

Planificación para la persecución penal estratégica

La impronta investigativa desde la investigación compleja

Marina Beatriz Marsili¹

SUMARIO: I.- Introducción; II.- Propuesta; III.- Información criminal y estadística; IV.- Coordinación y control de la persecución penal; V.- Análisis económico y financiero; VI. Bibliografía.

RESUMEN: El trabajo tiene la misión dar a conocer formas de trabajo para el desarrollo de una persecución penal estratégica. En este sentido, se centra en mostrar formas de abordar una investigación penal desde el enfoque de los mercados, también resaltando la importancia de impulsar investigaciones patrimoniales que sirvan de sustento para el trabajo fiscal.

PALABRAS CLAVE: Investigación criminal - Derecho penal económico - Investigación compleja - Persecución penal estratégica.

El presente documento tiene como finalidad servir de guía de actuación para la labor de Persecución Penal Estratégica.

¹ Nota al pie. Texto normal texto

Ello requiere en forma concurrente, atender por un lado al relevamiento y sistematización de datos confiables en forma periódica para el abordaje desde una lógica de política criminal estratégica, al tiempo de coordinar las acciones destinadas a la asistencia de víctimas y testigos de un delito, y a garantizar el adecuado acceso a la justicia y recepción de denuncias.

I.- Introducción

Los fenómenos criminales caracterizados por su especialización, estructuración y división de tareas, exigen plantear un esquema de trabajo que incluya herramientas de gestión que incorpore medidas innovadoras y dinámicas que permitan enfrentar el problema con oportunidad, eficiencia y eficacia.

Este esquema de trabajo exige pensar en un doble abordaje: estratégico-operativo.

En este contexto, el análisis de los fenómenos delictivos desde un enfoque sistémico, se presenta como uno de los instrumentos de gestión más adecuados para orientar las acciones a partir de un diagnóstico oportuno que permita trazar un camino de acción; el que deberá acompañarse del uso de herramientas de evaluación para analizar las consecuencias de las medidas adoptadas, los resultados y el impacto alcanzados.

Esto se inscribe en que las políticas de criminalidad -en cuanto política pública- deben analizarse en todas las etapas.

Así, se considera que la Planificación de la Persecución Penal debe intervenir desde el momento cero cuando- analizándose los datos arrojados de los indicadores de monitoreo diseñados-, se identifique una problemática a atender.

Identificado y definido el problema, su inscripción en informes diagnósticos de situación, la formulación de alternativas para resolverlo, la adopción de una alternativa, la implementación de la alternativa seleccionada y evaluación de los resultados obtenidos. (Diaz, C., 2017).

El ciclo de políticas públicas demandará que las tareas también incluyan participación activa en las etapas de coordinación y posterior control de la puesta en marcha de las medidas de persecución penal delineadas.

Por esta razón, es clave identificar y demarcar las etapas de la planificación que se identifican como esenciales:

- **elaboración** del diagnóstico de manera colaborativa y participativa,
- **identificación y formulación** de proyectos tendientes a la resolución de la problemática,
- **gestión, seguimiento y evaluación** de las acciones definidas para la etapa inicial,
- **conformación y puesta en funciones** de las áreas que habrán de generar los datos y coordinar estos procesos.

Es importante significar que, como consecuencia del diseño implementado, se establecerán los indicadores tendientes a medir la gestión llevada a cabo y los resultados alcanzados como consecuencia de ella.

Este trabajo de análisis debe realizarse no sólo a nivel macro, sino que el mismo debe efectuarse hacia el interior de las propias unidades fiscales, en oportunidad de realizar el análisis y clasificación de los casos ingresados.

Para ello, es importante contar con datos oportunos y confiables que posibiliten verificar qué es lo que realmente ha sucedido y el grado en que se han cumplido los objetivos, ello permitirá mejorar la eficacia y eficiencia de las intervenciones futuras, posibilitando un mejor uso de los recursos para alcanzar un mayor nivel de resultados positivos y evitar o mitigar los efectos indeseados negativos.

En el marco de este nuevo modelo de justicia penal, resulta significativo superar la lógica de los compartimientos estancos donde los agentes actúan sin interrelación, ni adopción de criterios comunes de trabajo, y en general siguiendo la lógica del caso a caso.

A los fines de superar la lógica de trabajo segmentado, la acción de los ministerios públicos debe estar guiada con el objetivo claro de control de la criminalidad. (Binder, A., 2014).

