

# Concurso de Ascensos Policiales 2023

*Manual de estudio*

**GRADO ACTUAL**

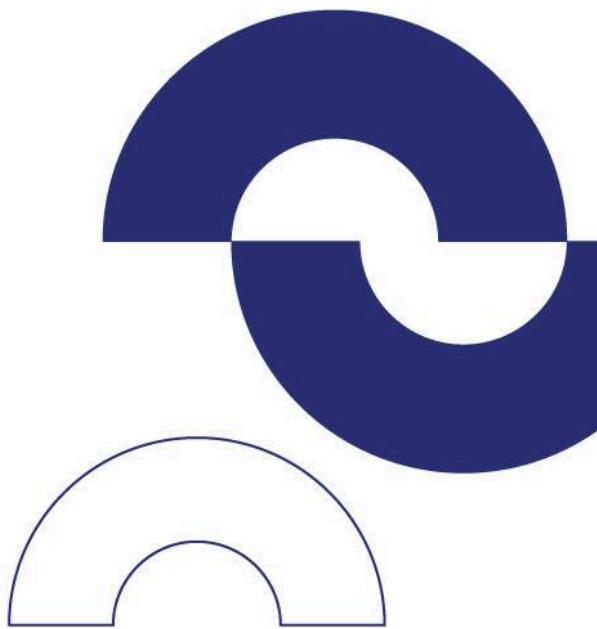
*Comisario Supervisor*

**CONCURSA PARA**

*Subdirector de Policía*

**ESCALAFÓN**

*General*



Subsecretaría de Formación y Carrera Policial  
Instituto de Seguridad Pública (I.Se.P)

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

# **ACTUALIZACIÓN LEGAL**

## **UNIDAD 1: CONCEPTOS FUNDAMENTALES:**

### **1) Basamento Constitucional: Principios que informan al Derecho Penal.**

La Constitución Nacional es la Ley Suprema, a partir de la cual se ha estructurado y ha nacido el Estado Argentino en 1.853.

Es decir, “ley” (forma de comportamiento social del hombre, susceptible de ser impuesta mediante la fuerza – coacción – dictada por una autoridad competente y por un procedimiento establecido) ha proveído a lo que hasta ese momento existía, una –nación – de su organización jurídico, político e institucional.

Un sistema republicano de gobierno, (**Léase Artículo 1 Constitución Nacional**) que va de suyo implica división de poderes y un mecanismo de contrapeso entre los mismos, encargándose de diversas tareas, con distribución de competencias establecidas en la Carta Magna.

Los principios contenidos en la Constitución Nacional, no son solo una expresión de deseos, sino normas jurídicas operativas y obligatorias. Junto a los tratados sobre Derechos Humanos, incorporados con jerarquía constitucional, conforman la mayor jerarquía legal que debemos respetar en nuestro país.

De su texto se colige que, “*Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria.*”

Bajo estas condiciones el Gobierno Federal, garantiza a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones”. (**Léase Artículo 5 Constitución Nacional** – negrita y cursiva señalamiento puntual de la cátedra).

En este marco, las provincias conservan todo el poder no delegado a la Nación – Estado Federal – (**Léase artículo 121 Constitución Nacional**). Como quedará expuesto, las declaraciones, derechos y garantías contenidos en la Constitución Nacional y en los tratados internacionales sobre Derechos Humanos con jerarquía constitucional, son la piedra angular de labor y responsabilidad en la función de cada gobierno provincial.

En dichos instrumentos, se explicitan en una primera aproximación y en términos generales, los principios y derechos que informan al derecho penal y que le corresponden al hombre por el hecho de ser un ser humano, su libertad, igualdad ante la ley e igualdad real de oportunidades, integridad física y sexual, propiedad, derechos de la niñez, adolescencia, personas adultas y de la tercera edad, derechos de la mujer y su protección contra todo trato que violenta y ofenda o ponga en peligro de algún modo sus derechos, personas con capacidades diferentes, etc. Estos entre otros, se constituyen en los bienes y prerrogativas que son “**objeto de protección del Código Penal y toda ley nacional y provincial**”.

Entonces, cada estado provincial organiza su sistema de justicia. Si esa misión es cumplida en debida y legal forma, el gobierno federal les garantiza el goce y beneficio de sus instituciones, su autonomía y capacidad de ejercer su propio gobierno.

En otro orden de ideas, del propio articulado de la Carta Magna, se desprende la atribución del Poder Legislativo - Congreso Nacional (**Léase Artículo 75 inciso 12 y 22 Constitución Nacional**) respecto del dictado de los códigos de fondo, como materia exclusiva, sin que sean alteradas las jurisdicciones locales, entre ellos Código Penal, Civil y Comercial, Legislación Laboral y otras.

Son complementarios de los derechos y garantías contenidos en la primera parte de la Constitución Nacional, esencialmente (**Léase artículos: 14 y 14 bis, 15, 16, 17, 18 y 19 Constitución Nacional**). *Muy importante deviene en establecer que el artículo 18 determina que todo habitante tiene derecho a la defensa en juicio, fundado por el hecho que se lo juzga, en ley anterior al hecho del proceso y, a ser juzgados por las autoridades judiciales que por ley corresponden, -jueces naturales – entre otros derechos.-*

Por último, del artículo 19 de la Constitución Nacional, se desprende que las acciones privadas de los hombres que no ofendan a la moral ni afecten a terceros, quedan solo reservadas a Dios y exentas de la autoridad de los magistrados; bajo el principio que nadie está obligado a hacer lo que la ley no manda ni privado de lo que ella no prohíbe. Es decir, como fuera explicado en clase, el derecho a la propia vida privada y al sentimiento espiritual del hombre, que no se traduzca en actos externos y sociales de su conducta y, entonces el hacer del hombre podría ser materia de juzgamiento. Recordemos que el derecho, es un conjunto de normas que regulan la conducta social del hombre, es decir, en sus relaciones intersubjetivas.

## 2) **Derecho Penal:** concepto, relación con el Derecho Procesal Penal.

En una primera aproximación, el Derecho Penal es la rama del Derecho Público que regula la potestad punitiva del Estado, en el marco de un Estado de Derecho.

Entonces, ante hechos explícitamente determinados por la ley (tipificación), asocia una pena, medida de seguridad o corrección.

No existe en doctrina, un concepto unívoco de la materia, si es dable destacar que, cuando se habla de Derecho Penal, se utiliza el término con diferentes significados, de acuerdo al punto de partida que se adopte para su análisis; en este sentido puede mencionarse: un Derecho Penal sustancial y, por otro lado, el Derecho Penal adjetivo o Derecho Procesal Penal.

En contenido del primero, se encuentra determinado y configurado esencialmente por el Código Penal - Ley de Fondo -. Su dictado se encuentra en manos del Congreso de la Nación, en el cual encontramos establecidos los delitos y las penas.

El segundo, deviene en el conjunto de normas destinadas a establecer el modo de aplicación del Código de fondo, en casos concretos sometidos a resolución – proceso judicial. Cada Provincia tiene la facultad de su elaboración y puesta en ejecución.

### **3.-Definición de Delito:**

En su raíz etimológica, deriva del latín “delinquere”, abandonar, - apartarse del buen camino -, alejarse del sendero señalado por la ley.

En una acepción clásica, puede decirse que el delito es “una conducta, típica, antijurídica y culpable, sometida a una sanción penal”.

Entonces, para que haya delito debe haber una conducta infraccional del Derecho Penal, es decir, una acción u omisión descripta y penada en la ley.

### **4.-Elementos constitutivos:**

Para un abordaje didáctico, lo analizamos por etapas.

La Acción: la conducta del hombre, acciones u omisiones, con relevancia penal que nos permitirá una vez comprobada, pasar a la siguiente etapa de análisis.

La Tipicidad: se estudia su encuadre en el tipo penal, en la descripción de la ley panel.

La Antijuridicidad: si la acción típica, además, tiene el carácter de antijurídica, es decir, si es contraria al derecho considerado en su totalidad. Por ejemplo, si hubiere obrado el hombre en estado de necesidad, en legítima defensa o en función de cualquier otra causa de justificación, el derecho penal no puede sancionar dado que deviene en una conducta que no es antijurídica.

La Imputabilidad: en esta etapa analizaremos si la acción típica y antijurídica fue realizada por una persona imputable, es decir, una persona que comprendía la criminalidad del acto y dirigía sus acciones, o sea que tenía capacidad de culpabilidad. Es decir, que por algún motivo no comprendía la criminalidad del acto o no dirigía libremente sus acciones (ya sea por no tener la edad requerida por la ley, o por tener una grave alteración de sus facultades mentales, etc.), el análisis terminará aquí, aunque pueda luego aplicarse una medida de seguridad, medida tomada para que la persona se recupere mediante un tratamiento, o bien para que no se dañe a sí misma o a terceros.

La Culpabilidad: se estudia si obró con dolo, con culpa, o de manera preterintencional. La persona no será culpable si realizó la acción en un estado de error o ignorancia esencial, de hecho y no imputable, o si obró bajo un estado de coacción provocado por otra persona.

La Punibilidad: consideraremos aquí si la acción típica y antijurídica, realizada por una persona imputable y culpable, además, acarrea una pena para el autor de la misma, ya que por diversas circunstancias de política criminal, el derecho en ciertas circunstancias particulares opta por no imponer pena al autor de determinado delito.

## **5.-El delito como acción típica: Acción, omisión y comisión.**

La acción debe ser humana (acción del hombre) y externa (que trascienda de la esfera de la intimidad de la persona).

Recordar, lo normado en el artículo 19 de la Constitución Nacional: “*Las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y la moral pública, ni perjudiquen a un tercero, están sólo reservadas a Dios, y exentas de la autoridad de los magistrados...*”.

El concepto de acción abarca necesariamente el de omisión, cuando la ley ha dispuesto una determinada conducta y la misma no se produce, la persona está manifestando (si bien negativamente), su voluntad de no cumplir con la norma.

Como el caso del personal policial que no recibe una denuncia, comete el delito de Incumplimiento de los deberes de funcionario público.

Si como consecuencia de la omisión se produce un resultado de daño, se estará ante un delito de comisión por omisión.

**6.-Delitos de comisión:** requieren un **comportamiento externo activo y voluntario** de parte del sujeto que delinque. Por ejemplo, tener acceso carnal, pero la norma enunciada en ese precepto es prohibitiva: “no violarás”.

Dentro de los delitos de comisión caben tanto delitos materiales (por eje., homicidio, hurto, violación), como formales (por ej., injuria) y de mera actividad (por ej., asociación ilícita).

El tipo penal tutela (protege) bienes jurídicos (derechos), la vida, honor, propiedad, libertad, etc.).

A su vez, cada tipo penal traduce una norma, que se encuentra antepuesta al tipo penal (por ej., el bien jurídico está tutelado por el tipo penal de homicidio; la norma antepuesta al tipo penal de homicidio podría enunciarse: “no matarás”). Es una norma prohibitiva.

De manera que violará la norma (prohibitiva) quien cumpla con lo establecido en el art. 79 del Código Penal, es decir, quien matare a otra persona (delito de comisión).

**7.-Delitos de omisión:** son todos los configurados como **incumplimiento de deberes específicos** a cargo de sus autores.

La ley ordena determinadas conductas a determinadas personas, por ejemplo: los policías (funcionarios públicos) deben perseguir a la persona sospechada de haber cometido un injusto.

El precepto describe un acontecer negativo, pero la norma enunciada en el precepto, es imperativa, ya que impone que ese deber ha de ser cumplido.

La acción esperada o debida, es lo que fundamenta la punición de los delitos de omisión.

La omisión sólo puede ser fundamentada desde fuera, es decir, normativamente.

La mayoría de los delitos de omisión previstos en el Código Penal consisten en el incumplimiento de deberes específicos, vinculados con la función pública.

Verbigracia, el tipo penal de omisión de auxilio tiene antepuesta una norma que podría enunciarse: “auxiliarás”. Es una norma imperativa. De manera que violará la norma quien cumpla con lo establecido en el Código Penal, es decir, quien omita auxiliar (delito de omisión) a quien lo necesite.

**8.-Delitos de comisión por omisión:** son aquellos delitos en los cuales **la omisión tiene como consecuencia la producción de una modificación del mundo exterior**.

Las hipótesis corrientes son aquellas en las cuales se trata de preceptos positivos, como matar (art. 79 C.P.) o causar la muerte (art. 84 C.P.). En estos casos, si se trata de delitos dolosos, la omisión no es más que un medio de comisión del delito; en los supuestos culposos, se presenta como la forma de causación del resultado.

**9.-Tipo y tipicidad:** El tipo penal es la descripción que hace el legislador (Congreso Nacional) de un acto que si se produce en la realidad, acarreará una pena para el autor del mismo.

Esa descripción que hace el legislador a través del Código Penal o una ley que emana en el Congreso Nacional, solamente tendrá efectos para el futuro.

Esto, impone que exista una ley vigente que tipifica un hecho como delictivo para que recién a partir de que la misma tenga vigencia se puede sancionar con una pena a la persona que cometa el hecho descrito.

Es decir que, es necesario: primero la ley vigente, luego el hecho, luego el debido proceso penal al presunto autor del hecho (derecho de defensa), y por último, si se comprueba la culpabilidad de esa persona (porque mientras tanto debemos considerarla inocente), se le podrá aplicar una pena por ese hecho.

Es por estos motivos que se sostiene que el tipo penal, si bien es la expresión de la voluntad del Estado de castigar determinados actos de los seres humanos, también es una limitación al poder del mismo Estado.

El tipo tiene una función limitadora del poder del Estado y garantizadora de los derechos de la persona imputada de algún delito.

Por su parte, la tipicidad es un examen de comprobación. Se debe comprobar que el hecho ocurrido (que esa conducta humana) encuadra perfectamente en el tipo penal.

**El encuadramiento debe ser total, indivisible, exacto, perfecto.** La menor imperfección implicará que no habrá tipicidad, y por ese motivo, no habrá posibilidad de aplicar pena.

**10.-Principio de legalidad y tipicidad:** El Artículo 18 de nuestra Constitución Nacional establece el Principio de Legalidad que indica que **ningún habitante de la Nación Argentina puede ser penado sin antes haberlo sometido a un juicio, y que su fundamento debe basarse en una ley que sea anterior al acto por el que se lo imputa** (por ej., si cuando robó, el

delito de robo no existía, pero al momento de llevarlo a juicio se tipifica como delito, no se lo puede culpar por su actuar).

Además el Artículo 19 expresa que nadie está obligado a hacer lo que la ley no manda ni a abstenerse de hacer aquello que la ley no prohíbe (*nullum crimen, nulla poena sino lege*).

En tanto que la tipicidad, es la adecuación de la conducta humana a la figura penal. Es la característica que tiene una conducta de estar individualizada como prohibida por un tipo penal.

La conducta penal debe ser típica. Es decir, debe adecuarse al tipo penal que es la descripción de una conducta prohibida.

Los tipos penales están en la Parte Especial del Código Penal Argentino y en las Leyes Especiales.

### **11.-Autoría, participación e instigación:**

Un delito puede ser obra de:

Un solo sujeto (autor) o, varios sujetos que participan en la realización del hecho, ya sea: ejecutando conjuntamente la acción con el autor (coautores), colaborando con él en la realización del delito (cómplices), o determinando directamente el autor a realizar el delito (instigadores).

### **12.-Autor:**

Es quien ejecuta la acción definida por el verbo típico de una figura delictiva, teniendo de esta forma el poder de decidir entre consumar el delito o desistir de él. Ejemplo: en el homicidio será el autor “el que matare”, en el hurto “el que se apoderare”; en la defraudación “el que defraudare”.

Debemos distinguir entre Autor inmediato o directo y Autor mediato o indirecto.

- **Autor inmediato o directo:** es el único que ejecuta la acción directamente y por sí mismo, teniendo dominio del hecho.
- **Autor mediato o directo:** es el que pese a tener dominio del hecho, no ejecuta directa y personalmente la acción, sino que usa a otra persona de instrumento para cometerla.

### **13.-Coautor:**

Participa con otro, en igualdad de condiciones, en la ejecución de un delito. Existe coautoría (dominio funcional del hecho) cuando el delito es cometido por varios autores que dominan el hecho por igual (el aporte es durante la ejecución del delito). Se exige la unidad del hecho y la comunidad de la acción. Existe una actividad paralela ya que todos los que participan, realizan la misma acción típica a la vez. Y una actividad funcional porque cada uno hace una actividad distinta, imprescindible, conforme a un plan previo.

#### **14.-Participación criminal:**

Cuando una persona colabora dolosamente con el autor de un injusto doloso, en llevar a cabo dicho injusto, pero sin tener dominio del mismo, ya que su aporte es previo a dicha ejecución.

Los participantes (cómplices e instigadores) no cometen el delito (como autores y coautores) simplemente ayudan (cómplices) o convencen (instigadores) al autor para que éste lo realice.

Los cómplices (colaboradores) ayudan dolosamente a cometer el delito sin tener el dominio del hecho.

#### **15. “Clases de cómplices”:**

- 1) **Cómplice primario:** es aquel que ayuda en forma indispensable.
- 2) **Cómplice secundario:** su ayuda no es indispensable.

Los instigadores (determinadores) determinan directamente a otro a cometer un delito.

#### **16.- En cuanto a las penalidades aplicables a cada uno podemos afirmar:**

- 1) **Autor y Coautor:** pena establecida para cada delito.
- 2) **Instigadores y cómplices primarios:** misma pena que la del autor.
- 3) **Cómplice secundario:** pena menor que la del autor.

#### **17. Penas (Código Penal Argentino)**

##### **A) Penas principales:**

Las penas principales reconocidas en el Código Penal Argentino son la reclusión, la prisión, la multa y la inhabilitación, que se encuentran enumeradas en el Iéase Artículo 5.

Las dos primeras (reclusión y prisión) son penas que privan de la libertad personal, en tanto que la multa afecta al patrimonio del penado y la inhabilitación a ciertos derechos del mismo.

##### **B) Penas Accesorias:**

Son las que derivan de la imposición de los principales, sin que sea menester su especial imposición en la sentencia.

Las penas accesorias son la inhabilitación absoluta del Iéase **Artículo 12 CP** y el decomiso del art. 23. Hay otras penas accesorias previstas en leyes penales especiales, siendo la más frecuente la clausura.

El cuadro de penas accesorias se completa con la reclusión accesoria por tiempo indeterminado del Artículo 52, que requiere ser expresamente impuesta por el Tribunal.

El Código Penal Argentino sigue el Sistema de las “Penas relativamente indeterminadas”, es decir, que legalmente se establece un mínimo y un máximo dejando que el juez determine en concreto la cuantía conforme las reglas de los Artículos 40 y 41.

Este sistema se opone al de las llamadas “penas fijas” en que el código no otorga al juez ninguna facultad individualizada, sistema que ya no existe en la legislación penal comparada y responde a criterios eminentemente retributivos e intimidatorios.

- **Pena de Muerte:** dicha pena tuvo vigencia en el Código de Tejedor y en el de 1886, realizándose las últimas ejecuciones en Buenos Aires en 1914, pero después de 20 años que no se aplicaba, teniendo en esa ocasión amplia repercusión negativa en el país.

Actualmente, tras la reforma constitucional de 1994, la pena de muerte bajo cualquier circunstancia es inconstitucional, al adherir nuestro país sin reservas específicas al Pacto de San José de Costa Rica que tiene rango constitucional y que prohíbe dicho aberrante castigo que, por otra parte, queda fuera inclusive del concepto de pena pues su única función es suprimir definitiva e irreversiblemente a un ser humano.

Asimismo, quedan excluidas de nuestra legislación todas las formas de castigo corporal al establecer el **Artículo 18 de la Constitución Nacional** la prohibición de aplicar “toda forma de tormento y los azotes”.

- **C) Las penas privativas de la libertad: Prisión y reclusión.**

Nuestro Código Penal mantiene la diversificación de las penas privativas de libertad en reclusión y prisión. Y se completa con la reclusión accesoria por tiempo indeterminado, prevista en el Artículo 52.

**Diferencia entre reclusión y prisión:** la diferencia fundamental deriva históricamente de que la primera se remonta a las viejas penas infamantes, es decir, que su origen era una pena que quitaba la fama, la reputación, privaba el honor, en tanto que la prisión se remonta a penas privativas de libertad que no tenían ese carácter.

Esta diferencia se mantuvo en forma muy atenuada en el Código Penal de 1921, en el cual las personas sometidas a reclusión podían ser utilizados en trabajos públicos, en tanto que los sometidos a prisión sólo podían ser en trabajos dentro de los establecimientos dedicados exclusivamente a ellos.

Las diferencias en cuanto a la ejecución de las penas de reclusión y prisión han quedado derogadas – sin efecto, puesto que si bien no están formalmente derogados, han perdido vigencia como resultado de la Ley Penitenciaria Nacional N° 24.660, que no establece diferencia laguna para la ejecución de las penas de reclusión y prisión, suprimiendo las denominaciones de recluso y preso y unificándolas con la de “interno” (Artículo 57 de la Ley N° 24.660).

#### **D) La pena de multa:**

La multa, como pena, consiste en la **obligación impuesto por el juez de pagar una suma de dinero por la violación de una ley represiva y afecta al delincuente en su patrimonio**.

La pena de multa ha adquirido en los últimos tiempos nuevo auge como sustitutivo de las penas privativas de la libertad de corta duración, a las que se considera inconvenientes, al mismo tiempo que se las considera como un castigo apropiado para algunos delitos de lucro.

Se trata de una pena principal, de acuerdo a las disposiciones del Artículo 5 del Código Penal, teniendo un objetivo reparador e intimidatorio como ocurre con el Art. 175 del C.P., que en su primera parte establece que “será reprimido con multa de pesos argentinos mil a pesos argentinos quince mil el que encontrare perdida una cosa que no le pertenezca o un tesoro y se apropiare de la cosa o la parte del tesoro correspondiente al propietario del suelo, sin observar las prescripciones del Código Civil”.

Es decir, la multa se trata del pago al Estado de una suma de dinero fijado por una sentencia condenatoria, tal como fija el Art. 21 que además establece que se “el reo no pagare la multa en el término que fije la sentencia, sufrirá prisión que no excederá de año y medio”, aunque “el tribunal, antes de transformar la multa en la prisión correspondiente, procurará la satisfacción de la primera,, haciéndola efectiva sobre los bienes, sueldo u otras entradas del condenado”, pudiendo incluso “autorizar al condenado a amortizar la pena pecuniaria, mediante el trabajo libre, siempre que se presente ocasión para ello” o bien “a pagar la multa por cuotas. Al respecto también se establece que “el tribunal fijará el monto y la fecha de los pagos, según la condición económica del condenado”.

Es evidente, y la realidad así lo marca, que a pesar de éste artículo, es muy difícil que el juez transforme la multa en prisión, cuyo monto se establece judicialmente considerando las pautas fijadas por los Artículos 40 y 41 del Código Penal.

- **Objetivo de la multa:** Lograr la satisfacción equitativa del patrimonio. Antes de proceder a la conversión de multa en prisión, debemos seguir tres variantes:

- 1.- El tribunal deberá tratar de hacer efectiva la multa sobre bienes, sueldos, o cualquier otro ingreso del condenado.
- 2.- Al condenado se le puede hacer cumplir con trabajo libre: pintar escuelas, etc.
- 3.- Se debe autorizar al condenado a pagar la multa en cuotas según las condiciones económicas.

**18.-La pena de inhabilitación:** Es una incapacidad referida a la esfera de determinados derechos, que se impone como pena al que ha demostrado carecer de aptitud para el ejercicio de esos derechos o funciones. Las inhabilitaciones se clasifican, de acuerdo con los derechos que afectan, en absolutas o en especiales y, cuanto a su duración, pueden ser perpetuas o temporales.

**a.-Inhabilitación absoluta:** El (léase Artículo 19 del Código Penal) establece que la inhabilitación absoluta importa:

- La privación del empleo o cargo público que ejercía el penado aunque provenga de elección popular.
- La privación del derecho electoral.
- La incapacidad para obtener cargos, empleos y comisiones públicas.
- La suspensión del goce de toda jubilación, pensión o retiro, civil o militar, cuyo importe sea percibido por los parientes que tengan derecho a pensión. El tribunal podrá disponer, por razones de carácter asistencia, que la víctima o los deudos que estaban a su cargo concurran hasta la mitad de dicho importe, o lo que perciban en su totalidad, cuando el penado no tuviere parientes con derecho a pensión, en ambos casos hasta integrar el monto de las indemnizaciones fijadas. La suspensión dura por el término de la inhabilitación.

**b.-Inhabilitación especial:**

El **Iéase art. 20 del C.P.** establece que “la inhabilitación especial producirá la privación del empleo, cargo, profesión a derecho sobre que recayere y la incapacidad para obtener otro del mismo género durante la condena. La inhabilitación especial para derechos políticos producirá la incapacidad de ejercer durante la condena aquellos sobre que recayere”.

Esta clase de inhabilitación tiene el carácter de una sanción de seguridad preventiva, pues se aplica para limitar la actividad del sujeto en el terreno en que cometió el delito. Por ejemplo: en un accidente de tránsito que se ocasionaron lesiones graves, el juez podrá disponer una inhabilitación que sea la suspensión del registro de manejo.

La inhabilitación puede aplicarse como pena única, conjunta o accesoria. Como pena única, por ejemplo, según las pautas del Art. 235 del C.P. que establece que “los funcionarios públicos que hubieren promovido o ejecutado alguno de los delitos previstos en este título, sufrirán además inhabilitación especial por un tiempo doble del de la condena”. También dispone que “los funcionarios que no hubiesen resistido una rebelión o sedición por todos los medios a su alcance, sufrirán inhabilitación especial de 1 a 6 años”.

La inhabilitación accesoria se establece como consecuencia de la aplicación de otra pena. Esto ocurre en el caso del –**Iéase Art. 12 del C.P.** que establece que “la reclusión y la prisión por más de 3 años llevan como inherente la inhabilitación absoluta, por el tiempo de la condena, la que podrá durar hasta 3 años más, si así lo resuelve el tribunal, de acuerdo con la índole del delito. Importan además, la privación, mientras dure la pena, de la patria potestad, de la administración de los bienes y del derecho de disponer de ellos por actos entre vivos. El penado quedará sujeto a la curatela establecida por el Código Civil para los incapaces”.

**c.- Rehabilitación de la inhabilitación absoluta o especial:**

Para que se produzca la rehabilitación, se establece que si el inhabilitado en forma absoluta o especial se ha comportado correctamente durante los siguientes plazos:

-Tratándose de inhabilitación absoluta, durante la mitad del plazo de inhabilitación temporal o de 10 años si la inhabilitación es perpetua.

-Tratándose de inhabilitación especial, durante la mitad del plazo de la inhabilitación temporal o de 5 años si la inhabilitación es perpetua.

Una vez obtenida la rehabilitación es definitiva, pues a diferencia de la libertad y la de la condenación condicional, no queda sometida al cumplimiento de condición alguna.

#### **19.- Bien jurídico protegido:**

Hace referencia a los bienes, tanto materiales como inmateriales, que son efectivamente protegidos por el derecho, como por ejemplo la salud y la vida.

Bien jurídico es el interés jurídicamente tutelado. Todos los bienes jurídicos son intereses vitales del individuo o de la comunidad.

El concepto de bien jurídico en el Estado Social y Democrático de Derecho, ha de entenderse como el concreto interés individual o colectivo, de orden social, protegido en el tipo penal.

**20.- 2.a) Ley Provincial 12.734 actualizada: buscar y leer. De allí la concordancia con la normativa de nuestra Constitución Nacional.**

**Búsqueda, lectura y estudio de los artículos: 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 24, 80, 81, 252, 262 a 267, 270, 271.**

#### **2.b) Ministerio Público de la Acusación (MPA): Noción, funciones, responsabilidades:**

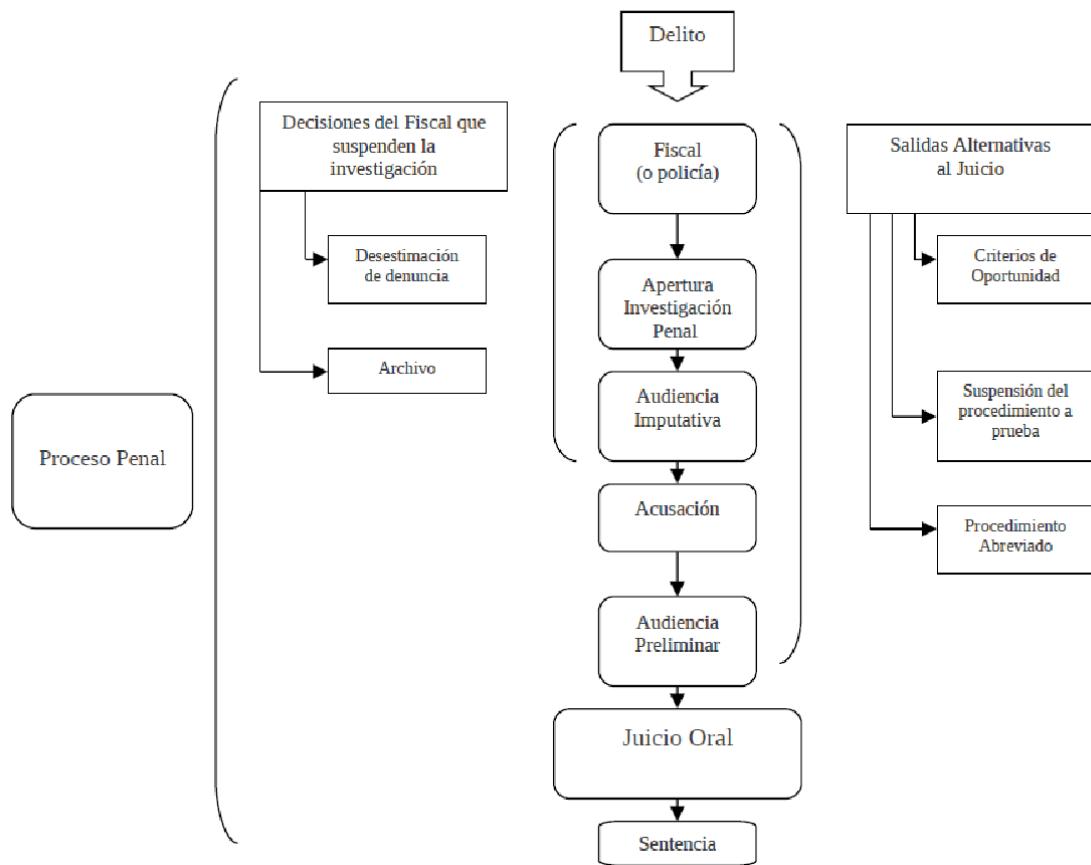
Es el órgano del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe que se ocupa de instar la investigación penal estatal de los delitos ya cometidos.

El MPA tiene como objetivo primigenio la persecución penal que debe realizar el Estado Provincial de los delitos que establece el Código Penal de la Nación. En esta misión primordial, tiene a su cargo una doble función:

- la definición de los lineamientos que debe seguir la investigación criminal pública, en el marco de la cual fija prioridades y criterios de averiguación de delitos; y
- la posterior dirección de la ejecución de la investigación y gestión racional de los conflictos que se presenten.

**2.c) Denuncia:** Dar a conocer un hecho que puede configurar un delito y/o contravención, que pone en funcionamiento un procedimiento judicial de investigación (IPP-ICP).

Esquema del Nuevo Código Procesal Penal de Santa Fe



#### -Decisiones del Fiscal que suspenden la investigación:

a) **Desestimación de la denuncia:** decisión adoptada por el Fiscal en los casos en que el hecho denunciado no es un delito (ej.: no pago de una deuda contractual en tiempo convenido); no cuenta con elementos para iniciar la investigación, o el hecho que conforma la denuncia ha acontecido en un tiempo muy lejano (prescripción de la acción penal).-

b) **Archivo:** facultad del Fiscal de suspender la investigación penal en determinados casos: extinción de la acción penal, inexistencia de delito; insuficiencia de elementos probatorios incriminantes e imposibilidad de obtenerlos.-

**11. Salidas alternativas al juicio:** si bien el nuevo Proceso Penal se conduce naturalmente hacia el juicio oral como etapa fundamental, se plantean distintas hipótesis

en virtud de las cuales la etapa de juicio es evitada, en base a distintos fundamentos que subyacen en las instituciones siguientes.-

a) **Criterios de oportunidad:** término que refiere a la facultad del Fiscal de no promover o prescindir de la acción penal (persecución penal del imputado) en determinados casos. Es lo que sucede, por ejemplo, frente a los delitos menores, sin trascendencia social ni individual; o cuando se ha reparado el daño consecuencia del delito, luego de un acuerdo al que pudo arribar a través de la conciliación de los interesados; o cuando el imputado está afectado de una enfermedad

incurable, en estado terminal. La aplicación de criterios de oportunidad permite prescindir de la investigación de los delitos menores, privilegiando la persecución de aquellos de mayor trascendencia y relevancia, optimizando los recursos con los que cuenta con ese objeto.-

**b) Suspensión del procedimiento penal a prueba:** dentro de las alternativas al juicio oral la suspensión del procedimiento penal a prueba se presenta como un acuerdo entre Fiscal e Imputado que convienen no continuar con el proceso a cambio del cumplimiento de ciertas condiciones que se imponen al imputado (conductas determinadas; indemnizaciones; etc.). La propuesta de la suspensión es formulada por el Fiscal, con acuerdo del imputado y su defensor, y es resuelta por el Juez.

**c) Procedimiento de abreviado:** trámite que se presenta como alternativa al juicio oral y que implica acuerdo entre Fiscal e Imputado sobre la existencia de un delito, la responsabilidad penal del acusado y la pena aplicable. Al evitarse el juicio oral y toda la actividad probatoria que éste implica, a través del procedimiento abreviado se concluye más rápidamente el proceso penal.-

## **UNIDAD 2: DERECHO PROCESAL PENAL FEDERAL:**

### **A) Ley N° 27.482:**

Introdujo modificaciones al Código Procesal Penal de la Nación aprobado por el artículo 1º de la Ley N° 27.063 y su modificatoria (ley N°27.150).-

La entrada en vigencia del aludido código, según lo previsto en el artículo 3º de Ley N° 27.063 y su modificatoria se producirá en la oportunidad que establezca la ley de implementación correspondiente y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 1º de la Ley N° 27.150 (texto sustituido por el artículo 1º del Decreto N° 257 del 24 de diciembre de 2015), será en forma progresiva y de conformidad con el cronograma de implementación que se apruebe de acuerdo con lo establecido en la redacción vigente del artículo 2º de la última ley mencionada.-

Mediante el citado artículo 1º de la Ley N° 27.482 se sustituyó la denominación del mencionado cuerpo legal por la de CÓDIGO PROCESAL PENAL FEDERAL estableciéndose las adecuaciones legales correspondientes a la nueva denominación del referido ordenamiento adjetivo.-

Asimismo, la aludida Ley N° 27.482 efectuó una amplia y profunda reforma de su articulado mediante una extensa cantidad de sustituciones normativas y la incorporación de nuevas disposiciones al ordenamiento legal procesal penal. Tales innovaciones se integraron al texto preexistente mediante artículos y, en su caso, por medio de distintos agrupamientos de normas insertados sin modificar la numeración original, e individualizados con el uso de adverbios numerales romanos.-

Entre las modificaciones efectuadas por la citada Ley N° 27.482 se dispuso la incorporación al Código aprobado por el artículo 1º de la Ley N° 27.063 y su modificatoria, de los títulos que a continuación se reseñan: Título VI “Técnicas especiales de investigación” –artículos 175 bis a 175 quáterdecies–, en el Libro Cuarto de la Primera Parte Título VII “Acuerdos de colaboración” – artículos 175 quiénquiesdecies a 175 octiesvicies–, en el Libro Cuarto de la Primera Parte; Título V “Proceso penal juvenil” –artículo 296–, dentro del Libro Segundo de la Segunda Parte; y Título VI “Procesos contra personas jurídicas” –artículos 296 bis a 296 septies–dentro del Libro Segundo de la Segunda Parte-

Los artículos 42 y 47, respectivamente, de la referida Ley N° 27.482 sustituyeron las denominaciones del Título I del Libro Segundo de la Segunda Parte del Código Procesal aludido, por la de “Procesos de acción privada”, y del Título III del Libro Segundo de la Segunda Parte del mismo ordenamiento, por el denominado “Procedimiento en flagrancia” –artículos 292 bis a 292 septies–.

Que el artículo 67 de la Ley N° 27.482 establece que el PODER EJECUTIVO NACIONAL confeccionará y aprobará un texto ordenado del CÓDIGO PROCESAL PENAL FEDERAL, “sin introducir ninguna modificación en su contenido, salvo lo indispensable para su re numeración”.

Que el MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS ha procedido a la elaboración del texto ordenado del citado ordenamiento procesal, cuyos términos se exponen en el Anexo que forma parte del presente decreto.-

**B) Ley 27146 – Competencia Federal:**

**ARTÍCULO 11. — Competencia material penal federal.** La Justicia Federal Penal será exclusivamente competente para entender en los siguientes delitos:

- a) Los cometidos en alta mar o en el espacio aéreo, de conformidad con lo dispuesto por leyes especiales.
- b) Los cometidos en aguas, islas, puertos argentinos o espacios marítimos sujetos a la jurisdicción nacional.
- c) Los cometidos en el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en el de las provincias, en violación a las leyes nacionales, como son todos aquéllos que ofendan la soberanía y seguridad de la Nación, o tiendan a la defraudación de sus rentas u obstruyan y corrompan el buen servicio de sus empleados, o violenten, estorben o falseen la correspondencia de los correos, o estorben o falseen las elecciones nacionales, o representen falsificación de documentos nacionales, o de moneda nacional o de billetes de bancos autorizados por el Congreso de la Nación.
- d) Los de toda especie que se cometan en lugares o establecimientos donde el Gobierno Nacional tenga absoluta y exclusiva jurisdicción, con excepción de aquellos que por esta ley

quedan sometidos a la jurisdicción ordinaria de los jueces en lo penal y los jueces en lo penal de adolescentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

e) Los previstos en los artículos 142 bis, 142 ter, 145 bis, 145 ter, 149 ter inciso 2), 170, 189 bis (1), (3) y (5), 212, 213 bis y 306 del Código Penal. También entenderá respecto de los delitos agravados en los términos del artículo 41 quinqueis del Código Penal.

f) Los previstos en leyes que le atribuya tal competencia.

**ARTÍCULO 12.** — *Competencia material federal en lo penal económico.* La Justicia Federal en lo Penal Económico será competente, en forma exclusiva, para entender en los siguientes delitos: a) Los previstos en la ley 24.769 y sus modificatorias. b) Los previstos en el Código Aduanero —ley 22.415—, y sus modificaciones, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 1027 de ese cuerpo legal. c) Los previstos en leyes que le atribuya tal competencia.

**ARTÍCULO 13.** — *Competencia material penal nacional en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.* La Justicia Nacional Penal será competente para entender en los delitos cometidos en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que no sean de competencia federal y que aún no hayan sido transferidos a la jurisdicción de dicha ciudad.

**ARTÍCULO 14.** — *Competencia material penal nacional de adolescentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.* La Justicia Nacional Penal de Adolescentes será competente para entender en los delitos cometidos en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, atribuidos a personas menores de dieciocho (18) años de edad al momento de comisión del hecho. Si en un mismo hecho resultaren imputados mayores y menores, la Justicia Nacional Penal de Adolescentes conocerá en el caso. Si el hecho en el que resultare imputado un menor fuere de competencia material de la Justicia Federal Penal, ésta conocerá en el caso. Si el hecho en el que resultare imputado un menor fuere de competencia material de la Justicia Federal en lo Penal Económico, ésta conocerá en el caso.

### **C) Comparación del nuevo CPPF y su antecesor:**

1) Se busca explicar qué implica el cambio de modelo. Y es MODERNIZAR, ello ya que el Cód. Proc. 2014, modificado el 2018 en CPPF. A partir del 10-06-19 se implementó en Salta y Jujuy. En este modelo las FFSS son muy importantes.

2) Hay 3 sistemas: el Inquisitivo, el Mixto y el Acusatorio

En este último, el juez de garantías vela por lo que le pida el Fiscal y por la vigencia de la Constitución Nacional. Las audiencias son públicas.-

El Mixto es una combinación: vigente desde 1992 por ley 23984 (en pocas provincias existe hoy). Está basado en un modelo de Córdoba de 1939, que reemplazó al modelo Inquisitivo puro (Código de Napoleón de 1809). Aquí hay mucho de la instrucción, se incorpora por lectura al juicio. Es atenuado pero los autores lo consideran “inquisitivo perfumado”.

3) Las FFSS llamaban al Juzgado y a la Fiscalía, ahora van a hablar sólo con la Fiscalía

Antes lo que no está en el expediente “no existe”, ahora lo que no estuvo en la audiencia “no existe”.

