

# Concurso de Ascensos Policiales 2025

*Guía para la elaboración de proyectos*

**Agrupamiento**

*Dirección*

**Concursa para**

*Director General de Policía*

*Director de Policía*

*Subdirector de Policía*

***Subsecretaría de Formación y Carrera Policial***

***Instituto de Seguridad Pública***

 [www.isepsantafe.edu.ar](http://www.isepsantafe.edu.ar)

**Guía Didáctica para la Elaboración y Presentación de Proyectos**  
**Concurso de Ascenso 2025**  
**Concursa para Director General de Policía, Director de Policía y**  
**Subdirector de Policía**

**Elaboración de Proyecto o Plan de Trabajo**

Durante el proceso de concurso de ascensos policiales, la Etapa de Oposición es parte del proceso selectivo a través del cual, la administración pública provincial busca incorporar los mejores recursos humanos en las jerarquías vacantes, para ocupar los cargos de la carta orgánica y mejorar los resultados de la organización. El Proyecto o Plan de Trabajo es la herramienta de evaluación seleccionada, prefiriéndosele por sobre otros instrumentos de valoración, ya que ha demostrado ser muy eficaz para evaluar a los candidatos según los principios de igualdad, mérito y capacidad profesional.

Teniendo en cuenta que, en la tarea de planificar, el concursante se enfrenta siempre al principio de incertidumbre de la realidad, el primer paso antes de iniciar la acción de escribir es organizar la mente. En tal sentido, Ander Egg (1996) sostiene que *"no se elaboran planes, programas y proyectos, para redactar documentos con 'buenas intenciones', sino para llevarlos a cabo"*. Ahora bien, para que se dé una mayor articulación e integración entre la formulación de un programa o de un proyecto (que por definición es búsqueda de racionalidad en la acción) y las acciones propiamente dichas (pretendidamente racionales), es necesario desarrollar toda una serie de cualidades propias de la llamada eficiencia y eficacia operativa. Ellas comportan no sólo la capacidad de operacionalizar lo concebido, sino también una disposición por abandonar las ideas que se revelan como obsoletas e inútiles, al mismo tiempo que implica la capacidad de generar nuevas ideas, nuevas propuestas y, cuando así sea necesario, nuevos modelos de actuación. Pero sobre todo supone la capacidad de traducir las ideas en acción.

Un proyecto o plan de trabajo debe estar enfocado a la resolución de un problema específico de la realidad, buscando generar posibles vías de acción que propendan a su solución. En vistas de ello se debe elaborar un trabajo que permita establecer (en un encuadre lógico) un problema correctamente delimitado, cuáles son las causas y las consecuencias del mismo y buscar posibles líneas de acción.

Esta guía es una herramienta de gestión útil que permite identificar el problema, describirlo, caracterizarlo y delimitarlo, tratando de encontrar las causas principales y secundarias que lo generan, como así también cuáles serían las consecuencias posibles de no buscar, encontrar e implementar soluciones.

Por último, plantear objetivos y posibles acciones conducentes a cumplirlos. En el enfoque de Marco Lógico se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia

de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Por este motivo, es la metodología de diseño que se prefiere adoptar en esta guía, dado que es un método de planificación por objetivos que, por su utilidad para la gestión del ciclo del proyecto y especialmente para la identificación y diseño de las intervenciones, permite una clara visualización para la gestión estratégica.

Para los postulantes que concursan para acceder a jerarquías del Agrupamiento Dirección se solicitará la elaboración de un proyecto o plan de trabajo de carácter inédito que signifique un aporte original respecto de la temática elegida. Los proyectos serán sometidos a evaluación y control sobre el uso de asistencia de inteligencia artificial y/u otro mecanismo, a los fines de establecer que los mismos sean de elaboración propia y de carácter inédito, respecto de la temática elegida por cada agente.

**El proyecto o plan de trabajo constará de los siguientes elementos:**

1. *Título*
2. *Abstract o Resumen*
3. *Situación Problemática/Problema*
4. *Causas Posibles del Problema*
5. *Objetivos*
6. *Líneas de Acción*
7. *Factores Externos*
8. *Insumos*
9. *Indicadores*
10. *Conclusión*
11. *Bibliografía*

Es fundamental respetar dicha estructura porque existe una interrelación en cada uno de los puntos de orden lógico. No es posible entender cada punto por separado. A continuación, y a modo de explicación, se mencionan cuestiones a tener en cuenta por cada elemento. Los ejemplos que se ofrecen son simples enunciaciones imaginarias demostrativas, dado que se espera un mayor desarrollo en cada uno de los puntos por parte del autor del proyecto o plan de trabajo.

**1) Título:**

Debe ser expresado con claridad, indicando aquello que se quiere hacer, como así también el marco institucional desde el cual se realizará, individualizando el organismo ejecutor. No debe ser extenso puesto que puede llevar a la confusión acerca de lo que indagará el trabajo. El listado de los temas entre los cuales elegir es el siguiente:

- Seguridad Pública y Derechos Humanos.
- Seguridad Pública y Ética Pública.
- Seguridad Pública y Delitos Complejos.

- Seguridad Pública y Siniestros.
- Seguridad Pública y Comunicaciones.
- Seguridad Pública e Investigaciones Criminales.
- Seguridad Pública y Conducción.
- Seguridad Pública y Eventos Masivos
- Seguridad Pública y Recursos Humanos.
- Seguridad Pública y Recursos Financieros.
- Seguridad Pública y Logística.
- Seguridad Pública y Análisis del Delito.
- Seguridad Pública y Economía del Delito.
- Seguridad Pública y Narcocriminalidad.
- Seguridad Pública y Educación.
- Seguridad Pública y Salud.
- Seguridad Pública y Cultura.

El tema siempre será la primera expresión del título, seguido de la cuestión de fondo que se plantea. Para confeccionar el título, debemos tener en cuenta cuatro interrogantes clave: ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? y ¿Cuándo?