II.- Propuesta

La innovación en las técnicas de gestión, el impulso de un flujo adecuado de información para la generación de estrategias de combate al fenómeno delincriminal, el mejoramiento de los procesos de investigación criminal y persecución penal, el incremento en la comunicación y capacitación intra-institucional, implican un abordaje múltiple y coordinado.

Se pueden identificar una serie de desafíos para las estructuras encargadas de investigar delitos penales que exigen identificar nuevas técnicas –innovadoras-aplicables a los procesos de trabajo que permitan pensar por fuera de los métodos clásicos y así potenciar las investigaciones penales y contribuir a la individualización de una mayor cantidad de actores o modalidades empleadas detrás de los hechos delictivos que -por su complejidad- exigen una intervención estratégica.

Con este enfoque, se exponen los principales ejes sobre los que se considera importante profundizar las acciones a implementar:

1er eje: obtención de datos + sistematización + análisis = información estratégica

Todo conocimiento opera a partir de la selección de datos significativos y deja de lado los que no lo son, de este modo actúan simultáneamente una gran cantidad de operaciones lógicas que permiten distinguir, articular, asociar, jerarquizar y centralizar los datos existentes (Morin, 2009; Marsili, M. y Radyna, 2019).

Así, por un lado, contamos con el dato como algo objetivo que se obtiene a partir de ciertas herramientas estructuradas, el cual aislado describe un evento específico; y por el otro encontramos la información, la cual estará cargada de significado, tendrá un objetivo concreto y a partir de la misma se podrán analizar y determinar efectos determinados.

Es conveniente contemplar que los datos son el insumo fundamental para poder efectuar un diagnóstico, contar con una evidencia, identificar una situación. Pero sólo a partir de las tareas de organización, sistematización y análisis interrelacionado de los diversos datos recabados es que podremos contar con información válida para tomar decisiones.

Y será a partir de la incorporación de las tecnologías y la inteligencia artificial que estas labores pueden realizarse en forma más eficiente, potenciarse.

La llave la encontraremos en tanto y en cuanto implementemos un proceso que permita identificar, estructurar y utilizar la capacidad analítica institucional para interpretar esos insumos; y en esta tarea la clave del éxito residirá en determinar qué tipo de información y conocimiento se necesitan.

Del mismo modo en que para la investigación de delitos complejos, la magnitud de las fuentes de datos constituye un elemento característico que requiere de clasificación, etiquetado e inserción en bases de datos, para luego, realizar el

procesamiento y análisis conforme al tipo de investigación, el delito que se persigue y el plazo temporal que se le asigne (nivel micro de abordaje); para el diagnóstico de situación y evaluación de la política criminal adoptada, se deberán identificar un quantum de datos que fortalezcan las decisiones adoptadas.

La recopilación de la información asociada al objeto de análisis debe atender a las etapas de compilación, almacenamiento y categorización de las fuentes de información, para lo cual el filtrado será clave. En este punto, la codificación representativa del conocimiento que permite inscribirlo sobre un soporte físico, contribuirá a reproducir el conocimiento, dando la posibilidad de examinar el dato de otra manera, reordenándolo, aislado elementos, combinándolo y clasificándolo.

2do. eje: abordaje de la persecución penal con mirada estratégica

La persecución penal requiere un doble abordaje: el primero que se desarrolla en un plano mucho más amplio y que intenta comprender a nivel macro las estructuras delictivas, así como el fenómeno criminal y sus hechos observables, para de este modo adoptar medidas de política criminal.

El eje de la persecución penal estratégica debe apuntar a priorizar y orientar los recursos y las acciones de investigación hacia los comportamientos delictivos generadores de altos daños sociales y económicos, debiendo concentrarse los esfuerzos en priorizar acciones de investigación y persecución que procuren la efectivización de derechos fundamentales y colectivos de la ciudadanía como la vida, el medio ambiente, la salud, la libertad y los recursos públicos y económicos.

La definición de qué delitos perseguir y cómo perseguirlos es una decisión política, así como la definición de las áreas responsables de llevar a cabo las tareas y las formas en que se realizarán, los mecanismos de abordaje, los recursos humanos y monetarios que se destinarán al cumplimiento de las gestiones.

El plano macro demandará la definición de los requerimientos de información estadística, determinando las variables a investigar y diseñando los indicadores, a cuyo efecto se coordinarán estudios, investigaciones científicas y estadísticas de manera de contar con evaluaciones diagnósticas.