El sistema nuevo no sólo es acusatorio, es, ADVERSARIAL, porque todo es por audiencia. Es por ello que también es diferente al acusatorio donde hay expedientes (por ej. en la Provincia de Bs. As desde 1998).-

Acusatorio: investiga el Fiscal (no todo en audiencia)

Adversarial: todo en audiencias se resuelve.

4) En el modelo INQUISITIVO, las FFSS hablaban con el Juez, quien intervenía desde el inicio.

5 y 6) En el modelo MIXTO, las FFSS también además de hablar con el Juez, hablan con la Fiscalía.-

Sin embargo, en los modelos INQUISITIVO Y MIXTO, el defensor interviene cuando el expediente ya está en el Juzgado (con las periciales, testimoniales, etc.), lo que lo coloca en desventaja.

7) Con el nuevo modelo, las FFSS hablan sólo con Fiscalía.

Aquí el Juez interviene cuando el Fiscal se lo pide, en una audiencia.

Ahí también estará el defensor, quien conoce el caso y reclamará, contradecirá, etc.

Es allí que el juez decide en base a lo que pase en las audiencias.

8) Sistema INQUISITIVO:

Llevaban la causa los empleados controlaba el Secretario (sólo en causas resonantes intervenía el Juez). En los primeros días era donde había más pruebas, eran decisivos, luego la actividad se alivianaba, iba cesando.

Sistema MIXTO:

Era igual que el inquisitivo en el sentido que todo era escrito y el juez dictaba sentencia leyendo el expediente.

Había una instrucción y luego fases orales y escritas.

En este sistema, la instrucción se incorpora al juicio por lectura (por ej. el testigo que declara ante el juez o fiscal en la instrucción, las partes piden que se incorpore por lectura y se lee, ya que sigue habiendo expediente).

Sistema ACUSATORIO:

Aquí se le hace saber al imputado el hecho que se le imputa, prueba y calificación del hecho.-

El Juez no delega en los empleados nada, porque debe estar en la audiencia. En los modelos más avanzados, la parte administrativa (citaciones, etc.,) la hace una oficina y el Juez sólo trabaja de Juez, escuchando y decidiendo.

En la audiencia, el Fiscal lleva todas las pruebas que junta.

Hay Centralidad del Juicio, en la IPP lo que se hace es recolectar “EVIDENCIA”, pruebas serán en juicio oral.

Las pruebas siempre ante el Juez, puede haber anticipo de prueba: por ej. es un procedimiento excepcional por alguien enfermo o que debe viajar al exterior (art 262).-

La diferencia es que lo que se recolectaba en el sistema El INQUISITIVO tenía mucho peso, pero en el ADVERSARIAL es todo con poco peso, o peso relativo.

9) Otra característica de los sistemas INQUISITIVO/MIXTO, es que los jueces tienen un peso muy importante por lo hecho por la instrucción, ya que la defensa no interviene.

10) ¿Por qué cambiarlo entonces si es tan cómodo el Fiscal y las FFSS?

Porque lo exige la Constitución Nacional. Ésta exige un modelo ACUSATORIO desde 1853. Hubo mucha demora. En 1994 se mantuvo esa lógica y la Corte Suprema ratificó que este era el modelo hacia 2004 y 2005. También los pactos de DDHH incorporado en 1994 lo exigen.

11) Por eso se elige al modelo ACUSATORIO/ADVERSARIAL, que desde comienzos de los años 90 se impone en la región y las provincias argentinas. También todos van a ello.

En este sistema, las condiciones son parejas para las partes, en especial el imputado, ello porque rige la presunción de inocencia. Ello es así en el mundo civilizado, luego de mucha violencia y está en los TRATADOS DE DDHH, aunque choque a los ciudadanos de a pie por la violencia de determinados hechos.

12) Es por ello, es decir por el principio de inocencia, que “ganar el juicio” nos exige más esfuerzo a FFSS y Fiscales.

13) Las FFSS más allá de lo que hagan bajo directiva del Fiscal cuando se topan con un delito, en la primera audiencia nos enfrenta a todos. El Juez ahora es un árbitro. Ahora el defensor va a oponerse en todas las audiencias. Ganará el juicio quien mejor trabaje.

14) Ahora, las AUDIENCIAS SON CONTRADICTORIAS, y el Juez resuelve conforme a ellas sobre la base de lo que diga y actúe el Fiscal y la Querella, que serán contradecidos por el DEFENSOR.

15) Sin embargo, puede haber AUDIENCIAS NO CONTRADICTORIAS.-

Ejemplo de ellas son en las que el Fiscal pide al Juez: la reserva del legajo (art. 234), continuar la investigación previa a la formalización sin comunicación al afectado por la gravedad de los hechos o la naturaleza de las diligencias pendientes (art. 253), y las diligencias sin comunicación al imputado (surge implícitamente del art. 264).-

Por ej. el Fiscal pide allanamientos, detenciones e intervenciones telefónicas, porque si no, no encontramos nada, a nadie ni dicen nada, respectivamente.

Son las audiencias UNILATERALES, o sea sólo está la Fiscalía.

El que decide es el Juez de garantías (porque ya no existe el Juez de Instrucción) Controla si hay razones suficientes o elementos, por ello a estas audiencias hay que ir con elementos suficientes y razones fundadas o nos rechaza la medida.

Son importantes para conseguir pruebas de CARGO, para llevar al juicio mediante audiencias.

16) EL DEFENSOR: aclarado el papel del Juez y el Fiscal, queda el defensor.

1 táctica es buscar la invalidez del procedimiento, aun cuando su cliente es culpable.

Otra es el valor de prueba (por ej. ante un testigo del hecho, va a decir que vio todo desde lejos, si usa lentes, etc., es decir, buscará debilitar la prueba de cargo.-

Ofrece y produce pruebas. ATENCIÓN: hoy la defensa lleva su legajo de investigación. La diferencia con lo del fiscal es que es optativa (la del Fiscal es obligatoria). Por ej. pide informes que antes no podía hacer.

En última instancia, tratará que a su cliente le vaya lo menos mal posible (pedirá el mínimo de la pena).

17) En la actividad de las FFSS hay que EVITAR NULIDADES PROCESALES. Es decir, hay que recabar prueba de cargo o acusación fuerte.

Aquí la labor de las FFSS acredita el hecho (que el robo existió, por ej.), pero también hay que acreditar la autoría. Por ello las FFSS son esenciales.

Ante una violación al procedimiento, el Fiscal no podrá remontar la nulidad que plantee la defensa. Son importantes los artículos 109 y 110.-

Cobra importancia hoy algo de lo que antes no se hablaba: "LA CADENA DE CUSTODIA", (por ej. droga o armas). Tiene que estar preservada en cada lugar que transite. Se debe garantizar que se mantuvo inalterable, porque si no se cuidó la cadena de custodia, la defensa puede plantear que fue sustituida o alterada. Es algo nuevo.

18) Las FFSS son centrales para la investigación de TRÁFICO DE DROGAS, ARMAS, TRATA DE PERSONAS, CONTRABANDO, o sea, Delitos complejos.

Si bien ahora la causa judicial comienza en paridad de condiciones, nos encontramos que los imputados son muy poderosos, por eso el sistema nos otorga herramientas para poder vencerlos.-

Son herramientas propias para estos delitos y no para otros (no se pueden usar).

Agente Encubierto, y Revelador. FFSS se infiltra o alguien muestra interés en comprar drogas, respectivamente.

Son herramientas muy útiles para todos estos delitos.

Los Fiscales luego tienen trabajarán contra el producto económico de estas estructuras, que es una de las principales formas como se atacan. Se regula en los artículos 182 a 194 del CPPF.

19) FFSS y Fiscales ahora la relación es cercana. Con la reforma el perfil se avanzó, aunque todavía no es claro del todo cómo se deben relacionar, cuestión a zanjarse en futuras reformas.

Sí se estableció el perfil de las FFSS: son INVESTIGADORES, porque están en el territorio. Están en la calle, están formados, auxiliados por la policía científica.-

FISCALÍA SE HACE CARGO DE DIRIGIR LA INVESTIGACIÓN.-

Son asesores jurídicos de los investigadores y presentan el caso en tribunales y convencen al Juez. Sin embargo, está flotando la cuestión de crear la “Policía Judicial”, que dependerá del Ministerio Público, integrada por FFSS pero sacados del ámbito del Ministerio de Seguridad.-

Será materia de nuevas reformas

EL FISCAL NECESITA PROBAR QUÉ Y CÓMO, válidamente.

CUIDADO: la información de Inteligencia Criminal no es prueba, por ello el fiscal necesita transformar ello en evidencia que pueda ser presentada en juicio como prueba válida y que convenza al Juez, que sea persuasiva.-

Por ahora es una forma de explicar cómo relacionarse.

20) FFSS serán testigos del procedimiento frente a la situación con la que se toparon y que motivó que actuarán como fuerza de prevención.

Testigos de la detención, que antes declaraban en la comisaría o en la instrucción o no y en el sistema mixto muchos decían que no se acordaban bien porque “pasó hace mucho”, entonces le refrescaban la memoria prestando la declaración que había dado en la Comisaría y FFSS decía “sí, esto fue lo que pasó”, eran copiados unos de los otros. Era la testimonial en un marco de juicio “ya ganado” como se dijo.

AHORA NO. Esa testimonial prestada en la Comisaría en la prevención o por la Fiscalía en la IPP, no se puede incorporar al juicio. ATENCIÓN. En el juicio se los va a interrogar como si fuese la primera vez. ATENCIÓN. El Fiscal y contra interrogar a la DEFENSA. ES EL MODELO ADVERSARIAL.

El DEFENSOR PREGUNTA. POR ELLO EL TESTIGO DEBE SER SERIO Y ESTAR PREPARADO PARA LA OCASIÓN. Ser convincente.

Y por ello las FFSS sí participó en un procedimiento (por ej. con detenidos) y sabe que va a juicio, debe tomar nota de todo, de los detalles, etc.

ANTES LAS DECLARACIONES ERAN IGUALES O PARECIDAS.

Hoy ya no puede ser. Hay que tomar nota, llevar un archivo de los casos y al ir al juicio antes leer y se puede llevar nota al declarar. Eso da credibilidad al testigo.

Tiene que declarar sólidamente.-

AHORA el Fiscal se respalda en las FFSS

También su función es GESTIONAR EL CONFLICTO

Antes el fin era DESCUBRIR LA VERDAD

Ahora es lograr la armonía entre las partes y la paz social. Así, ante hechos no graves, hay que lograr que las partes se concilien, que el imputado repare y no llevar el caso a juicio, es decir SUSPENSIÓN DEL JUICIO A PRUEBA.

Caso rápido con solución justa para la víctima

Casos graves, a juicio.

21) Se exige más esfuerzo para las FFSS y para el Fiscal, frente al crimen organizado, ello por su poder y por el principio de inocencia.

**D) Situación actual:**

La Nación también dicta para sí su propio código procesal penal. El cual no sólo es de aplicación en la Capital Federal, sino también por los jueces federales con asiento en las provincias, en materias de su competencia. Este digesto tenía por nombre “Código Procesal Penal de la Nación”. Una denominación confusa e impropia (“de la Nación”), ya que no se trata de una ley de derecho común, sino de procedimiento.-

El reciente **Código Procesal Penal Federal** (CPPF - ley 27.063 – B.O. 08/02/2019) se encuentra en etapa de implementación progresiva.-

Según el art. 3º de la ley 27.063, el CPPF “entrará en vigencia en la oportunidad que establezca la ley de implementación correspondiente”. Se trata de la ley 27.150 (B.O., 18/06/2015), cuyo art. 1º establece que el CPPF “se implementará en forma progresiva”, en tanto que su art. 2º dispone que el CPPF “entrará en vigencia de conformidad con el cronograma de implementación progresiva que establezca la Comisión Bicameral de Monitoreo e Implementación del nuevo Código Procesal Penal Federal que funciona en el ámbito del Honorable Congreso de la Nación, previa consulta con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y el Consejo de la Magistratura de la Nación”. Según el art. 4º de la ley 27.063, el CPPF “será aplicable a la investigación de los hechos delictivos que sean cometidos a partir de su entrada en vigencia”.-

En su Resolución 22019, del 13/11/2019, dicha Comisión Bicameral, en lo que aquí interesa, resolvió: “Implementar los artículos 19, 21, 22, 31, 34, 54, 80, 81, 210, 221 y 222 del” CPPF, “disponiendo su implementación a partir del tercer día hábil posterior a la fecha de publicación de esta resolución en el Boletín Oficial, para todos los tribunales con competencia en materia penal de todas las jurisdicciones federales del territorio nacional” (art. 1º). “Iniciar el proceso de implementación territorial del” CPPF “para su aplicación integral en todas las causas que se inicien en las jurisdicciones de la Cámara Federal de Apelaciones de Mendoza y de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario, conforme el cronograma que esta Comisión Bicameral establezca en coordinación con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, el Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Nación, la Procuración General de la Nación y la Defensoría General de la Nación” (art. 2º).

**E) Características del derecho procesal penal federal:**

– Es de excepción: las provincias (y también la CABA, con sus particularidades) deben administrar ordinariamente la justicia dentro de sus respectivos territorios y la Nación lo hará en los casos de excepción que surgen de las facultades delegadas por las provincias al poder central, y con las

atribuciones limitadas a casos en determinadas materias, casos vinculados con determinados sujetos o por hechos realizados en determinados lugares.

- Es expresa: sólo actúa cuando el caso le está expresamente atribuido al fuero federal por la ley con fundamento en la CN. Es decir, una causa no puede ser sustraída de los tribunales provinciales sino por una ley consecuente con la CN, y sin que pueda ser extendida a los casos no señalados.-
- Es limitativa o restrictiva: las leyes que la prevén no pueden ser extendidas a casos análogos ni ampliadas por vía de interpretación.-
- Es suprema y privativa: las resoluciones dictadas por la justicia federal no pueden ser revisadas por un tribunal provincial. Sólo los tribunales federales pueden entender en las causas a ellos asignadas por las leyes.-
- Es inalterable: no puede variar por las modificaciones que sufra la materia o los elementos objetivos o subjetivos del hecho del proceso. El hecho objeto del juicio fija la competencia definitivamente en el momento de su comisión aunque después pierda su naturaleza federal.-

#### **F) Organización de la Justicia Federal:**

En lo que aquí cabe señalar, sus reparticiones sitas en las provincias, la Justicia Federal cuenta actualmente con juzgados (de competencia múltiple), una Cámara Federal del distrito (que actúa como superior de aquellos) y Tribunales Orales Federales. Ante cada juzgado federal, Cámara Federal o Tribunal Oral Federal intervienen dependencias del Ministerio Público Fiscal y de la Defensoría Pública Oficial. La Cámara Federal de Casación Penal (con sede en la Capital Federal) constituye el tribunal superior que actúa como órgano revisor de las Cámaras Federales de Apelaciones y de las sentencias dictadas por los Tribunales Orales Federal en todo el país.-

Asimismo, el territorio nacional se encuentra dividido en varios distritos judiciales federales (que *no necesariamente coinciden con las fronteras interprovinciales*), entre ellos, el de Rosario, que comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario, la cual abarca a San Nicolás (provincia de Buenos Aires). En tanto que la jurisdicción de Resistencia abarca la totalidad de las provincias de Formosa y Chaco y parte del norte de la provincia de Santa Fe.

#### **UNIDAD 3: ABIGEATO:**

##### **A) La reforma introducida por la Ley 25890 del 21 de abril del año 2004.**

**ARTÍCULO 1º** — Incorpora como último párrafo del art. 77 del CPA, el siguiente texto: "El término "establecimiento rural" comprende todo inmueble que se destine a la cría, mejora o engorde del ganado, actividades de tambo, granja o cultivo de la tierra, a la avicultura u otras crianzas, fomento o aprovechamiento semejante".-

**ARTÍCULO 2º** — Sustituye el inciso 1 del artículo 163 del Código Penal, por el siguiente texto:"1.- Cuando el hurto fuere de productos separados del suelo o de máquinas, instrumentos de trabajo o de productos agroquímicos, fertilizantes u otros insumos similares, dejados en el campo, o de alambres u otros elementos de los cercos". (Comentario): En el hurto se protege la propiedad en el sentido del art. 17 de la Const. Nac, reprimiendo a quien se apodere ilegítimamente de cosa mueble total o parcialmente ajena. Se desapodera de la esfera de custodia del tenedor y se completa con el apoderamiento del autor, que desde allí dispone de la cosa, que debe tener valor patrimonial, aunque sea diminuto o ínfimo. En el hurto campestre: los objetos son dejados en el campo. La agravante se fundamenta en función del mayor injusto que implica la tendencia interna del autor a la apropiación aprovechando que los bienes se hallan en situación tal que su titular no puede protegerlos. Es menester que estén dentro del campo dichos objetos.-

**ARTÍCULO 3º** — Incorpora como Capítulo 2 bis: Abigeato, del Título 6: Delitos contra la propiedad, Libro Segundo: De los Delitos, del Código Penal, el siguiente:

"Capítulo 2 bis: Abigeato

**ARTÍCULO 167 ter.**- Será reprimido con prisión de DOS (2) a SEIS (6) años el que se apoderare ilegítimamente de UNA (1) o más cabezas de ganado mayor o menor, total o parcialmente ajeno, que se encuentre en establecimientos rurales o, en ocasión de su transporte, desde el momento de su carga hasta el de su destino o entrega, incluyendo las escalas que se realicen durante el trayecto. La pena será de TRES (3) a OCHO (8) años de prisión si el abigeato fuere de CINCO (5) o más cabezas de ganado mayor o menor y se utilizable un medio motorizado para su transporte.-

(Comentario) Es como se advierte, un hurto agravado en razón del objeto, el cual implica animales que son arreados. Vacunos y equinos integran el ganado mayor, mientras que los caprinos, porcinos y ovinos se consideran ganado menor.-

**ARTÍCULO 167 quater.**- Se aplicará reclusión o prisión de CUATRO (4) a DIEZ (10) años cuando en el abigeato concurriere alguna de las siguientes circunstancias:

1.- El apoderamiento se realizare en las condiciones previstas en el artículo 164 (Robo).-

2.- Se alterare, suprimiere o falsificare marcas o señales utilizadas para la identificación del animal. Abigeato con falsificación de marcas o señales.-

3.- Se falsificare o se utilizare certificados de adquisición, guías de tránsito, boletos de marca o señal, o documentación equivalente, falsos. Es el Abigeato con falsificación de documentos.-

4.- Participare en el hecho una persona que se dedique a la crianza, cuidado, faena, elaboración, comercialización o transporte de ganado o de productos o subproductos de origen animal. Abigeato con la participación de una persona dedicada a la actividad ganadera. Es "*...un plus objetivo disvalioso adicional, por ello agrava la pena...*" (CNCP Sala III -"Ledesma José"- 18/05/2007).-

**5.-** Participare en el hecho un funcionario público quien, violando los deberes a su cargo o abusando de sus funciones, facilitare directa o indirectamente su comisión. Abigeato con la participación de un funcionario público.-

**6.-** Participaren en el hecho TRES (3) o más personas. Cometido por tres o más personas “...requiere, amén de la actuación voluntaria de los sujetos activos en orden al apoderamiento ilegítimo, la convergencia intencional de éstos hacia el hecho común, propio de la participación delictiva...” (Cámara. Penal Rafaela –“Santiago Prado”- 02/09/2005).-

**ARTÍCULO 167 quinque**.- En caso del art. 167 quater inciso 4, (**el funcionario** público) sufrirá, además, **inhabilitación especial** por el doble del tiempo de la condena.-

En todos los casos antes previstos también se impondrá conjuntamente una multa equivalente de DOS (2) a DIEZ (10) veces del valor del ganado sustraído".

**ARTÍCULO 4º** — Sustituye el artículo 206 del Código Penal, previendo prisión de UNO (1) a SEIS (6) meses al que violare las reglas establecidas por las leyes de policía sanitaria animal".-

**ARTÍCULO 5º** — Incorpora como artículo 248 bis del Código Penal y sanciona con inhabilitación absoluta de SEIS (6) meses a DOS (2) años al **funcionario** público que, **omitiere fiscalizar u omitiere inspeccionar** conforme los reglamentos a su cargo.-

**ARTÍCULO 6º** — Incorpora como artículo 277 bis del Código Penal, el siguiente:

**"ARTÍCULO 277 bis**.- Se aplicará prisión de TRES (3) a SEIS (6) años e inhabilitación especial de TRES (3) a DIEZ (10) años al **funcionario** público que, tras la comisión del delito de abigeato en el que no hubiera participado, violando los deberes a su cargo o abusando de sus funciones intervenga o facilite el transporte, faena, comercialización o mantenimiento de ganado, sus despojos o los productos obtenidos, conociendo su origen ilícito".-

**ARTÍCULO 7º** — Incorpora como artículo 277 ter del Código Penal, el siguiente:

**"ARTÍCULO 277 ter**.- Se impondrá prisión de SEIS (6) meses a TRES (3) años al que reuniendo las condiciones personales descriptas en el artículo 167 quater inciso 4, por imprudencia o negligencia, intervenga en algunas de las acciones prevista en el artículo precedente, omitiendo adoptar las medidas necesarias para cerciorarse de la procedencia legítima del ganado".-

**ARTÍCULO 8º** — Incorpora como artículo 293 bis del Código Penal, el siguiente:

**ARTÍCULO 293 bis**.- Se impondrá prisión de UNO (1) a TRES (3) años al funcionario público que, por **imprudencia o negligencia**, **intervenga en la expedición de guías** de tránsito de ganado o en el **visado o legalización de certificados de adquisición u otros documentos** que **acrediten la propiedad del semoviente**, omitiendo adoptar las medidas necesarias para cerciorarse de su procedencia legítima".-

**B) La Resolución N°048/22 “Instructivo para la documentación de la noticia criminal por delitos rurales”.-**

**-Introducción:** En el marco del convenio de abordaje integral de la criminalidad rural, el Ministerio de Seguridad y el M.P.A. han coordinado la producción de información, actividades de prevención, estrategias de persecución del delito rural y la capacitación. Se dirige a establecer parámetros para la documentación de la noticia criminal (formularios y sus instructivos y unificación de criterios sobre datos relevantes). Se plasman las particularidades de la escena del hecho, de los sujetos y objetos del delito, la idiosincrasia y regímenes especiales de las distintas actividades productivas y/o deportivas, autoridades de aplicación y compendio de consulta.-

**-Objetivos:** a) **Fijar pautas** gerais. y particulares (sobre documentación de noticia criminal, zona y establecimiento rural, excepcionalmente periurbana o suburbana cuando se atente contra producciones primarias. b) **Garantizar a víctimas y testigos** la atención y resguardo, c) Reforzar la **coordinación de operadores** policiales y judiciales, d) Mejorar las tareas investigativas y e) **Fortalecer la capacidad cognoscitiva** institucional a partir de mejorar la calidad de los datos para análisis del delito rural, el conocimiento técnico jurídico, los signos y dinámica de la problemática rural, siendo el fin último orientar la prevención y persecución conforme a la información generada.-

**-Destinatarios:** Funcionarios y empleados de Fiscalía, empleados policiales (en especial Los Pumas), administrativos de los C.T.D. y funcionarios y agentes de órganos competentes en la materia.-

**-Alcance:** Se atiende a ciertos delitos y problemáticas rurales por su significancia y recurrencia. Sin perjuicio de su aplicación especial detallada, se extiende a los delitos en zonas rurales (no contiene asentamiento edilicio intensivo, ni manzanas, solares o lotes con destino preferente a vivienda ni industria), establecimiento rural, y excepcionalmente periurbana o suburbana cuando el hecho atente contra producciones primarias. El establecimiento rural (art. 77 del CPA) es entendido como “la escena del hecho” y no sólo como espacio geográfico distinto del urbano donde acaeció el delito..-

En la normalización terminológica podemos resumir a las actividades económicas primarias como la de tipo agrícola y ganadera y a la cadena de valor como aquella cuya estructura está representada por los siguientes segmentos: producción, transformación, comercialización y consumo, siendo que los productos y subproductos derivados de la cadena agropecuaria son materia prima para usos diversos, más allá de la alimentación, como la industria energética, química, farmacéutica, entre otras. Esto marca el cambio de perspectiva analítica y de persecución penal, habida cuenta de la complejidad del fenómeno en sus diferentes circuitos productivos.-

**-Figuras típicas:** son básicamente a) Delitos contra la propiedad: el hurto, robo, abigeato, estafas y otras defraudaciones, usurpación y daño, b) Delitos contra la seguridad pública: incendio y otros estragos y delitos contra la salud pública, c) Delitos contra la administración pública: encubrimiento, d) delitos contra la fe pública: falsificación de documentos en general, e) Delitos Tributarios: Ley 24.769 contra los recursos de la Seguridad Social, delitos fiscales comunes,

disposiciones generales procedimientos administrativo y penal, f) Legislación especial: de Protección y conservación de fauna silvestre ley 22.421, de malos tratos o actos de crueldad a los animales ley 14.346, general del ambiente ley 25.675 y régimen penal tributario ley 24.769. Se prevén también legislación rural y provincial.-

-**Guía para la documentación**: Destaca que en la documentación de los hechos con apariencia de delito acaecidos en zona rural o vinculados a las actividades propias de la cadena de valor (actividades productivas rurales) se utilizan los formularios que obran adjuntos a la resolución (complementarios a los previstos por la Instruc. Gral. N° 4 del Fiscal Gral. del MPA). Se fundamenta su utilización en la necesidad de definir criterios uniformes para la investigación penal preparatoria.-

-En la guía se distinguen las **pautas comunes para la documentación de la notificación criminal** (sin perjuicio de la entrevista con el denunciante, suman valor criminológico por las características geográficas, socioculturales y económicas propias del delito rural). Son aspectos orientativos considerados esenciales y consisten en los siguientes factores, sintéticamente, son: **A) TIEMPO** (se especifican Aspectos Generales, Aspectos específicos de la Denuncia, Actuación de Oficio y Otras Formas de Anoticiamiento), **B) FACTOR ESPACIAL** (como la ubicación del lugar y escena del hecho, disposición geográfica, vías de acceso y sus características y el tipo de geografía. También se delimitan pautas para la denuncia y la actuación de oficio), **C) OBJETO DEL DELITO** (se buscan datos específicos, principalmente contra la propiedad: bienes involucrados, fecha de producción o adquisición, condición del dominio y su acreditación, medidas de protección del predio, características de los animales, su valuación, etc.). **D) SUJETOS DEL DELITO** (además de los datos del supuesto autor y víctimas, corresponde documentar: Sujeto Pasivo: su carácter dominial, si es productor independiente o parte de una sociedad, profesión, residencia, empleados que posee, si tiene poder de administración, si posee otras unidades. En las Consideraciones se prevé la existencia de testigos, la existencia de sospechas y datos relacionados con los supuestos autores, su identificación, perfil criminal, etc.) y **E) MEDIOS E INSTRUMENTOS DEL DELITO** (como tipo de vehículos o transportes utilizados, la utilización de armas o elementos, documentos apócrifos y otros elementos como prendas, linternas, celulares, etc.).-

-Se fijan además **pautas particulares por presunto delito de abigeato:** **A) Aspectos Generales: -Normativos-** destaca que la ley 25.890 incorporó la figura de abigeato, con figura general y agravantes, fundándose que además de protegerse por la situación de indefensión o la naturaleza de la cosa, lo que se busca con la punición más grave es la protección de la actividad pecuaria y su proceso de comercialización. **B) Aspectos Específicos: INVESTIGAMOS:** **1) Modalidades** (faenamiento, arreo o medio motorizado, "hormiga" –una o dos cabezas del rodeo, de modo que no se note la faltante-, "negro" – evasión tributaria-, **2) Sobre las diligencias, indicios y evidencias: Diligencias:** Inspección ocular (1. aprox. y observación del lugar,

información indiciaria, 2. Fijación del lugar del hecho y sus evidencias –descripción, fotos, filmación, croquis, planos, moldeado para huellas –importantes para el abigeato- y otros medios de fijación y 3. Colección de indicios –levantamiento, embalaje, etiquetado, etc.).-

En este sentido, la guía establece consideraciones a tener en cuenta: Camino al lugar del hecho (-a- como disposición, vías de arribo y accesos, huellas y rastros, localidad más cercana, distrito municipal, rutas, límites provinciales, -b- si es la primera denuncia, coordinar el arribo al lugar, su huellas rastros de vehículos, etc.,-c- documentar el estado de portones y puertas, medidas de seguridad, etc.), En el lugar del hecho (huellas y rastros u otros indicios y evidencias, superficie del establecimiento, barrido del lugar del hecho estableciendo especie primaria o principal y su relación con otros de interés en virtud de aquellos, fijación de espacios interrelacionados, documentar los elementos de manera que permita inferir cómo se habría desarrollado el hecho, los instrumentos utilizados, cantidad de personas participantes, medios, grado de conocimiento del lugar, etc.). Se deberá atender al procedimiento vigente según la naturaleza del indicio (físico, químico o biológico), en tanto que existen distintas técnicas de manipulación. Se prevé para la modalidad de faenamiento la fuente indiciaria biológica y para la prueba de ADN de animales, es decir son indicios particulares que requieren una manipulación especial para mantener su intangibilidad.-

La guía también regula sobre reglas particulares para la toma de muestras de ADN según el tipo de fuente (manchas de sangre en superficies, muestras de carne, por ej.), paro de rodeo, informe de análisis investigativo (productividad estimada), solicitud de apertura de antenas de telefonía móvil (para captura de las personas que se movilizaron en el lugar), solicitud de registro fílmico, estableciendo reglas para las pericias criminalísticas sobre veterinaria forense. Asimismo, como órgano de apoyo y consulta se determina a la Dirección General de Seguridad Rural “Los Pumas”.-

**-Guía para la documentación de hechos calificados inicialmente como delito de Abigeato:**

Exposición sintética

**-DENUNCIA**

Ganado mayor (bovinos, bufalinos, equinos, burros y mulas) Ganado Menor (porcino, ovinos y caprinos)

Preguntas orientativas: para: a) Datos de identificación de la víctima como productor agropecuario, b) Inscripción en registro y certificación de propiedad, c) establecer sobre el lugar del hecho, d) cantidad de animales involucrados, e) sobre la identidad de ganado, f) modalidad del hecho y antecedentes, g) indicar los daños, si los hubiere, g) indicar si se ejerció violencia en las personas, i) sospechas o personas involucrados. Además se prevé la solicitud de documentación a la víctima con miras a acreditar la propiedad, vacunación, control interno del establecimiento,

transacción de compra, stock y detalle, declaración del RUPP y toda otra documentación relevante para avalar la existencia de stock.-

**-ACTA DE PROCEDIMIENTO POR HECHOS EN FLAGRANCIA**

En el encabezado: lugar, la fecha y hora de intervención, previéndose la ubicación geoespacial, la situación operacional del personal, la integración de la unidad operativa interveniente y la dependencia policial del destino, la incorporación de testigos 8 art. 268 inc. 7° y concomitante 260 del CPPSF, diligencias ejecutadas, secuestros, identificación y aprehensión bajo notificación de derechos del imputado (arts. 212, 213, y 268 inc. 12 CPPSF). La documentación de la intervención debe mantener un relato claro, coherente, cronológico y pormenorizado. Debe reflejar la sucesión de actos y circunstancias propios de la intervención.-

**-Instructivo para completar los formularios (FDR – A, B, C y D):**

-Su implementación es obligatoria para los operadores judiciales (entre ellos las dependencias de la Policía de la Provincia de Santa Fe).-

-Se establecen sintéticamente como reglas generales que los formularios ordenados por la instrucción serán de aplicación para las figuras penales establecidas en la misma, respecto de hechos acaecidos en lugares definidos como “establecimiento rural” del C.P.A., en “zona rural” (alcanza s islas provinciales de la ribera del Paraná). En forma excepcional para los hechos ocurridos en zona periurbana o suburbana, cuando el ilícito atente contra bienes asociados a la cadena de valor de producciones primarias.

Los datos estructurados son esenciales, en definitiva, para el análisis del delito y la orientación de la persecución penal, plasmando en el apartado “detalle del hecho” a las particularidades del caso.

Asimismo, por los distintos sistemas, resulta esencial la geolocalización del lugar del hecho.-

-Destino según la clasificación:

FORMULARIO A – ACTA DE DENUNCIA – POR DELITOS RURALES EN GENERAL

FORM. B – ACTA DE DENUNCIA – POR DELITOS DE ABIGEATO

FORM. C – ACTA DE DENUNCIA- POR DELITOS CONTRA LA CADENA DE VALOR AGRÍCOLA

FORM. D – ACTA DE PROCEDIMIENTO – PARA INTERVENCIONES EN ZONA RURAL

El instructivo se completa con una pormenorizada guía para completar los formularios.-

**UNIDAD 4:**

**A) NORMATIVA RELACIONADA AL SUICIDIO Y RETIRO DE ARMA REGLAMENTARIA:**

1) -La Ley N° 27.130 “Ley Nacional de Prevención del Suicidio” declara de interés nacional en todo el territorio de la REPÚBLICA ARGENTINA, la atención biopsicosocial, la investigación científica y epidemiológica, la capacitación profesional en la detección y atención de las personas en riesgo de suicidio y la asistencia a las familias de víctimas del suicidio.-

-Esta norma define al intento de suicidio como: toda acción auto infligida con el objeto de generarse un daño potencialmente letal:

Por otra parte, la Posvención: son las acciones e intervenciones posteriores a un evento autodestructivo destinadas a trabajar con las personas, familia o instituciones vinculadas a la persona que se quitó la vida.

-La citada Ley tiene por objeto la disminución de la incidencia y prevalencia del suicidio, a través de la prevención, asistencia y posvención.

-En su artículo 4° se definen como sus objetivos:

- a) El abordaje coordinado, interdisciplinario e interinstitucional de la problemática del suicidio;
- b) El desarrollo de acciones y estrategias para lograr la sensibilización de la población;
- c) El desarrollo de los servicios asistenciales y la capacitación de los recursos humanos;
- d) La promoción de la creación de redes de apoyo de la sociedad civil a los fines de la prevención, la detección de personas en riesgo, el tratamiento y la capacitación.

-Es en el artículo 5° que se establece como Autoridad de Aplicación al MINISTERIO DE SALUD, el que debe coordinar su accionar con las áreas y organismos competentes y con las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.-

-Como funciones y deberes de la Autoridad de Aplicación podemos citar:

- a) La capacitación de los recursos humanos en salud y educación para la detección de las personas en situación de riesgo a través de una formación sistemática y permanente;
- b) La elaboración de un protocolo de intervención para los servicios del primer nivel de atención de salud y de los de emergencia hospitalaria, y un protocolo de coordinación entre los servicios de salud, la línea telefónica de emergencia y otros ámbitos comunitarios intervenientes;
- c) Llevar un registro de las instituciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales y profesionales del sector público, y privado, que cumplan con los estándares establecidos por la autoridad de aplicación;
- d) Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas y organizaciones no gubernamentales que se deben ajustar a las planificaciones estratégicas establecidas por la autoridad de aplicación;
- e) Crear un sistema de registro que contenga información estadística de los intentos de suicidios, suicidios cometidos, causa de los decesos, edad, sexo, evolución mensual, modalidad utilizada y todo otro dato de interés a los fines del mejoramiento de la información estadística, la que será proporcionada por los sectores dedicados a la problemática del suicidio, públicos y privados;
- f) Los casos de suicidio y las causas de los decesos, deben notificarse obligatoriamente a la autoridad sanitaria más próxima;
- g) Practicar periódicamente la evaluación y monitoreo de las actividades vinculadas a los objetivos de la presente ley.-

- Prevención:

Art. 7º.- La autoridad de aplicación en coordinación con las áreas respectivas, deberá:

- a) Desarrollar programas de capacitación destinados a los responsables en los ámbitos educativo, laboral, recreativo y en contextos de encierro, promoviendo el desarrollo de habilidades en los equipos institucionales;
- b) Desarrollar campañas de concientización sobre factores de riesgo y generación de factores de protección a través de los medios masivos de comunicación y otros alternativos;
- c) Elaborar recomendaciones a los medios de comunicación sobre el abordaje responsable de las noticias vinculadas a suicidios y canales de ayuda disponibles, en consonancia con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud;
- d) Habilitar una línea telefónica gratuita de escucha a situaciones críticas, cuyos operadores estarán debidamente capacitados en la atención en crisis y riesgo suicida y dotados de la información necesaria referida a una red de derivación y contención.-

-Asistencia:

La ley establece que quien padeció ideaciones y/o conductas suicidas tiene derecho a ser atendido en el marco de las políticas de salud; debiendo priorizarse la asistencia de los niños, las niñas y adolescentes, destacando que la atención, en todos los casos, deberá ser a través de un equipo interdisciplinario, conformado en los términos de la Ley Nacional de Salud Mental Nº 26.657. Las obras sociales, las entidades de medicina prepaga así como todos aquellos agentes que brinden servicios médicos, asistenciales a sus afiliados y afiliadas, independientemente de la figura jurídica que posean, deben brindar cobertura asistencial a las personas que hayan realizado un intento de suicidio y a sus familias, así como a las familias de quienes hayan consumado el acto de suicidio; debiendo estas prestaciones comprender la detección, el seguimiento y el tratamiento de acuerdo a lo establecido por la Autoridad de Aplicación.-

-Algunos datos que visualizan la gravedad de la temática:

La ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) y la ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (OPS) consideran al suicidio como un grave problema de salud pública de carácter prevenible mediante intervenciones oportunas, basadas en datos fidedignos.

Según datos del año 2019 de la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS), cada año cerca de OCHOCIENTAS MIL (800.000) personas mueren por suicidio, siendo la segunda causa principal de muerte entre personas de QUINCE (15) a VEINTINUEVE (29) años de edad; estimándose que por cada adulto que se suicidó, hay otras VEINTE (20) personas que lo intentaron.-

Según datos del FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF), publicados en el año 2019, en la REPÚBLICA ARGENTINA los casos de suicidio en la adolescencia se triplicaron en los últimos TREINTA (30) años, cifra que ascendió a DOCE COMA SIETE (12,7) cada CIEN MIL (100.000) adolescentes entre los QUINCE (15) y los DIECINUEVE (19) años, y hoy constituye la segunda causa de muerte en la franja de DIEZ (10) a DIECINUEVE (19) años.

**2) Programa de abordaje integral de prevención del suicidio en la Policía de la Provincia de Santa Fe (aprobado por Resolución Ministerial N°1512/20)**

-Protocolo de Circuito de Información para el personal policial Sanidad y Servicios Sociales:

-La planilla de Relevamiento en materia de suicidios y tentativas de suicidio del personal policial de la Provincia de Santa Fe (adjunta en anexo) consta de 8 módulos y cada uno de ellos releva distinto tipo de información:

- 1.-Datos Personales
- 2.-Datos Familiares y Contextuales
- 3.-Datos del Área Laboral
- 4.-Antecedentes de Salud
- 5.-En Caso de Intento de Suicidio
- 6.-Seguimiento de Intento de Suicidio
- 7.-Información sobre el Hecho Consumado
- 8.-Actuaciones de Posvención

Entendiendo que la obtención de dicha información podría conllevar tiempos variables, se ha establecido un escalonamiento para el envío de los datos a la Dirección de Bienestar en la Policía. No obstante, si la información estuviera disponible antes de lo estipulado, debe ser enviada inmediatamente.

El Programa mencionado prevé dentro de sus lineamientos de intervención, el abordaje de 3 poblaciones:

- Familia del personal suicidado
- Compañeras/os del personal que cometió suicidio y;
- Personal en actividad, que evidencia intentos de suicidio.

Presentamos a continuación el PROTOCOLO DE CIRCUITO DE INFORMACIÓN que deberá ser llevado a cabo por los profesionales de la Dirección de Medicina Legal y la Dirección de Servicios Sociales:

#### **ANTE RIESGO SUICIDA:**

- 1-Ante la detección de indicadores de riesgos en un personal policial, se notifique a esta Dirección (sin perjuicio de lo dispuesto por resolución JPP N.º 911/21).
- 2-Se iniciará conjuntamente una estrategia de intervención destinada a la contención, acompañamiento y primeros auxilios psicológicos, con el objetivo de facilitar el enlace con fuentes y/o factores protectores del suicidio (red de apoyo) como así también acciones destinadas a la derivación al tratamiento especializado que corresponda.