**Qué**, es el interrogante que nos ayuda a identificar el tema: por ejemplo: "La calidad del servicio al usuario", "El sistema de procesamiento de datos"; "La disuasión policial"; "El bienestar del personal"; "Las licencias por enfermedad"; "Los servicios policiales en espectáculos deportivos".

**Quién**, es el interrogante que nos determina qué sección o agencia policial tendrá a cargo la mayor parte de la implementación de la propuesta. Por ejemplo: "La comisaría Primera"; "La División Informaciones"; "La Brigada de Orden Urbano"; "La Sección Licencias del Departamento Personal"; "La División Sanidad"; "La Asesoría Letrada".

**Dónde**, es el interrogante que nos ayuda a ubicarnos en el espacio. Por ejemplo: "La Unidad Regional IX Reconquista"; o simplemente el barrio y la localidad.

**Cuándo**, es el interrogante que nos ayuda a determinar cuándo se estima que las intervenciones (líneas de acción) que se proponen estarían en condiciones de iniciarse. Por este motivo, se insiste en que el título se piense al finalizar el diseño general, ya que se encontraría determinado el tiempo de ejecución, que siempre será el futuro.

Entonces, retomando los ejemplos anteriores, los diferentes títulos podrían ser los siguientes:

- *"Seguridad Pública y Recursos Humanos: La calidad del servicio al usuario de Unidades de Orden Público en las Unidades Regionales de la Provincia de Santa Fe, 2021 a 2022".*

- *"Seguridad Pública y Delitos Complejos: El sistema de recolección y análisis de datos de la División Informaciones (D2) en la Provincia de Santa Fe, entre mayo de 2021 y mayo de 2022".*
- *"Seguridad Pública y Derechos Humanos: Los deberes policiales y las garantías constitucionales de los ciudadanos, en la Provincia de Santa Fe, 2020 a 2021".*
- *"Seguridad Pública y Recursos Financieros: Nuevos desafíos a la administración financiera policial en el sistema de gestión pública actual. Provincia de Santa Fe, 2021 a la actualidad".*
- *"Seguridad Pública y Salud: Licencias por enfermedad y presentismo en la Policía de la Provincia de Santa Fe, desde 2020 a la actualidad".*

En definitiva, el título no refleja cual es la situación problemática que se aborda, pero tampoco indica cuál es la solución que se propone en el trabajo o diseño. Lo que debe quedar en claro a partir de la lectura del título es cuál es el tema que se trata; a quién o quiénes afecta; la ubicación espacial y el tiempo o período en el que se analiza.

**2) Abstract o resumen:** (Hasta 200 palabras, puede ser inferior)

En el mismo se espera que se encuentre enunciado todo lo que se va a desarrollar en el trabajo que continúa. Por tratarse de la presentación del trabajo, es muy importante una correcta y clara redacción, sintetizando algunos puntos clave. Es por ello que para formularlo **se sugiere que los elementos 3 al 11 ya estén escritos y revisados**. De esta manera el abstract o resumen debe incluir, en orden:

- a. El problema que se plantea, enunciado de igual manera que figura en el cuerpo del trabajo (como se explica en el elemento nº 3 "Situación problemática"). Por ejemplo: *Seguridad Pública y Recursos Humanos: La calidad del servicio al usuario de Unidades de Orden Público en las Unidades Regionales de la Provincia de Santa Fe, 2022 a 2023".*
- b. En segundo lugar, se debe mencionar las causas posibles que fueron detectadas de manera resumida. Por ejemplo: *"El problema mencionado es generado fundamentalmente por tres razones: razón 1, razón 2 y razón 3"* o bien: *"Del análisis se desprende que las principales causas que provocan el problema son las siguientes: a..., b..., c..."*). Es de gran importancia detectar estas causas ya que las líneas de acción están íntimamente relacionadas con las soluciones que se propongan. Las causas deben estar explicitadas, pero no desarrolladas en el cuerpo del abstract, ya que esto último se hará en detalle en el elemento nº 4 "Causas Posibles del Problema".
- c. En tercer lugar, mencionar los objetivos del proyecto en relación con el problema

planteado. Solo deben enumerarse el objetivo general, ya que los objetivos específicos se desarrollarán en el elemento nº 5. Por ejemplo: *"El objetivo general de este proyecto es..."*.

- d. En cuarto lugar, mencionar las líneas de acción, relacionadas al objetivo general. Solo una enumeración de cada propuesta, ya que el proceso se explica con detalles en el elemento nº 6. Por ejemplo: *"Para lograr dicho objetivo se proponen tres líneas de acción: acción 1, acción 2, acción 3..."* O bien: *"Se espera lograr el objetivo general a partir de las siguientes intervenciones: a...; b...; c..."*.
- e. Por último, el abstract debe mencionar que el trabajo finaliza con una conclusión.

De este modo, la construcción del resumen facilita la lectura al jurado, agilizando la comprensión y las tareas relacionadas con la necesaria Oposición. Ejemplo de abstract:

*"Este trabajo versa sobre "Seguridad Pública y Recursos Humanos" abordando la calidad del servicio al usuario de Unidades de Orden Público en las Unidades Regionales, 2021 a 2022. Del análisis se desprende que las principales causas que provocan el problema son las siguientes: a las capacitaciones insuficientes respecto del tema específico; b. La apatía del personal policial respecto de incorporar nuevas tecnologías de gestión para la atención al usuario y; c. los recursos logísticos y financieros son insuficientes para modernizar todo el sistema de atención al usuario. El objetivo general de este proyecto es perfeccionar la atención al usuario que brinda la policía a través de sus unidades de orden público, para lo cual se plantean tres líneas de acción: a. capacitar y actualizar a los agentes en las nuevas tecnologías para la gestión de demanda ciudadana; b. adaptarse a las nuevas herramientas digitales que permitan mejorar la atención al público; y, c. unificar el sistema de atención al usuario mediante la implementación de un sistema único digital de nivel provincial. Este diseño finaliza con una conclusión en la que se compara la situación actual sin propuesta versus la misma situación con este proyecto implementado".*

**3) Detección y caracterización del problema o situación problemática:** (se espera una extensión máxima de una carilla).