Y un segundo plano –micro–, relacionado directamente con la investigación aplicada poniendo el acento en un hecho o conjunto de hechos concretos puesto que investigar delitos que revisten cierta complejidad trae aparejadas múltiples dificultades.

Será importante fortalecer la persecución penal en aquellos delitos especialmente graves, concentrándose en atender a la conflictividad de la zona, características de las organizaciones identificadas, procurando unificar casos penales y coordinando con otras agencias del Estado el abordaje conjunto. Entre estas otras agencias del Estado con las cuales pueden realizarse tareas mancomunadas debemos citar el Ministerio Público de la Acusación (MPA, Banco Central de la República Argentina (BCRA), Unidad de Información Financiera (UIF), Comisión Nacional de Valores (CNV), entre otros.

La obtención de información válida y confiable, permitirá adoptar las decisiones fundadas en los diagnósticos documentados.

Para poder llevar a cabo el abordaje a nivel micro, se procurará la planeación de las investigaciones. Planificar las tareas de investigación permite trazar metas aceptables y establecer objetivos concretos, para proyectar desde un principio la orientación o el destino de la investigación, evitando así las prácticas innecesarias, así como también establecer los métodos para su ejecución; permitiendo el control de gestión, un registro histórico del caso, la verificación del acopio probatorio, la orientación de la acusación y la teoría del caso.

El plan de investigación permite:

- Planificar, dirigir y controlar de forma eficaz - eficiente la investigación.
- Buscar y obtener información útil para la investigación
- Dotar de los elementos de prueba pertinentes.
- Contribuir a la celeridad y economía procesal, y
- optimizar la utilización de los recursos disponibles.

Analizada y depurada la información con la cual se cuenta y establecida la conducta punible a investigar, se ha de formular la hipótesis de trabajo (o hipótesis alternativas conforme la complejidad de la maniobra investigada), procurando la correcta evaluación de la información disponible.

No hay que olvidar lo que se persigue al formular las hipótesis es orientar la actividad investigativa. Los pasos importantes que se deben tener en cuenta son:

1. Verificar si existen registros de casos similares;
2. Relacionar las personas involucradas con otros hechos semejantes;
3. Relacionar los bienes con otros hechos, en caso de que existan.

Ello servirá para determinar las hipótesis, especialmente en la delincuencia organizada, y orientar la investigación, desarrollándola dentro del plan estratégico de investigación.

3er. eje: diseño de estructuras innovadoras para el abordaje de situaciones complejas

La investigación penal estratégica requiere que la dirección de las mismas sea creativa, con un poco de flexibilidad conforme la magnitud y complejidad de la causa, dejando algún lugar para el azar; innovadoras en sus métodos y su forma de abordaje; con capacidad de mutar; conformadas por agentes multidisciplinarios, atendiendo a la particularidad del caso investigado; abiertas en la lectura de los mercados donde opera la empresa criminal; pequeñas y horizontales.

En relación a los flujos y formas de trabajo de los equipos, deberá fomentarse la proactividad, la comunicación al interior de los grupos de trabajo.

Por sobre todas las cosas estos equipos deben ser capaces de considerar los problemas desde nuevos ángulos, tener una base de medidas a las cuales apelar para comenzar a conocer el problema y acomodar sus partes constitutivas, pero sin olvidar que para poder abordar las organizaciones complejas deben estar abiertos al pensamiento lateral, a salir de las formas típicas de investigación y recolección de datos.

La importancia de contar con equipos pequeños, altamente capacitados, profesionalizados e interdisciplinarios es fundamental para la investigación de delitos complejos, ya que tanto las maniobras como los involucramientos en otras esferas de poder tornan necesario el conocimiento de expertos de otras materias alejadas al derecho penal. Así, resulta evidente introducir profesionales vinculados a las ciencias económicas, sociales, informáticas, entre otras.

Al mismo tiempo, se habrá de capacitar a los recursos humanos en forma periódica en áreas vinculadas a estas materias (económica, antropología, estadística, ciencias políticas y de la administración, comunicación, etc.) así como también en los aspectos legales y procesales; procurando “*circunscribir de manera precisa los hechos y el objeto procesal*” (Biscay, 2006).

Para ello, resulta fundamental la implementación de capacitaciones al personal periódicas, así como la redacción, comunicación e implementación de Instrucciones generales y particulares impartidas por el Fiscal Regional, que al respecto se emitan.