#### **ANTE UN CASO DE SUICIDIO**

- 1- Dentro de las 24 hs enviar información sobre el hecho ocurrido y los datos personales, familiares/contextuales de la persona fallecida (Módulos 1, 2 y 7 de la planilla de relevamiento).
- 2-Dentro de las 48 hs enviar información laboral, antecedentes de salud y actuaciones de posvención a familiares (Módulos 3, 4 y 8).
- 3-Dentro de los 10 días enviar actuaciones asistenciales, si las hubiere, en relación a camaradas afectadas por el suicidio (Modulo 8)

#### **ANTE INTENTO DE SUICIDIO (MÓDULOS 5 Y 6 de la planilla de relevamiento de suicidio)**

- DENTRO DE LAS 24 HS: Enviar la información sobre el hecho ocurrido y los datos que requiere el instrumento de registro (Módulo 5)
- DENTRO DE LAS 48 HS: Enviar información laboral y antecedentes de salud (Módulos 3 y 4)
- A PARTIR DE LOS 10 DÍAS, ENVIAR ACTUACIONES DE POSVENCIÓN (MÓDULO 6): Se a taller de sensibilización sobre la temática con el grupo de trabajo, contención a la familia, u otras. Así mismo, se debe remitir el estado laboral en que se encuentra la persona (licencia, restricción de portación de armas, tareas diferentes, etc.) y el tratamiento que se haya indicado (psicoterapéutico, psiquiátrico, internación u otros)

#### **-SEGUIMIENTO AL PERSONAL TAL COMO LO INDICA LA PLANILLA:**

A LOS 7 DÍAS - A LOS 30 DÍAS - A LOS 60 DÍAS y a LOS 90 DÍA

Se deberán remitir las actualizaciones del seguimiento hasta que la persona se reincorpore a su servicio o se proceda a la baja del servicio.

La información se deberá enviar a los siguientes **canales formales de comunicación de la Dirección de Bienestar en la Policía:**

Teléfono: (0342) 4505100-Interno 6131

Correo Electrónico: [bienestarenlapolicia@santafe.gov.ar](mailto:bienestarenlapolicia@santafe.gov.ar)

## ANEXO II

### **PROTOCOLO DE ACTUACIÓN PARA PERSONAL POLICIAL DE SEGURIDAD**

**(Jefes y Subjefes de las distintas dependencias policiales de la Provincia)**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

El presente anexo establece las pautas a seguir tanto por Jefes directos, y/o superiores a cargo, como por los Jefes de las dependencias por jurisdicción en situaciones que involucran a personal a su cargo o personal afectado dentro de su jurisdicción con presunto padecimiento psicológico o que el mismo se encuentre en una crisis y/o urgencia en salud mental o haya cometido suicidio.

Para ello se deben diferenciar **tres (3) situaciones**, las cuales se describen a continuación junto con el procedimiento correspondiente:

#### **1.- \*Criterios de intervención para casos de personal policial con un presunto malestar y/o padecimiento mental**

Ante la detección por parte de un superior, o ante el conocimiento por otras vías indirectas de que un personal subalterno y/o a su cargo presente algún indicador de riesgo suicida o “señal de alarma” (ver punto 1 del adjunto del presente anexo); se deberá notificar a la Dirección de Bienestar en la Policía, activando el protocolo mediante los **canales formales de comunicación** detallados en el protocolo de actuación (sin perjuicio de lo dispuesto por resolución JPP N.º 911/21 en materia de retiro del armamento). Se deberán consignar los datos personales del personal policial en cuestión, número de contacto del mismo y si se tuviera de algún familiar o allegado, así como también la mayor información posible sobre lo detectado.

La Dirección de Bienestar en la Policía realizará el abordaje intersectorial dando aviso a la División de Medicina Legal correspondiente para la evaluación del personal afectado, quienes deberán luego remitir informe sobre dicha evaluación teniendo en consideración la planilla de relevamiento dispuesta en el Anexo I del protocolo. Se dará inicio a la contención y posterior seguimiento del caso hasta se determine se haya concluido su momento crítico y/o de crisis subjetiva, según las particularidades del caso.

#### **2.-\*Criterios de intervención para personal policial en crisis y/o con urgencia en salud mental por riesgo cierto e inminente para sí o para terceros.**

Se entiende por crisis y/o urgencia en salud mental a toda situación que irrumpre y altera las funciones psíquicas, el desempeño habitual y que supone un alto nivel de padecimiento, de tal manera que se requiere atención del servicio de salud.

La Ley Nacional de Salud Mental define que las **crisis subjetivas** implican una **situación de riesgo cierto e inminente para la persona o para terceros por un padecimiento mental**, por lo que el personal policial está obligado a intervenir procurando evitar daños, dando parte inmediatamente y colaborando con el sistema de emergencias sanitarias que corresponda (Art.20. Dec. Reg. 603/13).

En tal sentido, en los términos del presente protocolo, **se debe considerar a todo intento de suicidio, como a manifestaciones (verbales y/o gestuales) expresas de querer quitarse la vida o hacerse daño, una Urgencia en Salud Mental.**

- En el caso de que personal a su cargo se encuentre en medio de una crisis o situación de riesgo o emergencia en salud mental, el jefe directo, o superior a su cargo, o el jefe que por jurisdicción corresponda DEBE librar comunicación al SIES 107, describiendo el estado de la persona y **solicitar asistencia inmediata del equipo de salud además de tomar medida preventiva de retiro de armamento** (Res. JPP N.º 911/21).

**Toda persona que padece sufrimiento por o en su salud mental tiene derecho a recibir atención sanitaria y social integral y humanizada por parte de los servicios y efectores de salud tanto públicos como privados con el objeto de asegurar la recuperación y preservación de su salud.**

(Art 6 y 7 de la Ley Nacional de Salud Mental N°26.657)

- (ver punto 2 del adjunto del presente anexo- sobre Recomendaciones para la contención hasta tanto arribe la unidad médica).

**No obstante, frente a un riesgo inminente de suicidio, al estar comprometida la vida del personal se debe intentar llevar al efectivo afectado a un efector de salud u hospital más cercano para su atención inmediata.**

- En el caso que el SIES 107, no pueda disponer de la movilidad por diferentes circunstancias, **el personal policial amparado por el art. 42 del Código Civil**, tiene la potestad de hacer uso de la fuerza pública con el objetivo de trasladar a la persona a un nosocomio de salud para su evaluación interdisciplinaria.
- \*-consideraciones a tener en cuenta Sobre el Servicio de Salud**
- En lo que asistencia se refiere, la Ley N° 27130 de Prevención del suicidio establece que quien padeció o padece ideaciones suicidas y/o conductas suicidas tiene derecho a ser atendido en el marco de las políticas de salud, y que dicha atención deberá ser a través de un equipo interdisciplinario, que determinará el tratamiento adecuado.**
- El personal policial que intervenga en un procedimiento de esta naturaleza tiene la obligación de evaluar de manera inmediata el riesgo en lo que atañe a la seguridad de la persona, salvaguardando siempre la vida e integridad de la persona como deber policial (Resolución Nacional N. ° 506/2013).
- El personal policial responderá a las instrucciones y/o pedidos de colaboración impartidos por el efecto de salud o el personal de salud presente, y acompañará a la persona

afectada en cuestión hasta tanto el equipo de salud se expida sobre necesidad de permanencia o no del efectivo policial.

### **3.- \*Criterios de intervención ante un hecho de suicidio consumado por parte de personal policial subalterno y/o a su cargo**

Ante la toma de conocimiento de que personal a su cargo haya cometido suicidio (ya sea por vías formales como informales), el Jefe directo, o superior a cargo Jefe de la jurisdicción correspondiente **deberá dar aviso de inmediato a la Dirección General de Servicios Sociales** (sin perjuicio de las actuaciones administrativas pertinentes que se vienen realizado ante estos casos):

- Teléfono de la Dirección Servicios Sociales: 0342- 4619903**
- Mail: dgsersoc@santafe.gov.ar**

Desde la Dirección de Servicios Sociales se realizarán las denominadas **actuaciones posvención** descritas en el protocolo, esto es: brindar contención psicológica, asistencia y apoyo tanto a familiares como a compañeros/as del personal que se haya quitado la vida, como así también asesoramiento en cuanto a trámites de sepelio, pensión, seguro mutual, etc, a los familiares directos.

**El Protocolo de Prevención del Suicidio en la Policía garantiza estas actuaciones, por lo que será de carácter obligatorio y dentro de las horas de servicio la contención a los compañeros/as de trabajo del personal suicidado**, que por lo general, tendrán formato de dispositivos de contención grupal, y si el /la profesional de servicios sociales interviniente lo considere, brindará acompañamiento individualizado a algún compañero que detecte más afectado, pudiendo incluso activar protocolo, según el caso. Esta instancia tendrá también el objetivo de psicoeducar y sensibilizar en la temática del suicido, por lo que será también preventiva. Si bien se plantea como obligatorio que se brinde el espacio de contención, será VOLUNTARIA la participación del mismo por parte de los compañeros/as.

La Dirección de Servicios Sociales dará aviso y librará comunicación del hecho a esta Dirección de Bienestar en la Policía, siguiendo planilla de relevamiento (módulos 8 y 9).

**CONSIDERACIONES FINALES:** Tener especial consideración y atención a lo detectado y/o comunicado por los compañeros/as directos de un personal que atravesare malestar psicológico. Dar comunicación y divulgar el presente protocolo junto a sus anexos a todo el personal a su cargo mediante circular general.

- **Teléfonos útiles a tener en cuenta: Línea telefónica Nacional y Gratuita para la Orientación y Apoyo en la Urgencia de Salud Mental:** 08009990091, atiende las 24 hs. y brinda asesoramiento sobre buscar efector de salud más cercano, contando con una Red de Derivación en la urgencia.

**3) La Resolución JPP Nº 911/21. Mediante la misma se dispone:**

1-) El retiro del arma reglamentaria de todo el personal policial encuadrados en: **a)** licencia especial (de corta y larga duración) por padecer patologías psicológicas, psiquiátricas y/o neurológicas, **b)** licencia especial de larga duración por patologías clínicas y/o traumatológicas, y **c)** funciones en “tareas diferentes” sin distinguir en patologías A), B), C) –clínica, traumatológica y psicológico/psiquiátrica, respectivamente- y/o combinadas, se encuentra imposibilitado momentáneamente de cumplir con esos objetivos señalados en el párrafo anterior de la presente, habida cuenta que la situación conlleva –entre otras labores- horarios reducidos de actividad, prohibición de prestar servicio de policía adicional y afines, para prestar funciones únicamente administrativas;

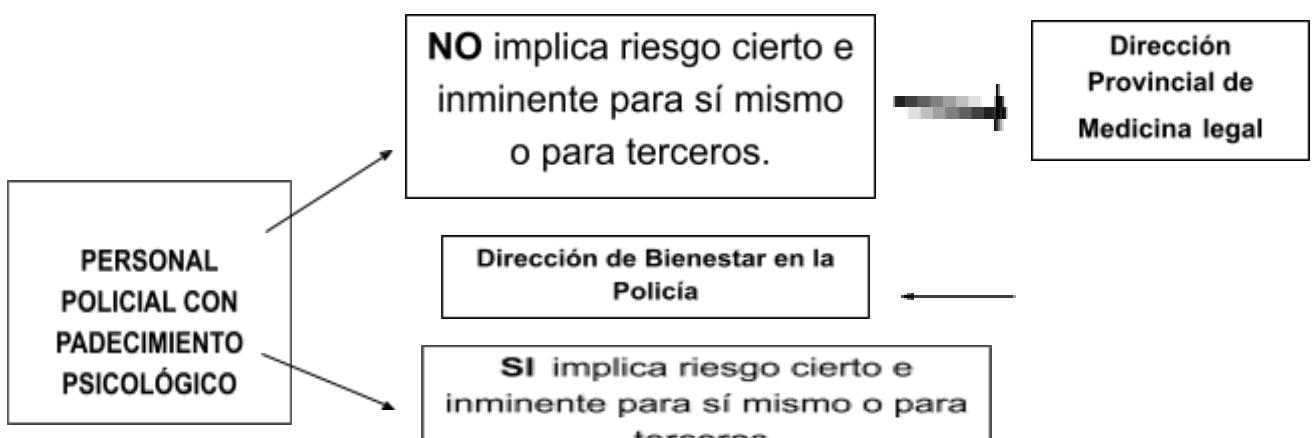
2-) Se proceda al retiro del arma particular del personal policial que padezca patologías de carácter psicológico, psiquiátrico y/o neurológico, ello en consonancia con la Resolución JPP (D-5) S/N de fecha 16-11-97, cualquiera sea el Escalafón y SubEscalafón en que reviste el agente;

3-) Autoriza a los superiores inmediatos de los agentes para el retiro provisorio del armamento:

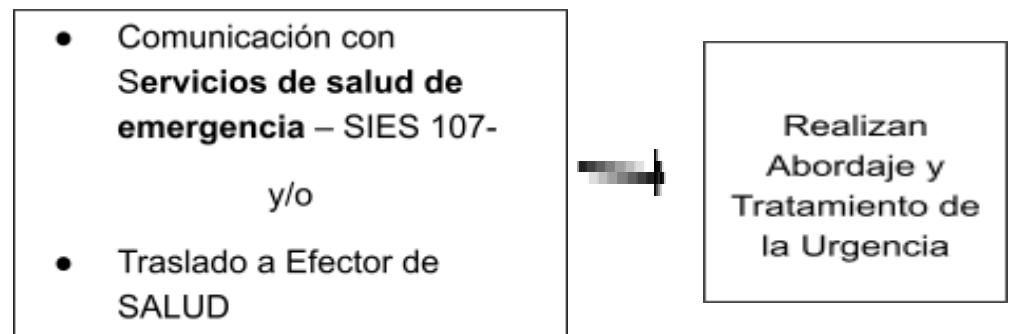
**a)** cuando tengan conocimiento o pueda suponerse que presenta alteraciones en su personalidad o conducta, labrando el acta respectiva para la remisión inmediata del armamento a la dependencia de logística competente (sin detallar otro motivo que el de “imposibilidad provisional del agente para su portación – se solicitó intervención del servicio de sanidad policial”) y,

**b)** requerir de forma urgente al servicio de sanidad policial la evaluación de su subordinado, extendiendo el correspondiente Formulario de Anexo II, con más nota en sobre cerrado detallando el motivo o fundamento del pedido para su apertura por galeno o psicólogo y archivo en el legajo médico. Dicha misiva en sobre cerrado podrá reemplazarse por comunicación vía informática (correo electrónico oficial, fax, etc.) y/o telefónica, con más asiento en el libro memorándum de guardia:

4-) Con la medida, se tiende a garantizar la integridad psicofísica del administrado, de su familia y de terceras personas.-



**Urgencia en salud mental**



## UNIDAD 5: CÓDIGO DE CONVIVENCIA DE LA CIUDAD DE ROSARIO:

### ORDENANZA (Nº 10.267) – Principales disposiciones.

-**Artículo 1- Finalidad.** Las disposiciones previstas en este Código, tienen por finalidad generar las condiciones y bases necesarias para garantizar una convivencia ciudadana pacífica, solidaria y multicultural, en el marco de la protección de los bienes comunes, los valores democráticos, la defensa de los derechos individuales y colectivos, y en el que todas las personas tengan la posibilidad de desarrollar en libertad sus actividades con pleno respeto a los intereses de la comunidad.-

-**Art. 4- Ámbito de Aplicación.** El presente régimen se aplicará al juzgamiento de las contravenciones que se cometan en el ámbito territorial de la jurisdicción municipal de Rosario, en infracción a las normas dictadas en ejercicio del poder de policía municipal, o cuyos efectos se produzcan o deban producirse en dicho territorio; y en los casos de leyes nacionales y/o provinciales cuya aplicación corresponda a este Municipio por convenio o adhesión que así lo establezcan, siempre que no se prevea un procedimiento y/o penalidad propia.-

-**Art. 5- Principios Generales.** Establece que en la aplicación de este Código resultan operativos los principios, derechos y garantías consagrados en la CN, Tratados de DDHH, los que en el futuro adquieran jerarquía constitucional, demás tratados e instrumentos internacionales ratificados por el Congreso de la Nación (artículo 31 de la Constitución Nacional); y en la Constitución de la Provincia de Santa Fe. En especial, serán aplicables al procedimiento contravencional los conocidos principios de: **A) Principio de legalidad. B) Presunción de legitimidad y debido proceso adjetivo. C) Prohibición de analogía. B) Non bis in ídem. E) Principio de benignidad. F) Principio de inocencia. G) In dubio pro-infractor. H) Derecho de defensa. Defensa técnica letrada**, ello en consonancia con los modernos códigos de procedimientos.-

-**Diferencias con el C.C.** (**Art. 8- Aplicación Supletoria.** En cuestiones no específicamente contempladas: principios del procedimiento administrativo, L.O.M., el propio C. C., las disposiciones de la parte general del C.P.A. y el CPP de Santa Fe. **Art. 11- Tentativa.** No

es punible. **Art. 14-** La promoción de la investigación de un delito no exime de la responsabilidad administrativa por la falta o contravención cometida.-

Otras diferencias: **A)** La **responsabilidad por las faltas es objetiva**, por lo tanto, el elemento culpabilidad no tiene aplicación en dicho régimen, habida cuenta que puede ser sancionado un sujeto distinto al que cometió la infracción (por ej. art. 13 inc. "F"), **B)** En las **faltas no es imprescindible un sistema acusatorio**, lo contrario se presenta en las contravenciones penales. **C)** En el plano administrativo **no se imponen sanciones privativas de libertad**, la multa es la sanción principal (art. 24º, Lpr.13.169), en materia contravencional la pena de arresto también funciona como pena principal. **D)** En las faltas, **el tipo se configura con la sola infracción**, vale decir, ante la inobservancia se aplica la sanción, se conforma con una **tipicidad formal**; **en las contravenciones se requiere además, la afectación de un bien o su puesta en peligro**. El principio de "lesividad" (art. 19 de la C.N.), constituye una valla infranqueable que impide la función punitiva del Estado, cuando no hay una afectación total o parcial a un bien jurídico ajeno, o la misma resulta insignificante. **E)** En las **faltas**, al corresponder al campo del **derecho administrativo** prevalece el **principio de legitimidad** de los actos emanados de los funcionarios administrativos; y poco o nada tiene que ver, el principio de inocencia.

**-Art. 13- Responsabilidad.** Se regula

- a) Ante infracción de un menor de 18 años y/o de la edad requerida para obtener licencia de conducir, la responsabilidad puede recaer en sus progenitores. Los emancipados son considerados mayores, aunque puede haber responsabilidad de los dueños de la cosa.-
- b) En infracciones de menores de 15 años a 18 años, el juzgado podrá definir, con acuerdo de padres o responsables y escuchando al menor, cursos, trabajos comunitarios, arreglos de mobiliario público o limpieza del espacio público. No es considerado sanción ni se toma para la reincidencia.-
- c), d) y e) regula la responsabilidad correspondiente del representante (empleado, etc.) de personas jurídicas en ejercicio de sus funciones y éstas, previéndose, en definitiva, la solidaridad en pago de multas. También la responsabilidad personal del representante de otra persona, sin perjuicio que no concorra en aquella y sí en ésta, las calidades para ser infractor activo.-
- f) El responsable ante falta de tránsito es el titular registral del vehículo en caso que no se individualice al autor, salvo que aquel deslinde su responsabilidad (denuncia de venta anterior al hecho, prueba suficiente o individualice al autor).-

**-Art. 18-** En este régimen municipal de faltas, **la acción es pública.**-

**-Art. 19- Sanciones.** Las sanciones que este Código establece son:

- a. Severa Amonestación. b. Multa. c. Inhabilitación. d. Clausura. e. Prohibición de acercamiento o de concurrencia. f. Suspensión y/o caducidad de la habilitación. g. Comiso. h. Demolición. i. Tareas educativas y concientizadoras. j. Remediación. k. Suspensión en el uso de firma. -

**-Art. 57- Comprobación por nuevas tecnologías.** Establece que las tareas de control y comprobación de infracciones, podrán realizarse por medios mecánicos, digitales, electrónicos, filmicos, fotográficos o de grabación de video, sea por medios móviles o puestos fijos, de funcionamiento remoto o no; y siempre que hayan sido obtenidas en forma directa o con la supervisión del/los funcionarios facultados por el Municipio.-

Deben generar actas con los datos del lugar, fecha y hora, la acción, norma infringida, datos del presunto infractor, identificación del vehículo, identidad del funcionario actuante, la imagen, etc., y/o medición de velocidad e identificarse los medios tecnológicos utilizados.-

No se requiere rúbrica del funcionario en las constataciones por medios incorporados a la señalización lumínica de tránsito o a sistemas de captación de imágenes habilitadas y por los radares para medir la velocidad debidamente homologados por la autoridad administrativa competente en la materia.-

#### **-TÍTULO 1 - FALTAS CONTRA BIENES PÚBLICOS, ESPACIO PÚBLICO Y ORDEN PÚBLICO.** (arts. 132/136 se exponen sintéticamente).

**Art. 132-** Se pena con multa sin perjuicio a la indemnización civil, cualquier acto de **vandalismo** sobre bienes, edificios, instalaciones y/o mobiliario urbano público o privado en la vía pública y si es en desarrollo de un espectáculo, podrán ser solidariamente responsables el autor material y los organizadores. **Art. 133-** **Se duplica la multa si el bien fue** declarado patrimonio histórico y/o cultural. **Art. 134-** **Los daños sobre el suelo o vegetación ornamental** del espacio público, se multa por cada metro cuadrado de suelo involucrado y comiso de los elementos utilizados en la actividad de que se trate. Podrá disponerse, además, la remediación del sitio afectado. **Art. 135-** **En los espectáculos públicos, se sanciona con multa y/o clausura** las acciones que perturben el respeto que merecen la dignidad humana, los derechos humanos, la orientación sexual, identidad de género, las creencias personales y/o religiosas, y la libertad de cultos; en los espectáculos públicos. **Art. 136-** Sanciona a quienes en la vía pública, lugar público o de acceso público profieran **insultos mediante gritos, o realicen señas, gestos o ademanes de provocación con el objeto de incitar, maltratar, acosar, turbar, intimidar, menoscabar psicológicamente o inferir agravio a cualquier persona. Se agrava la multa, clausura e inhabilitación** **Se agrava la sanción** contra la investidura o condición sexual, docentes o personas afectadas a tareas educativas, médicos o integrantes de los equipos de salud, con motivo o en ocasión de los servicios y/o funciones desarrolladas, duplicándose la pena si se hubiere puesto en riesgo la integridad física de la persona afectada o cuando el hecho hubiere alterado el normal funcionamiento de un establecimiento educativo o de salud, o la celebración de un acto público.

**-Art. 143- El acoso sexual callejero,** o el realizado en cualquier lugar público u otros de acceso público, será sancionado con multa de 75 a 375 UF. Pena complementaria: actividades educativas y concientizadoras (propuestas por la Secretaría de Género y DDHH).

Son agresiones físicas, verbales y/o gestuales de contenido obsceno contra quien no las consiente. Por ej. insinuaciones, instigación, maltrato, intimidación, hostigamiento o comentarios agresivos o peyorativos sexuales contra la persona y la dignidad humana; fotografías o grabaciones o actos de acoso, contacto físico, seguimiento, persecución, y/o desnudez.-

-**FALTAS EN MATERIA DE CONTAMINACIÓN EN GENERAL.** Se protege al medio ambiente mediante varias figuras que esquemáticamente se exponen, a saber:

-**Art. 147-** El abandono, depósito o desecho de elementos, desperdicios, objetos, y/o sustancias fuera de los lugares donde deban depositarse, o en espacios públicos (muebles en desuso) y hasta casas abandonadas

-**Art. 148-** La falta de exhibición de carteles de no arrojar residuos (clubes costeros, establecimientos, etc.) o (**art. 149**) La falta de exhibición de cartelería indicativa para quejas o denuncias por contaminación ambiental prevista en la normativa vigente.-

-**Art. 150-** La producción o activación de focos de fuego y/o incendio, cualquiera sea su tipo o motivo, en zona urbana o rural, salvo que cuente con autorización expresa del organismo competente, será sancionada con multa de 75 a 375 UF, y/o comiso de los elementos utilizados, sin perjuicio de la remediación del sitio afectado (cuestión de gran actualidad en la zona).-

-**Art. 151-** El abandono o depósito de neumáticos en lugares no habilitados, o su incineración o no se respete su reciclado o valorización.-

-**Art. 152-** Acciones respecto de residuos en contravención a las normas sobre horarios y lugares permitidos (**art. 153**) el lavado y/o barrido de vereda.-

-**Art. 154-** La falta de higiene, limpieza, o saneamiento; malezas, escombros o residuos en todo inmueble, habitado o no, y se observa irregularidad desde el exterior. La falta de eliminación de yuyos y malezas en las veredas.-

-**Art. 155-** La violación a las normas de seguridad y emisión de contaminantes en talleres.-

-**Art. 156-** El incumplimiento de la normativa con relación a informes técnicos o ambientales (**art. 157**) inmisiones o emanaciones o (**art. 158**) pulsadores o interruptores de agua en lavaderos de autos o (**art. 159**) estudio de suelo previsto en cese de estación de servicios.-

-**Art. 160-** Refiere a las acciones u omisiones no contempladas en este capítulo, que constituyan incumplimientos a lo preceptuado por la normativa vigente en materia de contaminación ambiental. Además de multas, siempre se podrá disponer la remediación como pena accesoria.-

-**FALTAS EN MATERIA DE ARBOLADO PÚBLICO.** Art. 177- Se sancionan las acciones de personas no autorizadas sobre el arbolado público (cortes, despuntes, podas aéreas o radiculares, talarlo, destruirlo o causar daños que impidan su recuperación, como incisión anular, aplicación de sustancias tóxicas, y/o demás prácticas nocivas), serán sancionadas de acuerdo a la tasación que

corresponda en función de la escala obrante en el artículo 178° del código. Se aplica por la conducta ejecutada sobre cada ejemplar arbóreo en forma individual, y sin la posibilidad del juzgado de reemplazar las multas por severa amonestación. Se sanciona: al autor material si fuere posible su identificación, titular/es registral/es del inmueble, constructora/s o profesionales si obra o construcción en marcha, locatarios o con derecho de habitación gratuito, y/u ocupantes.-

**-FALTAS URBANÍSTICAS.** Art. 264- Se penan las transgresiones a las "Normas Urbanísticas de la ciudad de Rosario", en edificaciones donde se verifiquen las siguientes circunstancias en forma simultánea:

a) Obras de más de 300 m<sup>2</sup>, b) De vivienda colectiva, loteos, oficinas, cocheras, playas de estacionamiento o locales de uso comercial, e) Ampliación que supere los 50 m<sup>2</sup> (cubierta o semicubierta) y/o implique la creación de 1 o más unidades funcionales cualquiera sea su medida. Según la magnitud de la infracción, las multas van de 100 hasta 600 UF por metro cuadrado en infracción (según el art. 40, cada Unidad Fija es equivalente a un -1- litro de nafta súper, valor surtidor de la empresa YPF del Automóvil Club Argentino.-

**-FALTAS EN LA CONDUCCIÓN.** Art. 288- La conducción de cualquier tipo de vehículos bajo los efectos del alcohol, se sancionará cuando el índice de intoxicación alcohólica comprobada sea desde superior a 0 g/l, en escalas ascendentes y hasta de 1,50 g/l o superior. La multa va aumentándose, se duplica en casos de reincidencia (de los casos más leves) y se dispondrá además la inhabilitación para conducir por cuatro (4) años en las últimas dos escalas (casos más graves). En la segunda reincidencia la inhabilitación será por hasta seis (6) años.-

**-FALTAS DE PEATONES.** Art. 300- La persona que, mediante actos determinados obstruya o altere la fluidez o seguridad del tránsito, o que mediante actos extorsivos y/o de cualquier otra manera se arrogue preferencia de uso sobre la calzada o parte de la misma sin autorización alguna de la autoridad, será sancionada con multa de 10 a 200 UF y/o con la realización de tareas educativas y concientizadoras.-

**-FALTAS EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE ANIMALES.** Art. 323- Se sanciona el ejercicio de actos de maltrato contra animales no humanos:

1) Alimentación insuficiente o perjudicial. 2) Afectados al trabajo sin fines altruistas. 3) Suministración de drogas sin finalidad terapéutica. 4) Se los prive de aire, luz, sombra, movimiento, espacio suficiente, abrigo e higiene, tratándose de animales cautivos, confinados, domésticos o no. 5) Sean arrojados o abandonados en la vía pública vivos o muertos. 6) Se los castre sin insensibilización con anestesia y sin intervención de veterinario. 7) Comercio ambulante de animales. 8) En comercios que vendan y/o críen mascotas o animales domésticos, éstos sean

alojados en espacios con dimensiones menores a 3 m<sup>2</sup> por 1,80 m<sup>2</sup> de alto y/o se alberguen más de dos mascotas por jaula, exceptuando a aquellos menores de 3 meses, que podrán ser hasta 4 por jaula.

## **UNIDAD 6**

### **A-) Protocolo de Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la fuerza para la Policía de la Provincia de Santa Fe. Resolución N° 0326/20 del Ministerio de Seguridad:**

-**Introducción:** La norma en cuestión establece algunas consideraciones, entre las que se destacan:

La competencia exclusiva del personal policial para hacer uso de la fuerza, ello para prevenir y conjurar el delito. La fuerza es considerada como todas aquellas acciones o determinaciones que se resuelven a través de la coacción directa a la que están obligadas las fuerzas policiales en cumplimiento del mandato de las leyes y la Constitución. En sentido amplio es la mera presencia de los funcionarios policiales y en sentido restringido son las manifestaciones materiales del recurso a la fuerza en las que los funcionarios policiales están legalmente habilitados a producir asignaciones obligatorias. Como parte de sus facultades están las de arrestar, detener y otras acciones. Se admiten diferentes grados para prevenir y conjurar el delito, mantener el orden público y proteger los derechos. La policía debe evitar el escalonamiento de la violencia, confrontar la cultura de la ilegalidad y afianzar la convivencia ciudadana, armonizando y restaurando vínculos. Se prioriza el abordaje de la conflictividad a través de la conciliación y disuasión, la protección de la vida, incluyendo la del propio personal, el uso progresivo de la fuerza (se marcan objetivos claros), proporcional y racional que involucra el uso de técnicas defensivas no letales, fuerza letal o de armas de fuego, de neutralización de letalidad atenuada y otros medios de intervención, priorizando el abordaje gradual ya que muchos delitos se resuelven a través de la presencia policial, patrullaje, guardia, custodia, vigilancia, controles, etc.. Se plasma la necesidad de contar con equipos de protección, legitimidad social y criterios claros del accionar, entre otros, destacándose en la medida de lo posible, la utilización de medios no violentos antes de recurrir al uso de armamento letal, autorizándolo sólo cuando otros medios resulten ineficaces (8vo. Congreso de la O.N.U. s/Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente – La Habana – 1990).-

En el caso Zambrano, la C.I.DDHH exige preservar tanto la seguridad pública como el pleno respeto de los DDHH de quienes se hallen en cada jurisdicción. Asimismo, por el art. 22 de ley Ley 24059, las FFSS y policiales han incorporado el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de hacer cumplir la Ley emanado de la Asamblea de la O.N.U., resaltándose la normativa de las fuerzas a nivel federal (Procedimiento Operativo N° 1/06 de Gendarmería, las directivas N° 8 y 9 S/2007 DOPE UP4 de Prefectura Naval y el Reglamento de Arma y Tiro RGPFPA N° 8 y modificatorios de la P.F.A.), que junto con el Manual de Capacitación en el Uso

Racional de la fuerza nacional del año 2015, concretan los precedentes de otras jurisdicciones y organismos, que el protocolo provincial incorpora al plexo normativo de la Policía de Santa Fe, contándose así con pautas de actuación modernas y de respeto al estado de Derecho y el orden democrático.-

Por último, en esta parte introductoria se hace expresa mención al “Programa de Seguimiento del uso Racional, Progresivo y Proporcional de la Fuerza del Sistema Policial de la Provincia de Santa Fe”, ello debido a la naturaleza cambiante del delito y las violencias, para así contar con información y análisis actualizado. Se prevé que el Programa de Seguimiento tendrá capacidad de registro y análisis de intervenciones policiales, de percepción y expectativas de los funcionarios para la mejora y ajuste del proceso, regulando sistema de encuestas anónimas regulares del personal, haya o no participado recientemente en hechos con recurso a la fuerza.-

A su vez, la información producida por dicho programa deberá servir para la confección de la “Evaluación estratégica anual de amenazas y riesgos” (EEAAR), a modo de ciclo de planeamiento para requisitos operativos para el uso de armas de fuego y de menor letalidad ajustadas a las regiones de la provincia. El EEAAR establecerá la capacidad, doctrina, el perfil de despliegue del armamento, capacitación y previsión de requerimientos ante la conflictividad futura.-

Se concluye que todos estos avances normativos e institucionales, conllevan a instrumentar un “Programa de Reentrenamiento continuo en el “Uso Racional, progresivo y Proporcional del Uso de la Fuerza”, instrumentado por la Subsecretaría de Formación y Capacitación y conducido por el I.Se.P a través de sus instructores policiales y especialistas en ciencias sociales.-

#### ANEXO (del Protocolo)

-Título 1º Aspectos Generales: Art. 1): el protocolo lo debe aplicar todo el personal policial, art. 2) define a la fuerza como el uso de medios físicos para forzar o influir en el comportamiento o dañar la propiedad. Pueden ser medios cinéticos como químicos, eléctricos u otros.-

-Título 2º Principios de actuación en el uso de la fuerza: (Es el más importante para el personal de calle). Art. 3. Ppios Giales: Luego de dejar en claro que el uso de la fuerza en general y de las armas en particular es el último recurso, fija los parámetros siguientes: a) en caso que medios de menor letalidad resulten inadecuados, b) uso de armas y técnicas potencialmente letales en caso de peligro grave, inminente y actual para la vida del personal policial, víctimas y terceras personas, c) preservar la vida y la integridad física es siempre el primer objetivo y c) los bienes materiales nunca deberán estar sobre la vida. Art. 4 LEGALIDAD: el uso de la fuerza está autorizado cuando el objetivo y los medios involucrados para lograrlo, están autorizados por normas jurídicas y siempre subordinados a la CN, leyes y reglamentos vigentes, así como tratados de DDHH. Art. 5 OPORTUNIDAD: El uso de la fuerza tendrá lugar cuando todos los demás medios para hacer cesar amenaza grave e inminente contra la vida e integridad física sean

ineficas. No se debe acarrear consecuencias más lesivas que al no recurrir a ella. Siempre tiene un fin policial, procediendo una evaluación táctica y ética, de la situación y las circunstancias que pudieren agravarla o des-escalonar el conflicto y la violencia. Art. 6 PROGRESIVIDAD: Establece pautas que regulan el grado de fuerza apropiado para una situación determinada, a través del seguimiento estandarizado de instancias de menor a mayor uso de la fuerza. Hay un escalonamiento entonces, ya que a cada grado de oposición, le corresponderá una serie creciente de acciones. Art. 7 INSTANCIAS DE PROGRESIVIDAD: Presencia. Verbalización (órdenes). Control de letalidad (manipulación táctil para detectar e incautar armas, inmovilizar y controlar a una persona). Recurso a armas y técnicas de letalidad atenuada. Recurso a armas y técnicas de letalidad mayor. Art. 8 PROPORCIONALIDAD: La fuerza aplicada debe ser proporcional a la agresión, la gravedad de la amenaza y a los riesgos objetivos. Al evaluarlos, el funcionario la aplica conforme, en definitiva, a la gravedad del delito y al objetivo que persigue salvaguardar, evitando siempre daños innecesarios. Art. 9 RENDICIÓN DE CUENTAS: regula el deber de cumplir con todas las obligaciones de la función, rendir cuenta por las acciones y responder por ellas (sus consecuencias).-

-La norma se completa con el título referente a las armas de fuego y equipamiento de letalidad atenuada, en el que se remarcán la normas de manejo y portación, el registro, referencia, incorporación de equipamiento de letalidad atenuada, su utilización para neutralizar conductas no letales, la aprobación de estas últimas por parte del Ministerio de Seguridad y la posibilidad de suscripción de convenios para el desarrollo de nuevos diseños y doctrinas, con más el entrenamiento en las mecánicas de intervención. Culmina con los ciclos y programas ya mencionados.-

**-B) El Decreto 460/22:**

-ARTÍCULO 1º- En el marco del despliegue de las funciones que le corresponden a la Policía de la Provincia de Santa Fe de atender en lo concerniente al planeamiento operativo la ejecución y control de acciones de prevención de la comisión de delitos y el resguardo de las personas y sus bienes, sus agentes y funcionarios podrán en la vía pública y al momento de realizar las tareas de identificación de personas que circulen en motovehículos, disponer la retención de los mismos cuando quien lo conduce no pueda acreditar la titularidad del dominio o de su legítima posesión o autorización de uso; dando cuenta de manera inmediata a las autoridades locales para que tomen la intervención que les compete a los fines de la identificación de los motovehículos y su remisión, en su caso y si correspondiere, al depósito local.-

Lo dispuesto en el párrafo precedente debe entenderse sin perjuicio de actuar en caso de flagrancia o de disponer lo correspondiente en el supuesto de que el conductor tenga un requerimiento de autoridad judicial que determine su aprehensión.

-ARTÍCULO 2º- A los fines de la intervención de las autoridades locales en los supuestos referidos en el Artículo 1º precedente, los agentes de la Policía de la Provincia actuarán conforme

las determinaciones que de manera reglamentaria defina el Ministerio de Seguridad con intervención de la Agenda Provincial de Seguridad Vial, estamento que tendrá a su cargo la coordinación con las autoridades locales a los fines de la correcta aplicación de la presente norma.

ARTÍCULO 3º- Los procedimientos indicados en el Artículo 1º del presente Decreto no excluyen ni contradicen las demás atribuciones y deberes que prescribe la [Ley Orgánica N° 7395](#), sus modificatorias y sus Decretos reglamentarios a la Policía de la provincia de Santa Fe.

Con base a dicho decreto, el Ministerio de Seguridad amplía la regulación de la materia mediante la [\*\*Resolución N° 0677/22\*\*](#): Sintéticamente, del mismo se destacan: Los controles estáticos (Personal policial y móviles detenidos en determinado lugar y sus condiciones), dinámicos (los mismos en movimiento) –**art. 1**), los **motivos de la retención de vehículos. Base legal art. 9 inc. h) de la Ley 7395 y Dcto 460/22** (a- vehículos inseguros por carecer de elementos activos como pasivos, b- sin identificación, c- con falta de documentación, d- conducidos por personas no habilitadas, inhabilitadas, con habilitación suspendida o sin la edad requerida y e- que transporten a una cantidad mayor de personas para la cual fuera construido el vehículo **art. 2**), El **procedimiento para la detención**: solicitud de documentación a todos los ocupantes, conocimiento al 911 para que proporcione información sobre el vehículo y sus ocupantes, actividad en caso de corroborarse causales de retención del art. 2 –acta, fajas, traslado al depósito municipal, recibo del mismo, notificación al ocupante del vehículo del lugar del depósito para que pueda ejercer sus derechos **art. 3**), **Supuesto de fuga**: Se aplica la Res. JPP 3/2018 –Sistema Operativo de Desplazamiento- y el art. 61 de la ley 24449 –Seguimientos Policiales Controlados- procurando el resguardo de la totalidad de las personas, uso de balizas y sirenas y evitar un mal mayor al que se quiere evitar **art. 4**), aplicación de **códigos de procedimientos y de fondo** en caso de comprobación de delitos en el **art. 5**) y la intervención a la autoridad municipal y Dir. Gral. De Policía de Seguridad Vial en caso de **alcoholemia**, para la realización de los test con los equipos homologados respectivos en su **art. 6**.

C) [\*\*Régimen disciplinario. Decreto 3268/18\*\*](#): Modifica parcialmente al Decreto N° 461/15, concretamente en sus artículos 2 y 7, ampliando la reglamentación del art. 60, primera parte, de la LPP N° 12.521.-

Cabe recordar que los cambios del Decreto N° 461/15 se enmarcan en los lineamientos políticos del Acuerdo para la Seguridad Democrática, el cual enfatiza el control interno y externo del desempeño y legalidad del accionar policial, su profesionalización, planteándose también que los lineamientos se inscriben en el Plan de Seguridad Democrática 2012 y en que en tal sentido la ley de emergencia en materia de seguridad pública N° 13.297 facultó al P.E. a reestructurar la Policía de la Provincia, a trasladar aspectos esenciales a la esfera de conducción política, a reajustar recursos y disponer todo lo conducente para reorganizar los mismos.-

Así, entró en vigencia la reglamentación de los arts. 41, 42, 43, 46, 50 y 51 de la LPP N° 12.521, con implementación progresiva del resto del articulado. Sin embargo, el Organismo Administrativo de Conducta Policial bajo dependencia de la Secretaría de Control de Seguridad, a la fecha no se puso en funcionamiento, planteándose la corrección correspondiente, lo que fundamenta la reforma en los artículos señalados a los fines de su adaptación a los lineamientos del Acuerdo para la Seguridad Democrática y del Plan de Seguridad Democrática.-

**Art. 2 del Dcto. 461/15 (t.o. Dcto 3268/18):** Entrada en vigencia de los arts. 41, 42, 43, 46, 50 y 51 de la LPP N° 12.521 a los 15 días. Art. 60: primera parte, a partir de la publicación del referido decreto.