Para los postulantes que concursen para acceder a jerarquías del agrupamiento Dirección se solicitará que la elaboración del proyecto o plan de trabajo aborde los temas propuestos oportunamente seguido de la cuestión de fondo, analizada a partir de los instrumentos técnicos que se ofrecen en esta guía u otros útiles que permitan el estudio con rigor científico.

Este problema o, bien, la circunstancia emergente favorable que se desea aprovechar, pueden ser seleccionados desde dos ambientes: el primero, desde el ambiente externo de la organización, por ejemplo, el aumento de los delitos complejos (narcotráfico, lavado de activos), predatorios o la aparición de alguna modalidad de

homicidios que no se registraron antes en la zona. En fin, problemas que están ubicados fuera de la organización, pero cuya solución es su responsabilidad. El segundo, desde el ambiente interno de la propia organización, como por ejemplo el ausentismo laboral, que resulta crucial para el cumplimiento de la misión con eficiencia y eficacia.

Otro aspecto determinante es el tipo de problema y de propuesta que se elige. Se prefiere la selección de situaciones con la suficiente complejidad como para que el proyecto no pueda ser ejecutado solo por el autor del proyecto. Esto carecería de sentido, ya que no sería necesario diseñar un proyecto de intervención cuando el problema podría ser resuelto con la sola gestión de una persona o agencia, sin otra condición que su propia voluntad. Las demandas sociales suelen ser *"problemas frecuentemente inéditos, sintomáticos de problemas de mayor trascendencia. Problemas cuya complejidad e irresolubilidad aumenta en la medida que se profundiza la intervención estatal y la sociedad se acostumbra a considerar que la única manera de abordarlos es por la vía estatal"* (Aguilar Villanueva, 1993). Lo deseable es que la persona o agencia policial esté involucrada en la dirección estratégica o en el acompañamiento de otras agencias estatales superiores para la ejecución del proyecto que se escribe.

Téngase en cuenta que se evalúan las capacidades que poseen los candidatos para encontrar salidas que efectivamente disminuyan el problema, lo mejoren o lo hagan desaparecer como tal. No se trata, entonces, de seleccionar un problema sobre el cual el participante tiene un dominio total, sino más bien, de aquellas situaciones que, siendo parte de la misión encomendada a la policía, no está en condiciones de abordar sin colaboración, ayuda y/o articulación de y con terceros, dentro y/o fuera de la institución policial.

Siguiendo a Ander Egg (1996), hay cualidades de los gestores que deben quedar reflejadas en el escrito y es lo que, se desea que los jurados evalúen concretamente, entre ellas:

- **Fluencia:** es la capacidad de convertir los problemas y los riesgos en nuevas oportunidades. Se trata de aprovechar los nuevos emergentes o nuevas situaciones que, si bien inesperadas, pueden ser utilizadas para lograr los objetivos propuestos, aun cuando haya que seguir caminos no previstos. Para esto se necesitan ideas originales ante nuevas circunstancias, o bien la capacidad para capitalizar nuevas situaciones.
- **Sinergia:** es la forma de potenciar un programa mediante la organización, articulación y coordinación de las diferentes acciones y/o actividades, a fin de que cada una de ellas refuerce la acción y potencialidades de las otras.

### **3.1) Herramientas para detectar y caracterizar un problema:**

Un componente fundamental, y que da inicio a un proyecto, es la identificación de lo que se va a indagar. Es decir, es necesario identificar la situación problemática, sus



antecedentes y sus contextos. Así, los problemas deben, en la medida de lo posible, ser definidos como tales, evitando su formulación como ausencia de soluciones (falta de presupuesto, ausencia de personal capacitado, entre otros aspectos). Tienen que enunciarse de manera clara e individualizada, sin mezclarlos o reunirlos en un mismo enunciado.

Sólo una definición precisa de problemas permite una selección adecuada de acciones posibles en vistas de su solución. Se debe determinar la dimensión del problema, que en estos casos es de alcance provincial. Toda descripción del problema o de la situación problemática debe incluir los actores implicados en la misma, así como también los beneficiarios de la solución del problema.

### **3.2) ¿Cómo detectar una situación problemática?**

Una dificultad muy común para los participantes en los concursos de ascensos es encontrar el tema adecuado. Ortegón y otros (2005), plantean que las ideas provienen de muchos lugares y que las situaciones problemáticas no existen independientemente de las personas que las vivencian. Es ilustrativa la posición de estos autores para buscar esas ideas entre aquellos temas que realmente preocupan en la gestión diaria. En este sentido, *"el que una o varias personas perciban algo como un problema y esté motivada para solucionarlo dependerá de la presión que el problema ejerza sobre ella o ellas. Si los grupos destinatarios u otros involucrados no perciben como problema un 'problema objetivo', por ejemplo, la falta de higiene del agua potable, no se van a movilizar por un proyecto de agua. En sentido contrario, cuando la situación es percibida como problema los afectados presionan porque éste se resuelva"*.

Resulta fundamental a la hora de detectar un problema y enunciarlo, reflexionar e intentar responder a varias preguntas. De allí se podrá detectar la situación problemática y delimitarla con los criterios solicitados.

Se ofrecen dos instrumentos prácticos:

La matriz de análisis FODA, a partir de la cual **se analiza el destino policial en tiempo presente**. Resulta ser un instrumento ágil para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales.

- a. La matriz de análisis ETPO, a partir de la cual **se analiza el destino policial mirando el pasado y el futuro**. Resulta ser un instrumento ágil para individualizar los éxitos (obtenidos) y los tropiezos (sufridos) en el pasado. Por otra parte, también, las potencialidades (situaciones que podrían capitalizarse a favor) y los obstáculos (promontorios) ubicados en el futuro.