4to. eje: Economía del delito: incorporar el análisis del mercado criminal a las tareas de diagnóstico e investigación

Un último desafío que enfrenta la persecución penal de organizaciones delictivas y/o de criminalidad organizada, es que demandan de un correcto análisis del aspecto patrimonial, económico y financiero para esclarecer el ilícito; así como de la comprensión del mercado en el cual se comete el delito.

Los delitos económicos se gestan en el mercado en el cual han de llevar a cabo procesos de intercambio de bienes y de servicios. De allí la importancia de identificar los distintos actores que se funden en el flujo circular de la economía, los modos en los cuales estos se interrelacionan.

Una investigación económica en términos amplios será aquella que procure comprender el ámbito donde se lleva a cabo el intercambio de bienes de origen ilícito o la inserción de fondos ilegales. En términos restrictivos será la que indaga los bienes y elementos que conforman el patrimonio de las personas físicas y jurídicas; ello conlleva, no sólo identificarlos, sino también trazar una historicidad de los mismos que permita establecer su trayectoria y traspaso. Esta también puede denominarse patrimonial.

El objetivo de una investigación financiera, en tanto, será identificar, documentar y analizar el movimiento del dinero en el transcurso de la actividad delictiva.

El mercado, en términos económicos, es conceptuado como el ámbito donde se desarrollan el conjunto de transacciones, procesos e intercambios de bienes o servicios entre individuos; distinguiéndose una economía doméstica que adquiere los bienes y servicios de las empresas que mediante un pago los suministra. Ahora bien, si un activo (sea este de la economía real como de la monetaria) de origen ilícito es ingresado a la economía, el mismo confluirá y se confundirá con aquellos de origen lícito.

Asimismo, el significativo volumen de dinero que mueven los mercados criminales requieren de una gestión empresarial que administre las finanzas, dote de bienes muebles e inmuebles a la organización, canalice los pagos y gestione a su vez la red de actividades que generen una ganancia en forma sostenida en el tiempo.

Con este fin, se suelen utilizar las innovaciones existentes en los procesos de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, y buscando obtener los

mayores ingresos posibles con los menores costos. Ello, en un contexto de vulneración sistemática de las normas, es decir con una sostenida violación a los derechos humanos, económicos, sociales; que a su vez vendrá acompañado de un incremento de la violencia en la medida que su afincamiento lo dote de un mayor poder e invisibilidad.

Por todo esto, el análisis del aspecto económico del delito se convierte en la piedra angular de las investigaciones complejas, y las estrategias de abordaje que se desarrollen deben constituirse sobre una plataforma fáctica aportada por la reflexión socio-política-económica dentro de un marco mayor de la economía de mercados globales.

5to. eje: Conocimiento organizacional: la importancia de la comunicación de los saberes adquiridos dentro de la institución y fuera de sus fronteras

La fortaleza de la organización dependerá tanto de su capacidad de procesar información y generar nuevos conocimientos, como de ponerlos a disposición tanto del grupo de trabajo como de su entorno.

La ley de conservación de la energía afirma que ésta no puede crearse ni destruirse; sino transforma. De allí que la capacidad de cualquier organización residirá no sólo en generar energía sino en su poder de canalizarla hacia la resolución de problemas y el desarrollo de nuevos conocimientos.

El concepto aprovechamiento de la energía apunta a fomentar la generación de energía dentro de la organización y a partir de la absorción de aquella proveniente del contexto, encausarla para luego hacerla circular. Así, el apalancamiento se presenta como la necesidad de dar impulso a aquella información/conocimiento generada dentro de la organización y la capturada del entorno. La clave residirá en de la puesta en común de los saberes adquiridos.

Atendiendo a que las nuevas tecnologías permiten pensar ello como factible; debe fomentarse el uso de la información institucional disponible a través de la puesta en común de los saberes adquiridos por los agentes públicos.

El internalizar las experiencias a través de su socialización, permitirá que este know-how técnico se torne en un activo muy valioso para el conjunto. Asimismo, ello permite reducir la incertidumbre, sistematizar aquellas tareas a desarrollar que por sus características no demanden un abordaje particularizado y optimizar los tiempos utilizados en buscar la “forma” más conveniente de trabajo. Documentar

los procesos que se llevan a cabo en la organización constituye en sí mismo un activo en pos de la transparencia y eficiencia.

Con respecto a los actuales funcionarios, toda capacitación se vuelve indispensable tanto para poner en evidencia las tareas que se “hacen bien”, aquellas que son mejorables y finalmente las que son descartables ya que las instituciones se conforman por individuos, quienes deben ser parte de los cambios organizacionales, mejorando e implementando procesos, diseñando acciones y poniendo a circular el conocimiento adquirido.