**Art. 7 del Dcto. 461/15 (t.o. Dcto. 3268/18):** Plantea que a partir de la vigencia de las disposiciones que ponen en funcionamiento al Organismo Administrativo de Conducta Policial, quedarán derogadas normas como el Dcto. 426/72, Dcto. 4055/77 y toda otra norma que se oponga. Sin embargo, las derogaciones sólo serán efectivas en la medida que se implemente gradualmente el organismo referido en el art. 60 del Dcto. 461/15.-

**Art. 60, primera parte, del Dcto. 461/15 (t.o. Dcto. 3268/18):** Amplía dicho artículo, estableciendo que hasta que entre en vigencia el Organismo Administrativo de Conducta Policial, el Sr. Secretario de Control Policial, conforme al art. 510/09, ordenará, designará instructor o en su caso asumirá la instrucción y resolverá actuaciones administrativas en las que se juzgue la conducta de funcionarios policiales por faltas graves, con origen en actuaciones de la Dir. Prov. De Asuntos Internos Policiales o por la propia Secretaría de Control de Fuerzas de Seguridad. En estos casos, los instructores sumariantes designados lo son de dicha secretaría y realizan su función con independencia de la jerarquía del personal policial sumariado o sometido a la actuación administrativa.-

**D) LPP N° 12.521:**

**ARTÍCULO 41.-** Son faltas leves las infracciones o incumplimientos de los deberes de los Funcionarios o empleados policiales establecidas expresamente o contenidas implícitamente en leyes, reglamentos y disposiciones vigentes, sean de orden policial o general, aplicables al personal de la Repartición. Sin perjuicio de tal calificación típica, especialmente, se consideran tales:

- a) El incumplimiento de los deberes prescritos en el artículo 23 inciso a), c) y j) de esta ley y los relativos al régimen de servicio fijado.
- b) Las faltas a la ética policial que signifiquen incorrecciones en las relaciones que requiere el servicio policial, tanto en el ámbito interno como externo.
- c) La tardanza o inasistencia injustificada de hasta 72 (setenta y dos) horas, con descuento de haberes por el término de incumplimiento del servicio.
- d) Prestar servicios con falta de diligencia, capacidad, eficiencia, seriedad o fuera del lugar, tiempo, forma y modalidad que por reglamento o resolución se establezcan.-.

- e) No cumplir las disposiciones legítimamente adoptadas por sus superiores para establecer el orden interno o las relacionadas con aspectos básicos del servicio.-
- f) No controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le corresponden, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendentes a hacer cesar la falta y de responsabilidad de los infractores.
- g) No comunicar dentro del plazo de 3 días de notificada cualquier resolución judicial o administrativas susceptibles de modificar su situación de revista o la prestación de sus servicios.
- h) No suministrar información necesaria por razones administrativas relacionadas con prestaciones asistenciales u otras necesarias según la política institucional para el sector.-
- i) Realizar gestiones o valerse de influencias o procurarselos para cuestiones relacionadas con el régimen de servicio o la situación como funcionario o empleado policial.-
- j) Realizar actos que comprometan la función policial o a la Administración, sea por declaraciones o comunicaciones de cualquier naturaleza, induciendo a error a los responsables del organismo donde se desempeñe o formulando denuncias falsas o improcedentes.
- k) Consumir en acto de servicio o inmediatamente antes de su prestación, sustancias que puedan producir afectación en relación a la prestación del servicio por influenciar o comprometer su plenitud psicofísica, cualquiera fuese la cantidad utilizada. La prueba de ello se complementará con los dictámenes que correspondan. La negatoria injustificada implica presunción en contra de quien la ejerza. Quien deba hacerlo por razones de tratamientos o diagnósticos, deberá informarlo con la debida antelación y debidamente acreditado.
- l) Producir por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de deberes o reglamentos daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares.-

**ARTÍCULO 42.-** Las faltas leves del artículo 41 se transformarán en graves cuando las consecuencias produzcan alteración del orden interno, la investidura pública de los funcionarios o empleados o la Repartición o la Administración o que importen menoscabo relevante a lo dispuesto en leyes y reglamentos o que perjudiquen material o moralmente a la Administración, debidamente fundamentadas. El concurso de 3 faltas leves implican falta grave.-

**ARTÍCULO 43.-** Son faltas graves aquellos hechos que atenten gravemente contra el orden constitucional, los poderes públicos o las instituciones constituidas o los derechos humanos establecidos o contra la Repartición o la Administración. Sin perjuicio de tal calificación típica, especialmente, se consideran faltas graves:

- a) Todos los deberes esenciales establecidos en el artículo 23 de esta ley, con excepción de los incisos a), c) y j), y los que surjan de las leyes y reglamentos policiales cuando fueren esenciales para la función y el orden interno de la Repartición.
- b) Prestar servicios inherentes a la función policial o que deban prestarse por el sistema de policía adicional o que fueren manifiestamente incompatibles con los que presta en la Repartición, en beneficio propio o de terceros, para personas físicas o jurídicas. Igualmente, desarrollar

actividades lucrativas o de cualquier tipo incompatibles con las funciones policiales. Un reglamento establecerá lo concerniente a desarrollar actividades permitidas sean de orden técnico, profesional o artesanal que no constituyan incompatibilidad.

c) No intervenir debidamente, cuando está obligado a hacerlo, sin causa que lo justifique y sin dar conocimiento inmediato al Funcionario policial o al magistrado judicial competente de la jurisdicción donde ocurre el hecho o acto.

d) Utilizar o blandir el arma de fuego provista o que utiliza para el servicio en situaciones que no correspondan por razones de seguridad para la integridad de las personas, proporcionalidad de los medios empleados en los hechos y con agotamiento de las medidas preventivas que establezcan los reglamentos policiales para las intervenciones en el servicio policial.

e) No intervenir haciendo cesar y adoptando las medidas de responsabilidad para con los infractores de faltas leves o graves o denunciando formalmente los hechos que lleguen a su conocimiento sean o no personal subalterno del que constata.

f) Las inasistencias injustificadas por espacio de 4 o más días corridos o alternados en el término de 10 días, en el año calendario, con descuento de haberes.

g) Las faltas de respeto graves cometidas contra el superior o personal policial de cualquier jerarquía a cargo y los actos de insubordinación que de cualquier modo afecten el orden interno de la Repartición o los servicios que debe prestar la misma o sus dependientes.

h) Mantener vinculaciones personales con personas que registren actividad o antecedentes delictuales o contravencionales públicamente conocidos, u otorgando información en cualquier modo que pueda ser utilizada para frustrar, impedir o dificultar investigaciones de orden penal, de faltas administrativas.

i) La vinculación con cualquier actividad o profesión que signifique otorgar ventaja o conocimiento que pueda ser utilizado a favor material de una persona, en especial lo concerniente a personas privadas de libertad o en condiciones de hallarse en tal situación y sin perjuicio de las obligaciones de comunicación, incomunicación y tratamiento humano que corresponde otorgar a las personas.

j) Demorar las rendiciones de cuentas o los fondos o sumas de dinero que por cualquier concepto que corresponda con su función le sean entregadas o entren en su esfera de vigilancia o no controlar o hacer controlar los inventarios y/o los depósitos de efectos de bienes que pertenezcan a la Repartición o las personas en general o no informar los hallazgos o secuestros de elementos en forma inmediata ante la autoridad de la jurisdicción, dentro o fuera del horario de servicio.

k) Los incumplimientos a los deberes y atribuciones policiales y a las competencias que determina el Código Procesal Penal de la Provincia.

l) Aceptar todo tipo de dádiva por sí o por terceros u occasionar por negligencia la fuga de detenidos o la violación de su incomunicación o no dar trámite a sus pedidos o recursos o someterlos a tratos inhumanos o degradantes de cualquier naturaleza que produzcan menoscabo

a sus derechos humanos, sin perjuicio de la adopción de las medidas de seguridad debidamente autorizadas.

**m)** Impedir u obstaculizar a otro policía o fuerzas de seguridad la normal prestación de servicios, internos o externos.-

**ARTÍCULO 46.-** Toda medida disciplinaria debe ser impuesta en relación a la naturaleza y gravedad de la falta cometida y a las circunstancias de lugar, tiempo, medio empleado y modo de ejecución, como así también del número y calidad de personas afectadas y/o presentes en la ocasión, la personalidad y antecedentes del responsable y los destinos en que prestó servicios.-

**ARTÍCULO 50.-** Por faltas leves el superior que constate el hecho podrá aplicar sanción directa de reconvención, apercibimiento simple y apercibimiento agravado. La disposición será motivada y notificada por escrito, siendo recurrible ante el funcionario de dirección con facultades para instruir sumario administrativo o sumaria información.

**ARTÍCULO 51.-** El responsable por faltas administrativas de los Artículos 48, 49 y 50 podrá solicitar ante la autoridad de aplicación de la medida la suspensión del cumplimiento de la sanción que correspondiera ofreciendo realizar, como pena alternativa, actividades de integración o labor social con la función policial o con la profesión o habilidades personales. El avenimiento a tal procedimiento de suspensión de efectos implicará la atención multidisciplinaria personalizada del funcionario o empleado.-

**ARTÍCULO 60.-** Las medidas propuestas por los funcionarios que instruyan las sumarias informaciones o los sumarios administrativos, a excepción de las establecidas en los Artículos 50 y 52, serán resueltas por un tribunal de conducta policial cuya creación y funcionamiento será debidamente reglamentado. El tribunal podrá, igualmente, requerir de oficio las investigaciones tendentes a determinar responsabilidades administrativas de personal policial en actos o hechos del servicio, impartiendo las órdenes de instrucción a los funcionarios que designe. El tribunal podrá aplicar hasta treinta (30) días de suspensión preventiva de empleo, con el procedimiento que se establece en esta ley.

## **UNIDADAD 7: PREVENCIÓN DE LA TORTURA:**

-Mediante la ley 26.827 se crea el “Sistema Nacional de Prevención de la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes”. Cobran importancia los arts. 1, 3 y 7 inc. a), f) y g). De ellos se puede decir esquemáticamente:

**ARTICULO 1° —**Establece el Sistema Nacional de Prevención de la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, cuyo objeto será garantizar todos los derechos consagrados por los artículos 18 y 75, inciso 19, de la Constitución Nacional, por la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, incorporado a la Constitución Nacional en el artículo 75, inciso 22, por el Protocolo Facultativo de la Convención

contra la Tortura y otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, aprobado por ley 25.932, y demás tratados internacionales que versaren sobre estos derechos.-

**ARTÍCULO 3º — De la integración:** Comité Nacional, el Consejo Federal de Mecanismos Locales, los Mecanismos Locales que se designen y aquellas instituciones gubernamentales, entes públicos y organizaciones no gubernamentales interesadas en el cumplimiento de los objetivos del Protocolo.-

**ARTÍCULO 7º — De las funciones.** Corresponde al Comité Nacional para la Prevención de la tortura:

a) Actuar como órgano rector, articulando y coordinando el Sistema, particularmente de los mecanismos locales, teniendo en cuenta las recomendaciones, decisiones y propuestas del Consejo Federal, para una aplicación homogénea del Protocolo;

f) Elaborar, dentro de los primeros seis (6) meses de su funcionamiento, estándares y criterios de actuación, y promover su aplicación uniforme y homogénea por parte del Sistema. Se destacan (sobre los establecimientos de detención: Inspección y visita, Condiciones, Capacidad, Control de sobrepoblación, Empleo de la fuerza, requisita y medidas de sujeción Régimen disciplinario; Designación de funcionarios: Documentación e investigación de casos, Traslados; Controles judiciales y todas aquellas cuestiones que resulten medulares para el cumplimiento del Protocolo). A tales efectos, tendrá en cuenta las recomendaciones y propuestas efectuadas por el Consejo Federal:

g) Diseñar y recomendar acciones y políticas para la prevención de la tortura, y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes y promover la aplicación de sus directivas, recomendaciones, estándares y criterios de actuación por las autoridades competentes a nivel nacional, provincial y municipal;

Son las normas citadas por la CNPT para dictar la Resolución N° 38/2022 de **“Aprobación de los “Lineamientos sobre capacidad y condiciones de privación de libertad en lugares de detención provisoria”.**-

#### **-Introducción:**

Se elabora un documento (Estándares Mínimos de Capacidad de Alojamiento y Condiciones de detención en establecimientos penitenciarios), en el que la CNPT abordó criterios de habitabilidad en establecimientos penitenciarios y se propone continuar con la labor sobre las condiciones en los establecimientos y/o locales cuya permanencia sea por un período corto (Crías, brigadas, escuadrones, destacamentos, alcaidías, etc.), que por ello tienen un diseño diferente. Sin embargo, en diferentes jurisdicciones se utilizan para alojamientos prolongados, contrariando estándares internacionales. Por ello el Comité Contra la Tortura (CAT) remarcó que la Argentina debe poner fin a las dependencias policiales como lugar de detención definitiva y el Sub Comité para la Prevención contra la Tortura, recomienda al Estado el traslado sin demora de las personas cuya estadía excedan de las 48 horas de los plazos procesales penales locales y que se

vele por el estricto cumplimiento de la garantía del plazo máximo de 06 horas en la dependencia policial. Por su parte la Corte IDH sostuvo que la detención debe ajustarse a la Constitución y Ley local, siempre y cuando sean compatibles con la Convención.-

Es así que se señala claramente que el alojamiento por más tiempo de la detención inicial, deja a la persona en condiciones de detención inadecuadas, por lo que ante la prisión preventiva se impone el traslado a la brevedad a la sede penitenciaria, señalando la CIDH que si no se puede garantizar una detención compatible con la dignidad humana, procederá otra cautelar o disponer la libertad durante la etapa del juicio.-

La CSJN declaró además que las “Reglas Mínimas de las N.U. para el Tratamiento de los Reclusos -Reglas Mandela-”, configuran pautas fundamentales a las que debe adecuarse toda detención. En 2019 la CIDH solicitó al Estado Argentino que adopte medidas para preservar la vida y la integridad personal de personas detenidas en sedes policiales, considerando determinados grupos (mujeres, personas mayores) y que las condiciones se adecuen a estándares internacionales. Por otra parte, en el caso “Verbitsky” se busca adoptar medidas y evaluar el impacto de las adoptadas para hacer cesar las situaciones de agravamiento de las condiciones que importen trato cruel, inhumano y degradante.-

Si bien los pronunciamientos internacionales son escasos, los parámetros permiten diferenciar los establecimientos para la detención inicial de aquellos donde se cumplen las de tiempo prolongado (prisión preventiva o condena), por el lugar de ubicación (calabozos en dependencia policial), como por su funcionalidad (aprehensión, demora o detención).-

En las disposiciones procesales nacionales, los plazos varían entre las 12 y las 72 horas, que podrían determinar la permanencia en un lugar de detención provisoria, a cumplirse en otro lugar en caso de una nueva medida privativa de libertad.-

En las jurisdicciones de nuestro país en las que impera el sistema acusatorio, la decisión de la situación procesal puede prolongarse de 03 a 30 días, por lo que debe garantizarse las condiciones de habitabilidad y adoptar medidas adecuadas, incluyendo arresto domiciliario.-

En el “Manual de Instrucciones para la Evaluación de la Justicia Penal de la ONU” se define a las celdas de retención como aquellas en las que se recluye a los detenidos durante 10 o 12 horas (caso de los calabozos de tribunales, donde los acusados esperan para comparecer ante el juez). Además se señala que en los lugares de custodia de autoridad policial u otros lugares de detención, están concebidos para estancias de corta duración, hasta la disposición judicial, normalmente, un sospechoso no debería permanecer más de 48 horas.-

Es interesante la recomendación del CPT para algunas jurisdicciones del país, promoviendo que los detenidos sean alojados en establecimientos centralizados, porque mejoran las condiciones y se cuenta con personal especializado o capacitado para la custodia.-

Teniendo en cuenta la realidad de los sistemas de custodia penal en la argentina, se individualizan dispositivos de alojamiento provisional por tiempo de permanencia en: no superior a

unas pocas horas y de alojamiento que no exceda de unos pocos días, hasta la adopción de medidas como la prisión preventiva o soltura de la persona, pero no deben ser utilizados para períodos prolongados, garantizándose condiciones dignas. En el supuesto de extenderse, deberán aplicarse los estándares recomendados para establecimientos penitenciarios, previstos por la Resolución N° 16/21.-

-Generalidades respecto de todos los espacios de detención provisoria:

Dentro del sistema de encierro se identifican determinados ámbitos de privación de libertad cuyo objetivo principal es custodiar a la persona luego del arresto, sea en flagrancia a la espera de decisión judicial o por orden de ésta de detención. Están reservados para la primera etapa de la investigación, con personal capacitado para custodiar por períodos acotados. La Convención contra la Tortura... establece que los Estados parte velarán por que se incluya educación e información sobre la prohibición de la tortura del personal encargado (civil, militar, etc.), asimismo las "Reglas Mandela" postulan que el personal de custodia aprueben antes de entrar al servicio un curso de formación y una vez en funciones, mantener y mejorar sus conocimientos.-

El Comité de DDHH ha dicho que el personal encargado de aplicar la ley, el de tipo médico y funcionarios/as de policía y todo interviniente en la custodia, deben recibir una instrucción y formación con relación a la prohibición de la tortura y malos tratos.-

Contar con espacios adecuados es de suma relevancia, para que la persona pueda sentirse segura física y emocionalmente, para luego llevar adelante salvaguardas y los actos adm. y procesales de rigor. Los lugares de detención inicial se presentan como los que ocurren los malos tratos y torturas. En ese sentido, el SPT en su visita al país en el año 2013, muchos jóvenes refirieron violencia física otros malos tratos en el momento de ser detenidos, ello por personal de seguridad y en las dependencias bajo su jurisdicción.-

El Comité Nacional recibió alegaciones similares en visitas a comisarías y unidades penitenciarias, señalando que los sistemas de videovigilancia adquieren especial relevancia por los hechos descritos en los primeros momentos de la privación de la libertad.-

El Conjunto de Principios para la Protección de todas las personas sometidas a cualquier forma de detención o prisión postula que los lugares de detención serán visitados por personas capacitadas y experimentadas ajenas a la autoridad a cargo, igual tenor por jueces (un control periódico) fundamental para las condiciones de detención y para prevenir la tortura y malos tratos.-

Las personas son especialmente vulnerables la primera vez que llegan a un centro de detención. Se deben profundizar esfuerzos para garantizar condiciones de detención dignas así como la intimidad y resguardo de la persona. Existe consenso internacional sobre cuatro (04) salvaguardas: a notificar a terceros sobre la custodia, el derecho a un abogado, a un examen médico independiente de su solicitud y a recibir información sobre sus derechos mencionados anteriormente. Además para que puedan desarrollarse, se necesitan algunas condiciones edilicias

(espacio que garanticen el principio de confidencialidad para la asistencia jurídica – Reglas de Brasilia).-

La persona detenida debe ser conducida por una secuencia de espacios para la rutina procedural, es decir identificación, revisión (física y psíquica), entrevistas (con personal policial y/o judicial), se debe contar para ello con espacios limpios, con mobiliario necesario, acceso a necesidades básicas (ingesta y fisiológicas) y medios adecuados para comunicar su detención.-

Asimismo, deben tomarse todas las medidas para garantizar su integridad física y psíquica, evitarse todo riesgo potencial provocado por otras personas o por sí mismo, la supervisión presencial frecuente, independientemente de los dispositivos tecnológicos. En particular, velar por determinados colectivos (LGBTIQ+, personas con discapacidad, gestantes o en lactancia, con afecciones crónicas o graves para la salud). Es buena práctica los dispositivos de videovigilancia o grabación en ingresos, ámbitos públicos, sectores de espera, etc.-

Con relación a las condiciones de habitabilidad: iluminación y ventilación (saber qué momento del día es, colabora en la disminución de ansiedad), celdas de dimensiones adecuadas (individual o de número limitado de personas). Para las personas bajo custodia más de 24 horas, una hora al día de ejercicio al aire libre. Deberán poder comunicarse prontamente para transmitir una situación de necesidad o emergencia. En todo momento podrán acceder a instalaciones sanitarias, agua potable y alimentos en los horarios habituales.-

Todos los espacios deberán guardar condiciones adecuadas de higiene y mantenimiento, rutinas de limpieza (intensificación ante alta rotación de ocupantes). Condiciones similares debe haber en lugares de espera (deseable), lugares para contacto de familiares y de privacidad e intimidad adecuadas. Sin dilación deberá ser evaluada en la primera etapa de investigación por personal sanitario (informe completo del estado de salud: en local apto en condiciones de higiene, ventilación, iluminación y con instalaciones sanitarias, garantizando la confidencialidad profesional, la persona debe ser trasladada si requiere atención que el establecimiento no puede proveer, ello en condiciones de seguridad y resguardo de identidad).-

Finalizado el proceso inicial de identificación y registro, en caso de no contar con plazas se deberá comunicarse inmediatamente al órgano judicial a fines que evalúe una medida menos restrictiva o disponer el traslado a otra unidad.-

Finalmente, según las Reglas Mandela sobre separación por categorías (género y la contención de grupos vulnerables), está prohibido alojamiento de niños/as y/o adolescentes, no se podrá alojar a quienes se auto perciban varones con mujeres y viceversa, salvo solicitud expresa en contrario y deberá evitarse la co-estancia con otras personas con quienes se tenga o conozca enemistad manifiesta. Debe además adecuarse las dependencias para el desenvolvimiento de personas con movilidad reducida, minimizando la asistencia de personal.-

**-Parámetros de habitabilidad y capacidad de los establecimientos y otros lugares de detención provisoria (no exhaustivo):**

**Celdas:** contar con mobiliario básico: silla, una mesa, cama por persona, colchón, almohada y ropa de cama acordes al clima.

**Celdas individuales:** deberá contemplarse una superficie mínima de 6m<sup>2</sup> por persona, sin considerar el espacio para los servicios sanitarios, siendo su lado mínimo de 2m.

**Celdas colectivas:** En celdas colectivas deberá contemplarse un espacio mínimo de base de 6 m<sup>2</sup> para el primer ocupante, y 4 m<sup>2</sup> por cada ocupante adicional, sin considerar el espacio para los sanitarios, siendo su lado mínimo de 2m. Este tipo de alojamiento no comprenderá más del 40% de la capacidad del establecimiento.

**Locales auxiliares:** son diversas áreas donde se desarrollan actividades propias de los procedimientos de custodia de personas privadas de libertad. No es necesario que existan todos estos locales, sino que se puede disponer de un espacio en el que se lleven a cabo las distintas funciones de: a) estar de personas detenidas (área complementaria a dónde pernoctan, b) patios de esparcimiento (al menos 1 hora al aire libre –Reglas Mandela-), c) consultorio médico, d) sala de entrevistas (por ej. con el abogado, debiendo garantizarse la confidencialidad), e) sala de visita (de familiares, garantizando intimidad y confidencialidad).-

**Condiciones generales:** la resolución en análisis recomienda (esquemáticamente): luz natural, iluminación suficiente para leer, interruptores de alumbrado dentro de las celdas (luz artificial: a razón de 200 lux) y se deben poder abrir y cerrar las ventanas desde el interior. Es decir todas las celdas deben tener acceso a fuentes de iluminación natural directa a través de ventanas. El área de iluminación de éstas, tendrán una superficie mínima equivalente al 10% de la superficie del local. Por lo menos 1/3 de esa superficie posibilitará el ingreso de aire exterior.-

**Sanitarios:** Debe garantizarse siempre su acceso, sea en la propia celda o un acceso lo más próximo, con paredes divisorias (para la privacidad) de lo contrario es contrario a la dignidad humana. El agua potable debe ser permanente. Hombres: 1 inodoro c/10 personas (superando las 10 personas se podrá reemplazar 1 de los inodoros por 1 mingitorio), un lavatorio por cada inodoro y una ducha cada 8 personas. Mujeres: 1 inodoro cada 8 mujeres e igual cantidad de lavatorios y duchas que los hombres.-

**Prevención contra incendios y Plan ante siniestros:** las instalaciones edilicias y mobiliarios deben ser diseñados y construidos, mantenidos y operados para minimizar el desarrollo de estos eventos, considerando no sólo la evacuación, sino también la detección del siniestro, la alarma y extinción del fuego. Debe prestarse particular atención a los colchones, que tienen que ser ignífugos y que no generen gases. Corresponde además asignarse áreas de refugio.-

Se recomienda el uso de cerraduras penitenciarias.-

**Higiene:** “Reglas Mandela”: todas las zonas que frecuenten los reclusos deberán mantenerse limpias y en buen estado en todo momento. Prevé un plan escrito que asigne tareas y

responsabilidades para conservar la higiene y limpieza de la planta física, inspecciones periódicas semanales. Comprende la provisión, almacenamiento y distribución de insumos y para realizar dichas tareas, el manejo y disposición de residuos, control de plagas y limpieza de reservorios de agua.-

Alimentación: En estancias superiores a unas pocas horas se debe dar una alimentación más completa que un sándwich, al menos una comida caliente por día y suministrarlala en los momentos adecuados. Los valores nutricionales de las raciones estarán establecidos por profesionales específicos y los alimentos del exterior deben ser evaluados en cuanto a su contenido, previéndose en todo momento condiciones exhaustivas de higiene en la manipulación de los mismos. El consumo debe permitirse en los horarios habituales.-

**-Locales de espera durante los traslados por diligencias judiciales o administrativas:**

Se trata de espacios en los que, ya sea por una disposición judicial o por actos que atañen a la esfera de la autoridad administradora (autoridad de custodia), la persona permanece, en forma individual o colectiva, por un lapso de pocas horas (por ej. alcaidías judiciales, espacios con función de tránsito, distribución o espera de personas privadas de libertad).

Las celdas individuales de espera deberán presentar una superficie libre mínima de 4,10m<sup>2</sup>, siendo su lado mínimo de 2,00 m. En cuanto a las celdas colectivas, éstas deberán presentar una superficie libre mínima de 6,20 m<sup>2</sup> como superficie base para dos ocupantes, siendo su lado mínimo de 2,00 m. Esa superficie se incrementará en 2,10 m<sup>2</sup> de superficie útil por cada ocupante adicional. En estas celdas está prohibido el alojamiento que implique el pernocte.-

# **PROYECTO**

## 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 de intervención es la herramienta de evaluación seleccionada, prefiriéndose 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 pasar a la acción de escribir es organizar la mente. En tal sentido, Ender Egg 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, caracterizar 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.

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. Se recomienda colocar el título al finalizar la confección del proyecto o plan de trabajo.

Para confeccionar el título, debemos tener en cuenta cuatro interrogantes clave:

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?

**QUE**, 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”

**QUIEN**, 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.

**CUANDO**, es el interrogante que nos ayuda a determinar cuándo se estima que las intervenciones (líneas de acción) que se proponen estarán en condiciones de iniciarse. Por este motivo, se insiste en que el título se escriba 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:

- “La calidad del servicio al usuario de la Comisaría Primera - Unidad Regional IX de Reconquista, en 2023”
- “El sistema de procesamiento de datos de la División Informaciones (D2) Unidad Regional VIII de General López, 2023 a 2024”
- “La disuasión policial de la Brigada de Orden Urbano Unidad Regional I, en la ciudad de Santa Fe, durante 2023”
- “El bienestar del personal policial de la Zona Centro Norte de la Dirección General de Seguridad Vial en la Provincia de Santa Fe, durante el corriente año”

- “Las licencias por enfermedad de la Patrulla de Acción Táctica durante 2023. Una propuesta desde la Asesoría Letrada”

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.

## **2. Abstracto 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 continua. 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:

- 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: “*El aumento de los delitos contra la propiedad en el Bº Jobson de la ciudad de Vera, desde 2021 a la actualidad*”.
- 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 proponen. Las causas deben estar explicitadas, pero no desarrolladas en el cuerpo del abstract, ya que se esto último se hará en detalle en el elemento nº 4 “Causas Posibles del Problema”.
- 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...*”
- 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...*”
- 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:**

“*El presente trabajo aborda el problema que presenta el aumento de los delitos contra la propiedad en el Bº Jobson de la ciudad de Vera, desde 2021 a la actualidad. Del análisis se desprende que las principales causas que provocan el problema son las siguientes:*

- a. las transformaciones o mutaciones que se desarrollan en las modalidades delictivas;*
- b. La apatía del personal para el uso frecuente de las nuevas tecnologías de control y disuasión de delitos comunes y;*
- c. la escasa o nula articulación que existe en el esfuerzo de policía local. El objetivo general de este proyecto es mejorar la situación habitual de seguridad del barrio Jobson, para lo cual se plantean tres líneas de acción:*

- a. capacitar y actualizar a los funcionarios policiales en las nuevas modalidades, dinámicas y roles que denotan estos delitos;
- b. adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas que permitan mejorar el control y la prevención de delitos predatores; y,
- c. articular el esfuerzo provincial de policía con agencias policiales del 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 Supervisión se solicitará que la elaboración del proyecto o plan de trabajo responda al siguiente interrogante:

#### ***¿Cuál es el problema de mayor relevancia en su actual destino de trabajo?***

Este problema o la circunstancia emergente favorable pueden ser seleccionados desde dos ambientes: el primero, desde el ambiente externo de la organización, por ejemplo, el aumento de los delitos predatores o la aparición de algún tipo de 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. Lo deseable es que la persona o agencia policial esté involucrada en la dirección estratégica del proyecto que se escribe, pero que sea necesaria la participación de otras personas físicas o jurídicas que, en general, no están bajo la tutela o subordinación de la agencia a la que pertenece el participante.

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 su responsabilidad directa, no está en condiciones de abordar sin colaboración, ayuda y/o articulación de y con terceros.

Siguiendo a Ender Egg, 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 una cualidad estrechamente ligada a la anterior, pero es algo más que adaptarse a las circunstancias. La capacidad de 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. En el caso del Agrupamiento Supervisión, se busca dar respuesta a la pregunta formulada anteriormente. 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 local, es decir es una situación puntual en un barrio, localidad, comisaría, o ámbito de trabajo reducido. 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 dicen 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.

En primer lugar, responder a la consigna **¿Cuál es el problema de mayor relevancia en su actual destino de trabajo?**

Se ofrecen dos instrumentos prácticos que fueron desarrollados en los cursos de capacitación:

a) 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.

b) 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 el “ausentismo laboral” (de origen interno) allí tenemos el elemento cualitativo. La cantidad aparece con términos como “aumento”, “crecimiento”, “disminución”. El lugar es el territorio reducido o el destino policial que ocupa el participante, mientras que el tiempo está representado por el espacio temporal analizado.

Entonces tenemos la siguiente construcción: “*El aumento significativo del ausentismo laboral en el Cuerpo Guardia Infantería de Rafaela, desde enero 2021 a abril 2022*”, donde:

El aumento significativo	Es el elemento cuantitativo
El ausentismo laboral	Es el elemento cualitativo
En el Cuerpo Guardia Infantería de Rafaela	Es el espacio temporal
Desde enero de 2021 a abril 2022”	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 existe un “aumento exponencial” eso debe justificarse con datos estadísticos analizando el período que se aborda con otro período similar anterior. 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, entre dos comisarías céntricas de una ciudad, o entre dos comisarías de barrio con situaciones socioeconómicas y culturales similares, pero con diferencias notables en la problemática de seguridad). 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: “*El aumento del ausentismo laboral en el Cuerpo Guardia Infantería genera un deterioro en las relaciones laborales entre iguales y entre los mandos superiores, a la vez que dificulta el eficaz cumplimiento de las operaciones policiales.*”

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

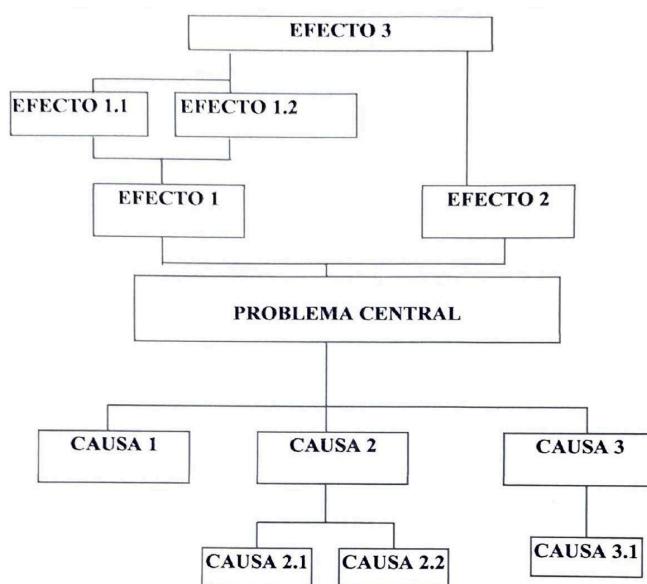
#### 4. Determinación de las causas posibles del problema: (se espera una extensión máxima de una y media carilla)

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?

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 extremadamente útil 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 Ortegón y Otros (CEPAL):

**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 considerándose 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 “el aumento del ausentismo laboral”, en el árbol de objetivos será la “disminución del ausentismo” o directamente “Alto porcentaje de presentismo”. Si en la raíz del árbol (causas) aparecen “dificultades en el transporte”, el árbol de objetivos será “condiciones óptimas de transporte de 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 50% el porcentaje de ausentismo laboral en el Cuerpo Guardia Infantería de Rafaela para marzo de 2023’

### **Objetivos específicos:**

1. ‘Mejorar el servicio de transporte de personal policial’
2. ‘Reducir los conflictos interpersonales existentes entre iguales y entre el personal subalterno y superiores’.
3. ‘Evaluar el procedimiento disciplinario aplicable en el Cuerpo Guardia Infantería de Rafaela’.

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 (General y específicos)	Los objetivos específicos planteados ¿coadyuvan a alcanzar el objetivo general?
4. Líneas de Acción	Las estrategias de intervención que se proponen habilitan la consecución de los objetivos específicos propuestos.

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? ¿Cuáles son las herramientas que tengo a disposición para cumplir el/los objetivos planteados?

Es necesario establecer aquí los actores intervenientes (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 el elemento considerado el 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, basado 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, virgen u original, sin embargo, la expresión “inédito” responde a otra lógica. A decir de Ender 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*”. De este modo, una misma situación problemática puede repetirse en distintos ambientes, lo novedoso se valora en la propuesta de acción.

### Ejemplo:

1. Adecuar los recursos humanos y logísticos a los informes estadísticos críticos producidos sobre el mapa del delito.
2. Coordinar con sectores de la sociedad civil (ONGs, instituciones religiosas, etc.) y otros sectores del Estado (defensa civil, promoción comunitaria, oficina de mediación de la Defensoría del pueblo, etc.) para reducir los niveles de violencia barrial.

*3. Coordinar con otros sectores del Estado (secretaría de salud municipal, dispensario barrial, escuela pública) para la prevención del consumo de estupefacientes mediante charlas informativas y otros instrumentos de difusión masiva.*

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, ¡solo ejecútalo!

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. Se sugiere que se cree un indicador para este elemento.

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 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 exemplifica:

### **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.)", "(Dirs.)", 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 1810/2018)

## ANEXO

**1. Criterios formales de presentación:**

- 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.
- 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.
- La cantidad de carillas sugeridas en cada uno de los once elementos de la estructura del proyecto pueden variar conforme a la necesidad del participante, siempre y cuando no exceda el número de páginas establecido (7).
- 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 2021- Primer Tramo
  - Agrupamiento y Jerarquía a Concursar
  - Pseudónimo
  - Apellido y Nombre
  - Número Identificadorio (NI)
  - Número de DNI

En la carátula del proyecto deberá constar:

- Título del Proyecto
- Agrupamiento
- Pseudónimo
- El autor deberá presentar impresa la cantidad de ejemplares del proyecto de acuerdo a la cantidad de miembros del jurado [para el Agrupamiento Supervisión 4 (cuatro) copias impresas].

**VERBOS PARA OBJETIVOS:**

→  Verbos para Objetivos.pdf

**FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

→  Formulación-del-problema-de-investigación-2.pdf

# **VIOLENCIA DE GÉNERO**

## **CONCEPTO BÁSICO DE VIOLENCIA DE GÉNERO**

Comúnmente se entiende por violencia de género cualquier acto violento o agresión, basados en una situación de desigualdad en el marco de un sistema de relaciones de dominación de los hombres sobre las mujeres que tenga o pueda tener como consecuencia un daño físico, sexual, económico, psicológico, identidad digital; incluidas las amenazas de tales actos y la coacción o privación arbitraria de la libertad, tanto si ocurren en el ámbito público como en la vida familiar o personal.

La legislación clarifica y cierra discusión al decir que el vocablo “MUJERES” comprende a “aquellas personas que sienten subjetivamente su identidad expresión de género mujer, de acuerdo o no al sexo asignado al momento del nacimiento, y de acuerdo a su vivencia interna e individual, incluyendo la vivencia personal del cuerpo y que puede involucrar o no la modificación de la apariencia o función corporal a través de medios farmacológicos, quirúrgicos o de otra índole, cualquiera sea su orientación sexual, siempre que ello sea libremente escogido” (Art. 2 Decreto Nro. 4.028/13).-

Legalmente, podemos decir que: “Se entiende por violencia contra las mujeres toda conducta, acción u omisión, que, de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal. Quedan comprendidas las perpetradas desde el Estado o por sus agentes. Se considera violencia indirecta, a los efectos de la presente ley, toda conducta, acción omisión, disposición, criterio o práctica discriminatoria que ponga a la mujer en desventaja con respecto al varón” (Art. 4, Ley Nacional N°. 26.485). -

### **Evolución legal en nuestro país:**

A partir del año 1994 Argentina introduce un cambio trascendental en materia de derechos humanos, propinándole rango constitucional a los tratados internacionales colocando dichas normas en lo más alto de la pirámide jurídica; estableciendo además la obligación al Congreso Nacional de incorporar medidas positivas de protección en defensa de los más vulnerables, es decir, niños, ancianos, mujeres y las personas con discapacidad art. 75 inc. 23 de la Constitución Nacional.

Es entonces donde se vuelve una obligación para el Estado dictar una ley que proteja en forma integral a las mujeres en todos los ámbitos.

Ya en 1979 la CEDAW Convención para Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (tratado internacional), reconocía que para lograr la igualdad entre hombres y mujeres era necesario modificar el papel tradicional de estos en sociedad y en la familia.

Dicha convención expresa la necesidad de que los Estados modifiquen patrones socio culturales con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basado en idea de inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres.

En la misma línea la *Convención de Belém do Pará de 1994* (tratado internacional) como la Ley Nacional 26.485 de *protección integral a las mujeres* dictada en 2009, contienen numerosas

disposiciones. Por su parte Santa Fe adhiere a esta ley a través de la ley provincial 13.348, reglamentada por Decreto 4028/13.

Antes de la Ley 26.485, solamente había normas que protegían a las mujeres en el ámbito doméstico y eran comunes a todos los integrantes del ámbito doméstico. De allí la importancia del dictado de esta Ley 26.485 que contempla la violencia contra la mujer en todos los ámbitos, doméstico, comunitario o social, el Estado y próximamente el ámbito digital.

Los diez puntos más importantes de la Ley 24.485 de protección integral a las mujeres son:

- a) Que incorpora el concepto de género.
- b) Que realiza un abordaje transversal de la violencia.
- c) Que obliga la aplicación de la ley en todo el territorio argentino.
- d) Que detalla acabadamente las políticas públicas que deben llevar adelante los tres poderes del Estado para lograr los objetivos de la norma.
- e) Que busca la eficacia a través de la coordinación de los esfuerzos de los operadores públicos y privados.
- f) Que define diferentes tipos de violencia, precisando algunos conceptos nuevos como la violencia mediática, la violencia obstétrica, la violencia simbólica y las violencias a las mujeres en espacios públicos (acoso callejero)
- g) Que se ocupa de la violencia de las mujeres privadas de la libertad.
- h) Que reglamenta sanciones por el incumplimiento de obligaciones.
- i) Que establece la gratuidad del acceso de justicia en todo el territorio nacional.
- j) Que impone el establecimiento de principios procesales uniformes y obligatorios para todas las provincias. -

## **TIPOS Y MODALIDADES DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO**

La Ley N° 26.485 conceptualiza distintos tipos de violencia categorízalas en:

### **TIPOS DE VIOLENCIA – ART. 5**

**FÍSICA:** La que se emplea contra el cuerpo de la mujer produciendo dolor, daño o riesgo de producirlo y cualquier otra forma de maltrato o agresión que afecte su integridad física.

**PSICOLÓGICA:** La que causa daño emocional y disminución de la autoestima o perjudica y perturba el pleno desarrollo personal o que busca degradar o controlar sus acciones, comportamientos, creencias y decisiones, mediante amenaza, acoso, hostigamiento, restricción, humillación, deshonra, descrédito, manipulación o aislamiento.

**SEXUAL:** Cualquier acción que implique la vulneración en todas sus formas, con o sin acceso genital, del derecho de la mujer de decidir voluntariamente acerca de su vida sexual o reproductiva a través de amenazas, coerción, uso de la fuerza o intimidación, incluyendo la violación dentro del matrimonio o de otras relaciones vínculares o de parentesco, exista o no convivencia, así como la prostitución forzada, explotación, esclavitud, acoso, abuso sexual y trata de mujeres.