La lectura combinada de ambos instrumentos, posibilitan trazar una línea temporal entre pasado, presente y futuro de la organización policial que se aborda, que resulta útil



para individualizar el problema de mayor complejidad que requiere una inmediata intervención. Esa es una forma de seleccionar el tema sobre el cual se propondrán vías de solución novedosas o inéditas. **Las matrices no aparecen en el escrito, sino que es un trabajo previo que ordena el pensamiento facilitando la selección del problema central.**

Elegido el tema más relevante se lo problematiza en términos de proyecto. En este sentido, la situación problemática debe construirse a partir de cuatro elementos clave:

1. Elemento cualitativo; 2. Elemento cuantitativo; 3. Ubicación espacial y 4. Ubicación temporal.

Por ejemplo, si la situación más compleja que se detecta con la utilización de las matrices es la deficiencia del sistema de análisis de datos (de origen interno) allí tenemos el elemento cualitativo. La cantidad aparece con términos como "aumento", "crecimiento", "disminución". El lugar es el territorio regional o provincial o el tema debe ser de alta complejidad, mientras que el tiempo está representado por el espacio temporal analizado.

Entonces tenemos la siguiente construcción: *"Las múltiples deficiencias del sistema de recolección y análisis de datos de la División Informaciones (D2) en la Provincia de Santa Fe, entre mayo de 2021 y mayo de 2022"*, donde:

Las múltiples deficiencias	Es el elemento cuantitativo
El sistema de recolección y análisis de datos de la División Informaciones (D2)	Es el elemento cualitativo
En la Provincia de Santa Fe	Es el espacio físico o lugar
Entre mayo de 2022 y mayo de 2023	Es el espacio temporal analizado.

Luego, debemos desarrollar y explicar el porqué de la situación problemática, respondiendo a las siguientes preguntas guía o consignas, aunque no necesariamente deban responderse a todas (esto dependerá del carácter y contenido del proyecto):

Primero, justificar la afirmación. Si decimos que existen "múltiples deficiencias" eso debe justificarse con datos de la realidad, analizando el período que se aborda con otro período similar anterior o bien, la comparación con organizaciones similares. La situación analizada no debe ser una "creación" del participante para presentarse a un concurso, sino una situación real. Esto, porque si el problema se "inventa" todo el escrito

resultará en una falacia impracticable que tiene un solo destino: el fracaso. Otra comparación que puede hacerse es en relación con otro destino policial similar, donde la situación es óptima o claramente mejorada (por ejemplo, el trabajo que se realiza en otras provincias). La combinación de ambos aspectos resulta beneficiosa para describir el problema.

Además, resulta útil la siguiente guía de preguntas: ¿Cómo afecta dicho problema al bienestar de la población?, ¿Es una problemática que trasciende a nivel territorial?, ¿Cuál es la población más afectada?, ¿Cómo y cuándo se originó el problema?, ¿Cuáles son los sectores generadores de la problemática?, ¿Qué niveles socio-económicos y de formación tienen los involucrados?, ¿Cómo afecta el cumplimiento del servicio ordinario?, ¿Qué efectos resultan de tales problemáticas?, ¿Cómo afecta la imagen institucional?, ¿Cómo es la relación con otras organizaciones públicas, privadas y/o no gubernamentales como consecuencia del problema?

Entonces, esta descripción debe incluir los efectos que el problema produce, para explicar la relevancia que el mismo tiene. De allí resulta el siguiente ejemplo: *"Las numerosas deficiencias en la recolección y análisis de datos genera grandes dificultades para la implementación de operaciones policiales disuasivas basadas en la predicción..."*.

Los efectos pueden detectarse a partir del "Árbol de Problemas" que se explica en el siguiente punto.

**4) Determinación de las causas posibles del problema:** (se espera una extensión máxima de una y media carilla)

Cada problema existente suele tener más de una causa, y por lo tanto es necesario determinar las causas principales que inciden de manera directa en la situación problemática. Es posible formular las siguientes preguntas: ¿Qué desencadenó dicho problema?, ¿Quiénes son los responsables del surgimiento de la problemática?, ¿Qué sectores están involucrados en la problemática?, ¿Existen otras causas que no se están contemplando?, entre otras.

Un instrumento práctico para el análisis de las causas que provocan la situación problemática y sus efectos es el "Árbol de problemas". Concretamente, el **TRONCO** es la situación analizada; la **RAÍZ** está graficada con las causas principales y secundarias, mientras que las **RAMAS** presentan los efectos no deseados. Pero, no por simple resulta menos útil. Veremos cómo su correcta elaboración resulta práctico para construir el "Árbol de objetivos" (que veremos en el punto 5); la identificación de los factores externos (que se manifiestan en el punto 7), los efectos negativos que ayudan a la descripción del problema (punto 3) y la comparación que se realiza en la conclusión (del punto 10).

En tal sentido, el gráfico que muestra el árbol de causa efecto, tomado de manual de Ortégón y Otros (2005):

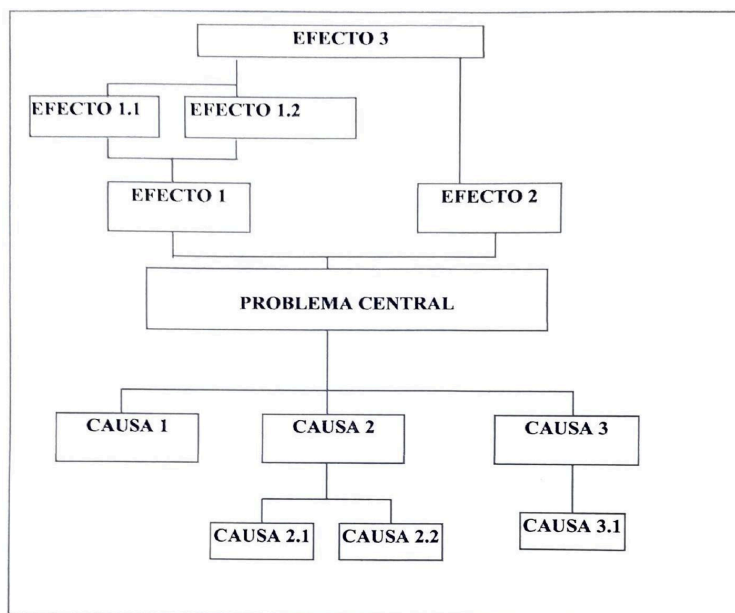


Gráfico: Árbol de problema (Integración entre causas y efectos)