Ahora bien, los cambios hacia el interior del organismo deben verse acompañados de establecer modalidades de contacto entre este y la ciudadanía y otras instituciones públicas. Esto demanda articular nuevos puntos de contacto a través de acciones de concientización sobre la importancia de la comunicación tanto interna como externa.

La proactividad y el intercambio de experiencias constituirán elementos clave para transformar el conocimiento tácito en explícito. Y la comunicación interna debe estar presente a través de todos los medios disponibles (cartelera, mail, memos, en forma oral, vía sistemas internos de gestión, capacitaciones, etc.).

No obstante, la mera existencia de una base de datos no es garantía de puesta en común del conocimiento explícito; para que sea funcional, debe “invitarse” a que la misma sea consultada y utilizada para la realización de otras tareas donde se presenten problemáticas de similares características. Debe estar presente en todo momento que el objetivo final de la comunicación institucional y de las herramientas diseñadas para ello es reducir la asimetría de la información existente, optimizar tiempos y exponer el producido de la labor organizacional como una obra conjunta.

6to. eje: acciones de recupero de activos

Como punto de partida ineludible para el recupero de activos tiene una investigación patrimonial dirigida a detectar los bienes sobre los cuales adoptar medidas cautelares de naturaleza patrimonial tendientes a asegurar cuatro tipos de responsabilidades pecuniarias: gastos y costas judiciales; decomiso, restitución; multas e indemnización civil.

Para ello deben potenciarse las acciones tendientes a identificar activos relacionados con la actividad ilícita que susceptibles de cautela previa o decomiso en causas judiciales, como consecuencia de la investigación de delitos.

Así, tras la etapa de investigación patrimonial que contribuirá a la investigación penal preparatoria, se ha de implementar una etapa precautoria tendiente a asegurar que durante el transcurso del proceso no se realicen actos de disposición sobre los bienes identificados.

III.- Información criminal y estadística

La persecución penal estratégica es una herramienta para orientar la actuación hacia metas y objetivos concretos, optimizando los recursos y enfocándose en los fenómenos criminales más graves; permitiendo que las decisiones públicas, se adopten en un contexto de información confiable, oportuna y pertinente.

La tarea del área de información criminal y estadística consistirá en gestionar la obtención de información válida y confiable que permita identificar en forma temprana situaciones cuyo abordaje exige una atención particular; realizar diagnósticos, documentados, precisos y adecuados para la toma de decisiones en materia de persecución penal en el ámbito territorial.

Es importante atender a que el activo más importante de la organización es la información sin la cual se vuelve imposible la toma de decisiones. En base ello, su sistematización permitirá posicionar la organización, reconocer cuáles son los caminos a seguir en ocasión de llevar a cabo su accionar, producir conocimiento, y contar con nuevas herramientas de trabajo.

Esta tarea consistirá no sólo en recopilar información criminal y estadística, sino en alertar sobre situaciones sobre las cuales se deben tomar decisiones de política criminal (tareas preventivas) y relevar el comportamiento arrojado por los indicadores luego de la adopción de medidas de persecución penal (tareas de seguimiento).

Con esta función, deberán como primera medida definirse los requerimientos de información estadística que permitan encauzar la producción de estudios empíricos y diagnósticos en materia política criminal en el ámbito territorial de competencia para posibilitar luego el diseño de estrategias de persecución penal o bien de reducción de la situación de vulnerabilidad de aquellos sectores sociales con mayor riesgo de ser victimizados; manteniendo un diagnóstico actualizado de la cuestión criminal y de los resultados alcanzados como consecuencia de las acciones adoptadas.

Para ello, deberá atender a la amplitud de problemas y temas que integran la

criminalidad, a través del análisis de los problemas criminales y delictivos desde un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, procurando identificar indicadores, causas y factores de riesgo.

Entonces, con la meta de producir un correcto diagnóstico de situación, se han de sistematizar los fenómenos, identificar sus causas profundas, desentrañar la existencia de patrones; posibilitando la toma de decisiones en materia de persecución penal en el ámbito territorial correspondiente, basada en información de calidad.

Si bien los conceptos datos e información aparecen con frecuencia en un mismo texto no se trata de sinónimos, y las diferencias entre ellos es clave para producir informes de relevancia.