- **Concepto de Violencia sexual:** La violencia sexual puede ser definida como todo acto sexual, tentativa de consumar acto sexual, los comentarios o insinuaciones sexuales no deseados, o

las acciones para comercializar o utilizar de cualquier modo la sexualidad de una persona mediante coacción por otra persona, independientemente de la relación de esta con la víctima, en cualquier ámbito incluido el hogar y el trabajo.

- **Formas de violencia sexual:** Abarca sexo bajo coacción de cualquier tipo, incluyendo fuerza física, la tentativa de obtener sexo bajo coacción, la agresión mediante órganos sexuales, el acoso sexual, la humillación sexual, el matrimonio o cohabitación forzada, el matrimonio de menores, la prostitución forzada y comercialización de mujeres, la denegación del derecho a hacer uso de la anticoncepción o a adoptar medidas de protección contra enfermedades y los actos de violencia que afecten la integridad de la mujeres tales como la mutilación genital femenina y las inspecciones para comprobar la virginidad.
- **Acoso sexual:** Incluye aquellas conductas consistentes en la solicitud de favores de naturaleza sexual, para sí o para una tercera persona, en las que el sujeto activo se vale de una situación de superioridad laboral, con el anuncio expreso o tácito a la mujer de causarle un mal relacionado con las expectativas que la víctima tenga en el ámbito de la dicha relación, o bajo la promesa de una recompensa o de un premio en el ámbito de esta.
- **El tráfico de mujeres y niñas con fines de explotación:** Incluye la captación, el transporte, el traslado, la acogida o la recepción de personas, especialmente de mujeres y niñas, que son sus principales víctimas, recurriendo a la amenaza o al uso de la fuerza u otras formas de coacción, o rapto, o fraude, o engaño, o abuso de poder o de una situación de vulnerabilidad o la concesión o recepción de pagos o beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre otra, con fines de explotación. Esta explotación incluirá, como mínimo, la explotación de la prostitución ajena u otras formas de explotación sexual, los trabajos o servicios forzados, la esclavitud o las prácticas similares. Independientemente de la relación que une a la víctima con el agresor y el medio empleado.
- **Económica y Patrimonial:** La que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de la mujer, a través de la perturbación de la posesión, tenencia o propiedad de sus bienes, pérdida, sustracción, destrucción, retención o distracción indebida de objetos, instrumentos de trabajo, documentos personales, bienes valores y derechos patrimoniales.
- **Situaciones en los que se advierte dicha violencia:** la limitación o control de ingresos, o de los bienes; Falsificación de firmas para vender bienes; Percepción de salario menor por igual tarea; La discriminación para entrar a un trabajo; La falta de alimentos.

**SIMBÓLICA:** La que, a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos transmite y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad.

Modalidad de manifestación: violencia simbólica publicitaria; en las noticias; a través de la red social Twitter.

**POLÍTICA:** La que se dirige a menoscabar, anular, impedir, obstaculizar o restringir la participación política de la mujer, vulnerando el derecho de la vida política libre de violencia y/o el derecho a participar en los asuntos públicos y políticos en condiciones de igualdad con los varones (Inciso incorporado por art. Artículo 3 de la ley 27.533, BO del 2012-19).

La incorporación de este tipo de violencia constituye una herramienta fundamental para proteger a la mujer en este ámbito más allá de lo electoral. Está destinado a garantizar mayor igualdad en la participación política de la mujer cada vez más presente en los espacios políticos institucionales y en la vida socio comunitaria.

La finalidad es lograr herramientas que permitan efectivizar sus derechos, y no se vean cercenados por hostigamientos, persecución, descrédito, acoso o amenazas que impidan la participación plena de la mujer en la sociedad en lo público y político.

## MODALIDADES DE VIOLENCIA – ART. 6:

**a. Violencia Doméstica:** Aquella ejercida contra las mujeres por un integrante del grupo familiar, independientemente del espacio físico donde ésta ocurra, que dañe la dignidad, el bienestar, la integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, la libertad, comprendiendo la libertad reproductiva y el derecho al pleno desarrollo de las mujeres. Se entiende por grupo familiar el originado en el parentesco sea por consanguinidad o por afinidad, el matrimonio, las uniones de hecho y las parejas o noviazgos. Incluye las relaciones vigentes o finalizadas, no siendo requisito la convivencia;

**b. Violencia Institucional:** Aquella realizada por las/los funcionarios/os, profesionales, personal y agentes pertenecientes a cualquier órgano, ente o institución pública, que tenga como fin retardar, obstaculizar o impedir que las mujeres tengan acceso a las políticas públicas y ejerzan los derechos previstos en esta ley. Quedan comprendidas, además, las que se ejercen en los partidos políticos, sindicatos, organizaciones empresariales, deportivas y de la sociedad civil.

La violencia institucional contra las mujeres puede advertirse por ejemplo en el caso de alojamientos en un mismo penal de hombres y mujeres. Esto es intolerable, aunque sea transitivo, ya que la convivencia genera complicaciones en el tránsito, en el egreso de áreas de trabajo y educación, espera de hijos en los maternales; afectación en la atención de salud y desatención a necesidades específicas de las mujeres.

Sistema de requisas; en La Plata se llevó adelante un habeas corpus interpuesto en el sistema carcelario federal, para modificar las requisas existentes por considerar que no se ajustaban a estándares internacionales; entendiendo que pedir a las visitas quitarse toda la vestimenta y realizar movimientos humillantes va en contra de la dignidad en el trato carcelario consagrado por los arts. 18 y 43 de nuestra Constitución. Se resolvió que el Penal debía adoptar medidas tecnológicas para implementar requisas que no afecten la integridad física y psíquica de las mujeres detenidas.

**c.- Violencia Laboral:** Aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral;

**d.- Violencia contra la Libertad Reproductiva:** Aquella que vulnere el derecho de las mujeres a decidir libre y responsablemente el número de embarazos o el intervalo entre los nacimientos, de conformidad con la Ley 25.673 de Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable;

**e.- Violencia Obstétrica:** Aquella que ejerce el personal de salud sobre el cuerpo y los procesos reproductivos de las mujeres, expresada en un trato deshumanizado, un abuso de medicalización y patologización de los procesos naturales, de conformidad con la Ley 25.929.

**f.- Violencia Mediática:** Aquella publicación o difusión de mensajes e imágenes estereotipados a través de cualquier medio masivo de comunicación, que de manera directa o indirecta promueva la explotación de mujeres o sus imágenes, injurie, difame, discrimine, deshonre, humille o atente contra la dignidad de las mujeres, como así también la utilización de mujeres, adolescentes y niñas en mensajes e imágenes pornográficas, legitimando la desigualdad de trato o construya patrones socioculturales reproductores de la desigualdad o generadores de violencia contra las mujeres.

**g.- Violencia contra las Mujeres en el Espacio Público (acoso callejero):** Aquella ejercida contra las mujeres por una o más personas, en lugares públicos o de acceso público, como medios de transporte o centros comerciales, a través de conductas o expresiones verbales, o no verbales, con connotación sexual, que afecten o dañen su dignidad, integridad, libre circulación o permanencia y/o generen un ambiente hostil u ofensivo (inciso incorporado por el art 1 de ley 27501 BO del 8-5-19).-

Varios han sido los proyectos presentados desde el 2015 a la fecha en materia acoso callejero.

Dicha norma dispone, implementar una línea telefónica gratuita y accesible en forma articulada con las provincias a través de organismos gubernamentales pertinentes, destinada a dar contención, información y brindar asesoramiento sobre recursos existentes en materia de prevención de la violencia contra las mujeres y asistencia a quienes la padecen, incluida la modalidad de "violencia contra las mujeres en el espacio público" conocida como "acoso callejero".

La información recabada por las denuncias efectuadas a esta línea debe ser recopilada y sistematizada por el Consejo Nacional de las Mujeres a fin de elaborar estadísticas confiables para la prevención y erradicación de las diversas modalidades de violencia contra las mujeres.

Por su parte, también la normativa trae el compromiso de articular en el marco del Consejo Federal de Educación la inclusión en los contenidos mínimos curriculares de la perspectiva de género, el ejercicio de la tolerancia, el respeto y la libertad en las relaciones interpersonales, la igualdad entre los sexos, la democratización de las relaciones familiares y la vigencia de los derechos humanos y la deslegitimación de modelos violentos de resolución de conflictos y de la "violencia contra las mujeres en el espacio público" conocida como "acoso callejero".

Seguidamente se incorpora la obligación de instar a las fuerzas policiales y de seguridad a actuar en protección de las mujeres víctimas de violencia de género cuando la violencia ocurre en el espacio público o de acceso público, incluida la modalidad de "violencia contra las mujeres en los espacios públicos" conocida como "acoso callejero".

Actualmente existe en tratamiento el presentado por la UCR; el cual deviene de la denuncia realizada por acoso de una mujer que tuvo que presenciar que un hombre se masturbaba frente a ella en un subte. Dicho proyecto pretende incluirlo dentro de los delitos contra la integridad sexual en el Código Penal Argentino.

También propone la aplicación de multas siendo más elevadas en caso que dichas conductas deban ser soportadas por menores de edad. Se prevé que también el condenado realice talleres de concientización y sensibilización para educarlo y que tome conciencia sobre este tipo de acoso, violencia de género y afectación a las mujeres.

**h.- Violencia Pública Política contra las Mujeres:** Aquella que, fundada en razones de género, mediante intimidación, hostigamiento, deshonra, descrédito, persecución, acoso y/o amenazas, impida o limite el desarrollo propio de la vida política o el acceso a derechos y deberes políticos, atentando contra la normativa vigente en materia de representación política de las mujeres, y/o desalentando o menoscabando el ejercicio político o la actividad política de las mujeres, pudiendo ocurrir en cualquier espacio de la vida pública y política, tales como instituciones estatales, recintos de votación, partidos políticos, organizaciones sociales, asociaciones sindicales, medios de comunicación entre otros (inciso incorporado por art. 4 de la ley 27.533 BO del 2012-19).

## **NUEVAS MODALIDADES – VIOLENCIA DIGITAL. PROTECCIÓN DE LA DIGNIDAD DIGITAL. VIOLENCIA TELEMÁTICA**

Hoy se considera desde una interpretación amplia dentro del marco de ley 26485 ciertas modalidades que no se encuentran enumeradas taxativamente.

Actualmente existe un proyecto de reforma ingresado en cámara de Diputados en 24 de septiembre de 2018, que tiene por finalidad incorporar tres aspectos; la dignidad digital como derecho protegido de la mujer; la violencia digital como tipo de violencia contra la mujer y la violencia telemática como modalidad de violencia contra la mujer.

El proyecto prevé la inclusión de un tipo y modalidad de violencia contra la mujer vinculado al uso de tecnologías digitales.

El proyecto define la *Dignidad Digital* como “.... Cualidad de valor o estima que le es inherente a toda mujer como persona humana en el entorno virtual...”

La *Violencia Digital* es definida como “...la que afecta la dignidad de las mujeres al lesionar alguno o vario de sus bienes y derechos digitales como a la reputación, la libertad la existencia, el domicilio la privacidad y la inclusión digitales o afecta cualquier otro aspecto de su acceso y desenvolvimiento en el ámbito virtual el uso de las tecnologías de la información y la comunicación la seguridad informática de sus equipos y dispositivos y la indemnidad de su identidad digital...”.

La *Violencia Temática* como modalidad la define “...aquella ejercida con la asistencia o a través del uso de las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como por ejemplo los teléfonos celulares, la Internet, las plataformas de redes sociales o el correo electrónico...”

### **CICLOS DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO.**

La situación de violencia que la mujer sufre por parte de su pareja en su relación, se explica porque la víctima es cada vez más vulnerable, perdiendo con ello su capacidad de autodefensa.

Todo comienza con una parte invisible o silenciosa que puede durar desde 1 a los 10 años de convivencia. Se inicia siempre de forma sutil, invisible a los ojos de la mujer.

En estos comienzos se aprecia un exceso de control por parte del hombre hacia su pareja; que ella suele confundir con celos, con una preocupación excesiva por su parte o, incluso, como signos de un gran amor hacia ella. Esta actitud controladora se evidencia en muchos aspectos su forma de vestir, su trabajo, control de sus gastos, control de salidas y de las amistades, intentos de separación de su familia.

Así como humillación o menosprecio de las cualidades o características de la mujer, intentando dejarla en muchas ocasiones en ridículo, A veces, delante de los demás, y en la

mayoría de los casos, en la intimidad del hogar. De forma que va consiguiendo que ésta vaya perdiendo poco a poco su autoestima, su autonomía e incluso su capacidad o reacción o defensa ante esta situación.

El comportamiento agresivo del varón va aumentando en frecuencia e intensidad, hasta que la mujer decide consultar o pedir ayuda, ésta se convierte en la fase visible. Donde muchos/as se enteran de la situación por la que están pasando. Muchas de ellas, se encuentran que no son creídas, dado que algunos de estos maltratadores suelen comportarse fuera de los muros del hogar de forma admirable, siendo, a los ojos de la sociedad, "el marido perfecto"

Nos encontramos con que el ciclo de la violencia es una secuencia repetitiva, que explica en muchas ocasiones los casos del maltrato crónico.

Se describen tres fases en este ciclo: acumulación de tensión, explosión y reconciliación, denominada, más comúnmente, "luna de miel".

Fase de acumulación de la tensión: En esta fase los actos o actitudes hostiles hacia la mujer se suceden, produciendo conflictos dentro de la pareja. El maltratador demuestra su violencia de forma verbal y, en algunas ocasiones, con agresiones físicas, con cambios repentinos de ánimo, que la mujer no acierta a comprender y que suele justificar, ya que no es consciente del proceso de violencia en el que se encuentra involucrada. De esta forma, la víctima siempre intenta calmar a su pareja, complacerla y no realizar aquello que le moleste, con la creencia de que así evitará los conflictos, e incluso, con la equívoca creencia de que esos conflictos son provocados por ella, en algunas ocasiones. Esta fase seguirá en aumento.

Fase de agresión: En esta fase el maltratador se muestra tal cual es y se producen de forma ya visible los malos tratos, tanto psicológicos, como físicos y/o sexuales. Ya en esta fase se producen estados de ansiedad y temor en la mujer, temores fundados que suelen conducir a consultar a alguna amiga, a pedir ayuda o a tomar la decisión de denunciar a su agresor.

Fase de reconciliación: Tras los episodios violentos, el maltratador suele pedir perdón, mostrarse amable y cariñoso, suele llorar para que estas palabras resulten más creíbles, jura y promete que no volverá a repetirse, que ha explotado por "otros problemas" siempre ajenos a él. Jura y promete que la quiere con locura y que no sabe cómo ha sucedido. Incluso se dan casos en los que puede llegar a hacer creer a la víctima que esa fase de violencia se ha dado como consecuencia de una actitud de ella, que ella la ha provocado, haciendo incluso que ésta llegue a creerlo.

Con estas manipulaciones el maltratador conseguirá hacer creer a su pareja que "no ha sido para tanto", que "sólo ha sido una pelea de nada", verá la parte cariñosa de él (la que él quiere mostrarle para que la relación no se rompa y seguir manejándola). La mujer que desea el cambio, suele confiar en estas palabras y en estas "muestras de amor", creyendo que podrá ayudarle a cambiar. Algo que los maltratadores suelen hacer con mucha normalidad "pedirles a ellas que les ayuden a cambiar". Por desgracia ésta es sólo una fase más del ciclo, volviendo a iniciarse, nuevamente, con la fase de acumulación de la tensión. Por desgracia estos ciclos suelen conducir a un aumento de la violencia, lo que conlleva a un elevado y creciente peligro para la mujer, quien comienza a pensar que no hay salida a esta situación.

Esta sucesión de ciclos a lo largo de la vida del maltratador es lo que explica por qué muchas víctimas de malos tratos vuelven con el agresor, retirando, incluso, la denuncia que le había interpuesto.



¿Por qué el término *Violencia de género*" se utiliza sólo para referirse a las mujeres que son agredidas por hombres y no viceversa?

La violencia contra la mujer no es una cuestión biológica ni doméstica, sino de género. No es la diferencia entre sexos la razón del antagonismo, es la violencia entendida como consecuencia de una situación de discriminación intemporal que tiene su origen en una estructura social de naturaleza patriarcal.

El género se constituye en un proceso de construcción social mediante el cual se le asignan simbólicamente expectativas y valores a mujeres y varones. Fruto de ese aprendizaje cultural de signo machista, unos y otras exhiben los roles e identidades que le han sido asignados bajo la etiqueta del género. De ahí la prepotencia de lo masculino y la subalternidad de lo femenino. Son ingredientes esenciales de ese orden simbólico que define las relaciones de poder de los hombres sobre las mujeres, origen de la violencia de género. Esta explicación de la violencia cultural no biológica, es la define la perspectiva de género.

Las únicas víctimas de violencia de género son las mujeres entendidas en el concepto amplio no biológico.

Por su parte es dable aclarar que no existe en nuestro Código Penal un tipo penal violencia de género o lo que es lo mismo no existe el delito violencia de género. Los delitos son los que existen en el Código, y en su caso si se dan las características que lo califiquen como tales serán agravados en el contexto de violencia de género.

*Ejemplos de delitos:* abuso de arma de fuego, lesiones, abuso sexual, corrupción de menores, explotación económica, daños, sustracción de menores, desobediencia a una orden judicial, violación de domicilio, tentativa de homicidio, femicidio etc. Todos ellos y otros necesariamente deben darse para configurar el delito, es decir la acción típica antijurídica y culpable, luego viene el análisis para agravarlos en el contexto de violencia de género en su caso.

Por su parte, y en caso que un delito se cometiera contra un hombre siendo la mujer u hombre el agresor, será calificado como lesiones, daños etc., y quizás con algún agravante dispuesto por el Código Penal, como ensañamiento, alevosía, o por el vínculo; pero NUNCA por Violencia de Género.

La violencia de género tiene también otras denominaciones como "violencia machista"; "violencia patriarcal" o "violencia contra las mujeres" pero tienen el mismo significado.

Todas estas denominaciones se refieren a "la violencia ejercida hacia la mujer basada en una relación de poder desigual en donde se privilegia a los varones sobre las mujeres en las sociedades patriarcales".

En estas sociedades se cuestiona y castiga la autonomía de las mujeres, se impone culturalmente que deban estar bajo la 'protección' de un varón para no ser vulnerables de posibles acosos en ámbitos públicos, ya que el ámbito público les pertenece fundamentalmente a los varones: las calles, la economía, la política, el derecho.

**EVOLUCIÓN HISTÓRICA EN NUESTRA LEGISLACIÓN:** En nuestro país a fines del siglo XIX y principios del siglo XX comienzan aparecer los reclamos o reivindicaciones, llamadas por algunos autores "primeras olas" donde se plantea a la mujer y sus garantías individuales.

a. Legislación Civil y Comercial. -

Así aparece el derecho al voto recién en el año 1947; cuestiones vinculadas a la mujer y la política; el tratamiento de sus diferencias con el hombre en relación a sus derechos civiles; la posibilidad de una mayor educación y a pensarse en la eliminación de diferencias como la mayoría de edad que hasta entonces en la mujer era a los 22 años y los hombres a los 21 años de edad.

Basta con hacer un pequeño repaso histórico sobre el ordenamiento jurídico para entender que estas luchas por el reconocimiento y ampliación de derechos datan desde 1869 en la cual respecto a la capacidad legal de la mujer casada era nula, ya que era considerada una incapaz civil, es decir no podía administrar ni disponer de sus propios bienes; sólo podía representarla su marido. Ej. la mujer recibía una gran herencia y no podía decidir vender o alquilar si fuera un inmueble, solo quedaba en cabeza de su marido quien era considerado su tutor.

En 1926 se le reconoce solo a las mujeres viudas, solteras o divorciadas mayores de edad, los mismos derechos que los hombres mayores de edad.

Recién en 1968 con la ley 17711 se le reconocen los mismos derechos a las mujeres y hombres independientes de su estado civil. Se le reconoce la participación de la mujer en la política a través de un cupo menor, pero cupo al fin, para integrar los cuerpos legislativos, lo que permitió las luchas para lograr igualdad salarial y de oportunidad con respecto al hombre.

Asimismo, la patria potestad sobre los hijos recién en 1985 se logra que sea compartida. Anteriormente la mujer sólo podía ejercerla ante la muerte y privación de la patria potestad del esposo.

Respecto a la administración de los bienes de la sociedad conyugal (matrimonio); no fue sino hasta 1926 que se separaron el régimen de deudas, ya que antes sean propios o gananciales la administración era exclusiva del esposo.

Recién en 1987 con la ley 23.515, se permite que la mujer opte por usar el apellido del esposo anteponiendo la preposición "de". Con la sanción del matrimonio igualitario sigue existiendo también la opción- siempre anteponiendo la preposición de-, lo cual a mi criterio resulta todavía de gran contenido patriarcal ya que indica claramente pertenencia al esposo.

Por otra parte, dicha normativa trae una deficiente técnica legislativa cuando, ejerce una discriminación negativa a las parejas heterosexuales con respecto a las homosexuales en relación a la opción que tienen estas últimas de elegir que apellido colocar como primero en el binomio en el caso de doble apellido; opción negada a los heterosexuales que deben anteponerle el apellido paterno y luego en su caso agregar el materno.

**b. Legislación Penal.-**

No podemos dejar de destacar la sustancial modificación de los delitos contra la integridad sexual en el Código Penal, la cual sale de la concepción de los delitos contra la honestidad que hacía suponer que solamente las mujeres honestas podían ser víctimas de estos delitos sexuales.

La modificación del art. 80 del Código Penal, ampliando agravantes y la aplicación de las penas perpetuas. La ampliación del vínculo considerándolo un agravante en caso de homicidio haya o no convivencia. La incorporación del femicidio; haya o no relación de pareja, cuando se da en un contexto de violencia de género.

**EL ICEBERG DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO: QUÉ ES Y POR QUÉ ES IMPORTANTE CONOCER TODO SOBRE ÉL**

Muchas veces, la violencia de género se camufla y convive en una realidad donde la única persona que es consciente de su presencia es su propia víctima.

Se trata de la violencia invisible, legitimada y aceptada socialmente. Sin embargo, existen otros tipos y modalidades de violencia. ¿Cómo se detectan? ¿Qué se hace una vez que se logra identificarla? ¿Cuál es la solución?

Por mucho tiempo, cuando se hablaba de violencia se asociaba únicamente a la violencia física; golpes, empujones, zamarreos y más. Sin embargo, gracias a la lucha y los reclamos de las mujeres y la visibilización de situaciones que muchas debieron atravesar—injustamente—en diferentes ámbitos de su vida, hoy la sociedad, el Estado y la propia legislación entiende y reconoce que la violencia es mucho más amplia que las agresiones físicas.

La Ley 26.485 de Protección Integral a las Mujeres, sancionada y promulgada en 2009, define a la violencia contra las mujeres como “toda conducta, por acción u omisión, basada en razones de género, que, de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, participación política, como así también su seguridad personal”.

La norma establece la existencia de tipos de violencia: física, psicológica, sexual, económica y patrimonial, simbólica, política. Además, fija modalidades como la doméstica, institucional, laboral, contra la libertad reproductiva, obstétrica, mediática, en el espacio público y público-política. A la que hay que agregar una, que es la violencia ejercida contra las mujeres en espacios digitales o ciberviolencia.

**La violencia como iceberg: actuar ante lo invisible**

Victoria Vaccaro, especialista en género del Programa de la Iniciativa Spotlight por el Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA), asegura que cualquier forma de violencia se manifiesta como un “Intento de socavar, atentar contra nuestra libertad y nuestra autonomía”. Entonces, estas señales de alerta pueden encontrarse en todos los espacios, todo el tiempo.

Las violencias invisibles, sutiles y naturalizadas. Aquella que pasa desapercibida y aún peor, es socialmente aceptada.

*El Iceberg de la Violencia de Género*, divulgado por Amnistía Internacional, representa de una manera gráfica y metafórica cómo se van erigiendo, sobre una base invisible y naturalizada de prácticas violentas, otras formas de violencias visibles y más extremas. En ese sentido, es importante conocer el gráfico porque nos va permitiendo empezar a hablar de las violencias que sustentan a las otras violencias que se manifiestan más visiblemente.

Las violencias de género no son un problema individual (de una pareja o persona) sino que es un fenómeno social, que atraviesa distintos ámbitos de la vida y que hay un conjunto de violencias invisibles que son la base de sustentación a otras violencias, son un problema estructural de la sociedad, por ende, emergen en distintos ámbitos de la vida cotidiana.

Las violencias invisibles, sutiles, naturalizadas, al pasar desapercibidas como tales, lo que van generando es una condición de posibilidad para que sucedan y emerjan otras violencias más visibles como zamarreos, tirar el pelo, gritos, golpes. Hasta llegar a la punta del iceberg que representa los femicidios, travesticidios y transfemicidios. Cuentan con cierta tolerancia social. Sin embargo, las violencias más visibles o extremas no tienen ese nivel de tolerancia y por ella derivan en el repudio social.

En otros ámbitos, laborales o académicos, hay que estar atentas al abuso de poder porque cuando hay una persona de mayor jerarquía puede derivar en una situación de acoso sexual. A quien vive una situación de violencia de género se le nublan todos los aprendizajes, los deseos, las voluntades, la autonomía y el poder. Entonces, la gran pregunta es: ¿qué hacer? “La denuncia es fundamental. No es casual que las mujeres no denuncien. No es fácil hacer la denuncia, ni sostenerla. Por eso es primordial que la mujer esté acompañada”, destaca Vaccaro.

Cómo erradicar la violencia invisible, sutil y naturalizada. Es fundamental trabajar para visibilizar e identificar las prácticas sociales, discursos y sentidos comunes que sustentan diariamente este tipo de violencias.

Pero, ¿cómo puede la sociedad civil luchar individualmente contra la violencia invisible? No dar lugar a chistes misóginos o discriminatorios, no compartir ni reproducir imágenes de una persona desnuda, romper con estereotipos de lo que es considerado típicamente para mujeres o varones desde las infancias.

### **¿Qué pasa si el peligro es muy alto?**

“Escapar” Es importante abandonar la situación lo antes posible, más allá de las propias creencias: “No voy a poder sola”, “Dependo de él económicamente”, “No puedo dejar al padre de mis hijos/as”, son algunas de las frases que cruzan por la cabeza de las personas en situación de violencia.

¿Qué llevar del hogar cuando se está en una situación de peligro? Primero y principal: el DNI, ya que es lo primero que piden a la hora de hacer una denuncia. Y en caso de tener hijos/as, también.

Otras cosas importantes: las llaves de la casa, una tarjeta de transporte, dinero (aunque sea el necesario para tomar un transporte público), medicamentos propios o de hijos/as en caso de estar medicados, obra social, libreta sanitaria de los menores, papeles de la vivienda (escritura, alquiler o alguna constancia de que se vive ahí).

Estos elementos van a ayudar luego en el proceso judicial o institucional que se inicie. Van a servir para hacer una denuncia o empezar con un proceso judicial para la división de bienes, para pedir alimentos para hijos/as, para recuperar el hogar si la persona agresora no quiere irse.

¿Dónde denunciar? Existen varias opciones: en la policía, en la fiscalía, en las oficinas de violencia doméstica, en los juzgados de familia. También, en caso de haber sufrido una lesión y dirigirse a un hospital, el hospital toma la denuncia y realiza la declaración a la fiscalía correspondiente.

Durante el proceso de denuncia civil o penal, las mujeres en situaciones de violencia tienen derecho a tener un abogado o abogada que las acompañe durante todo el proceso. Y es responsabilidad del Estado proveerlo.

Si se está con la persona agresora y el riesgo es alto, si se puede, agarrar el teléfono y llamar al 911. La policía automáticamente va a trasladar a móviles hasta el lugar. Es importante saber que el 911 también es un recurso para la mujer que está atravesando una situación delicada, he ahí la empatía en el interlocutor.

Con respecto a cómo ayudar a una persona que es víctima de violencia de género, lo más importante siempre es una escucha atenta y empática. No hacer preguntas que la revictimicen, ni tampoco decirle lo que tiene que hacer. Hay que tener en cuenta que tal vez es la primera vez que pasa por una situación de violencia y le cuenta a alguien lo que le está pasando, entonces es fundamental que se sienta escuchada y acompañada, que no está sola y nadie la va a juzgar.

Los hechos de violencia de género no se dan de la noche a la mañana, sino que el hecho toma relevancia una vez que ya es explícito y visible. Esto no significa que las violencias de géneros invisibles y sutiles sean menos dañinas.

## **25 de noviembre: Día Internacional de la Lucha contra la Violencia hacia la Mujer**

El Día Internacional de la Lucha contra la Violencia hacia la Mujer tiene como objetivo sensibilizar, denunciar y reclamar políticas públicas para erradicar la violencia que se ejerce sobre las mujeres alrededor del mundo. Fue instituido por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 17 de diciembre de 1999, en conmemoración al asesinato de las hermanas Mirabal ocurrido en 1960 en la República Dominicana.

*“Si me matan, sacaré los brazos de la tumba y seré más fuerte”.*

**Minerva Mirabal**

Activista política

Patria, Minerva y María Teresa Mirabal fueron asesinadas durante la dictadura de Rafael Leónidas Trujillo (1930-1961) en República Dominicana. Debido a su activismo político, en 1999, las Naciones Unidas establecieron el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer en conmemoración de su lucha y legado.

Las hermanas nacieron en Ojo de Agua, un pueblo de la provincia de Salcedo. Sus padres fueron Enrique Mirabal Fernández y Mercedes Reyes Camilo. Otra de sus hijas fue Béllica Adela (Dedé) Mirabal, quien falleció el 1 de febrero de 2014.

En 1955, Minerva contrajo matrimonio con Manolo Tavares, un estudiante de derecho opositor al régimen. Poco a poco fue elaborándose en el país, y en Latinoamérica en general, diversos levantamientos en contra de las dictaduras. La situación se intensificó después del derrocamiento contra Fulgencio Batista en Cuba (1959). Así que, se creó un movimiento en contra de Trujillo, nombrado Agrupación 14 de junio, en honor a una expedición armada proveniente de Cuba que llegó a la isla. Manolo Tavares fue su primer presidente y las hermanas jugaron un papel clave en la disidencia, quienes eran conocidas como “Las Mariposas”, nombre secreto de Minerva en sus actividades políticas. El símbolo de la mariposa es interesante, pues representa la ligereza y la metamorfosis del ser humano hacia una nueva etapa de su vida.

Ante los movimientos, el gobierno autoritario mandó a encarcelar a los miembros de la Agrupación 14 de junio. Posteriormente, un centenar de personas sufrieron de violaciones de derechos humanos, como tortura y perdida de la vida. La acción reforzó la vigilancia gubernamental y el acoso policiaco a los críticos, en especial a la familia Miraba.

Y llegó el día que se anunciaba desde hacía tiempo. El 25 de noviembre de 1960, Patria (36), Minerva (34), María Teresa (26) fueron capturadas cuando regresaban a casa después de visitar a sus parejas en la cárcel de Puerto Plata. Ellas fueron interceptadas por un grupo de agentes, quienes las golpearon y arrojaron el jeep en el que viajaban al interior de un barranco para que se interpretara que habían sufrido un accidente automovilístico. El plan fue ejecutado por el general Pupo Román.

A raíz de su lucha, en 1981, se realizó el primer Encuentro Feminista Latinoamericano y del Caribe, celebrado en Bogotá. Allí se propuso establecer el 25 de noviembre como el Día de Lucha Contra La Violencia Hacia las Mujeres, una propuesta que culminaría en 1999. Además, se fundó la Casa Museo Hermanas Mirabal, ubicada en el territorio donde las hermanas pasaron sus últimos meses antes de ser asesinadas. La casa está rodeada por un jardín donde se exhibe una colección de artículos personales: muebles antiguos, cuadros, vestidos, manteles.

### **¿Qué es el ‘sexting’ o el ‘online grooming’?**

Las redes sociales se han convertido en el medio principal donde los menores de edad se desarrollan y relacionan unos con otros. El uso de la tecnología entre jóvenes comienza cada vez en edades más tempranas, incluso hay menores que a los 7 años ya están habituados al entorno digital, según apunta el estudio Violencia Viral de Save The Children.

El informe destaca que el 94% de los niños y niñas de entre 10 y 15 años ya son usuarios de internet, y esta nueva manera de relacionarse en el mundo digital ha provocado que la violencia también se traslade a las pantallas.

***El 75% de jóvenes entre 18 y 20 años ha sufrido algún tipo de violencia online durante su infancia, según Save The Children***

El **sexting** es una conducta de alto riesgo que practican los adolescentes al intercambiar mensajes o imágenes con contenido sexual. Cuando este material se difunde sin consentimiento del menor de edad, se presenta una forma de violencia virtual: “el sexting sin consentimiento”.

Suele ocurrir por primera vez a los 14 años y en 1 de cada 5 casos la persona responsable es la pareja o expareja.

El término **sextorsión** es una contracción de la palabra “sexo” y “extorsión”. Como el nombre indica, se trata de una violencia que ocurre cuando una persona chantajea a un menor o adolescente con la amenaza de publicar contenido audiovisual o información personal de carácter sexual que le involucra.

En estos casos, puede llevarlo a cabo una persona tanto conocida como desconocida por la víctima y es poco probable que la víctima pida ayuda, ya sea porque se siente avergonzada, culpable, o tenga miedo de que se difunda material íntimo.

El ciberacoso – ciberybullying es una extensión del acoso tradicional entre menores de edad pero que tiene lugar en la red. Esta violencia consiste en comportamientos repetitivos de intimidación y exclusión social ante una víctima a través de mensajes, imágenes o videos que pretenden dañar, humillar, insultar o difamar.

Su alcance es mayor que el acoso tradicional debido a la viralización que puede tener el contenido compartido en las redes, afectando más a las niñas.

Este tipo de violencia *happy slapping* consiste en la grabación de una agresión física, verbal o sexual y su posterior difusión a través de las redes sociales. En ocasiones, el objetivo de colgar este contenido "divertido" es para ganar popularidad entre los seguidores del acosador.

El *online grooming* (acoso y abuso sexual online) es un delito por el cual una persona adulta contacta de manera virtual con un menor o adolescente, ganándose poco a poco su confianza con el propósito de involucrarle en una actividad sexual.

Durante el proceso se establece un vínculo de confianza muy parecido al abuso sexual infantil físico. En este caso, al disponer de un medio tecnológico para actuar, quien abusa suele enviar primero al niño o niña el material sexual y adoptar el lenguaje a la edad de la víctima.

Se estima que este "ciber embaucamiento" afectó a jóvenes antes de alcanzar la mayoría de edad. Suele sufrirse por primera vez a los 15 años y en la mitad de los casos, la persona que abusa es desconocida.

#### **Acciones vinculadas a la implementación de la ley 26.485:**

Otro avance tendiente a paliar parte de las consecuencia de la violencia de género ejercida en su máxima expresión, la constituye la LEY 27.452 - Ley Brisa sancionada el 4 de julio del año 2018; la cual contempla un Régimen de Reparación Económica para las niñas, niños y adolescentes hijos de víctimas de femicidio, menores de edad y personas discapacitadas, cuya madre haya sido muerta en ocasión de violencia de género o violencia intrafamiliar; consistente en un ingreso mensual, inembargable ya que se compatibiliza con la figura de alimentos, equivalente a un haber mínimo jubilatorio con sus respectivos aumentos desde el momento de la comisión del delito, por más que haya sido cometido antes de la sanción de ley.

Ley de Privación de la Responsabilidad Parental Ley 27.363, incorpora para cualquiera de los progenitores causales de pérdida o suspensión de la patria potestad, a) *cuando es condenado como autor, coautor, instigador cómplice del delito agravado por el vínculo mediando violencia de género conforme lo previsto en el art 80 incs. 1 y 11 Código Penal contra el otro progenitor.*

Creación del Registro Nacional de Datos Genéticos vinculados a delitos contra la integridad sexual, por LEY 26.879 del 3 de julio de 2013. *El Registro almacenará y sistematizará la información genética asociada a una muestra o evidencia biológica que hubiere sido obtenida en el curso de una investigación criminal y de toda persona condenada con sentencia firme por los delitos enunciados en el artículo 2º de la presente ley.*

*Ley provincial 13.151 de Mediación prejudicial Obligatoria:* específicamente expresa en su artículo 4 donde se enuncian las causas excluidas de mediación a) causas penales y de violencia familiar..." Los mediadores tienen la obligación de preguntar si existen medidas de violencia familiar vigentes, siendo en su caso un impedimento para la realización de la mediación.

*Ley provincial 13.696 de noviembre de 2017.* Crea como causal de licencia laboral la "Violencia de Género" para las trabajadoras del Estado Provincial en sus tres (3) Poderes, Organismos Autárquicos, Descentralizados y Empresas del Estado, incluyendo aquellas que acrediten la rectificación registral del sexo conforme a la ley nacional 26743.

En tal sentido y a los fines del otorgamiento de la Licencia Laboral por Violencia de Género para las trabajadoras de la policía de santa fe, se transcribe el instructivo para su aplicación:

La Licencia por Violencia de Género fue creada por Ley Provincial N ° 13.696 y tiene por objeto promover y garantizar derechos en el ámbito laboral para las trabajadoras estatales que se encuentren atravesando una situación de violencia de género. Esta norma contempla a las

trabajadoras de la Policía de Santa Fe, incluyendo a quienes acrediten la rectificación registral del sexo conforme a la ley nacional N ° 26.743.

1. Se entiende como violencia de género la definición establecida por la Ley Nacional N° 26.485 (Art. 6°) y la Ley Provincial N ° 13.348 (Art. 2°), a saber: “se entiende por violencia contra las mujeres toda conducta, acción u omisión, que de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal. Quedan comprendidas las perpetradas desde el Estado o por sus agentes. Se considera violencia indirecta, a los efectos de la presente ley, toda conducta, acción omisión, disposición, criterio o práctica discriminatoria que ponga a la mujer en desventaja con respecto al varón”.

2. La licencia se otorga por un plazo de tres (3) días hábiles, con goce de sueldo y sin requerir un mínimo de antigüedad en el cargo.

3. La licencia entra en vigencia a partir de la comunicación de la situación de violencia ante el superior jerárquico del área en la que presta servicio la trabajadora, debiendo en el plazo de setenta y dos (72) horas, presentar la certificación emitida por organismo pertinente de atención al que recurre la denunciante.

4. Frente a la solicitud de la “Licencia Laboral por Violencia de Género”, el superior jerárquico debe efectuar el trámite correspondiente tomando las medidas necesarias para preservar el derecho a la intimidad de la trabajadora en situación de violencia.

5. El superior jerárquico debe notificar por escrito, en soporte papel o electrónico a la Subsecretaría de Bienestar y Género en la Policía ([bienestarygenerominseg@santafe.gov.ar](mailto:bienestarygenerominseg@santafe.gov.ar)), toda licencia laboral por violencia de género en un plazo máximo de veinticuatro (24) horas desde su inicio, debiendo constar en la notificación el nombre completo de la trabajadora, su documento nacional de identidad, domicilio, teléfono de contacto y remitir al recibir una copia de la certificación correspondiente.

6. Además de ello, toda licencia laboral por violencia de género para las trabajadoras de la Policía, deberá ser informada de forma inmediata, al Departamento Personal (D.1), al correo electrónico [licencias-d1@santafe.gov.ar](mailto:licencias-d1@santafe.gov.ar), siendo posteriormente remitida en formato papel.

7. La Subsecretaría de Bienestar y Género en la Policía evaluará y dispondrá medidas para el acompañamiento, seguimiento y abordaje integral de la situación de violencia de género de acuerdo a la complejidad del caso.

8. Créase, en el ámbito de la Subsecretaría de Bienestar y Género en la Policía un Registro Interno de Licencias Laborales por Violencia de Género, con el objeto de proceder a su sistematización y facilitar el estudio y visualización de esta problemática en el ámbito de la Policía de Santa Fe.

9. En todas las instancias del procedimiento, rigen los principios de confidencialidad y reserva, aún ante requerimientos administrativos o judiciales, salvo expreso consentimiento informado de la víctima.

Ley 27.412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política, sancionada el 22 de noviembre del año 2017.

Establece que las listas de candidatos al Congreso de la Nación – diputados y senadores- y al Parlamento del Mercosur deben ser realizadas "ubicando de manera intercalada a mujeres y varones desde el/la primer/a candidato/a titular hasta el/la último/a candidato/a suplente". El objetivo de la ley es garantizar que exista paridad de género en los órganos legislativos, buscando que la cantidad de personas de los géneros femenino y masculino en dichos cuerpos sea aproximadamente la misma.

Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género para todas las Personas que Integran los Tres Poderes del Estado - LEY 27.499, sancionada el 19 de diciembre de 2018. Obligatoria para los tres poderes del Estado y entes descentralizados. Busca concientizar y desarrollar la perspectiva de género en la investigación, tramitación y judicialización de los casos de violencia de género.