Fuente: CEPAL (2005)

Entonces, cualquier línea de acción que se proponga deberá tener íntima relación con las causas que se identifiquen en la raíz del gráfico. Es posible que se identifiquen causas que no pueden ser abordadas por el participante o por la propia institución policial. Estas causas, cuya responsabilidad es ajena a la organización que se analiza, se entienden como factores externos, por lo tanto, deben desecharse, no considerándolas en la elaboración de posibles intervenciones en el elemento nº 6, aunque sí deben revisarse para la elaboración del elemento nº 7 "Factores externos".

Por otra parte, los efectos localizados en las ramas del árbol son situaciones negativas que ayudan a construir la descripción problemática en el punto 3 y también, se retoman en el punto 10, cuando se construya la conclusión.

La última consideración al respecto es que el "Árbol de problemas", **al igual que las matrices de análisis (FODA y ETPO) consideradas en el punto 3, no debe aparecer en el escrito del proyecto, sino que los aspectos que de él surgen, se transfiguran textualmente.**

### **5) Análisis de Objetivos:** *(se espera una extensión máxima de media carilla)*

Es necesario poder determinar cuáles son los objetivos que se plantean en vistas de solucionar el problema indicado inicialmente. Para ello es necesario plantear objetivos realizables en base a las posibilidades que se presentan en la situación problemática y desde el cargo al cual se aspira. *La forma más sencilla de establecer el objetivo es*

retomando los principales efectos identificados en el abordaje del problema a resolver en forma positiva, señalando la posible meta. Evitar, en lo posible, enunciados de objetivos demasiado generales, complejos y multidimensionales, esto es, que se refieran a varios problemas de desarrollo (*"reducir la marginalidad", "mejorar la integración social", "aumentar el desarrollo", etc.*). Es necesario no confundir el objetivo con las estrategias o líneas de acción en vistas de cumplir el objetivo. **Es decir, el objetivo es lo que quiero lograr, las estrategias o líneas de acción son cómo lograr esos objetivos.** Es deseable plantear en qué plazo se espera cumplir con el objetivo que se formula, y, dependiendo del objetivo, el grado de cumplimiento posible. Los objetivos deben ser formulados a partir de un verbo en tiempo infinitivo y ese verbo debe estar orientado a una acción concreta. En este sentido, se sugiere la utilización de estos verbos: mitigar, investigar, reducir, incrementar, progresar, aumentar, atenuar, resolver, detectar, evaluar, ponderar, mejorar, entre otros.

Un instrumento práctico es el "Árbol de objetivos". Se trata de reescribir el gráfico resultante del "Árbol de problemas" en una situación deseada. Por ejemplo: En el árbol de problemas aparece "Falta de personal para los servicios de guardia en la Unidad Regional XVI", en el árbol de objetivos será la "disminución del ausentismo" o directamente "Alto porcentaje de presentismo". Si en la raíz del árbol (causas) aparece "dificultades en el transporte", el árbol de objetivos será "condiciones óptimas de transporte del personal".

Por otra parte, se sugiere la distinción entre un objetivo general y objetivos específicos.

En línea con los ejemplos anteriores, se propone:

*"Objetivo General: 'Disminuir en 25% la tasa de delitos callejeros en los 10 grandes centros urbanos de la Provincia de Santa Fe, para diciembre de 2023.'*

*Objetivos específicos:*

- 1. 'Mejorar el sistema de recolección de datos e información utilizados por el Departamento Informaciones D2 de la policía provincial.'*
- 2. 'Optimizar los informes analíticos producidos en el Departamento Informaciones (D2) de la policía provincial.'*
- 3. 'Perfeccionar los diseños de los Planes de Operaciones Policiales para los grandes centros urbanos de la provincia de Santa Fe'.*

Debe considerarse que el logro de cada uno de los objetivos específicos, posibilite la consecución del objetivo general. Por lo tanto, no pueden tratarse de propósitos desalineados o inconexos (por ejemplo, no guardaría ninguna relación con este objetivo general y sería incorrecto, un objetivo específico como el siguiente: *"Mejorar el servicio de*

disuasión policial en la ciudad de Rafaela para junio de 2023").

**6) Líneas de acción:** (se espera una extensión máxima de una y media carilla)

La identificación de acciones es un proceso analítico que permite visualizar cómo se cumplirán los objetivos planteados con antelación. En este sentido **es importante verificar la coherencia entre el problema enunciado, la/s causa/s que lo generan, los objetivos planteados y la acción**. Por ejemplo, la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario reflexionar qué objetivos tengo para eliminar la causa, y para ello se debe identificar una acción que busque su cumplimiento. Así, un proyecto bien diseñado debe considerar seriamente la posibilidad de ser leído en sentido contrario (o de abajo hacia arriba), acompañando la lectura con las siguientes preguntas:

1. Situación problemática.	Eliminar las causas del problema identificado ¿en qué medida disminuyen y/o mejoran la situación problemática planteada?
2. Causas del problema.	Los objetivos del proyecto ¿en qué medida viabilizan eliminar o disminuir las causas que provocan el problema?
3. Objetivos (Generales y específicos).	Los objetivos específicos planteados ¿coadyuvan a alcanzar el objetivo general?
4. Líneas de acción.	Las estrategias de intervención que se proponen posibilitan la consecución de los objetivos.



Si las respuestas a esos interrogantes son positivos y aceptables, estamos ante un buen diseño.