Así, mientras los datos son meras observaciones de lo que acontece (edad, zona, tipo de delito, información económica, etc.), para que se conviertan en información deben estar dotados de pertinencia y propósito.

El manejo de la información recopilada, incluirá la utilización de herramientas informáticas específicas para un mejor ordenamiento y visualización.

El clave de ello radicará en la tarea de organización metódica de los datos recabados, la cual requiere de una clasificación, etiquetado e inserción en bases de datos, para luego poder adoptar metodologías adecuadas para el procesamiento y análisis.

La compilación, almacenamiento de datos y categorización de las fuentes de información, se verán complementadas para ello con el filtrado conforme las necesidades de información demandadas.

En este punto se inscribe la codificación como elemento que contribuye a reproducir el conocimiento. La codificación consiste en producir una representación del conocimiento que permite inscribirlo sobre un soporte físico. La inscripción (escritural, gráfico, matriz) da la posibilidad de examinarlo de otra manera, de reordenarlo, de aislar elementos, de combinarlo y de clasificarlo.

Para ello será fundamental contar con la definición previa de las variables a investigar, indicadores a relevar y periodicidad para llevar a cabo la tarea en función a la categorización de los delitos por condición geográfica, temporal, de complejidad, de edad, tipo, forma, modalidad de comisión, así como también en la etapa de planificación, ejecución y evaluación de la política criminal definida.

Asimismo, desde el área se procurarán implementar mecanismos ágiles y seguros de acceso a diversas fuentes de documentación, informes y archivos en posesión de organismos públicos vinculados con información y estadísticas criminales; así como también producir inteligencia criminal, pilar fundamental en la definición de la política de persecución penal a desarrollar.

Con esta meta, deberán establecerse puentes de comunicación que permitan y faciliten la comunicación con las diversas agencias públicas que se encargan de abordar algún aspecto de la política criminal, puesto que las mismas se encuentran diseminadas en los diferentes poderes, agencias, jurisdicciones y reparticiones públicas.

IV.- Coordinación y control de la persecución penal

La planificación estratégica se presenta como un instrumento de gestión más adecuado para orientar y apoyar la gestión pública donde las tareas de planificación, puesta en marcha de la política de persecución penal definida y evaluación continua se constituyen como procesos interrelacionados que se eslabonan y requieren de un abordaje específico.

La tarea del área de coordinación y control consistirá en entender en la preparación, coordinación, dirección y monitoreo de las acciones de persecución penal en el ámbito territorial correspondiente, tanto a nivel estratégico como operativo.

Con esta meta, se deberán planificar las tareas operativas a llevar a cabo para poder implementar la política establecida; gestionar los planes y programas delineados, implementar protocolos de actuación y proyectos estratégicos; coordinar la puesta en marcha del plan estratégico; y garantizar la implementación de la estrategia de persecución penal. Para ello la tarea deberá verse acompañada de evaluaciones periódicas de los resultados alcanzados; los procesos de trabajo implementados y los desvíos que surgieran de la puesta en marcha

La finalidad del área será generar mecanismos más eficientes y estandarizados que permitan que la política criminal trazada se implemente conforme a las intenciones que se persiguen.

La existencia de pautas de control y evaluación de la gestión llevada a cabo se consideran necesarias para profundizar las transformaciones dispuestas. De esta

manera, los criterios de evaluación a implementar permitirán valorar la política pública criminal adoptada en materia de persecución penal.

Estos criterios se operacionalizan en indicadores, que reflejen la medida en que se están desarrollando las acciones trazadas. Es decir, un indicador es un estimador de una característica relevante que condensa una importante cantidad de información.

Evaluar implica valorar lo público con el fin de modificar lo que no funciona, bajo premisas técnicas, pero además con el objetivo de promover la responsabilidad y la mejora continua. Se trata de conectar democracia, control y eficiencia, equilibrando ésta última con otros criterios de valor de lo público: equidad, cohesión social, cooperación institucional.

Para ello, será fundamental implementar tareas de seguimiento de los programas y proyectos definidos, como así también, el monitoreo de los resultados alcanzados.

Por su parte, el abordaje integral del fenómeno criminal desde una perspectiva racional y sistémica, requerirá la adopción de medidas de investigación penal que lleven a una persecución penal efectiva de los casos de mayor gravedad; conforme los parámetros establecidos respecto a los hechos criminales que se han resuelto como prioritarios perseguir, atendiendo para ello a criterios de “selectividad razonada”: grado de afectación social de la conducta y análisis de patrones delincuenciales.