#### **Medidas preventivas urgentes. (Ley 26.485)**

- a) Durante cualquier etapa del proceso el/la juez/a interviniente podrá, de oficio o a petición de parte, ordenar una o más de las siguientes medidas preventivas de acuerdo a los tipos y modalidades de violencia contra las mujeres definidas en los artículos 5º y 6º de la presente ley:
1. Ordenar la prohibición de acercamiento del presunto agresor al lugar de residencia, trabajo, estudio, esparcimiento o a los lugares de habitual concurrencia de la mujer que padece violencia;
  2. Ordenar al presunto agresor que cese en los actos de perturbación o intimidación que, directa o indirectamente, realice hacia la mujer;
  3. Ordenar la restitución inmediata de los efectos personales a la parte peticionante, si ésta se ha visto privada de los mismos;
  4. Prohibir al presunto agresor la compra y tenencia de armas, y ordenar el secuestro de las que estuvieren en su posesión;
  5. Proveer las medidas conducentes a brindar a quien padece o ejerce violencia, cuando así lo requieran, asistencia médica o psicológica, a través de los organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil con formación especializada en la prevención y atención de la violencia contra las mujeres; a.6. Ordenar medidas de seguridad en el domicilio de la mujer;
  6. Ordenar toda otra medida necesaria para garantizar la seguridad de la mujer que padece violencia, hacer cesar la situación de violencia y evitar la repetición de todo acto de perturbación o intimidación, agresión y maltrato del agresor hacia la mujer.
  7. Sin perjuicio de las medidas establecidas en el inciso a) del presente artículo, en los casos de la modalidad de violencia doméstica contra las mujeres, el/la juez/a podrá ordenar las siguientes medidas preventivas urgentes:
  8. Prohibir al presunto agresor enajenar, disponer, destruir, ocultar o trasladar bienes gananciales de la sociedad conyugal o los comunes de la pareja conviviente;
  9. Ordenar la exclusión de la parte agresora de la residencia común, independientemente de la titularidad de la misma;
  10. Decidir el reintegro al domicilio de la mujer si ésta se había retirado, previa exclusión de la vivienda del presunto agresor;

11. Ordenar a la fuerza pública, el acompañamiento de la mujer que padece violencia, a su domicilio para retirar sus efectos personales;
12. En caso de que se trate de una pareja con hijos/as, se fijará una cuota alimentaria provisoria, si correspondiese, de acuerdo con los antecedentes obrantes en la causa y según las normas que rigen en la materia;
13. En caso que la víctima fuere menor de edad, el/la juez/a, mediante resolución fundada y teniendo en cuenta la opinión y el derecho a ser oída de la niña o de la adolescente, puede otorgar la guarda a un miembro de su grupo familiar, por consanguinidad o afinidad, o con otros miembros de la familia ampliada o de la comunidad.
14. Ordenar la suspensión provisoria del régimen de visitas;
15. Ordenar al presunto agresor abstenerse de interferir, de cualquier forma, en el ejercicio de la guarda, crianza y educación de los/as hijos/ as;
16. Disponer el inventario de los bienes gananciales de la sociedad conyugal y de los bienes propios de quien ejerce y padece violencia. En los casos de las parejas convivientes se dispondrá el inventario de los bienes de cada uno;
17. Otorgar el uso exclusivo a la mujer que padece violencia, por el período que estime conveniente, del mobiliario de la casa.

#### **Medidas Autosatisfactivas: (Ley 11.529)**

El juez interviniente, al tomar conocimiento de los hechos denunciados, medie o no el informe a que refiere el artículo anterior, podrá adoptar de inmediato alguna de las siguientes medidas, a saber:

- a) Ordenar la exclusión del agresor de la vivienda donde habita con el grupo familiar, disponiendo -en su caso- la residencia en lugares adecuados a los fines de su control.
- b) Prohibir el acceso del agresor al lugar donde habita la persona agredida y/o desempeña su trabajo y/o en los establecimientos educativos donde concurre la misma o miembros de su grupo familiar.
- c) Disponer el reintegro al domicilio a pedido de quien ha debido salir del mismo, por razones de seguridad personal.
- d) Decretar provisoriamente cuota alimentaria, tenencia y derecho de comunicación con los integrantes del grupo familiar, sin perjuicio de la aplicación de las normas vigentes de similar naturaleza.
- e) Recabar todo tipo de informes que crea pertinente sobre la situación denunciada, y Requerir el auxilio y colaboración de las instituciones que atendieron a la víctima de la violencia.

El juez tendrá amplias facultades para disponer de las precedentes medidas enunciativas en la forma que estime más conveniente con el fin de proteger a la víctima; hacer cesar la situación de violencia, y evitar la repetición de hechos de agresión o malos tratos.

Podrá, asimismo, fijar a su arbitrio y conforme a las reglas de la sana crítica el tiempo de duración de las medidas que ordene, teniendo en cuenta el peligro que pudiera correr la persona agredida; la gravedad del hecho o situación denunciada; la continuidad de los mismos; y los demás antecedentes que se pongan a su consideración. Posteriormente a la aplicación de las medidas urgentes antes enunciadas, el juez interviniente deberá dar vista al Ministerio Público y oír al presunto autor de la agresión a los fines de resolver el procedimiento definitivo a seguir.

El fiscal, en causa penal, también podrá adoptar de inmediato las medidas de los incisos a) y b) del presente artículo por un máximo de setenta y dos horas, debiendo poner en conocimiento de las mismas al juez competente dentro de dicho plazo.

Más tarde en fecha 30 de noviembre del año 2017 se sanciona la Ley 13.709 mediante la cual se modifica la Ley de violencia familiar y registro de armas.

*Artículo 1: Incorpórese el inc. f del art. 5 de la Ley 11.529 “Ley de Violencia Familiar” el que quedará redactado de la siguiente manera.*

*f.- al tomar conocimiento de los hechos motivo de la denuncia, el juez librará oficio al Registro Nacional de Armas, requiriendo se informe al magistrado si el denunciado posee autorización para tener o portar arma de fuego, las armas de que disponga y su lugar de guarda. El Juez interviniente ordenará el secuestro preventivo de las armas de fuego y municiones que posea el denunciado. Asimismo, ordenará el secuestro preventivo de otras armas de fuego que según las constancias de la causa, pudiera presumirse se hallen en poder del denunciado*

### **Asistencia Especializada.**

El Magistrado interviniente proveerá las medidas conducentes a fin de brindar al agresor y/o al grupo familiar asistencia médica - psicológica gratuita a través de los organismos públicos y entidades no gubernamentales con formación especializada en la prevención y atención de la violencia familiar y asistencia a la víctima. La participación del agresor en estos programas será de carácter obligatorio, debiendo efectuarse evaluaciones periódicas sobre su evolución y los resultados de los servicios terapéuticos o educativos, a efectos de ser considerados y registrados como antecedentes.

### **Equipos Interdisciplinarios.**

Sin perjuicio de la actuación de los auxiliares de la justicia que se determinen en cada caso, el juez competente podrá solicitar la conformación de un equipo interdisciplinario para el diagnóstico y tratamiento de la violencia familiar con el fin de prestar apoyo técnico en los casos que le sea necesario. El mismo se integrará con los recursos humanos, de la Administración Pública Provincial y de las organizaciones no gubernamentales dedicadas al tema objeto de esta ley, que reúnan las aptitudes profesionales pertinentes.

## **LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LOS DERECHOS DE LAS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES.**

**Ley 26.061 (conceptos básicos)**

### **INTERÉS SUPERIOR.**

A los efectos de la presente ley se entiende por interés superior de la niña, niño y adolescente la máxima satisfacción, integral y simultánea de los derechos y garantías reconocidos en esta ley, debiéndose respetar: su condición de sujeto de derecho;

- a- El derecho de las niñas, niños y adolescentes a ser oídos y que su opinión sea tenida en cuenta;
- b- El respeto al pleno desarrollo personal de sus derechos en su medio familiar, social y cultural;

- c- Su edad, grado de madurez, capacidad de discernimiento y demás condiciones personales;
- d- El equilibrio entre los derechos y garantías de las niñas, niños y adolescentes y las exigencias del bien común;
- e- Su centro de vida. Se entiende por centro de vida el lugar donde las niñas, niños y adolescentes hubiesen transcurrido en condiciones legítimas la mayor parte de su existencia.

Este principio rige en materia de patria potestad, pautas a las que se ajustarán el ejercicio de la misma, filiación, restitución del niño, la niña o el adolescente, adopción, emancipación y toda circunstancia vinculada a las anteriores cualquiera sea el ámbito donde deba desempeñarse.

Cuando exista conflicto entre los derechos e intereses de las niñas, niños y adolescentes frente a otros derechos e intereses igualmente legítimos, prevalecerán los primeros.

### **DERECHOS Y GARANTÍAS GARANTÍAS MÍNIMAS DE PROCEDIMIENTO. GARANTÍAS EN LOS PROCEDIMIENTOS JUDICIALES O ADMINISTRATIVOS.**

Los Organismos del Estado deberán garantizar a las niñas, niños y adolescentes en cualquier procedimiento judicial o administrativo que los afecte, además de todos aquellos derechos contemplados en la Constitución Nacional, la Convención sobre los Derechos del Niño, en los tratados internacionales ratificados por la Nación Argentina y en las leyes que en su consecuencia se dicten, los siguientes derechos y garantías:

- a- A ser oído ante la autoridad competente cada vez que así lo solicite la niña, niño o adolescente;
- b- A que su opinión sea tomada primordialmente en cuenta al momento de arribar a una decisión que lo afecte;
- c- A ser asistido por un letrado preferentemente especializado en niñez y adolescencia desde el inicio del procedimiento judicial o administrativo que lo incluya. En caso de carecer de recursos económicos el Estado deberá asignarle de oficio un letrado que lo patrocine;
- d- A participar activamente en todo el procedimiento; A recurrir ante el superior frente a cualquier decisión que lo afecte.

### **PRINCIPIO DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACION.**

Las disposiciones de esta ley se aplicarán por igual a todos las niñas, niños y adolescentes, sin discriminación alguna fundada en motivos raciales, de sexo, color, edad, idioma, religión, creencias, opinión política, cultura, posición económica, origen social o étnico, capacidades especiales, salud, apariencia física o impedimento físico, de salud, el nacimiento o cualquier otra condición del niño o de sus padres o de sus representantes legales.

### **DEBER DEL FUNCIONARIO DE RECEPCIONAR DENUNCIAS.**

El agente público que sea requerido para recibir una denuncia de vulneración de derechos de los sujetos protegidos por esta ley, ya sea por la misma niña, niño o adolescente, o por cualquier otra persona, se encuentra obligado a recibir y tramitar tal denuncia en forma gratuita, a fin de garantizar el respeto, la prevención y la reparación del daño sufrido, bajo apercibimiento de considerarlo incurso en la figura de grave incumplimiento de los Deberes de funcionario Público.

Constituye falta grave, y por ende apertura de sumario administrativo para él o la empleada que no toma denuncias por violencia familiar y/o de género, sea el denunciante menor o mayor de edad.

## **LEY PROVINCIAL REGISTRADA BAJO EL N° 13.746 CÓDIGO PROCESAL PENAL DE LA PROVINCIA DE SANTA FE.**

En materia de género esta normativa también tiene su mirada en la disponibilidad del proceso de las y los Señores Fiscales, a través de los Criterios de Oportunidad (suspensión del juicio a prueba o mediación penal). Tal es así que el art 19 del C.P.P.P.S.F.; faculta al Ministerio Público de la Acusación a no promover, o prescindir total o parcialmente, de la acción penal, sin embargo, existe una limitación a sus facultades.

Especificamente dispone en su inciso 6) *cuando exista conciliación entre los interesados y el imputado, en los delitos culposos, lesiones leves, amenazas y/o violación de domicilio, salvo que existan razones de seguridad, interés público, se encuentre comprometido el interés de un menor de edad, se hubiese utilizado armas de fuego para la comisión, o se tratare de un hecho delictivo vinculado con la violencia de genero.* Por lo que claramente se evidencia la voluntad del legislador de pretender que las investigaciones de estos delitos sean llevadas hasta última instancia en pos de conocer la verdad objetiva del delito y que se cumpla con la pena correspondiente en su caso.

Otros artículos importantes para el operador son: "Artículo 80.- Derechos de la víctima. "Artículo 82.- Asistencia técnica. "Artículo 212.- Aprehensión. Artículo 219.- Medidas cautelares no privativas de la libertad. Artículo 240.- Secuestro.

Otra reforma procesal interesante en materia de género ha sido la amplitud probatoria en esta temática, incorporando la posibilidad de mantener el caso con el “testigo único” situación procesal que se permite atento a que estos delitos por lo general se dan en un ámbito de absoluta privacidad, e intimidad, imposibilitando contar con otros testigos presenciales; surtir suficiente valor probatorio con el testimonio de quien padece esta violencia que además tiene la característica de ser en general continua y sostenida en el tiempo.

## **LEY NACIONAL. LEY 11.179 - CÓDIGO PENAL ARGENTINO.**

El día 14 de noviembre del 2012 el Congreso Nacional promulga unánimemente esta ley que establece la sustitución de los incisos 1 y 4 del art. 80 del Código Penal los cuales quedaron redactados de la siguiente manera: 1) se impondrá prisión o reclusión perpetua, pudiendo aplicarse lo dispuesto en artículo 52, al que matare: Inc. 1° A su ascendiente, o descendiente, cónyuge, ex cónyuge o a la persona con quien mantiene o ha mantenido una relación de pareja, mediare o no convivencia”

Inc. 4° Por placer, codicia, odio racial, religioso, de género o la orientación sexual, identidad de género o su expresión”

Asimismo, se incorpora incisos 11 y 12 al art 80 del Código Penal: 11 “A una mujer cuando el hecho sea perpetrado por un hombre y mediare violencia de género” inciso 12 “con el propósito de causar sufrimiento a una persona con la que se mantiene o ha mantenido una relación en los términos del inciso 1°”

También el art 80 in fine se modificó, excepcionando la aplicación de atenuación de pena, quedando redactado de la siguiente manera “cuando en el caso del inciso 1° de este artículo mediaren circunstancias extraordinarias de atenuación, el juez podrá aplicar prisión o reclusión de 8 a 25 años. Esto no será aplicable a quien anteriormente hubiera realizado actos de violencia contra la mujer víctima”.

### **Homicidio agravado por el vínculo y la relación con la víctima:**

Se debe aplicar la mayor pena cuando el sujeto comete un homicidio que tenga como víctima a una persona con calidad de cónyuge o quien mantiene o mantuvo una relación de pareja, es decir relación afectiva. Incluye noviazgo. Este inciso excluye relaciones pasajeras transitorias o amistosas.

En este supuesto el agravante está dado por el vínculo entre las partes, la intención del delito no es por motivo de género o sexo; por ende, el sujeto pasivo puede pertenecer al sexo masculino o femenino, por lo cual esta clase de homicidio *No configura un delito de género*. Ahora bien, si concurre un contexto de violencia de género, el autor es un hombre la víctima una mujer la figura es la del inc. 11 del 80 del Código Penal (concurso ideal de delito).

### **CIRCUNSTANCIA EXTRAORDINARIA DE ATENUACIÓN:**

No será aplicable para quien anteriormente hubiera realizado actos de violencia contra la mujer víctima. - (Emoción violenta)- cuando realizó al menos dos actos de violencia anterior al homicidio.

### **HOMICIDIO AGRAVADO POR ODIO DE GÉNERO:**

Como ut supra ya dijera el inc. 4 art 80 CP, incorpora como calificante o agravante del homicidio, cuando “odio de género o a la orientación sexual, identidad de género o su expresión”. En este caso el agresor mata por odio al género humano, mata por misoginia. El homicida actúa debido al desprecio por el modo en que la víctima vive su sexualidad y sus relaciones, mata por odio a la identidad sexual elegida por la víctima. Ej. Muerte de transexuales (cualquiera sea la manifestación hombre que pasa a ser mujer o al revés); travestismo y transformismo.

### **FEMICIDIO:**

*ART 80 inc. 11 C.P.*; el homicidio de una mujer perpetrado por un hombre y mediare violencia de género.

Siguiendo lo expresado por Buompadre, es “un tipo de homicidio agravado por la condición del sujeto pasivo y por su comisión en un contexto ambiental determinado” En consecuencia, el plus punitivo atribuido responde a la calidad de mujer sujeto pasivo y a la violencia la ejerce en un contexto de género donde existe una relación desigual de poder. Este contexto o ámbito no es de interpretación libre de un juez, sale de las disposiciones de la Belem Do Pará y nacionalmente de ley 26.485. Estadísticamente son protagonizados en su mayoría pro esposos, novios, concubinos o amantes y que se producen en una dinámica de pareja con un particular control de la mujer, sinónimo de posesión y con la idea de dominarla, celos patológicos, aislamiento de la víctima de su entorno, el acoso que satura la capacidad crítica y el juicio de la ofendida, la denigración y humillaciones de la agredida y la indiferencias ante sus demandas afectivas entre otras.

### **HOMICIDIO TRANSVERSAL O VINCULADO:**

*ART 80 INC 12 CP.*; “con el propósito de causar sufrimiento a una persona con quien se mantiene o ha mantenido una relación en los términos del inc. 1” incluye de manera clara la figura del homicidio transversal o vinculado.

La muerte es hacia una persona sin distinción de sexo o condición con la finalidad de causarle sufrimiento a su la persona con quien ha tendido una relación de cónyuge, concubino, noviazgo etc.

Se mata para lograr el sufrimiento, padecimiento o dolor ajeno. Ahora bien, no es necesario que se dé el presupuesto final de sufrimiento, basta que se haya cometido con esa

finalidad. Por ejemplo, se equivocó de víctima, basta con el dolo intencional de matar para hacer sufrir.

## **LESIONES CALIFICADAS POR CIRCUNSTANCIAS DEL ART 80 CP. PROMOCIÓN DE OFICIO POR MEDIAR INTERÉS PÚBLICO. DESISTIMIENTO DE LA ACCIÓN.**

Las lesiones se agravan “.....la pena será: (lesiones leves) seis meses a dos años; en el caso de los art 90 (graves) de tres a diez años y el caso del 91 (gravísimas) de tres a quince años”. Ahora bien, en el caso de las leves en principio según el art 72, solo se puede ejercer la acción penal si la víctima la promueve es decir denuncia.

Pero con la modificación del art 72 inc. 2 in fine, 2) lesiones leves.... Sin embargo, en los casos de este inciso se procederá de oficio cuando mediaren razones de seguridad o interés público; quedaría claramente habilitada la investigación de oficio porque existe un interés público en sobre todo evitar que esa práctica conlleve a una situación letal. Superar el interés privado hace necesario su interrupción y esclarecimiento no sólo por el interés social sino además por los compromisos legales asumidos internacionalmente y nacionalmente.

## **DESISTIMIENTO DE LA ACCIÓN PENAL POR LA VÍCTIMA**

En el supuesto que la víctima denuncia, y luego se arrepiente, no provocaría la suspensión del proceso, porque las lesiones leves son de acción penal pública, aunque de instancia privada, esto quiere decir que con la denuncia hecha basta para que el Estado continúe con la acción punitiva en busca del esclarecimiento.

## **LEY NACIONAL 26.743 DE IDENTIDAD DE GÉNERO**

### **IDENTIDAD DE GÉNERO:**

Definición. Se entiende por identidad de género a la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente, la cual puede corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo. Esto puede involucrar la modificación de la apariencia o la función corporal a través de medios farmacológicos, quirúrgicos o de otra índole, siempre que ello sea libremente escogido. También incluye otras expresiones de género, como la vestimenta, el modo de hablar y los modales.

**Ejercicio:** Toda persona podrá solicitar la rectificación registral del sexo, y el cambio de nombre de pila e imagen, cuando no coincidan con su identidad de género auto percibida.

**Requisitos.** Toda persona que solicite la rectificación registral del sexo, el cambio de nombre de pila e imagen, en virtud de la presente ley, deberá observar los siguientes requisitos:

1. Acreditar la edad mínima de dieciocho (18) años de edad, con excepción de lo establecido en el artículo 5º de la presente ley.
2. Presentar ante el Registro Nacional de las Personas o sus oficinas seccionales correspondientes, una solicitud manifestando encontrarse amparada por la presente ley, requiriendo la rectificación registral de la partida de nacimiento y el nuevo documento nacional de identidad correspondiente, conservándose el número original.
3. Expressar el nuevo nombre de pila elegido con el que solicita inscribirse.

En ningún caso será requisito acreditar intervención quirúrgica por reasignación genital total o parcial, ni acreditar terapias hormonales u otro tratamiento psicológico o médico.

Personas menores de edad. Con relación a las personas menores de dieciocho (18) años de edad la solicitud del trámite a que refiere el artículo 4º deberá ser efectuada a través de sus representantes legales y con expresa conformidad del menor, teniendo en cuenta los principios de capacidad progresiva e interés superior del niño/a de acuerdo con lo estipulado en la Convención sobre los Derechos del Niño y en la Ley 26.061 de protección integral de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Asimismo, la persona menor de edad deberá contar con la asistencia del abogado del niño prevista en el artículo 27 de la Ley 26.061.

Cuando por cualquier causa se niegue o sea imposible obtener el consentimiento de alguno/a de los/as representantes legales del menor de edad, se podrá recurrir a la vía sumarísima para que los/as jueces/zas correspondientes resuelvan, teniendo en cuenta los principios de capacidad progresiva e interés superior del niño/a de acuerdo con lo estipulado en la Convención sobre los Derechos del Niño y en la Ley 26.061 de protección integral de los derechos de niñas, niños y adolescentes.

Trámite. Cumplidos los requisitos establecidos en los artículos 4º y 5º, el/la oficial público procederá, sin necesidad de ningún trámite judicial o administrativo, a notificar de oficio la rectificación de sexo y cambio de nombre de pila al Registro Civil de la jurisdicción donde fue asentada el acta de nacimiento para que proceda a emitir una nueva partida de nacimiento ajustándola a dichos cambios, y a expedirle un nuevo documento nacional de identidad que refleje la rectificación registral del sexo y el nuevo nombre de pila. Se prohíbe cualquier referencia a la presente ley en la partida de nacimiento rectificada y en el documento nacional de identidad expedido en virtud de la misma.

Los trámites para la rectificación registral previstos en la presente ley son gratuitos, personales y no será necesaria la intermediación de ningún gestor o abogado.

Efectos. Los efectos de la rectificación del sexo y el/los nombre/s de pila, realizados en virtud de la presente ley serán oponibles a terceros desde el momento de su inscripción en el/los registro/s.

La rectificación registral no alterará la titularidad de los derechos y obligaciones jurídicas que pudieran corresponder a la persona con anterioridad a la inscripción del cambio registral, ni las provenientes de las relaciones propias del derecho de familia en todos sus órdenes y grados, las que se mantendrán inmodificables, incluida la adopción. En todos los casos será relevante el número de documento nacional de identidad de la persona, por sobre el nombre de pila o apariencia morfológica de la persona.

#### Derecho al libre desarrollo personal.

Todas las personas mayores de dieciocho (18) años de edad podrán, conforme al artículo 1º de la presente ley y a fin de garantizar el goce de su salud integral, acceder a intervenciones quirúrgicas totales y parciales y/o tratamientos integrales hormonales para adecuar su cuerpo, incluida su genitalidad, a su identidad de género autopercebida, sin necesidad de requerir autorización judicial o administrativa.

Para el acceso a los tratamientos integrales hormonales, no será necesario acreditar la voluntad en la intervención quirúrgica de reasignación genital total o parcial. En ambos casos se requerirá, únicamente, el consentimiento informado de la persona. En el caso de las personas menores de edad regirán los principios y requisitos establecidos en el artículo 5º para la obtención del consentimiento informado. Sin perjuicio de ello, para el caso de la obtención del mismo

respecto de la intervención quirúrgica total o parcial se deberá contar, además, con la conformidad de la autoridad judicial competente de cada jurisdicción, quien deberá velar por los principios de capacidad progresiva e interés superior del niño o niña de acuerdo con lo estipulado por la Convención sobre los Derechos del Niño y en la Ley 26.061 de protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes. La autoridad judicial deberá expedirse en un plazo no mayor de sesenta (60) días contados a partir de la solicitud de conformidad.

Los efectores del sistema público de salud, ya sean estatales, privados o del subsistema de obras sociales, deberán garantizar en forma permanente los derechos que esta ley reconoce.

Todas las prestaciones de salud contempladas en el presente artículo quedan incluidas en el Plan Médico Obligatorio, o el que lo reemplace, conforme lo reglamente la autoridad de aplicación.

#### Trato digno.

Deberá respetarse la identidad de género adoptada por las personas, en especial por niñas, niños y adolescentes, que utilicen un nombre de pila distinto al consignado en su documento nacional de identidad. A su solo requerimiento, el nombre de pila adoptado deberá ser utilizado para la citación, registro, legajo, llamado y cualquier otra gestión o servicio, tanto en los ámbitos públicos como privados.

Cuando la naturaleza de la gestión haga necesario registrar los datos obrantes en el documento nacional de identidad, se utilizará un sistema que combine las iniciales del nombre, el apellido completo, día y año de nacimiento y número de documento y se agregará el nombre de pila elegido por razones de identidad de género a solicitud del interesado/a.

En aquellas circunstancias en que la persona deba ser nombrada en público deberá utilizarse únicamente el nombre de pila de elección que respete la identidad de género adoptada.

Diversidad sexual en Argentina: se refiere a la situación en Argentina de las personas y comunidades identificadas como lesbianas, homosexuales o gays, bisexuales, transexuales, transgénero, travestis, queer, pansexuales, asexuales, poliamorosas, BDSM, fetichistas, y en general todas las orientaciones e identidades sexuales discriminadas, se identifican con el colectivo LGBTQ+.

Desde julio de 2010 está vigente la Ley de Matrimonio Igualitario que garantiza a los homosexuales los mismos derechos conyugales que a los heterosexuales, incluido el derecho a la adopción y el reconocimiento sin distinción de la familia homoparental. En 2015, tras la entrada en vigencia del nuevo Código Civil y Comercial, las parejas sean del mismo o de diferente sexo pueden acceder a la figura legal llamada unión convivencial, con la cual se ejerce el derecho a vivir en familia, obteniendo ciertos efectos jurídicos aun cuando no se contraiga matrimonio. Ya desde 2003, en la ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Río Negro existe la unión civil, que permite la unión formada libremente por dos personas con independencia de su sexo que hayan convivido en una relación de afectividad estable y pública durante un tiempo determinado. En 2007, la ciudad de Villa Carlos Paz (Córdoba) también implementó la figura de la unión civil.

En 2012, se aprobó la Ley de Identidad de Género, que permite que las personas trans (travestis, transexuales y transgéneros) sean inscritas en sus documentos personales con el nombre y el sexo a elección.

A pesar de los avances legislativos, la homofobia y la discriminación continúan presentes en algunas leyes y en la sociedad argentina.

### **GLOSARIO DE TÉRMINOS:**

- Identidad de Género: es la vivencia interna e individual como cada persona siente, incluyendo la vivencia del cuerpo. Es la percepción e identificación que una persona tiene con determinado género y que puede corresponder o no con el sexo biológico.
- Expresión de Género: es la forma en que la persona decide expresar su identidad de género. Está relacionado con las ideas y mandatos sociales sobre qué es masculino y femenino. Incluye aspectos como la forma de vestir, de moverse, así como el comportamiento social.
- Persona Cisgenero: persona cuya identidad de género y sexo biológico son concordantes al comportamiento socialmente asignado. El prefijo “Cis” hace referencia a “alineado con”, haciendo referencia a las expectativas atribuidas por la sociedad.
- Persona trans: término que incluye diversas identidades de personas que no se auto perciben según el género asignado al momento de su nacimiento.
- Transgénero: persona que adquiere características físicas de la persona del sexo contrario al asignado al momento del nacimiento, pero no necesariamente transitan procesos hormonales o quirúrgicos.
- Transexual: persona que modifica su cuerpo a través de procedimientos hormonales y quirúrgicos a fin de hacerlos coincidir con el género auto percibido.
- Travestis: persona asignada como varón al nacer decide construir su identidad y expresión de género como femeninos. Se utilizan fundamentalmente en Sudamérica como una identidad de carácter político que expresan algunas personas trans con sentido de reivindicación por la lucha de sus derechos.
- Persona intersex: las personas nacen con caracteres sexuales (como genitales, las gónadas y cromosomas) que no corresponden con las definiciones binarias de cuerpos de mujer o varón.
- Personas no binarias: persona que no se auto perciben a partir de los géneros existentes (varón mujer) y que pueden identificarse como ambos, con un tercer género o con ninguno; puede incluir:
  - Agénero: persona que no se siente mujer ni varón.
  - Bigénero: se siente ambos a la vez.
  - Demigénero: persona que se siente solo parcialmente varón o mujer.
  - Género Fluido: persona que se siente temporalmente varón y temporalmente mujer.
  - Queer: persona cuyo género no está representado dentro del binario Hombre/ Mujer, pueden identificarse con ambas identidades o con ninguna.

### **ORIENTACIÓN SEXUAL:**

Se refiere a la atracción sexual, erótica, emocional, amorosa que sienten las personas hacia otras, tomando como referencia su identidad de género. Algunas son:

- Heterosexual: atracción sexual, erótica, afectiva por persona de su mismo género.
- Homosexual: atracción sexual, erótica, amorosa por persona de su mismo género.
- Lesbiana, mujer homosexual
- Gay; varón homosexual
- Bisexual: atracción erótica, sexual, emocional por personas diferentes e iguales a su género.

- Asexual: orientación sexual de una persona que no siente atracción erótica hacia otras personas. Puede relacionarse afectiva y románticamente. No implica necesariamente tener libido, o no practicar sexo, o no poder sentir excitación.
- Pansexual: persona que siente atracción erótica, afectiva hacia otra persona, con independencia del sexo, género, identidad de género, orientación sexual o roles sexuales.

Cada 28 de junio se conmemora internacionalmente el *Día Internacional del Orgullo LGBT* y el uso de las siglas se popularizó para identificar a esta comunidad.

No obstante, con el pasar de los años y de las nuevas tipificaciones acerca de las tendencias sexuales de los individuos, la sigla LGBT se ha modificado por *LGBTQ+*, por ser más integradora.

Sus siglas incluyen, nombran y representan tanto a lesbiana, gay, bisexual, Transgénero, transexual, travesti, intersexual y queer. Al final se agrega el símbolo más para incluir a todos los colectivos que no estén representados en las siglas anteriores. Estas siglas han evolucionado a lo largo de los años, incorporando nuevos conceptos para hacer referencia a otras identidades de género y orientación sexual.

La última incorporación es el grupo denominado queer, que significa raro en inglés. En el siglo XIX era un insulto para personas homosexuales, pero a finales de los 80 los activistas de los derechos de la comunidad LGTIQ+ le dieron una vuelta y reivindicaron la palabra para hacer referencia a personas que quieren vivir libremente sin etiquetas, sin esconderse y sin ser discriminadas por ello.

Por su parte el símbolo + hace referencia a las minorías dentro del colectivo LGTIQ+, como las personas asexuales, demisexuales o los pansexuales entre otras.

Las asexuales son aquellas que tienen un bajo o nulo interés por el sexo. Las demisexuales necesitan conocer muy bien a la otra persona para sentir atracción sexual es decir tener una fuerte conexión emocional. Son pansexuales o omnisexuales aquellos que se sienten atraídos por otras personas independientemente de su género, por hombres y mujeres pero a diferencia de los bisexuales, también por aquellas personas que no se identifican por un género en concreto, es decir que no se consideran ni hombre ni mujeres.

## **¿CUÁNDO ES VÍCTIMA DE UN DELITO DE ODIO?**

Si agreden, amenazan o causen algún daño a la persona o a sus pertenencias o propiedades y lo hacen por su orientación sexual o por su identidad o expresión de género (o porque creen que es parte del colectivo LGTBFI aun no siéndolo), está siendo víctima de un hecho que se considera delito y que, por esa motivación LGTBIfóbica, se califica como 'delito de odio'.

## **¿CÓMO ACTUAR?**

A ser posible, llamar en ese mismo momento a la policía y exponer lo sucedido para que acuda al lugar de los hechos. Si acuden con rapidez puede que localicen y detengan a la persona o grupo de personas que hayan atacado. Si no es así, tomarán los datos de todos los testigos posibles. Si se efectúa la llamada pasada la agresión y desde otro lugar, en la medida de lo posible, tomar los datos personales de los testigos para facilitarlos al denunciar.

Para presentar la denuncia puede ir solo/a o acompañado/a por aquella persona que dé más seguridad, también por un/a abogado/a o por un miembro de una organización LGTBBI de la localidad.

Tanto en la denuncia verbal como en la escrita es muy importante hacer una descripción lo más exacta y pormenorizada posible de la agresión. Esto incluye las sospechas sobre la identidad de la persona o personas que te han agredido, posibles testigos u otros detalles que puedan parecerte menores. Cuando estamos ante un delito de odio, además de describir de la forma más detallada posible los hechos, es muy importante hacer constar los siguientes extremos: Que se tiene la convicción de que han agredido/ humillado/amenazado por tu orientación sexual o por tu identidad o expresión de género. Que el único motivo por el que han agredido/humillado/amenazado es esa orientación sexual o identidad de género, que se tiene la seguridad de que no existe ninguna otra causa para la agresión.

Es primordial que se reproduzca y diga las palabras, frases o insultos sobre la orientación sexual o identidad de género que hayan dicho quienes han agredido/humillado/amenazado, aspecto físico y su indumentaria también es muy importante: si llevaba ropa, complementos, estandartes, tatuajes o cualquier tipo de simbología propia de grupos ultra, de partidos políticos o de equipos de fútbol.

Si el lugar de comisión del delito es un lugar frecuentado por personas LGTBI. Si cuando se cometió el delito llevabas algún signo distintivo del colectivo LGTBI (banderas, pulseras, colgantes, etc.)

Puede aportar con la denuncia todos aquellos documentos que apoyen los hechos que ha contado (partes médicos, psicológicos, fotografías, capturas de pantalla, etc.) así como grabaciones de audio y vídeo. En los casos de ciberodio (agresiones o amenazas recibidas por medios virtuales) hay que aportar las capturas de pantalla donde aparecen los textos vejatorios y/o amenazantes, los llamados “pantallazos”, así como los archivos informáticos que contengan la información acreditativa del acoso a través de las redes.

## **PRIMER Y SEGUNDO NIVEL DE ATENCIÓN. CÓMO ARTICULA LA POLICÍA CON LOS DEMÁS ORGANISMOS QUE ATIENDEN ESTA TEMÁtica.**

### **POLÍTICAS DE GÉNERO:**

Políticas de Género atiende a equipos estatales y organizaciones de la sociedad civil. Es el organismo provincial que diseña y monitorea políticas públicas orientadas a la construcción de igualdad entre varones y mujeres.

Generan actividades de articulación y fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil y está conformada por diferentes equipos de profesionales:

- Promoción de derechos: capacitaciones en derechos de las mujeres a equipos de gestión local, organizaciones, distintos niveles y poderes del Estado.
- Atención y prevención de las violencias hacia las mujeres.
- Fortalecimiento institucional: Diseño de Proyectos y acciones estratégicas hacia la autonomía de las mujeres.
- Guardia de Atención Permanente: funciona las 24 horas, 365 días del año para el asesoramiento de equipos de gestión local y organizaciones de la sociedad civil.
- Equipo de Comunicación Estratégica.
- Red de Casas de protección y fortalecimiento para mujeres en situación de violencia

A través de la "Red de Casas de Protección y Fortalecimiento de Mujeres en riesgo de vida motivada por violencias de género" se busca dar respuesta al alojamiento transitorio de mujeres, sus hijos e hijas, en situación de riesgo de vida motivada por violencias de género.

## **BÚSQUEDA DE PERSONAS**

### **Diseño de la Investigación**

La propuesta de este Módulo, es brindar conocimiento en cuanto al diseño de estrategias de Actuación para el personal policial actuante, en casos en los que se denuncia la Desaparición (mayor o menor de edad). El objetivo es organizar eficientemente los recursos de investigación, teniendo como objetivo la pronta aparición de quien está siendo buscado y la averiguación de los hechos delictivos que pudieran relacionarse con la desaparición.

### **PRIMERAS HORAS DE INVESTIGACIÓN.**

Lo primero que debe hacerse es procurar conocer a quien se busca: cómo está conformado su núcleo familiar y de amistades e identificar a las personas con las cuales ha mantenido relaciones (conflictivas o no), quienes integran sus vínculos sociales y/o deportivos etc.

Es crucial que el fiscal recuerde a los agentes policiales que no hay ninguna norma que exija el transcurso de 12, 24 ni 48 horas para poder empezar a trabajar en la búsqueda. Si la persona buscada está siendo víctima de algún delito, sin dudas estas primeras horas serán cruciales, más allá de que cuantitativamente los casos en los que la desaparición terminó siendo voluntaria sean muy representativos.

### **PRIMERA MEDIDA: CONOCER A QUIEN SE BUSCA.**

A continuación, se brindarán algunos detalles acerca del contenido que habrá que recabar, la forma recomendable de hacerlo y las posibles fuentes de información. A través de sus relaciones o vínculos personales.

- Quienes fueron las personas que tuvieron el último contacto con la persona desaparecida, ya sea de forma personal, así como a través de otros medios como redes sociales, teléfonos, mensajes de texto, correo electrónico, etc.
- Cómo está conformado su grupo familiar (padres, hermanos, esposos / pareja, hijos, primos, tíos etc.) y con quienes tenía una relación más cercana y/o problemática. ↗ Con quien/és vivía la persona que se busca (al momento de desaparecer o en un pasado cercano)
- Quienes eran sus vecinos y vecinas del barrio o personas que pudieron haberla visto (ejemplo: comerciantes de los locales del barrio, encargados de edificio, etc)
- Donde estudia, compañeros, docentes.
- Donde trabaja y quiénes son sus compañeros.
- Que otras personas conforman su núcleo de amistades.
- Si pertenecía algún club o practicaba algún deporte.
- Si concurría a algún centro religioso con cierta asiduidad.
- Si estaba bajo tratamiento psicológico, psiquiátrico, de un psicopedagogo o médico, etc. Y quienes eran los profesionales que la estaban atendiendo.

Deben priorizarse en estas primeras horas el testimonio de quienes vieron por última vez a la persona buscada, intentando precisar el último lugar en el que fue vista. Una vez identificado el lugar desde el que habría desaparecido.

### **Diligencias a llevarse a cabo por la Policía de la Provincia de Santa Fe**

La fiscalía debe controlar que los primeros pasos, apenas recibida la denuncia, se lleven a cabo, inclusive si surgieran algunos datos de relevancia: testimonios, requisas domiciliarias. El trabajo es con la colaboración y la comunicación habitual de DDHH, sobre todo en lo que se refiere a niños y adolescentes.

### **¿Qué hacer ante una denuncia de Paradero?**

- Recibir la denuncia.
- Comunicar a la fiscalía en turno y/o Fiscal de Paraderos.
- Requerir mediante nota de estilo colaboración a los fines de la localización de la persona en el pedido de colaboración debe plasmarse los datos de la buscada, características físicas, quien la requiere y se debe adjuntar una vista fotográfica lo más actual posible.
- SIFCOP (Sistema Federal de Comunicaciones Policiales) así cualquier fuerza provincial o nacional, que realice algún control, puede detectar si la persona está siendo buscada.
- La vista fotografía es publicada en los medios solo con la autorización del fiscal y es pedida dicha publicación por Derechos Humanos). La familia debe autorizar dicha virilizarán de la fotografía. -
- los anexos I y II deben ser remitidos a DDHH y Trata de personas (trata lleva un base de datos de personas desaparecidas de toda la provincia).

De acuerdo con las características del hecho se procederá en consecuencia. (testimonios de vecinos, parientes y amigos, requisas domiciliarias, compulsa de redes sociales, teléfono celular, la empresa a que pertenece por si fuera necesario una intervención y mensajes de texto y llamadas entrantes y salientes, antena de geolocalización, esto se requiere mediante oficio, etc.)

No seamos quejosos, pesimistas ni fatalistas en el discurso.

### **ABORDAJE DE CASOS DE VIOLENCIA DE GÉNERO DENTRO DE LA POLICÍA DE SANTA FE – RESOLUCIÓN MINISTERIAL 754 /21 - 1103/22**

En nuestra institución, se crea la Subsecretaría de Bienestar y Género en la Policía en la órbita del Ministerio de Seguridad; quien de acuerdo a lo establecido en el Decreto N° 92/19 se encuentra en la elaboración de estrategias tendientes a la prevención y erradicación de toda forma de discriminación y violencia directa o indirecta contra las mujeres en el sistema policial de la Provincia de Santa Fe, así como la intervención en la ejecución de medidas integrales de asistencia, protección y seguridad a las mujeres del sistema policial de la Provincia.