Puede ser de utilidad reflexionar sobre estas preguntas en vistas de formular y desarrollar las acciones: ¿Qué objetivo/s tengo?, ¿Qué se puede hacer desde el puesto que ocupo actualmente?, ¿Qué propuestas integrales puedo aportar a los superiores policiales y/o políticos?, ¿Cuáles son las herramientas que tengo a disposición para cumplir el/los objetivos planteados?, entre otras.

Es necesario establecer aquí los actores intervinientes (que influyen de manera

directa o indirecta en las estrategias planteadas), lo cual permitirá evaluar las posibilidades de éxito o fracaso de las estrategias propuestas.

Este es considerado el elemento más crítico del proyecto policial en el concurso de ascenso policial. Esto, porque el participante demuestra aquí todas sus capacidades propositivas, proactivas y creativas en relación con los modos de abordar un problema con propuestas viables y pertinentes; innovadoras e inéditas.

Debemos realizar un paréntesis aquí, basados en la experiencia de los procesos anteriores. La condición de "inédito" de un proyecto, tal como se solicita en la reglamentación, puede ser nuevo, sin estreno u original, sin embargo, la expresión "inédito" responde a otra lógica. A decir de Ander Egg, un proyecto inédito refiere a que *"toda nueva circunstancia tiene algo de irrepetible, en cuanto las distintas variables de la realidad se combinan de manera singular y diferente en cada caso concreto. Darse cuenta de qué es lo que tiene de inédito una situación consiste en captar la especificidad de la misma y adaptar las formas de actuación a esa realidad"* (Ander-Egg, 2005). De este modo, una misma situación problemática puede repetirse en distintos ambientes, lo novedoso se valora en la propuesta de acción. *Ejemplo:*

- 1- *"Implementar sistemas estandarizados para la recolección de datos e informaciones mediante la correcta explotación de fuentes primarias y secundarias".*
- 2- *Protocolizar los informes analíticos sobre delitos urbanos, producidos por el Departamento Informaciones (D2) conforme a las necesidades de la Gestión Estratégica Policial predictiva.*
- 3- *Dotar de las competencias necesarias a los recursos humanos para el diseño de Planes de Operaciones Policiales viables que permitan anticipar y disuadir los delitos urbanos.*

A renglón seguido de cada una de las intervenciones propuestas, debe explicarse concretamente cómo se ejecutará cada acción; en qué plazos; cuáles tareas son necesarias desarrollar; quién o quiénes serán los responsables de ejecutar las actividades y las tareas; en fin, el nivel mínimo de desagregación del proyecto se visualiza en este elemento. Se sugiere que el proyecto no supere las tres líneas de acción.

### **7) Factores externos:** *(se espera una extensión máxima de media carilla)*

Todo proyecto se ejecuta en un contexto (físico, social, político, económico, cultural, institucional, etc.) sobre el que trata de incidir provocando efectos positivos de desarrollo, a la par que ese mismo entorno influye sobre el proyecto en una interacción mutua. El entorno de cualquier proyecto por su propia naturaleza, es dinámico y está sujeto a cambios, no siempre previsibles que pueden condicionar materialmente el cumplimiento de

la lógica interna de la intervención. Los factores externos son aquellos acontecimientos, situaciones o decisiones que, estando al margen del ámbito de competencia o del control interno del proyecto, tendrán una incidencia real sobre el mismo y, por tanto, condicionarán su éxito. Esos condicionantes pueden ser hipótesis, cuando son positivos, o bien, riesgos, cuando son negativos. El factor externo debe realmente influir en la situación problemática y estar fuera del alcance del proyecto o plan de trabajo. Se trata de un componente que está fuera del dominio de la organización, no se tiene ningún control, pero resulta esencial para el éxito del proyecto.

**8) Insumos:** *(se espera una extensión máxima de media carilla)*

Son los recursos necesarios que se van a utilizar en el proyecto en términos de presupuesto, personal, equipo, servicios, (entre otros aspectos) y que resultan adecuados en vistas de los resultados esperados. El total de los insumos debe reflejar de manera realista lo que es necesario a fin de producir los resultados propuestos. Esos recursos pueden ser humanos, logísticos o financieros. La propuesta que se realiza aquí es que no debe temerse escribir un proyecto que genere costos económicos y reflejarlos. Un proyecto de intervención público con coste cero, es un proyecto ambiguo e innecesario. Si no tiene costos, ¡sólo ejecútelo!.

Se debe tener en cuenta que los insumos deben poder ser relacionados de manera directa con las actividades o líneas de acción enunciadas; los insumos son condiciones necesarias y suficientes para emprender las actividades o líneas de acción; **deben estar definidos en términos de cantidad, calidad y costes.**

Sobre los costes de un proyecto existen instrumentos matemáticos (fórmulas) que nos permiten calcular el costo total de un proyecto, por ejemplo, el VAC (Valor Actual de Costos), VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno). Sin embargo, se sugiere simplificar el trabajo **presupuestando a partir de los costes actuales de mercado.**

Una forma clara de reflejarlos en el escrito es discriminar los recursos por cada una de las líneas de acción que se proponen en el punto 6. Puede construirse una tabla como la siguiente:

Líneas de acción	Recursos		
	Humanos	Logísticos	Financieros
Línea de acción 1			
Línea de acción 2			
Línea de acción 3			



Esta manera de reflejar los insumos es solo una sugerencia, que no debe tomarse como un requisito obligatorio para la aceptación del proyecto en lo formal.

**9) Indicadores:** *(se espera una extensión máxima de media carilla)*

¿Cómo sabemos si estamos teniendo éxito o no con las líneas de acción en relación al cumplimiento de los objetivos planteados? Los indicadores son los instrumentos que nos permiten medir (en términos cuantitativos) cuánto de nuestro objetivo estamos cumpliendo. Son necesarios para saber si durante el período de ejecución se está produciendo un avance, y en qué medida, hacia el logro de un objetivo o un resultado determinado o bien si ya se ha alcanzado ese objetivo o resultado en un determinado momento. Aunque los indicadores no informan directamente de por qué se está o no se está produciendo un avance, proporcionan una referencia para la interpretación y la toma de decisiones y sirven de base para el seguimiento y la evaluación. ***Para que realmente se pueda medir el nivel de logro de los objetivos, debemos establecer al menos dos indicadores por cada línea de acción.***

En la metodología Marco Lógico, el resultado final se mide cuantitativamente con un indicador de objetivos<sup>1</sup>. Se sugiere que se cree un indicador para este elemento.