A nivel operativo, para llevar a cabo investigaciones complejas podrá resultar necesario contar con la colaboración de unidades especializadas de otros organismos estatales, con el fin de fortalecer la eficacia de la persecución penal. Ello demandará contar con mecanismos aceptados de cooperación con otras jurisdicciones o instituciones públicas y/o privadas; provinciales, nacionales o internacionales, que participan en la configuración de la política de persecución penal.

Promover la cooperación nacional e internacional ante la criminalidad organizada o investigaciones penales de vierta envergadura, así como articular tareas de vinculación con otras instituciones públicas y privadas (académicas, de gestión y de control) podrá traducirse en la producción o intercambio de información valiosa, hasta la colaboración para el desarrollo de tareas de análisis

aplicada a casos concretos como para el abordaje de situaciones en aquellos casos en que su complejidad lo exijan.

De este modo será de vital importancia establecer las redes y los acuerdos necesarios a fin de poder desarrollar un trabajo colaborativo y mancomunado en todas las etapas del proceso, tanto de carácter preventivo, investigativo como a nivel acusatorio.

Hacia el interior de las unidades fiscales, se procurará generar espacios de intercambio tendientes a posibilitar el diseño de estrategias unificadas de investigación complementaria o en aquellos casos que exijan una articulación específica.

La creación de protocolos de actuación para establecer métodos de trabajo específicos, dará sistematicidad interna y permitirá reproducir aquellos mecanismos que resultaran efectivos de puesta en marcha de la labor fiscal puesto que el establecer estándares de trabajo, constituye un plafón de fondos sobre el cual construir, habilitando a las fiscalías a mejorarlo, tomando para ello los lineamientos básicos elaborado.

Teniendo en cuenta el ciclo de generación de las políticas públicas, el momento de la implementación debe ir asociado a la tarea de evaluación periódica de manera de contar con datos que permitan identificar desvíos y plantear adecuaciones oportunas, tanto a nivel operativo como estratégico.

V.- Análisis económico y financiero

La investigación penal de organizaciones delictivas y/o de criminalidad organizada requiere de informes técnicos sobre los aspectos económicos, contables, patrimoniales y financieros así como de la identificación de los tipos de estructuras adoptadas por estas.

La tarea del área de análisis económico y financiero consistirá en contribuir a identificar el mercado en el cual opera la organización criminal, las maniobras económicas que hubiesen desplegado, procurando producir la evidencia que resulte menester como medio de prueba.

La eficiencia de las medidas adoptadas estará dada sólo si desde el inicio de la pesquisa se fijan objetivos a largo plazo y adoptan las medidas cautelares oportunas de contenido patrimonial, atendiendo a las acciones de decomiso de los activos provenientes de la actividad ilícita así como también a la reparación a las víctimas.

Así, la **identificación de activos** puede ser entendida como una acción donde lo único importante es el decomiso o bien como una estrategia compleja asociada a la producción de información, y orientada con la persecución penal hacia la desarticulación de las redes que ponen en juego el financiamiento de actividades criminales.

Los objetivos específicos de una investigación penal económica serán identificar las personas implicadas y establecer las relaciones que se trazan entre personas, sociedades y operaciones; detectar activos y su relación con los investigados y aquellas operaciones y acciones que se consideren sospechosas, y establecer los mecanismos de utilización de testaferros o sociedades interpuestas. El desarrollo de herramientas informáticas propias, contribuirá a recopilar y procesar la información recabada previamente de personas, vehículos y otro tipo de bienes móviles, sociedades, teléfonos, propiedades inmuebles y armas.

Esta tarea contribuye a comprender el fenómeno criminal, por un lado; a identificar las estructuras criminales complejas adoptadas, funciones de cada uno de sus componentes e interacción de los diferentes elementos en la ejecución de la actividad criminal, dando soporte a los investigadores, por el otro. Al mismo tiempo permite establecer vinculaciones y coincidencias resultantes de los informes o peritajes realizados. De ello pueden resultar insumos para identificar vínculos criminales no advertidos. Si bien estas acciones pueden realizarse en cualquier etapa de la investigación, podrían agruparse en aquellas vinculadas a un primer momento de recolección y reconocimiento de la organización compleja y sus bienes, y una segunda de profundización (análisis patrimonial, emisión de informes técnicos).