Que siendo que, en el ámbito del sistema policial provincial, se han registrado situaciones de varones que pertenecen al mismo que han sido denunciados en sede administrativa, civil y/o penal por hechos que configuran violencia contra las mujeres o personas comprendidas en el colectivo LGTTBIQ+ o por hechos de violencia intrafamiliar; se ha dictado la Resolución Ministerial 754 de fecha 12 de agosto 2021, tendientes a estandarizar el abordaje de dichos casos.

Que el Departamento Judicial (D-5) de la Policía de la Provincia tiene entre sus funciones la investigación de delitos en su rol de auxilio y cooperación con el Poder Judicial y el Ministerio Público de la Acusación, entre ellos también a aquellos cometidos por empleados policiales (Ley Orgánica Policial).

Por su parte la Sección Sumarios Administrativos instruye las investigaciones administrativas de todos los hechos que puedan configurar falta administrativa, de conformidad a

lo establecido en la Ley N° 12521, sus Decretos Reglamentarios y aquellos vigentes por aplicación del Artículo 123º de la mencionada norma.

Por su parte; en el marco de este enfoque, es necesario fijar las bases para el abordaje de las violencias por motivos de género en las que resulte involucrado personal policial con el fin de estandarizar los abordajes, generar respuestas efectivas y rápidas, buscando garantizar la protección de la víctima a través de la implementación de guías y protocolos de actuación.

Que entre los temas planteados resulta de extrema importancia que la autoridad que investiga la conducta administrativa adopte las medidas preventivas necesarias para conjurar nuevos riesgos luego de la denuncia, sobre todo respecto del personal autorizado a portar el arma reglamentaria, siempre que no hayan sido adoptadas medidas en el marco de una investigación penal preparatoria respecto de la misma; Que a los fines de lograr uniformidad en las actuaciones el protocolo regula la restricción del arma reglamentaria a través de la aplicación de medidas previas que requieren el análisis del bloque legal aplicable al caso, las cuales estarán a cargo de las respectivas autoridades instructoras.

Que aquí ya no se encuentra en juego la responsabilidad administrativa, sino su aptitud psicofísica para portar el arma reglamentaria, por lo que resulta lógico que la Administración ordene los mismos estudios médicos realizados al momento de la primera entrega del arma reglamentaria o en casos posteriores. Ahora bien, aunque aquí se regule la situación solo para casos en que el arma fue retenida como consecuencia de medidas previas administrativas generadas en un hecho de violencia de género, la exigencia de un nuevo examen médico es la aplicación de una lógica medida de seguridad ajustable a todos los casos en que la Administración debe entregar un arma a un empleado policial.

Así, el protocolo unifica criterios de actuación en todo el sistema policial provincial, en consonancia con el Protocolo de Actuación de la División Especializada en Violencia de Género dependiente de la Agencia de Control Policial de la Provincia de Santa Fe, para la recepción y registro de denuncias contra personal policial.

Recapitulando, la Resolución Ministerial aprueba en todo el ámbito de la provincia de Santa Fe la; "*guía de actuación del departamento judicial (1)- 5), divisiones de judiciales de las unidades regionales y sección sumarios administrativos de la policía de santa fe para la recepción, abordaje y registro de denuncias por violencia de género contra personal policial*", aprueba el "*instructivo de carga para el registro de situaciones de violencia de género donde el denunciado e integrante de la policía de santa fe*", aprueba el "*formulario de carga de denuncias de violencia de género para el departamento judicial (d-5), y divisiones*".

# **RELACIONES PÚBLICAS Y ORATORIA**

## LA COMUNICACIÓN

---

### INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en la provincia de Santa Fe y en todo el país, la información policial ha cobrado mayor protagonismo en la agenda pública. En ocasiones, los hechos policiales predominan sobre los temas políticos, económicos o de interés general. Esta situación ha incrementado la atención de los ciudadanos y periodistas sobre la labor policial, generando una mayor demanda de información, explicaciones y respuestas por parte de la institución.

Esto nos lleva a repensar la comunicación como una estrategia esencial en el trabajo policial, para informar a la comunidad sobre las acciones realizadas, aclarar malentendidos y corregir información difundida incorrectamente. Además, es una oportunidad para transmitir mensajes pertinentes según las circunstancias.

### COMUNICACIÓN

La comunicación es un concepto omnipresente en diversos aspectos de la vida, y no se limita únicamente a la palabra dicha. También comunicamos sin hablar, y generalmente no somos plenamente conscientes de ello.

El uniforme policial con sus insignias comunica. El medio de transporte que usamos comunica. El diario o la radio que elegimos dice algo de nosotros. La forma en que nos posicionamos en una conversación o nuestras posturas corporales también comunican. La comunicación está presente en nuestro día a día, y sus significados son interpretados por quienes nos rodean.

En toda situación de comunicación hay dos elementos fundamentales:

1. **Comunicación Verbal:** lo que decimos, el mensaje en sí mismo.
2. **Comunicación No Verbal:** los gestos, la voz, los silencios, el uso de las manos y los movimientos del cuerpo, entre otros.

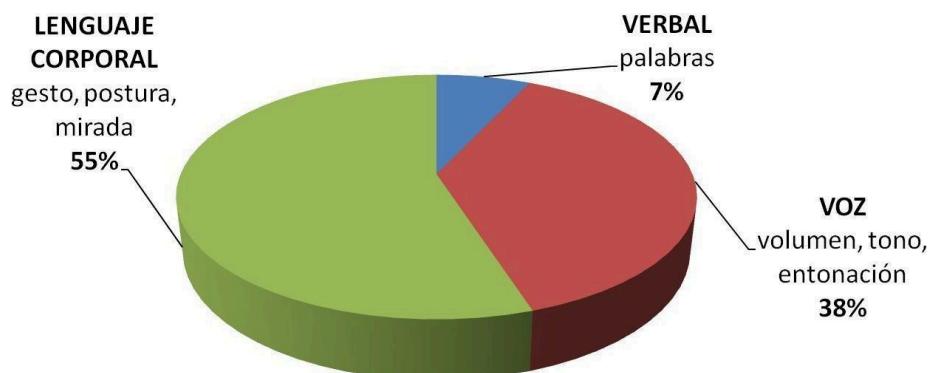


Gráfico 1 - Comunicación verbal y no verbal - Albert Mehrabian

## NOTICIAS E INFORMACIÓN

### CONSUMO DE INFORMACIÓN

La forma en que consumimos noticias ha cambiado drásticamente en los últimos años. Antes, el diario era la fuente primordial, pero hoy en día contamos con múltiples formatos: redes sociales, diarios digitales, radios (que solemos escuchar desde el auto o el celular) y televisión digital.

A pesar de la abundancia de medios y la cantidad de información disponible, no necesariamente estamos más o mejor informados.

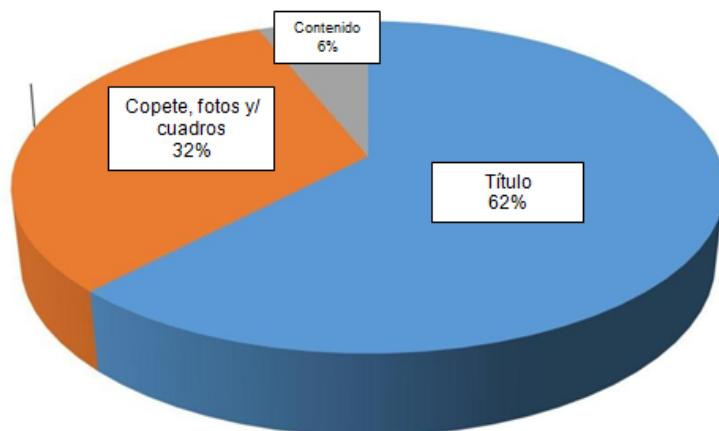


Gráfico 2 – Consumo de información - Albert Mehrabian

Los datos del Gráfico 2, aunque de la década del 70, son adaptables a la actualidad y muestran lo que la ciudadanía recuerda tras consumir diferentes piezas informativas. Similar a la comunicación no verbal, las personas suelen recordar titulares y elementos paratextuales de una noticia (94%), mientras que el contenido de la información se retiene en un porcentaje muy bajo.

Esto nos lleva a considerar fenómenos como las redes sociales. Twitter (Ahora X), por ejemplo, comenzó con 140 caracteres, luego ampliados a 280. ¿Cuánto podemos decir allí? Apenas uno o dos titulares. La radio, que siempre fue palabra sin imagen, ahora cuenta con reporteros que cubren la información con cámaras en sus celulares o con camarógrafos que filman y transmiten en vivo por streaming. Los sitios de noticias web añaden a la información escrita (que no suele ser extensa) canales de YouTube, galerías de fotos, extractos de audios e infografías, entre otros recursos.

El consumo y lo que recordamos de la información son, por lo tanto, aquello que requiere menos esfuerzo cognitivo. Esto nos lleva a enfatizar que los mensajes elaborados por los voceros policiales sean concretos, sencillos, directos y no extensos.

### COMPORTAMIENTO ANTE MEDIOS

“La entrevista periodística es la más pública de las conversaciones privadas. Funciona con las reglas del diálogo privado (proximidad, intercambio, exposición discursiva con interrupciones, un tono marcado por la espontaneidad, presencia de lo personal y atmósfera de intimidad), pero está construida para el ámbito de lo público” (Jorge Halperín - La entrevista periodística).

La entrevista es un formato periodístico fundamental que sirve de base para otros, como la conferencia de prensa o el asalto movilero. Es un esquema de diálogo mediante preguntas y respuestas que varían en extensión e intensidad.

Tanto las entrevistas como las conferencias de prensa pueden ser espontáneas (sin tiempo para prepararse) o pautadas, lo que permite elaborar mensajes y practicar. El asalto movilero, por su parte, es un formato caracterizado por su espontaneidad y sorpresa.

En cualquier caso, es esencial saber qué medio y periodista solicitan una nota, cuál será el formato (vivo, falso vivo, grabada, escrita), tener claridad sobre el tema a abordar, preguntar cuánto tiempo durará la entrevista y, si tienen un tema de interés, hacerlo saber al comunicador antes de iniciar la nota.

Es importante no sentirse cohibido por el micrófono, la cercanía del periodista o las cámaras. Hay que aprender a manejar el espacio inmediato (proxémica), especialmente cuando hay más de un periodista o varias preguntas al mismo tiempo.

Si hay tiempo, ubicar un banner, un patrullero u otros elementos que den contexto a la nota mejorará la intervención, ya que en una simple mirada la ciudadanía podrá ubicarse en el tema.

## SUGERENCIAS PARA ENTABLAR LA RELACIÓN CON EL/LA PERIODISTA

Los periodistas son los encargados de difundir las notas a la ciudadanía. Pueden cumplir funciones de conducción, producción o móvil, por ejemplo. Es recomendable mantener un vínculo sano, de respeto y diálogo, sin intentar una amistad. Cada uno cumple un rol específico dentro de la sociedad, y la vinculación es en el orden laboral.

Algunas sugerencias a tener en cuenta:

- La primera impresión determina el tono del encuentro.
- Ser empático/a.
- Antes de la nota, charlen con el/la periodista y cuenten el tema que los convoca para enriquecer la intervención.
- Preparen su mensaje con claridad, prioricen los mensajes claves, escriban y practiquen cómo contarlos.
- Ofrezcan información de calidad y complementaria, como fotos de la PSF, infografías, videos, estadísticas, mapas, entre otros.
- Si el/la periodista comete un error, explícalo y corrijan de manera pedagógica.
- No prohíban preguntas ni pidan verlas antes de la entrevista. Si el tema no es de su área, indiquen al periodista a quién dirigirse. Si hay información no chequeada, ofrezcanse a corroborar y dar una respuesta después.

## HABLAR ANTE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación no verbal, aunque tenga menor incidencia, no debe ser descuidada. Es importante aprovechar bien los momentos en aire en radio y televisión, así como el espacio en medios gráficos. Al hablar con comunicadores/as:

- Tengan un mensaje a transmitir, simple en su estructura: sujeto, verbo y predicado.
- Repitan el mensaje prioritario para reforzarlo.
- Usen un lenguaje claro y sencillo, sin jerga.
- Disponen de datos e información chequeada.
- Pidan que repitan una pregunta si no la escucharon o no la entendieron.
- Mantengan una buena presencia, tranquilidad y actitud positiva.
- Refuercen lo que dicen con una correcta comunicación no verbal.
- Si hay superposición de voces, pidan la palabra en lugar de sumarse al ruido.

## CRITERIOS GENERALES ANTE CÁMARAS Y MICRÓFONOS

Hablar frente a un micrófono o cámara puede ser intimidante, pero la práctica ayuda a ganar confianza. Para optimizar la experiencia:

- Tener buen retorno en móviles y notas telefónicas.
- No estar pendientes de las cámaras y monitores en TV.
- Sentarse mostrando las manos (indica transparencia), no escondiéndose.
- No girar en sillas giratorias.
- Mantener el contacto visual con el/la periodista.
- Evitar ruidos de relojes, pulseras, botones, anillos.
- No arrastrar papeles ni producir sonidos en la mesa.
- Silenciar el celular y alejarlo de otros dispositivos electrónicos.
- No distraerse con cuestiones ajenas a la nota.

## **CRITERIOS ANTE NOTA PARA MEDIOS GRÁFICOS**

Los medios gráficos no tienen la misma prisa que la radio o la televisión. Un periodista puede solicitar una entrevista que no necesariamente saldrá el mismo día ni con todo el contenido. Por ello:

- Todo queda registrado en el grabador, material que puede usarse íntegramente o en parte, de inmediato o días después.
- Si la nota es en sede policial, los periodistas observarán el espacio, por lo que es importante no exponer documentación sensible y presentar un lugar ordenado y limpio.
- Estar preparados por si va un fotógrafo.
- Tener información extra para enriquecer el diálogo.
- Charlar otros temas, ya que la conversación suele ser más extensa.
- Los comentarios fuera del registro grabado pueden ser usados, porque el periodista busca información.

## **CRITERIOS POR INFORMACIÓN VÍA EMAIL O WHATSAPP**

Aunque el correo electrónico no se use a menudo, es un medio válido para enviar información a la prensa. WhatsApp es más común. Por ello:

- Lo que se escribe y envía es un documento oficial.
- La ortografía y gramática hablan de ustedes, por lo que hay que prestar atención.
- Sean claros en las respuestas para no dejar lugar a dudas.
- Contextualicen las respuestas.
- Acompañen con fotos actualizadas si disponen.
- Los audios de WhatsApp son registros oficiales y deben regirse por los mismos criterios.

## **OFF THE RECORD**

El off the record resguarda la fuente, pero no la información. Es probable que la información se difunda, pero no se dirá quién la proporcionó.

## **OPINIONES PERSONALES**

Si un periodista solicita su opinión, recuerden que hablan como voceros oficiales de una institución. Cualquier opinión personal sale de ese rol institucional.

## **SUGERENCIAS PARA LA REDACCIÓN PERIODÍSTICA DE LA INFORMACIÓN**

Si un periodista o medio requiere información por WhatsApp o mail, y queremos brindarle el material en formato periodístico:

- Elaborar textos breves, respondiendo las cinco W: qué, dónde, cuándo, por qué y quién.
- Dar lugar a los resultados, o resaltar el dato más relevante si no los hubo.
- Usar verbos de acción y evitar gerundios.

- La estructura debe ser simple: SUJETO + VERBO + PREDICADO.

Ejemplo:

“La Policía de Santa Fe allanó hoy cinco viviendas en la ciudad de Sunchales, en el marco de una causa por robo calificado. Como resultado, se secuestraron tres armas de fuego y se detuvo a dos personas mayores de edad.”

Acompañar con una o dos fotografías que ilustren los hechos, correspondientes a la información a difundir.

## ARMADO DE FOTOGRAFÍA

Para ilustrar los hechos descritos en el texto, se recomienda sacar fotografías que tengan valor periodístico. Aquí algunas sugerencias:

- Mostrar el trabajo y la presencia policial.
- El personal debe estar correctamente identificado.
- Composiciones que ejemplifiquen el frente del lugar allanado con personal y vehículos identificables.

*Personal trabajando.*



*Secuestro organizado sobre el piso o una mesa, acompañados con chalecos o parches identificatorios.*



*Detenidos con rostros cubiertos o de espaldas, escoltados por personal policial.*



*Imágenes de la organización de tareas.*



*Si hay clausuras de lugares, tomar una foto en dicho momento que se coloca la faja.*

## **RECOMENDACIONES PARA TRABAJOS NOCTURNOS Y REGISTROS DE VIDEO**

Cuando se trabaja de noche, una opción para iluminar la escena y evitar que la fotografía quede oscura es encender los faroles de los vehículos.

En cuanto a los videos, es fundamental evitar movimientos bruscos de cámara; los cambios de imagen deben ser suaves. Además, se debe mostrar la identificación del personal actuante.

En todos los casos, solo se difundirá el material autorizado, asegurándose de que no perjudique la causa y con las aprobaciones pertinentes de la superioridad y de la justicia. Si aparecen rostros u otros detalles sensibles que no puedan ser difundidos, se deben utilizar programas para difuminar o pixelar (por ejemplo, Paint, que se encuentra en el sistema operativo de las PC, o Pixlr, que está online y no requiere descargar ningún software).

## **A MODO DE CIERRE**

Siempre es importante tomarse un tiempo para la preparación, aunque sean unos breves minutos previos. Es recomendable conocer el medio y el periodista con quienes se va a hablar, así como el tema a abordar. Ir a una entrevista sin preparación es un error.

El silencio –rechazar hacer una nota o eludir el contacto con los periodistas– no suele ser una opción recomendable. Ese espacio vacío lo llenan otros: vecinos, especialistas, voces anónimas, mensajes de los oyentes o lectores, columnistas o movileros, por ejemplo. Y si ustedes,

como voceros de una institución, no cuentan su propio accionar, nadie más lo hará.

Al igual que en el deporte, la teoría sin práctica es letra muerta. Practicar cómo decir algo (palabras y gestos), escribir y pulir ideas, probar cómo suenan en voz alta, usar un espejo para ver los movimientos corporales, y grabarse la voz para reconocer, es lo que hace al maestro.

## LA ORATORIA

---

### Fundamentos de la oratoria

- Definición de oratoria.

La Real Academia de la Lengua Española define a la oratoria como el "*arte de hablar con elocuencia; de deleitar, persuadir y conmover por medio de la palabra.*"

### Fundamentos de la oratoria

Otros autores definirán la oratoria como una forma particular del fenómeno social de la comunicación, es la ciencia de la persuasión oral. Dicho de otra manera, es el arte de comunicar y persuadir a los demás por medio de la palabra.

La oratoria no es sólo el arte del bien decir, sino también el arte de la demostración, en donde el orador domina las voluntades y abre luz al criterio valiéndose de la ciencia, de la poesía, de la dialéctica y del inmenso poder de la elocuencia. Recordemos que la oratoria está enmarcada en el ámbito de las ciencias sociales, ella estudia al hombre en su relación con el medio social en el que se desenvuelve.

La oratoria nos enseña a expresarnos con propiedad y elegancia, a conocer y a utilizar correctamente nuestro idioma y a transmitir nuestros discursos de manera eficaz. Como toda actividad humana, su dominio exitoso requiere de constante práctica. La oratoria es a la vez, un arte, una técnica y un instrumento. Es el arte de enseñar a ser orador, siendo el orador quien pronuncia un discurso en público. Para ello son indispensables: La voz, los gestos y ademanes.

Ahora bien, cuando hablamos de oratoria, surge el concepto de retórica, que algunos consideran como sinónimos, pero no lo son. Para Aristóteles la retórica, del griego "rhétor" (orador), es el "arte del bien decir, de embellecer la expresión de los conceptos, de dar al lenguaje escrito o hablado la eficacia adecuada para deleitar, persuadir o conmover". Indaga la posibilidad humana de construcción del discurso, funcionalidad e intenciones del disertante. La retórica regula una idea, elige el material, distribución y belleza de la expresión misma, a través de la selección y colocación de vocablos. En tanto, la elocuencia consiste en el talento del orador para deleitar o persuadir. Es la relación necesaria de quien habla y quien escucha. Debe instruir, deleitar, conmover, suscitar nuevos sentimientos, enfervorizar. La emotividad acarrea la adhesión del oyente emocionado a lo que lo emociona, lo arrastra, lo persuade, lo convence de que las opiniones del orador son buenas, bellas y conforme a la verdad. La elocuencia es la magia de la expresión, es el dinamismo humano comunicado por medio de la palabra.

Asimismo, es necesario también desarrollar el concepto de Elocuencia, que no es sinónimo de oratoria ni de retórica. Etimológicamente la palabra Elocuencia deriva del verbo latín: *elocuor*, que significa hablar de forma elegante, fluida y persuasiva. Es una manera de expresar emociones de tal forma que produce convicción o persuasión en el oyente, mediante la lengua hablada o escrita, de una forma llamativa y apropiada. Como decía Quintiliano: "Manifestar nuestros pensamientos con claridad por medio del lenguaje." Históricamente la elocuencia precedió a la oratoria con la cual solía ser confundida, considerándose parte de una misma figura, sin embargo, a lo largo de los años se han hecho estudios que han demostrado la diferencia de

ambas, pues, la oratoria tiene un sentido más general y retórico. Cuando se habla, a parte del mensaje específico que se quiere comunicar, se está transmitiendo mucho más. El tono de voz, la imagen personal, los movimientos, el perfume, las manos y sus movimientos.

El público va más allá del mensaje verbal estricto y se forma una imagen mental más amplia. Tras una intervención oral de una hora, el público sólo recuerda un 30% del mensaje total y guarda en su mente una imagen global, idealizada, de lo que ha visto y escuchado. La oratoria es el arte de hablar ante un auditorio con el fin de agradar y persuadir en algún sentido. El orador es el artífice, quien elabora y pronuncia el discurso. El conocimiento dominio de las reglas de este arte, denominadas en su conjunto retórica, es la elocuencia. El orador debe ser, pues, un experto en el arte de hablar.

### **Requisitos para una adecuada Oratoria:**

Para que nuestra oratoria sea más eficaz y que los interlocutores logren captar adecuadamente es necesario tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- **Claridad:** En términos generales significa pensamiento diáfano, conceptos bien definidos, exposición coherente, es decir, una sintaxis correcta y un vocabulario al alcance de la mayoría. En otras palabras, un estilo es claro cuando el pensamiento del que emite el mensaje penetra sin esfuerzo en la mente del receptor.

- **Concisión:** Significa que se deben de emplear únicamente palabras significativas, indispensables para expresar lo que se quiere decir.

La concisión es enemiga de la verborrea, la redundancia y el titubeo, elementos que obstruyen la comunicación; el mensaje no llega adecuadamente y en muchos casos ni siquiera llega.

- **Coherencia:** Las relaciones entre las ideas expuestas deben de ser lógicas y las contradicciones evitadas. Cuando el emisor, orador o conferenciante esté expresando puntos de vista personales y puntos de vista de otra persona, debe prevenir a quienes lo escuchan, porque de lo contrario provocará incomprendión y distorsión en lo que está diciendo. Además, emplear un vocabulario que se adapte al nivel de los oyentes, es requisito importante para la claridad de la exposición.

- **Sencillez:** Es una cualidad necesaria para la expresión oral y la oratoria. La sencillez es para Martín Vivaldi "huir de lo enrevesado, de lo artificioso, de lo complicado, de lo barroco". Ser sencillo no es tan fácil, porque cuando nos situamos ante un público que está pendiente de nuestras palabras, hay un sentimiento natural que nos lleva a tratar de hablar mejor.

- **Naturalidad:** El orador se sirve de su propio vocabulario, de su habitual modo expresivo. La naturalidad no está refiada con la elegancia. El orador debe conjugar lo natural con lo preciso, procurando aunar la sencillez y la exactitud. Ser uno mismo, sin artificios, no disfrazar la voz, ni emplear palabras ni frases rebuscadas.

Es importante precisar que la oratoria, como toda ciencia o arte, tiene una serie de propósitos que anhela alcanzar a través de su práctica efectiva. Estos propósitos, que también podemos llamar fines son cuatro.

- **Persuadir:** Implica convencer a otras personas de que nuestras opiniones e ideas son las correctas y moverlas a la acción de acuerdo con ellas. Involucra también la motivación para que otros realicen lo que en el fondo muchas veces no quieren hacer. Es el caso del vendedor que busca por medio de la persuasión que los clientes se sientan motivados a comprar sus productos o servicios. La persuasión se orienta a la voluntad de los receptores, por ello podemos decir que "es la actividad de convencer a nuestros semejantes para que tomen una decisión o hagan una acción determinada".

- *Enseñar*: Comprende la acción de transmitir, a alumnos o discípulos, conocimientos y cultura general a través de la palabra hablada. Esta transmisión pedagógica se realiza en sesiones académicas, debates o incluso, en una conversación común. Aquí la oratoria se orienta a la inteligencia de los receptores, su propósito es comunicar no sólo las noticias cotidianas sino, va más allá; transferir conocimientos de todo tipo por medio de un emisor y/o profesor, ya sea de manera formal; en los centros de enseñanza de diferentes niveles o, ya sea de manera informal; esto es en el hogar, la calle o la comunidad.

- *Conmover*: Involucra provocar por intermedio de la oratoria, determinados sentimientos, pasiones y emociones en el espíritu de las personas que escuchan nuestras palabras. El ser humano en la vida diaria llora, ríe, se asusta, se enoja, etc. Es decir, experimenta emociones. Estas emociones también las puede crear un orador a través de sus palabras siempre y cuando estas lleguen a la fibra interna del público oyente. Si logramos conmover a nuestro público podemos cautivarlo y comunicarle satisfactoriamente nuestros sentimientos.

- *Agradar*: Agradar es crear belleza con la palabra hablada; es decir, producir en el alma ajena un sentimiento de placer con fines determinados. La oratoria como entretenimiento se orienta al campo del sentimiento. Por eso, cuando leemos un libro de chistes o vemos un programa humorístico, sentimos que perdemos todo contacto con la realidad, reímos y nos alegramos. Cuando escuchamos a un cantante, su voz; o nos agrada o nos desagrada, lo mismo ocurre con un conductor radial al momento de hablarnos románticamente con su voz impostada.

Otra cuestión a tener en cuenta es que una forma de interesar al auditorio y conseguir su voluntad es a través del respeto, la consideración y la dedicación que el orador le demuestra; que no trata de herir sus sentimientos; que participa de su alegría o de su dolor. A estos miramientos se les llama **PRECAUCIONES ORATORIAS**.

La prudencia y el tacto piden al orador respeto a las instituciones veneradas; respeto a la vejez, a la dignidad, al saber y a la virtud. No debes insistir obstinadamente, porque toda insistencia desgasta y cansa; si el entusiasmo se hace rutina, deja de impresionar; si la insistencia atosiga cierra los conductos de la emoción y como aquí hablamos de agradar y conmover, recordemos la palabra transición. Los autores en el teatro usan la transición para interesar y hacer descansar el cerebro. Transición es pasar de un estado a otro, cambiar de tema o ambiente sin olvidar donde estuvimos. Si manejamos esto, podemos llegar a manejar el mundo. Es importante recordar que el hombre es el único ser viviente que habla y que la palabra es uno de los dones más extraordinarios que posee, esto le permite manifestar la prodigiosa riqueza de su alma y establecer relación con sus semejantes. Por ello, llama la atención que en los centros escolares y de educación superior no se ponga especial atención en la enseñanza de la expresión oral. Se nos enseña a leer y a escribir, pero nunca se nos enseña a "hablar" y mucho menos a hacerlo en público y con las técnicas apropiadas.

El arte de la palabra oral se ha constituido paulatinamente y a través de los siglos en un patrimonio cultural sin dueños ni fórmulas mágicas, de tal forma que ha sido conceptualizada acertadamente como "el arte de hablar en público" toda vez que el orador es un artista que combina armoniosamente; ademanes, gestos, expresión verbal y corporal, encauzando todo ello a cumplir cabalmente los fines que ella conlleva, es decir; persuadir, educar, conmover y agradar.

Tengamos presente que una persona que no sepa expresarse correctamente ante los demás, está condenada a fracasar y a ser relegada a un plano inferior, en cambio los que dominan el arte de la elocuencia están destinados a sobresalir y a triunfar en todas las esferas de su vida.

## **EL DISCURSO**

---

### **ELEMENTOS DEL DISCURSO**

Todo discurso consta de tres elementos básicos: inicio, desarrollo/nudo y desenlace/final. En determinados relatos, respetar este orden es correcto. Sin embargo, cuando se desea mostrar el resultado de una acción, es importante saber cómo alterar el orden de los elementos del discurso para aprovechar mejor el mensaje.

Es decir, en vez de comenzar por el principio, continuar por el desarrollo y llegar al final, en la mayoría de los casos es conveniente empezar por el final, es decir, por el resultado del trabajo, para luego enunciar el principio y/o el desarrollo.

Es recomendable dejar de contar en las notas periodísticas el acta policial tradicional: "Siguiendo instrucciones del fiscal Dr. Jota de la unidad investigativa del Ministerio Público de la Acusación, en el marco de la Investigación Penal Preparatoria que se iniciara en enero de este año según expediente 011/2019, procedimos a allanar cinco QTH con resultado positivo, lográndose la detención de tres masculinos mayores y el secuestro de elementos de interés para la causa..."

En su lugar, es mejor ir directo al resultado del trabajo, que es lo que la ciudadanía espera conocer: "La Policía de Santa Fe detuvo hoy a tres hombres y secuestró cinco armas de fuego en una investigación por robo calificado. Fue al realizar cinco allanamientos en la ciudad de Santa Fe. También recuperamos elementos presuntamente robados."

En el extracto anterior, tenemos en primer lugar al sujeto de la acción (Policía de Santa Fe), utilizamos tiempos verbales simples, evitamos el abuso de gerundios, adverbios y presentes históricos, no utilizamos jerga (hombres en lugar de masculinos, viviendas o domicilios en lugar de QTH), y aplicamos la fórmula más efectiva para expresarnos en las oraciones: SUJETO + VERBO + PREDICADO, respondiendo todas las W (who, when, where, what, why) para una comunicación completa (quién, cuándo, dónde, qué, por qué).

El texto del ejemplo tiene 238 caracteres con espacios. Es decir, que perfectamente cabría en un tweet, al que, si le sumamos una foto, tendríamos una noticia más completa que muestra el trabajo policial.

Cuándo empezó la investigación o quién la instruyó son datos generalmente complementarios, pero no básicos. La IPP o el número de expediente sólo es importante dentro del sistema administrativo, pero no para la ciudadanía.

Es necesario mostrar las tareas que realiza la PSF para destacar, de la mejor manera posible, el trabajo que se lleva a cabo diariamente, poniendo como sujetos de la acción a sus autores. En ese sentido, es imprescindible dejar de lado tecnicismos incomprensibles para la mayoría de las personas sin una explicación detallada, así como también la jerga policial, al momento de informar.

### **CONSEJOS PARA PRESENTACIONES ORALES**

---

#### **1. GESTUALIDAD**

La gestualidad puede acentuar, complementar, sustituir o contradecir lo que se expresa con palabras.

- Utilizar gestos abiertos, como mostrar las manos, estirar brazos y piernas, desplegar los hombros, no interponer objetos entre el propio cuerpo y el público (como mesas, carpetas o libros), y asegurarse de que la cara sea visible para todos.

- Emplear gestos que acompañen el discurso y faciliten la comprensión. Por ejemplo, indicar gestualmente una medida o distancia, señalar una dirección, describir un ritmo o estirar dos dedos al mencionar dos ideas clave.
- Evitar tics gestuales que surgen por nerviosismo, como jugar con el bolígrafo o el anillo, apartarse el pelo o ajustarse las gafas.
- Realizar movimientos pausados y evitar los bruscos. No dar la espalda al auditorio.

## **2. MIRADA**

Una mirada efectiva crea puentes de comunicación con el auditorio, facilita captar y mantener la atención, transmitir el mensaje y obtener feedback para adaptar el discurso.

- Repartir la mirada entre el público para que todos se sientan observados, evitando concentrarse en una sola zona de la sala o en los mismos interlocutores.
- Combinar diferentes tipos de mirada durante la exposición: radar o panorámica, láser o focalizada, y espejo o receptora de la respuesta visual del público. Adaptar el discurso a las reacciones de la audiencia.
- Mantener una mirada franca, con los ojos abiertos y mirando a los asistentes a la cara. Evitar una mirada apagada, con los ojos caídos, y no desviar la mirada cuando coincide con la de una persona del público, lo cual muestra inseguridad.
- No mirar al vacío, al suelo o al techo, a menos que sea con un propósito determinado. No perder el contacto visual por leer el guión o estar pendiente de las diapositivas.

## **3. VOLUMEN Y ENTONACIÓN**

La voz es clave para conectar con el auditorio, transmitir el mensaje con claridad, mantener la atención e incluso comunicar emociones.

- Medir mentalmente la sala para ajustar el volumen de la voz, asegurándose de que llegue tanto a las personas cercanas como a las más alejadas. Preguntar a los asistentes si oyen bien al orador si hay dudas.
- Evitar una entonación monótona. Alternar frases enunciativas con exclamativas e interrogativas, y subrayar con la voz las palabras clave del discurso.

## **4. RITMO Y PRONUNCIACIÓN**

El buen orador debe considerar el poder expresivo de su voz y procurar transmitir entusiasmo por la temática expuesta.

- Emplear un ritmo adecuado para facilitar el seguimiento del discurso. Un ritmo demasiado lento provoca monotonía y uno demasiado rápido indica nerviosismo.
- Ralentizar en momentos clave y utilizar pausas para remarcar palabras o separar ideas, lo que refleja seguridad y permite mantener o recuperar la atención del auditorio.
- Pronunciar las sílabas de las palabras con claridad, evitando una pronunciación descuidada de los sonidos.

## **5. VESTUARIO**

El vestuario debe corresponderse con la personalidad del orador y también con el propósito, el registro y el contexto de la exposición.

- Llevar un vestuario adecuado al contexto de la exposición, sin renunciar a la personalidad propia. Por ejemplo, zapatos de tacón alto y corbatas, o pantalones rasgados, pueden sorprender en un contexto en el que no sean habituales.
- Usar un vestuario que ayude a proyectar la presencia del orador, considerando el efecto que pueda tener en el auditorio.

## **6. ORDEN Y ESTRUCTURA**

Una exposición con orden y estructura percibida por el público es más fácil de seguir, entender y recordar.

- Organizar el discurso en partes: introducción, desarrollo y conclusión, u otras estructuras igualmente efectivas.
  - Seguir un itinerario expositivo para evitar un discurso denso o desordenado. El orden puede seguir criterios como importancia, lógica, cronología, interés o zoom (de la visión general a los detalles, y viceversa).
  - Emplear conectores discursivos para organizar, relacionar y cohesionar las ideas y partes del discurso, como: "El objetivo de esta exposición es...", "Por ejemplo...", "En primer lugar...", "Volviendo a lo que hemos visto al principio...", "Por consiguiente...", "Para concluir...".
  - Utilizar expresiones de lugar y tiempo que ayuden a situarse en la estructura del discurso, como: "Ya hemos visto...", "Hablemos ahora de...", "Veamos primero...".
  - Repetir información ya dada y ligarla a nueva información para dar fluidez al discurso, como: "Si hasta ahora hemos visto..., ahora veremos...".

## **7. VOCABULARIO**

El léxico empleado varía según el tema, la audiencia, el grado de formalidad y el propósito comunicativo.

- Elegir un léxico adecuado al tema del discurso, los conocimientos de la audiencia, el grado de formalidad y el propósito de la comunicación.
- Utilizar términos técnicos con propiedad. Por ejemplo, "reglamento" es más preciso que "normativa" y comprensible para una amplia gama de audiencias.
- Utilizar extranjerismos conscientemente, valorando su conveniencia en cada caso. Un término en inglés puede reforzar una idea, pero también puede parecer presuntuoso o descuidado.
- Evitar palabras multiuso que se usan cuando el orador no encuentra la palabra adecuada, como "cosa", "tema", "eso", "la cuestión de", "problemática".

## **8. SINTAXIS**

Frases breves y sencillas hacen el mensaje más claro y comprensible.

- Evitar frases muy largas, que pueden ser más difíciles de seguir en un discurso escuchado que en un texto leído.
  - No abusar de las muletillas, que pueden convertirse en tics lingüísticos, como "o sea...", "entonces...", "por tanto...", "quiero decir...".
  - Controlar el uso de comodines fonéticos: "aaa...", "emmmmm...".

## **9. CLARIDAD Y CONCISIÓN**

Un discurso claro y conciso permite a los destinatarios entender sin dificultades y sin elementos sobrantes.

- Adecuar el registro lingüístico al contexto de la comunicación. No es lo mismo decir "Se encontró un arreglo al jaleo causado..." (registro informal) que "Se encontró una salida pactada al desacuerdo causado..." (registro formal).
- Adecuar la terminología a la audiencia y su conocimiento del tema para construir una exposición comprensible, amena y eficaz. En un contexto académico, el uso de terminología especializada es imprescindible para presentar y transferir conocimientos con rigor.
- Evitar contenidos superfluos y obvios, así como explicaciones innecesarias.

## 10. DENSIDAD INFORMATIVA

Un discurso sobrecargado de información puede ser pesado y difícil de asimilar.

- Aligerar el discurso para hacerlo fácilmente asimilable, ya que en una exposición oral en directo, el receptor tiene menos recursos para seguir el discurso que en un texto escrito: no puede volver atrás ni elegir la velocidad de recepción.

- Repetir palabras o frases para enfatizar una idea, como: "Los importadores garantizan al productor un precio justo, independientemente de las fluctuaciones del mercado. Además de garantizar un precio justo, facilitan créditos a bajo interés y a largo plazo".

- Utilizar marcadores de importancia para destacar términos o ideas del discurso, como: "Es muy importante que quede clara la diferencia entre el comercio justo y el comercio convencional".

- Usar preguntas retóricas para aligerar la información, cambiar el tono del discurso y crear una dinámica de conversación, como: "¿Cuáles son las funciones de las tiendas de comercio justo? ¿Se limitan a vender, como las tiendas tradicionales, o tienen alguna otra función? Bien, las tiendas de comercio justo son puntos de venta, claro, pero también de sensibilización y difusión del comercio justo".

- Jugar con la expresividad de la voz para evitar explicaciones densas y de tono monótono. Enfatizar con la voz las palabras clave del discurso.

## 11. MEDIOS DE APOYO

El uso de presentaciones de diapositivas, videos, documentos impresos u otros medios de apoyo atrae la atención, exemplifica, explícita la estructura del discurso y hace comprensibles conceptos complejos.

- Utilizar medios de apoyo adecuados a las condiciones de la sala.
- Seleccionar medios audiovisuales teniendo en cuenta su finalidad. Una presentación de diapositivas puede ayudar a seguir el hilo del discurso, o un video puede servir para exemplificar una idea.
- Utilizar un tamaño adecuado para que las imágenes y letras sean visibles desde toda la sala, y un volumen de audio que permita escucharlo con claridad.
- Seleccionar una tipografía adecuada. La tipografía Sans Serif (Arial, Lucida, Verdana) se lee mejor en pantalla que la Serif (Times New Roman, Garamond).
- Titular imágenes, gráficos y tablas, y acompañarlas de una fuente que certifique su validez.
- Procurar la unidad de estilo en los medios de apoyo: tipo de letra, colores, etc.
- No abusar de las transiciones y animaciones que distraigan al público.
- Saber cómo se indicarán los diferentes puntos de la exposición: con el puntero del ratón o con un puntero láser.
- Comprobar in situ que todo funcione correctamente y que se sepa utilizar. Por ejemplo, asegurarse de que están instalados los programas necesarios, que el sonido está activado, que el cañón está conectado, que hay puntero si se necesita, etc.

## 12. CONCLUSIÓN

La conclusión es crucial porque proporciona respuestas precisas a las preguntas, hipótesis u objetivos planteados al inicio de la exposición.

- **Relacionar conclusiones:** Vincular directamente cada conclusión con las preguntas, hipótesis u objetivos iniciales y utilizar conectores para introducirlas. Ejemplos de conectores incluyen: "En resumen...", "Para terminar...", "Finalmente...".

- **Claridad y brevedad:** Formular cada conclusión de manera clara, breve y directa. Usar preferentemente verbos en lugar de sustantivos y la voz activa antes que la pasiva. Evitar generalizaciones y relaciones causa-efecto poco claras.

- **Impresión duradera:** Causar una impresión duradera al finalizar el discurso. Un recurso recomendado es terminar con una fórmula de cierre como preguntas abiertas sobre el tema, proyecciones de futuro, etc.

### 13. DOMINIO DEL TEMA

Estudiar profundamente el tema de la exposición ayuda a construir un discurso propio y a adquirir seguridad.

- **Consultar fuentes:** Revisar fuentes documentales de referencia y construir un discurso propio mediante el análisis de discursos ajenos para evaluar acuerdos o discrepancias.
- **Rigor y claridad:** Ser riguroso en la elección y explicación de las ideas principales y conceptos clave.
- **Argumentos sólidos:** Construir argumentos sólidos para justificar un punto de vista y citar las fuentes de las ideas, datos o textos de otros para evitar el plagio.
- **Seguridad en respuestas:** Mostrar seguridad al responder posibles preguntas. Escuchar con atención, pensar las respuestas con calma y, si no se sabe la respuesta, explicar la razón y pedir al interlocutor la posibilidad de responder en otro momento.