---

<sup>1</sup> Los indicadores son fórmulas de cálculo, es decir una expresión matemática definida de manera adecuada y clara. Se recomienda que se utilice el porcentaje o la tasa de variación, aunque existen otros tipos de indicadores conocidos (número índice, promedio). **Porcentaje:** es la forma de expresar un número como partes de cada cien. Los porcentajes son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo; representan, en la mayoría de los casos, un conjunto de menor dimensión de otro conjunto. Por ejemplo: *“Porcentaje de asistencia laboral del personal del CGI de Rafaela a su destino policial entre junio de 2022 y marzo de 2023”*. Analicemos el siguiente ejemplo: Si el CGI de Rafaela cuenta con 30 hombres divididos en tres turnos, en 30 días realizan 300 turnos de guardia, o sea que cada hombre realiza diez guardias mensuales. En el término de 30 días se registraron 45 ausencias, razón por la que durante el mes el CGI contó con 45 hombres menos del total (-45). Entonces, el numerador es -45, mientras que el denominador es el total de guardias en 30 días, o sea 300 guardias. Así la escritura de este punto puede ser de la siguiente manera: tenemos que  $-45 / 300 = -0.15 * 100 = -15\%$  **Significa que la asistencia laboral resulta ser del 85% durante ese período analizado. Podría decirse que el CGI de Rafaela, registra el 15% de ausentismo laboral, mensualmente.** El período puede ser semanal, mensual, anual, trimestral, semestral, en fin, conforme a las necesidades de información que se tenga al respecto. **Tasa de variación:** es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos. En otras palabras, es el cambio en porcentaje entre dos valores. Retomemos el ejemplo del elemento nº 3, en el que sugeríamos el siguiente problema: *“El aumento significativo del ausentismo laboral en el Cuerpo Guardia Infantería de Rafaela, desde enero 2021 a abril 2022”*. El período es enero 2021 a abril 2022”, lo consideraremos como el período “t”. El período que debe medirse luego de implementada la línea de acción es el período “t-n”, este es el que debemos medir para dilucidar el grado de éxito que ha tenido el proyecto. Si la línea de acción que se propone es incrementar la cantidad de viajes contratados por el estado para el traslado de personal, entonces el indicador pensado como “tasa de variación” se construiría de acuerdo a la fórmula:  $TV = \frac{Ft - Ft-n}{Ft-n} \times 100 = \% Ft-n$  Donde TV: Tasa de variación del periodo en porcentaje (%) Ft: Último valor del periodo comparado Ft-n: Valor anterior en n periodos. Por tanto, necesitaremos el valor último del periodo comparado y el valor de referencia. En la fórmula hemos utilizado un subíndice “t” en referencia al tiempo. De modo que t es ahora (presente) y “t-n” es el periodo de n periodos antes (pasado). Supongamos que entre junio de 2021 y abril de 2022 se realizaron en promedio dos viajes contratados por el estado por día, en líneas generales son 660 viajes. Entonces Ft-n es igual a 660. Luego de la intervención desde julio 2022 a mayo 2023 lo volvemos a medir (igual período de tiempo) resulta que en promedio se realizaron 3 viajes contratados por el estado por día. Entonces, Ft, equivale a 990. Aplicando la fórmula de tasa de variación (también llamada tasa de cambio) nos quedaría lo siguiente:  $TV = [(990 - 660) / 660] * 100 = X\%$   $TV = 330 / 660 = 0.5 * 100 = 50\%$  **Se interpreta que la intervención ha sido muy buena**, sin embargo, este indicador por sí mismo no determina el éxito del proyecto, sino que deben leerse e interpretarse juntos y combinados. En el supuesto de que no se intervenga sobre la situación y que otros factores externos afecten la situación actual la tasa de cambio puede medir también las variaciones negativas. En el imaginario de que los viajes contratados por el estado disminuyan (por suspensión de contratos, quiebra de la empresa, etc.), la tasa de variación nos mostraría lo siguiente:  $TV = [(550 -$

La escritura de este punto puede ser de la siguiente manera:

*"Indicadores para la Línea de acción 1: a.b.*

*Indicadores para la Línea de acción 2: c. d.*

*Indicadores para la Línea de acción 3: e. f.*

*Indicador del Objetivo General g...":*

### **10) Conclusión:** (media carilla)

En las conclusiones se expresan las contribuciones que se ha realizado sobre el tema abordado, retomando el problema, las causas, los objetivos y las líneas de acción. Se vuelve de manera sintética sobre cada uno de estos puntos y se trata de establecer, de manera tentativa, cuales son las posibilidades de éxito o de fracaso, de resolución de la problemática en los tiempos estipulados en los objetivos. Se trata de realizar una comparación de la situación problemática planteada y qué transformaciones serán posibles a partir de la ejecución del proyecto que se propone.