La adopción de medidas cautelares de naturaleza patrimonial tendientes a asegurar las diferentes responsabilidades pecuniarias (multa, costas, decomiso, reparación a la víctima), tendrá como punto de partida ineludible una adecuada investigación patrimonial dirigida a detectar activos. Esta acción a su vez tiene un aspecto preventivo vinculado a dificultar que la organización criminal pueda seguir desarrollando actividades de carácter ilícito.

Por esta razón, a la etapa de investigación patrimonial, podrá seguirle la etapa precautoria orientada a asegurar los bienes identificados a fin de que durante el transcurso del proceso no se realicen actos que impidan su ejecución (inhibición general, innovativa, medida de no innovar, inscripción litigiosa, embargos de autos o fondos y/o congelamiento de fondos).

El diseño de guías de trabajo permitirá contar con pautas de actuación

ordenadas y sistematizadas para la producción de información de contenido patrimonial y su análisis, procurando unificar los criterios básicos de actuación para la intervención de todos los operadores que participan en la investigación de delitos complejos y/o económicos, otorgando herramientas generales, sistematizadas paso a paso.

Y con el fin de contar con informes que resulten de utilidad, se podrá producir:

Perfil patrimonial. Por sujeto investigado, sistematizando la información recabada sobre bienes muebles o inmuebles, cuentas bancarias, créditos, situación laboral, impuestos, ingresos, etc.

Gráficos de bienes. Como forma de organizar los datos que van surgiendo de modo de visualizar de manera rápida las conexiones entre las personas físicas, las sociedades y los bienes.

Cuadros específicos por tipo de bienes. La investigación se complejiza en la medida que se adicionan personas y activos por lo que contar con cuadros por tipo de bien, contribuye a codificar los datos desde un enfoque alternativo.

Informes técnicos (económico y/o financiero). Consolidar los elementos recopilados permitirá establecer una visión mucho más amplia sobre la actividad investigada; así como también de los intereses, motivaciones y modus operandi en torno a los otros delitos vinculados.

VI.- Bibliografía

- Anzieu, D. y Martin, Jacques-Yves. (2004). La dinámica de los grupos pequeños. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid.
- Biscay, P. (2006). La justicia penal y el control de los delitos económicos y de corrupción. *Revista Sistemas Judiciales Nro. 11*. Recuperado de: https://issuu.com/sistemasjudiciales/docs/sistemas_11
- Binder, A. (2013). Ponencia Seminario Internacional: Desafíos actuales y futuros de la persecución penal y de la atención a víctimas y testigos en Chile. Seminarios Organizado por Fiscalía de Chile. Recuperado de: [http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/Ponencias Seminario diciembre 2014.pdf](http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/Ponencias_Seminario_diciembre_2014.pdf)
- Díaz, C. (2017). *El ciclo de las políticas públicas locales. Nota para su abordaje y*

reconstrucción.

Recuperado

de:

<https://blogs.ead.unlp.edu.ar/introdsocio3/files/2017/10/Cristina-Diaz-El-ciclo-de-las-politicas-publicas-locales.pdf>

- Etkin, J. (2006). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires. Granica.
- Marsili, M.; Radyna, N. (2019). Ponencia preparada para el XIV Congreso Nacional de Ciencia Política “La política en incertidumbre. Reordenamientos globales, realineamientos domésticos y la cuestión de la transparencia”. Las ventajas comparativas transitorias en los sujetos que cometen delitos complejos.
- Morin, E. (2009). Introducción al pensamiento complejo. Madrid. Gedisa.
- Plan de Desarrollo Institucional MPA. 2013-2017. Recuperado de: https://www.mpa.santafe.gov.ar/img/MPA_PDI_2013_2017.pdf
- Plan de Desarrollo Institucional MPA. 2017-2023. Recuperado de: https://mpa.santafe.gov.ar/img/MPA_PDI_2017_2023.pdf
- Primer documento base para la -implementación de una Política de Persecución Penal Democrática. MPA. Recuperado de: https://mpa.santafe.gov.ar/img/primer_documento_base_politica_criminal.pdf
- Reynoso, C. (2011). Redes sociales y complejidad: Modelos interdisciplinarios en la gestión sostenible de la sociedad y la cultura. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Rodriguez, A. Persecución penal estratégica: una propuesta de política criminal”, Revista Análisis Político Vol. 3, año 2 -Guatemala: Konrad Adenauer Stiftung-, pág. 61. Disponible en <http://www.kas.de/wf/doc/1975-1442-4-30.pdf>
- Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo (2003). Innovación tecnológica en las empresas.