Ejemplo: *"El presente Proyecto o Plan de trabajo se propuso encontrar posibles líneas de acción en vistas de solucionar la problemática de la dificultad del combate de la delincuencia organizada en la Provincia de Santa Fe desde septiembre de 2015 a la actualidad. La dificultad se ha visto incrementada debido a: la existencia de organizaciones legales e ilegales que responden a diversas redes delictivas y que operan con nuevas modalidades; la falta de conocimiento de los funcionarios policiales provinciales de las nuevas modalidades delictivas; y la lenta adecuación a las nuevas herramientas teóricas, tecnológicas, informáticas y digitales. En vistas de solucionar esta problemática se proponen las siguientes líneas de acción: capacitar a los funcionarios policiales en las nuevas modalidades de delitos complejos; diseñar nuevas herramientas tecnológicas que permitan mejorar el control para la prevención de delitos complejos; y articular con otras instituciones de niveles nacionales e internacionales para la prevención de los delitos complejos. En caso de que los factores externos no influyan de manera desfavorable y se puedan obtener los insumos necesarios el objetivo a 2018 es realizable".*

### **11) Bibliografía:**

La sección bibliográfica está dedicada a citar las fuentes que le sirvieron de consulta o apoyo. No hay que olvidar que en un proyecto o plan de trabajo las referencias

---

660) / 660] \* 100 = X% TV= [-110 / 660] \* 100 = X% Tv= -0,17 \* 100 = -16,67% **La tasa de cambio negativa infiere el agravamiento del problema planteado.** El ejemplo de indicador para este instrumento, puede ser el siguiente: *"Tasa de cambio de los viajes contratados por el estado, para el traslado de personal policial a la ciudad de Rafaela, semestralmente."* Debe quedar claro que no es necesario ni obligatorio el uso de densas fórmulas, sino que lo expresado aquí tiene una finalidad didáctica, para que se pueda explicar y comprender cabalmente cuál es el impacto real de una intervención pública. En definitiva, el proyecto sólo contendrá cuál es el indicador que se proponga usar, con el modelo ofrecido en la página 17, sin que sea necesario utilizar esas fórmulas en el escrito resultante. **ESTAS FÓRMULAS NO SON DE USO OBLIGATORIO.**

funcionan como coordenadas para que cualquier lector o los evaluadores puedan ubicar las fuentes en las cuales se apoya para realizar las argumentaciones. Son fuentes: manuales de táctica o estrategia, estadísticas oficiales (nacionales, provinciales o municipales), bibliografía especializada en la temática abordada, etc. La bibliografía citada, se listará alfabéticamente en una sección bajo el título "Bibliografía" ajustándose a los criterios de las normas de publicación de la APA, como se ejemplifica:

### ***Libros:***

Autor (apellido -sólo la primera letra en mayúscula-, coma, inicial de nombre y punto; en caso de varios autores, se separan con coma y antes del último con una "y"), año (entre paréntesis) y punto, título completo (en letra cursiva) y punto; ciudad y dos puntos, editorial. **Ejemplos:**

Apellido, I., Apellido, I. y Apellido, I. (1995). Título del Libro. Ciudad: Editorial. Tyrer, P. (1989). Classification of Neurosis. London: Wiley.

### ***Capítulos de libros colectivos o actas:***

Autores y año (en la forma indicada anteriormente); título del capítulo, punto; "En"; nombre de los autores del libro (inicial, punto, apellido); "(Eds.)", "(Drs.)", o "(Comps.)"; título del libro en cursiva; páginas que ocupa el capítulo, entre paréntesis, punto; ciudad, dos puntos, editorial. **Ejemplos:**

Autores (año). Título del Capítulo. En I. Apellido, I. Apellido y I. Apellido (Eds.), Título del Libro (págs. 125-157). Ciudad: Editorial.

Singer, M. (1994). Discourse inference processes. En M. Gernsbacher (Ed.), Handbook of Psycholinguistics (pp. 459-516). New York: Academic Press.

### ***Artículos de revista:***

Autores y año (como en todos los casos); título del artículo, punto; nombre de la revista completo y en cursiva, coma; volumen en cursiva; número entre paréntesis y pegado al volumen (no hay blanco entre volumen y número); coma, página inicial, guión, página final, punto. **Ejemplos:**

Autores(año). Título del Artículo. Nombre de la Revista, 8(3), 215-232. Gutiérrez Calvo, M. y Eysenck, M.W. (1995). Sesgo interpretativo en la ansiedad de evaluación. Ansiedad y Estrés, 1(1), 5-20.

### ***Documentos científicos publicados en Internet:***

Autores y año. Título del artículo. Disponibilidad y acceso. Fecha de consulta o captura. **Ejemplo:**

GÓMEZ TORREGO, L. (2001). La gramática en Internet. Disponible en [https://www.academia.edu/19685215/La\\_gramatica\\_en\\_internet\\_Gomez\\_Torrego](https://www.academia.edu/19685215/La_gramatica_en_internet_Gomez_Torrego)

***Leyes, Resoluciones y normativa general:***

Ley Provincial/Nacional N°XXXX, "Título", Año. Disponible en [www.infoleg.com](http://www.infoleg.com).  
(fecha de consulta 18/10/2018).

## **ANEXO**

### **Criterios formales de presentación:**

1. Fuente Arial en tamaño 11, interlineado 1,5 alineación justificada, páginas numeradas y en carpeta para hoja A4. Márgenes: izquierdo 2,5 cm; derecho 2,5 cm; superior 3 cm; inferior 3 cm. Hojas paginadas con excepción de la carátula.
2. El proyecto deberá contar con una extensión máxima de 7 (siete) páginas más 1 (una) de carátula; haciendo un total 8 hojas. Impresión a una sola cara, no pudiéndose agregar fotografías ni mapas. Se permite la construcción de gráficos explicativos o tablas.
3. El concursante deberá elegir un pseudónimo que figurará en la carátula de cada ejemplar impreso entregado, sin ninguna otra referencia en el texto de su trabajo a los efectos de identificar al agente. Los ejemplares impresos se entregarán en un sobre cerrado rotulado con las siguientes condiciones:
  - Concurso de Ascenso 2025
  - Agrupamiento y Jerarquía a Concursar
  - Pseudónimo
  - Apellido y Nombre
  - Número Identificador (NI)
  - Número de DNI
4. En la carátula del proyecto deberá constar:
  - Título del Proyecto
  - Agrupamiento
  - Pseudónimo
5. El autor deberá presentar impresa la cantidad de ejemplares del proyecto de acuerdo a la cantidad de miembros del jurado, para el Agrupamiento Dirección 6 (seis) copias impresas.