### 14. ATENCIÓN E INTERÉS

Para conectar con el público, hay que hacerlo partícipe de la comunicación y adaptar el discurso a sus reacciones.

- **Preparar el guión:** Concretar el objetivo, recopilar información sobre los conocimientos y expectativas de los receptores, definir claramente el mensaje y decidir una estructura clara y ordenada para la exposición.
- **Captar interés:** Elegir bien las primeras palabras para captar desde el principio el interés del público.
- **Memorizar ideas:** Memorizar las ideas principales y el orden de su exposición, que deben servir como hoja de ruta.
- **Clima favorable:** Crear un clima favorable utilizando humor de forma dosificada, creando expectativas sobre el tema (por ejemplo, formulando preguntas que se responderán más adelante), explicando anécdotas, etc.
- **Discurso claro:** Desarrollar un discurso claro, preciso, ordenado y explicitar su estructura con palabras que ordenen y conecten partes del discurso. Ejemplos: "En primer lugar...", "Como acabamos de demostrar...", "Más adelante veremos...".
- **Observar la audiencia:** Observar los movimientos de la audiencia para comprobar si está atenta o aburrida y, si es necesario, adaptar el discurso para captar su atención.

### 15. TIEMPO

El tiempo de atención activa del receptor es limitado. Para distribuir el tiempo con lógica y eficacia es recomendable ensayar el discurso días antes de la presentación.

- **Respetar el tiempo:** No sobrepasar ni reducir el tiempo establecido.
- **Distribuir tiempo:** Distribuir el tiempo con lógica y eficacia. Por ejemplo, planificar una distribución como la siguiente: dedicar a la introducción el 10% del tiempo, invertir en el cuerpo del discurso un 70% y prever un 20% del tiempo para presentar las conclusiones.

#### Datos:

- Lenguaje no verbal: Un 65 % de la información que se transmite en una exposición oral proviene del lenguaje no verbal.*
- Lenguaje verbal: Sólo un 35 % de la información que se transmite en una exposición oral proviene del lenguaje verbal.*
- Interés y eficacia: Para captar y mantener la atención del auditorio, hay que usar con eficacia el lenguaje verbal y el no verbal.*

## COMUNICACIÓN ASERTIVA

Este tipo de comunicación nos permite dialogar con calma y respeto, expresando lo que queremos decir, pero sin herir los sentimientos de las otras personas.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, “**una persona asertiva es aquella que expresa su opinión de manera firme**”, clara, respetando tanto las ideas del otro como las propias. Esto no quiere decir que para ser asertivos debamos estar siempre de acuerdo con los argumentos que se nos presentan; podemos disentir sin que esto sea motivo de discusión. **Comunicarse asertivamente significa decir lo que uno quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás.**

### ¿Qué debemos tener en cuenta en la comunicación asertiva?

- **Ser claros y concretos.** Decir específicamente lo que queremos. Si nos limitamos a insinuar, corremos el riesgo de ser mal interpretados por los demás.
- **Ser breves.** Ya lo dice el adagio popular “lo bueno, si breve, dos veces bueno”. Si argumentamos extensa y constantemente, nuestros argumentos perderán peso.
- **Disculparse**, cuando es necesario, está bien: si hacemos reclamos legítimos, las excusas sobran; de otra manera, parecerá que nos sentimos culpables y nos veremos inseguros. No obstante, siempre debemos hablar con respeto.

### Ventajas de ser asertivo(a)

**Utilizar la comunicación asertiva disminuye los niveles de estrés** (no nos sobrecargamos con excesivas responsabilidades, como les ocurre a las personas que no saben decir “no”), nos ayuda a controlar el mal genio, y mejora nuestras habilidades de afrontamiento, pues nos permite expresarnos efectivamente, **defender nuestro punto de vista, a la vez que respetamos el de los demás.**

En resumen:

- Mejora la autoconfianza y el autoestima.
- Podemos identificar nuestros sentimientos.
- Cuando respetamos al otro, nos ganamos el respeto de los demás.
- Mejoramos nuestras habilidades comunicativas.
- Podemos tomar mejores decisiones.
- Construimos relaciones sociales y laborales basadas en la sinceridad.

Para lograrlo, la comunicación asertiva debe tener presentes estos tres aspectos:

- **Confianza:** creo en mi habilidad para manejar una situación.
- **Claridad:** mi mensaje es claro y fácil de entender.

- **Control:** doy la información de manera calmada y controlada.

Recomendaciones para ser una persona asertiva

- **Evaluá la forma en la que te comunicas.** ¿Expresas tus opiniones o te quedas callado? ¿Dices sí a todo lo que te digan los demás? ¿Juzgas o culpas a los demás constantemente? Identifica tu estilo comunicativo, para poder realizar los cambios a que haya lugar.

- **Exprésate, incluyéndote en lo que dices.** Esto te permitirá hacerle saber a los demás lo que estás pensando o sintiendo, sin parecer que estás acusando.

- **Practica decir “no”.**

- **Ensaya lo que quieras decir.**

- **Utiliza el lenguaje corporal. Recuerda que la comunicación no es sólo verbal.** Mantén una postura erguida, haz contacto visual regular, mantén una expresión facial neutra o positiva, no cruces los brazos ni las piernas.

- **Mantén tus emociones bajo control.** El conflicto es difícil para la mayoría de nosotros. Tal vez estés enojado/a o frustrado/a, o tengas ganas de llorar. Aunque estos sentimientos son normales, pueden dificultarnos el resolver los conflictos. **Si estás emocionalmente afectado/a, espera un poco.** Respira profundo, mantén la calma y habla con voz uniforme y firme.

- **Hazlo poco a poco.** Es importante que practiques estas habilidades con personas cercanas a ti. Esto te permitirá evaluarlo, y de ser necesario, hacer los ajustes correspondientes.

La asertividad es un estilo de **comunicación que permite expresar pensamientos, sentimientos y opiniones en el momento oportuno, de manera desenvuelta**, sin experimentar nerviosismo, considerando los derechos de uno y de los demás.

**La comunicación asertiva se basa en una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás** y consiste en expresar opiniones y valoraciones evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos. Es la vía adecuada para interactuar con personas a la hora de expresar deseos y sentimientos, tanto placentos, de una forma directa, sin negar o menospreciar los derechos de los otros y sin crear o sentir inhibición o ansiedad desadaptativa (que impida relacionarse con los demás).

**Es defenderse, sin agredir ni ser pasivo**, frente a conductas de otros que consideramos poco cooperadoras, inapropiadas o poco razonables. Estar conscientes de que tenemos derechos y debemos respetarlos, para no dejarnos avasallar como personas.

### **¿Qué significa la palabra asertividad?**

Significa respetar y expresar aquello que necesitas, sientes y piensas y obrar en consecuencia, sin pasividad o agresividad.

**Se produce una comunicación asertiva cuando se expresa un mensaje en el que las palabras y los gestos transmiten claridad**, y al mismo tiempo, una actitud de empatía hacia el interlocutor. En otras palabras, se trata de comunicar las propias ideas de manera sincera y creando un clima positivo y sin ánimo de conflicto.

A veces lo llamamos “saber decir las cosas” o en el otro extremo, “no dejarse avasallar”, y nos referimos normalmente a ser capaces de pedir lo que es nuestro, sin necesitar pasar por encima de nadie ni dejar de decir lo que realmente pensamos por miedo a la reacción.

### **Es importante**

- Examinar los propios intereses y estimar en qué medida deben ser respetados. No es un capricho momentáneo, sino lo que我真的 quiero.

- Observar la conducta específica del otro y determinar su estilo de comportamiento.
- Gestionar los sentimientos frente a los demás para no tener conductas agresivas o pasivas. Al saber cómo es quién tengo delante, puedo comprender cómo le va a sentar aquello que yo le diga.
- Ponerse en el lugar del otro y tratarlo asertivamente, aunque él no se comporte de igual manera. No entrando en juegos ni dinámicas que nos alejen de nuestro objetivo.
- Sentir autoestima, estar seguro de que lo queremos y nos lo merecemos.

### **Esto implica**

- *Conciencia de la propia valía.*
- *Seguridad en uno mismo.*
- *Firmeza en las propias concepciones, sentimientos y pensamientos.*
- *Expresión del propio Yo.*

La asertividad es una herramienta que permite optimizar las relaciones humanas; no es simplemente decir lo que piensas. Significa comprender tus necesidades, hacerte responsable de tus emociones y en última instancia conectar con los demás.

Si te centras en comprender tus necesidades y las de los demás, y no en ganar las discusiones, tu forma de relacionarte cambiará totalmente. Porque en el fondo nuestras necesidades como seres humanos son muy parecidas, y eso te permitirá crear vínculos emocionales.

Pero esto exige un cambio radical en tu forma de pensar y expresarte. El Dr. Marshall Rosenberg en su libro “La comunicación no violenta” plantea que la comunicación asertiva parte del principio fundamental de la empatía: **detrás de cada uno de nuestros actos hay una necesidad no satisfecha.**

### **Cómo comunicarte asertivamente**

- **Observa y comunica los hechos sin juzgar:** describiendo lo que has observado sin añadir ninguna evaluación personal. Con esto aumentarás las probabilidades de que te escuchen.
- **Identifica y expresa tus sentimientos:** Esto implica un proceso mental que implica un camino a la acción, en el que:
  - a) Recibir una **información**
  - b) La mezclas con tus conocimientos y necesidades para transformarla en **pensamientos**
  - c) Esos pensamientos te causan **sentimientos**
  - d) **Actúas** en función de esos sentimientos
- **Encuentra tus necesidades no satisfechas:** La clave es centrarse en describir tus sensaciones internas en lugar de explicar tus pensamientos o interpretaciones de los actos de los demás. Por ejemplo: “*Me siento solo*” describe una experiencia emocional tuya, mientras que “*Siento que no me quieres*” es una interpretación de los sentimientos de la otra persona, y como tal puede estar equivocada.
- **Haz una petición activa y concreta:** Céntrate en lo que quieres y sé lo más específico posible. Convierte tus peticiones en acciones concretas que los demás puedan realizar. Cuanto más claro seas, más probabilidades tendrás de que satisfagan tus necesidades

### **La sumisión y la agresividad**

Una persona sumisa, sin darse cuenta, **va guardando sensaciones de frustración por no haber podido expresar lo que quería**. Así es como se va llenando de malestares e incomodidades consigo mismo, hasta que la presión interna puede alcanzar tal nivel, que un estímulo, que en otras ocasiones no le habría afectado en lo más mínimo, como una simple mala

cara o una momentánea falta de atención, puede desembocar en una **reacción impulsiva violenta**, y el que la recibe puede sentirse profundamente herido en su autoestima.

Cuando afirmamos que la asertividad implica decir lo que se siente o se piensa en el momento y de la forma adecuada, precisamente sostiene que esta conducta trata de evitar desenlaces como el descrito anteriormente.

### **La importancia de nuestros pensamientos**

Los pensamientos o cogniciones y la importancia que tienen en nuestras conductas o estados de ánimo afectan a las personas que tenemos a nuestro alrededor. Es como si las cogniciones las fuéramos almacenando en una especie de caja negra, que existe en nuestra mente. Son el procesamiento interno de la información que tenemos todos y que pueden adoptar al menos una de estas modalidades: **autoverbalizaciones, imágenes y olores**.

Estas cogniciones o tipos de pensamientos se van conjugando y finalmente, por economía mental, se van conformando en **esquemas mentales**, instaurados firmemente y la mayoría de las veces sin ser cuestionados por quien los posee. Ellos pueden ayudarnos a ver y a actuar en la vida de manera asertiva o por el contrario perjudicarnos y debilitar nuestra autoestima, haciendo que nos comportemos de manera sumisa e insegura.

Así es como nos topamos con las profecías autocumplidas, las que están dadas por pensamientos o ideas irracionales que acompañan a todas las personas y pueden identificarse fácilmente por su gran cantidad de absolutivos semánticos (frases que suenan como verdades absolutas). Por ejemplo, Nunca puedo hacer nada bien, o las personas siempre se aburren conmigo. En general son **ideas tremadamente castigadoras y dañinas para con uno mismo**, ya que se filtran silenciosamente en el pensamiento y no las cuestionamos; esto conduce a un desenlace previsto, en el sentido negativo o inhibidor de la conducta.

Si cada vez que cometemos un error o nos equivocamos, nos decimos internamente, soy un/a tonto/a, poco a poco nos vamos creyendo personas menos aptas en relación con otras y sobre todo, generamos una vivencia interior de menoscabo o desvalorización personal.

Este tipo de ideas pueden combatirse con éxito. Para ello es necesario reestructurarse cognitivamente o dicho de otra manera, cambiar los chips psicológicos.

### **¿Para qué te servirá la comunicación asertiva?**

El alma de la comunicación asertiva es la empatía, tu habilidad de conectar con tus propias necesidades y las de los demás para encontrar puntos de colaboración. Y eso es tremadamente reconfortante.

Esto te permitirá

- Sentirte con el derecho a hacer peticiones que antes evitabas por miedo a molestar o perder amigos
- Comprender mejor tus sentimientos y necesidades, algo fundamental para tu autoestima
- Dejar de sentirte atacado y entender que cuando alguien está enfadado es porque no ha podido satisfacer alguna de sus necesidades
- Abrir el camino a colaborar para encontrar soluciones conjuntas
- Profundizar en las conversaciones cuando los demás expongan sus necesidades
- Sentirte más seguro mostrando tus sentimientos y vulnerabilidad

La comunicación asertiva no es solo una forma de defender tus derechos o decir que no. Es una nueva manera de relacionarte con las personas que te rodean.

## **RELACIONES PÚBLICAS**

---

### **Definición de Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas (RR.PP.) son una disciplina de comunicación estratégica que gestiona la relación y la percepción del público hacia una organización, persona o marca. Su objetivo es construir y mantener una imagen positiva y gestionar la comunicación entre una entidad y su audiencia para influir en la opinión pública y fomentar una comprensión mutua.

### **Clasificación de las Relaciones Públicas**

Las RR.PP. se pueden clasificar en varias categorías según su enfoque y objetivo:

- **Relaciones Públicas Internas:** Enfocadas en la comunicación dentro de una organización, incluyendo empleados y otros stakeholders internos.
- **Relaciones Públicas Externas:** Orientadas a gestionar la comunicación con el público externo, como clientes, medios de comunicación, proveedores, y la comunidad en general.
- **Relaciones Públicas Corporativas:** Centradas en la imagen y reputación de la empresa como un todo.
- **Relaciones Públicas de Marketing:** Apoyan las estrategias de marketing y ventas, creando una imagen favorable para productos y servicios.
- **Relaciones Públicas Gubernamentales:** Gestión de la comunicación entre las entidades gubernamentales y el público.
- **Relaciones Públicas Comunitarias:** Enfocadas en las relaciones con la comunidad local y el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social.

### **Un Poco de Historia**

Las RR.PP. tienen sus raíces en la antigua Grecia y Roma, donde se utilizaban técnicas de persuasión para influir en la opinión pública. Sin embargo, como disciplina moderna, surgieron a principios del siglo XX en Estados Unidos con figuras como Ivy Lee y Edward Bernays, quienes establecieron los fundamentos de la práctica profesional. Lee, conocido como el "padre de las Relaciones Públicas", abogaba por la transparencia y la comunicación abierta, mientras que Bernays, sobrino de Sigmund Freud, aplicó principios de la psicología para influir en la opinión pública.

### **Construcción de Imagen**

La construcción de una imagen sólida y coherente es un proceso estratégico que incluye varios elementos:

- **Identidad:** Comprende el nombre, logotipo, colores, tipografía y otros elementos visuales que representan a la organización.
- **Reputación:** Es la percepción que el público tiene sobre la empresa basada en sus acciones, comportamiento y comunicación.
- **Valores y Cultura:** La imagen se construye también a partir de los valores y la cultura organizacional que se promueven interna y externamente.
- **Comunicación Consistente:** La coherencia en los mensajes y en la forma de comunicarse es crucial para construir una imagen sólida.

Construir una buena imagen es indispensable para cualquier organización, ya que esta percepción positiva influye directamente en la confianza y lealtad de los stakeholders. Una imagen sólida y coherente mejora la moral y el compromiso de los empleados. Además, una buena

reputación protege a la organización en tiempos de crisis, permitiendo una recuperación más rápida y eficaz. La proyección de una buena imagen afecta todos los aspectos de la organización donde nos desempeñamos. Internamente, fomenta un ambiente de trabajo positivo, incrementa la productividad y fortalece la cohesión del equipo, ya que los empleados se sienten orgullosos de formar parte de una entidad respetada y valorada. Externamente, mejora las relaciones con el entorno.

## Comunicación Interna

La comunicación interna es fundamental para el éxito de cualquier organización. Incluye:

- **Intranet y Boletines:** Plataformas digitales y publicaciones periódicas para mantener a los empleados informados.
- **Reuniones y Asambleas:** Espacios para la interacción directa y el intercambio de información entre la dirección y los empleados.
- **Capacitación y Desarrollo:** Programas de formación y desarrollo profesional que fomentan el crecimiento y la lealtad de los empleados.
- **Encuestas y Feedback:** Herramientas para recoger opiniones y sugerencias de los empleados, mejorando así la comunicación bidireccional.

## 6. Comunicación Externa

La comunicación externa abarca todas las interacciones con el público fuera de la organización:

- **Medios de Comunicación:** Relaciones con periodistas y medios de comunicación para asegurar una cobertura favorable.
- **Redes Sociales:** Gestión de perfiles en plataformas sociales para interactuar con el público y construir una comunidad.
- **Eventos y Patrocinios:** Participación en eventos y actividades que fortalezcan la presencia de la marca.
- **Publicaciones y Comunicados de Prensa:** Distribución de información oficial sobre la organización y sus actividades.
- **Gestión de Crisis:** Planificación y ejecución de estrategias para manejar situaciones críticas que puedan afectar la reputación de la organización.

Las Relaciones Públicas son una herramienta esencial para gestionar la imagen y la comunicación de cualquier organización. A través de una combinación de estrategias internas y externas, se puede construir y mantener una percepción pública favorable que beneficie a la entidad en el largo plazo.

# **DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

## **DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURIDAD**

### **OBJETIVO GENERAL**

La materia Políticas Públicas de Seguridad tiene por objetivos generales:

- a) Introducir los conceptos y metodologías básicos para identificar y analizar los desafíos estratégicos que deben abordar las políticas de seguridad. Asimismo;
- b) Se buscará analizar las implicancias que tienen en la organización, doctrina y funcionamiento de las fuerzas policiales, las opciones de políticas que se presentan para enfrentar aquellos desafíos estratégicos.

### **TEORÍA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

#### **POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURIDAD. CONCEPTUALIZACIONES.**

**Políticas Públicas de Seguridad** se refiere a las estrategias y acciones gubernamentales diseñadas para proteger a la población y garantizar un entorno seguro y ordenado. Estas políticas son esenciales para el bienestar de la sociedad y se basan en la interacción de diversos sujetos sociales, considerando la complejidad social y las relaciones de poder. Para comprender mejor estos conceptos, exploremos algunas definiciones clave:

**1. Política:** La política es una actividad orientada ideológicamente hacia la toma de decisiones de un grupo para alcanzar objetivos específicos. Es el arte de vivir juntos, fomentando la cooperación y la convivencia entre las personas. También implica ejercer el poder para resolver o minimizar conflictos de intereses dentro de una sociedad.

Aristóteles, en su obra “Política”, consideró este término como el primer tratado sobre la naturaleza, funciones y divisiones del Estado y las diversas formas de gobierno.

**2. Políticas públicas:** Las políticas públicas son productos de la acción humana. En el ámbito local, se refieren a modos de actuar, como la “política de obras públicas del municipio de Santa Fe” o la “política de descentralización de la Jefatura policial”. Estas políticas asignan medios y recursos para lograr ciertos objetivos y generar efectos o impactos específicos. Para Oszlak y O’Donnell, las políticas públicas son “acciones y omisiones” del Estado en relación con cuestiones que concitan la atención de otros actores en la sociedad civil.

En resumen, las políticas públicas de seguridad buscan abordar los desafíos de la seguridad ciudadana mediante acciones planificadas y recursos asignados, con el objetivo de proteger y beneficiar a la sociedad.

### **INCIDENTES E INICIATIVAS, RELACIONES CON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL ENTORNO PROVINCIAL Y NACIONAL.**

**Los incidentes y las iniciativas en las políticas públicas** son temas cruciales para lograr cambios significativos en la sociedad. Un **plan de incidencia en políticas públicas** es una herramienta estratégica que busca influir en las decisiones gubernamentales y en la implementación de políticas.

#### **¿Qué es un plan de incidencia?**

Un plan de incidencia consiste en definir una serie de componentes o pasos que ayudan a precisar y definir los problemas, objetivos, acciones y recursos necesarios para

promover un cambio en las políticas públicas. Generalmente, este plan se plasma en un documento que nos permite enfocar y priorizar nuestro tiempo, conocimiento y recursos disponibles.

### **¿Quiénes pueden incidir en políticas públicas?**

Estas guías están diseñadas especialmente, aunque no exclusivamente, para miembros de institutos de investigación de políticas, organizaciones de la sociedad civil, universidades, funcionarios públicos, investigadores, especialistas en comunicación y otros interesados en influir en políticas públicas.

### **¿Por qué planificar?**

El proceso de creación de políticas públicas es complejo y dinámico, con múltiples actores y sus intereses en juego.

La planificación permite:

- Organizar las acciones.
- Actuar de manera proactiva y estratégica.
- Detectar oportunidades y sinergias con otros proyectos u organizaciones.
- Asegurar un compromiso adecuado en términos de tiempo y recursos.

### **Viabilidad organizacional y programática:**

Un plan de incidencia debe estar enmarcado en la capacidad real de la organización para influir. Se deben considerar las modalidades más frecuentes, los recursos disponibles y cómo se relaciona con otros actores. La viabilidad organizacional y los recursos son fundamentales para formular un plan efectivo. En resumen, un plan de incidencia bien diseñado puede ser una herramienta poderosa para lograr cambios positivos en las políticas públicas.

Las **políticas públicas** en el aspecto de las iniciativas, son acciones desarrolladas por un gobierno con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad. A través de estas políticas, las autoridades emplean los recursos disponibles para solucionar problemas o responder a demandas de la población:

En el contexto de la evaluación de políticas públicas, se consideran varios aspectos:

**1. Concepto de Evaluación:** La evaluación es una actividad sistemática y socialmente legitimada que permite medir el impacto de las políticas públicas. Se lleva a cabo en diferentes etapas del ciclo de las políticas, desde la planificación hasta la implementación y la utilización de los resultados.

**2. Fundamentos de la Evaluación:** Se debe tener en cuenta

**Objetivos Públcos:** Las políticas se centran en el bienestar y el interés público.

**Planificación:** Se diseñan estratégicamente para lograr metas específicas.

**Implementación:** Se ejecutan a través de programas y acciones concretas.

**Evaluación:** Se evalúa su efectividad y se ajustan según sea necesario.

### **3. Tipos de Evaluación:**

- Quiénes evalúan.
- Perspectiva temporal o momento de la evaluación.
- Contenido de la evaluación.
- Propósito de la evaluación.

### **4. Metodologías de Evaluación:**

- Técnicas cualitativas.
- Técnicas cuantitativas.
- Triangulación.

La **triangulación** en la investigación es un enfoque que busca **integrar** las fortalezas de los métodos **cualitativos** y **cuantitativos**. Aunque comúnmente se asocia con el refuerzo de métodos cualitativos mediante aportes del enfoque cuantitativo, su alcance es más amplio. Veamos algunos aspectos clave:

#### **Características de los enfoques:**

**Cualitativo:** Se centra en comprender significados, contextos y procesos sociales. Utiliza técnicas como entrevistas en profundidad, grupos de discusión y observación.

**Cuantitativo:** Se enfoca en medir y cuantificar fenómenos. Recolecta datos a través de encuestas o bases estadísticas.

**Triangulación en la investigación:** Consta en lo siguiente

**Validación mutua:** La triangulación busca validar los resultados obtenidos mediante ambos enfoques, en lugar de simplemente sumar conocimiento. Es decir, se busca corroborar hallazgos desde diferentes perspectivas.

**Función de apoyo:** Además, la triangulación resalta la función de apoyo mutuo entre los enfoques. Por ejemplo, uno puede proporcionar hipótesis e ideas para el análisis del otro.

**Aplicación en políticas públicas:** En el contexto de las **políticas públicas**, la triangulación puede ser valiosa. Combina datos cualitativos (entrevistas, análisis de documentos) con datos cuantitativos (indicadores, estadísticas) para obtener una visión más completa y robusta de los problemas y soluciones. En resumen, la triangulación no solo fortalece la investigación, sino que también permite abordar de manera más holística los desafíos en el ámbito de las políticas públicas.

**Las relaciones entre las políticas públicas en el entorno provincial y nacional** son un tema crucial para comprender cómo se diseñan, implementan y evalúan las acciones gubernamentales.

**Perspectiva Teórica:** El **Estado** y las **políticas públicas** están intrínsecamente relacionados. Diversos debates y aportes han reflexionado sobre el **concepto de Estado**, sus **modelos de gestión** y el **ciclo de las políticas públicas**. Estos debates exploran cómo

se debe pensar la **acción estatal** a través de políticas concretas. Autores y referentes han contribuido a esclarecer los orígenes de estos intercambios y sus implicancias en el campo de la **Ciencia Política**.

**Enfoque Provincial:** En la **Provincia de Buenos Aires**, se desarrollan **políticas públicas** vinculadas a temas demográficos, migratorios y otras áreas. Además, se promueven relaciones políticas entre el **Poder Ejecutivo**, la **Legislatura provincial**, los **Concejos Deliberantes** y el **Congreso de la Nación**.

**Perspectiva Local:** El **ciclo de las políticas públicas locales** es un proceso complejo. Implica la participación de sectores estatales y de la sociedad, que configuran relaciones de poder alrededor de cuestiones específicas. Estos actores adoptan posiciones y transforman la realidad. En el ámbito local, se busca fomentar la participación social, la planificación a largo plazo y la valorización de los recursos territoriales para el desarrollo endógeno.

**Importancia General:** Las **políticas públicas** son fundamentales para el desarrollo social, económico y político de un Estado. Son instrumentos que guían la acción dirigida hacia objetivos específicos. En resumen, las **relaciones entre las políticas públicas** en los niveles provincial y nacional son dinámicas y cruciales para el bienestar de la sociedad. Cada contexto y enfoque aporta una perspectiva valiosa para comprender y mejorar la gestión pública.

## INFORMES, DIAGNÓSTICOS Y PROGRAMAS DE SEGURIDAD

**Los informes, diagnósticos y programas de seguridad en políticas públicas** son elementos cruciales para abordar la seguridad ciudadana y diseñar estrategias efectivas.

### 1. Diagnóstico en Políticas Públicas

**Importancia:** El diagnóstico es fundamental para identificar claramente los problemas o necesidades que se deben atender. En muchos casos, los programas no logran abordar eficazmente los problemas debido a una falta de diagnóstico preciso.

**Rol:** El diagnóstico permite comprender la situación actual, evaluar fortalezas y debilidades, y definir estrategias adecuadas para la prevención del delito y la violencia.

### 2. Informe “Políticas Públicas de Seguridad Ciudadana – ARGENTINA”:

Este informe hace referencia a abordar la seguridad/inseguridad subjetiva y objetiva en Argentina, la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Describe las iniciativas implementadas en el último quinquenio y analiza la desigualdad social en el país.

A continuación, se describen algunas de las iniciativas emprendidas en el último quinquenio:

**1. Diagnóstico de la inseguridad ciudadana:** Se analizan los **principales problemas**, incluyendo la **percepción y preocupación por la delincuencia**, el **crecimiento de la tasa de denuncia** y la **violencia** en la CABA y el país. Se exploran las **tendencias** en

**victimización**, considerando delitos de mayor connotación social y el **perfil de las víctimas**. Se aborda la **focalización de los problemas de criminalidad** y la **cifra negra**. También se investigan las **reacciones ante la delincuencia y la inseguridad**.

**2. Perfil de personas en conflicto con la justicia:** Se examina el perfil de **detenidos** y otras personas involucradas con la justicia. El informe revela debilidades, fortalezas y amenazas para la implementación en distintos niveles de estrategias para la prevención del delito, la violencia y la inseguridad. Estas ratifican la necesidad que enfrenta Argentina de emprender acciones para mejorar los sistemas requeridos para el diseño e implementación de políticas y una oportuna toma de decisiones. Hay varios aspectos que pueden y deben mejorarse. En resumen, estos informes y diagnósticos son fundamentales para diseñar y evaluar **programas de seguridad** que impacten positivamente en la convivencia ciudadana y la prevención del delito.

**3. Guía para Elaboración de Diagnósticos y Programas:** Esta guía proporciona pautas para elaborar diagnósticos y programas efectivos. Es esencial para diseñar políticas públicas integrales de prevención del delito y la violencia. Es decir, que el diagnóstico sólido y la comprensión profunda de los problemas son fundamentales para desarrollar políticas públicas exitosas en el ámbito de la seguridad ciudadana.

## **RETOS Y DESAFÍOS DEL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURIDAD EN SANTA FE Y ARGENTINA**

Desde los años 90, América Latina ha enfrentado altas tasas de **delitos violentos**, una problemática que también afecta a la **Argentina** y, más específicamente, a la provincia de **Santa Fe**, donde el **narcotráfico** tiene un impacto distintivo. En medio del creciente problema del **delito urbano**, la **policía** ha sido objeto de cuestionamientos debido a su falta de efectividad en la prevención del crimen, su discrecionalidad, vínculos espurios con el mundo del delito y la ausencia de controles externos. En este contexto, se ha planteado la necesidad de **reformas policiales** como medio para mejorar la seguridad ciudadana. Sin embargo, una reforma policial no puede llevarse a cabo en el vacío. Los **contextos políticos, socioeconómicos e institucionales** deben considerarse al analizar la gestación, implementación y desafíos de estas reformas. Utilizando herramientas analíticas basadas en el **nuevo institucionalismo** y el **cambio institucional**, se ha estudiado y caracterizado la reforma policial implementada en la **Provincia de Santa Fe**, Argentina, durante el período de **1983 a 2015**.

Esta reforma se ha desarrollado de manera **fragmentaria**, combinando elementos antiguos y nuevos en la organización policial, y ha enfrentado tanto **legados** como **resistencias**. En el marco de este proceso, se ha producido un cambio de paradigma hacia la **seguridad ciudadana**, que busca incidir indirectamente en los delitos y la violencia en territorios específicos. La modernización normativa del sistema de seguridad pública en Santa Fe también ha sido un paso importante en esta dirección. Es fundamental que la seguridad ciudadana sea una **política de Estado**, y su monitoreo constante debe formar parte de la **agenda pública**.

En resumen, el desarrollo de políticas públicas de seguridad en Santa Fe y Argentina enfrenta **retos y desafíos** relacionados con la implementación de reformas policiales, la

adaptación a contextos cambiantes y la búsqueda de soluciones integrales para prevenir la violencia y promover la seguridad en beneficio de la sociedad.

## **PROBLEMÁTICAS DE LA SEGURIDAD EN LA PROVINCIA, EN EL PAÍS Y EN LA REGIÓN**

### **TRANSFORMACIONES DE LA CRIMINALIDAD OBJETIVA EN LA ARGENTINA**

La transformación de la criminalidad en Argentina es un tema de gran relevancia, de lo cual podemos describir:

**Inteligencia Criminal:** La inteligencia criminal es fundamental para comprender y abordar la delincuencia. Se requiere una nueva conceptualización que delimita sus ámbitos de aplicación y considere la constrainteligencia criminal. El ciclo de información para la actividad de inteligencia criminal incluye etapas como obtención, registro, sistematización, recuperación, análisis, reporte y difusión.

**Crimen Organizado:** Es evidente que la criminalidad organizada es un hecho que impacta en la población de forma directa -afectando el derecho a vivir en una sociedad segura y gozar de los derechos fundamentales garantizados en la Constitución Nacional y los tratados internacionales- así como de forma indirecta –socavando las relaciones sociales que constituyen una comunidad imaginada, fraterna y constructora de identidades colectivas proyectivas de un futuro en común-. Es decir, la criminalidad organizada choca frontalmente con la misión del Estado: sentar bases organizativas igualitarias y promover la construcción de un colectivo capaz de producir su propio horizonte inclusivo.

Según las investigaciones existentes en materia de criminalidad transnacional, en Argentina no se registra un predominio de grupos internacionales de gran envergadura (como los denominados “carteles”), sino que, en su lugar, existen múltiples organizaciones de carácter local, algunas de las cuales combinan actividades lícitas e ilícitas, con eventuales conexiones internacionales. Éstas se dedican, mayormente, al tráfico de mercancías ilícitas -drogas, autopartes robadas, armas- del que obtienen cuantiosas ganancias a través de la colocación de dichos productos en mercados ilegales y legales ubicados en centros urbanos.

A su vez, cuentan con gran poder económico y logístico y generan elevados niveles de violencia, sobre todo en aquellas ciudades en las que los diferentes tipos de mercados se encuentran bajo disputas territoriales entre grupos por el control de mercados de diferentes características. Esta consideración es relevante pues complejiza una temática que tiende a ser abordada o narrada de manera simple y monocausal cuando, contrariamente, evidencia la yuxtaposición de intereses en disputa. El dominio territorial no se limita a la comercialización del producto del tráfico de drogas ilegales, sino que también implican el control –mediante modos ilegales- de mercados formales. Así, el delito complejo debe su especificidad a su capacidad de generar mecanismos de operatividad de gran envergadura y múltiple afectación.

Por ende, y sin un traslado mecánico de estas consideraciones, es necesario comprender que, por su capacidad económica y su penetración social, las organizaciones criminales suelen sumar a su estructura a sectores sociales disímiles (jóvenes y, en los

últimos tiempos, también mujeres), pertenecientes a sectores vulnerabilizados de la sociedad que requieren soluciones urgentes de tipo económica frente a la incertidumbre social que supone un Estado degradado por el neoliberalismo.

A ello, finalmente, se le ha sumado el daño provocado por la pandemia del Covid-19, cuya afectación económica, social y cultural aún no es posible mensurar pero que ha dejado secuelas de penetración del delito y las violencias, las cuales el Estado ha identificado durante 2020 y ante las que ha generado mecanismos progresivos de contención y prevención.

Una política criminal que pretenda disminuir los índices delictivos y los riesgos que pesan sobre grupos vulnerabilizados debe orientar una significativa cantidad de recursos –de diferente tipo- a identificar y denunciar a los eslabones superiores de las organizaciones criminales. Además de ello, esa política criminal debe orientar su capacidad de investigación hacia la detección de los recursos económicos de esos eslabones y sus formas de materialización (compra de propiedades, inversiones, lavado, financiación golondrina, adquisición de bienes, etc.).

Ante el panorama contemporáneo que explica los fundamentos de nuestra política contra el delito complejo de alcance local, regional y global, la tarea que emprendemos y que llevamos a cabo es identificar, desarticular, denunciar e impedir la capacidad de acción de quienes llevan adelante el crimen organizado, los cuales poseen diferentes características y se desarrollan en distintos tipos de delitos –generalmente yuxtapuestos-, tal como veremos a continuación.

**1- El narcotráfico** configura un proceso delictivo que implica la producción local y/o exterior de drogas ilegales destinadas a su distribución y comercialización en diferentes mercados predominantemente urbanos y finaliza con el lavado de las ganancias obtenidas en el mercado de capitales. Una política integral de seguridad debe investigar y neutralizar todas estas instancias de forma coordinada, inteligente e interjurisdiccional. El aumento del consumo de drogas ilegalizadas, el crecimiento de su mercado en términos lucrativos y la comisión de delitos graves asociados a la narcocriminalidad, indica que el de las drogas es un mercado en expansión que debe ser desarticulado con políticas integrales como las que presentaremos.

**2- La trata de personas:** la explotación y esclavitud de personas constituye una de las violaciones fundamentales a los derechos humanos, y así ha sido reconocido por la comunidad internacional. En nuestra región, es uno de los delitos que se viene consolidando y que requiere de un tratamiento urgente. En efecto, la trata de personas para la explotación sexual, los trabajos o servicios forzados, la esclavitud y la reducción a la servidumbre han tenido una significativa expansión durante las últimas décadas y actualmente constituye otra de las modalidades más extendidas de la criminalidad organizada de la región.

**3- Tráfico de armas:** en muchos casos la violencia es generada por la utilización de armas de fuego por parte de organizaciones criminales. La forma a través de las que se nutren estos grupos criminales tiene como origen un mercado ilegal que, en varios casos, se inicia dentro de las fronteras nacionales y, en otros, se relaciona con la circulación de armamentos a nivel regional. Argentina, por su ubicación geográfica resulta un lugar de

tránsito entre algunos productores mundiales de armamentos y países en los cuales en los últimos tiempos se ha fomentado el uso de armas de fuego. Por tal motivo, este fenómeno, al igual que la narco criminalidad, debe ser abordado como un problema de violencia interna, así como también como dentro del entramado de tráfico de armas a nivel regional y global. Según los informes de Naciones Unidas, además, existe una correlación estrecha entre índices de homicidios y homicidios perpetrados con armas de fuego.

**4- Los delitos ambientales** constituyen un ataque directo a las condiciones de vida de millones de habitantes e incluso condicionan la sustentabilidad de generaciones futuras. La expresión de ello es el denominado “cambio climático” cuyo perjuicio ambiental es cometido, la mayoría de las veces, por empresas con gran capacidad logística y económica en el marco de actividades lícitas. Sus principales afectados son los sectores más desprotegidos de la sociedad. A su vez, este tipo de delitos incluye el contrabando de materias primas, la deforestación, el comercio ilegal de flora y fauna, delitos que derivan en la obtención de enormes ganancias económicas de parte de las organizaciones que se dedican a su transformación en mercancías y la puesta en circulación en mercados ilegales y formales.

**5- El robo automotor y la venta ilegal autopartes:** las economías ilegales asociadas a estos delitos están entre las que más valor generan en Argentina, luego del narcotráfico y el lavado de dinero. Igual de preocupante resulta el hecho de que estos delitos tienen una vinculación directa con los niveles de inseguridad y homicidios sufridos por las y los ciudadanos debido a que, en muchos casos, el robo de automotor se realiza con armas de fuego o metodologías que incluyen violencia. En general el robo de automotores está destinado al desguace del vehículo y la venta ilegal de autopartes, mercado de enorme circulación de dinero y, consecuentemente, de lavado de dinero.

**6- El contrabando de mercancías y granos:** se ubica entre los delitos de significativa afectación a la matriz económica y productiva del país. Esta actividad ilícita genera enormes pérdidas para el erario público pues crea un mercado informal que, a través de la infracción y evasión impositiva y/o la exportación e importación de mercancías de forma clandestina erosiona, directa e indirectamente, la inversión pública en salud, educación, obra pública, viviendas, entre otras. Por otro lado, el contrabando posibilita la mercantilización de productos adulterados y de riesgo sanitario para la población. De hecho, en algunas regiones, dentro de este universo se especifica la comercialización ilegal de medicamentos y alimentos, los cuales acarrean peligrosas consecuencias, también, en términos de salud.

**7- El lavado de dinero:** resulta una tipología de delito que, por un lado, expresa la finalización del circuito criminal, así como, por el otro, constituye un delito en sí mismo. Toda organización criminal dedicada a los delitos mencionados hasta aquí necesita monetizar y/o utilizar las ganancias obtenidas sin ser descubiertos por el Estado. Para eso recurren indefectiblemente a procesos tendientes a ocultar la procedencia ilícita de sus capitales. Por la complejidad de esta actividad de lavado de activos, el Estado debe dar una respuesta idónea para lograr una mayor efectividad en la investigación y persecución penal que alcance, incluso, el análisis patrimonial de las personas humanas y jurídicas que componen las organizaciones criminales.

**8- Los Ciberdelitos:** el incremento de los delitos cometidos a través de dispositivos tecnológicos constituye un desafío que implica modificar la forma de entender la función policial para adecuarla a las modalidades delictivas de este siglo XXI.

Si bien la pandemia y la post-pandemia presentan escenarios inciertos, múltiples indicios -como el aumento exponencial de las compras por internet y de la cantidad de tiempo que las personas pasan frente a las pantallas- permiten presumir que el Estado debe generar mayores herramientas preventivas, así como instrumentos sancionatorios eficaces respecto de los delitos cibernéticos como son el hurto de identidad, el phishing o el grooming.

Aun cuando algunos de los delitos mencionados pueden no pertenecer a la esfera federal, el Estado Nacional debe colaborar con las autoridades locales para que éstas puedan ejercer el poder de policía con la mayor eficacia posible cuando las normativas así lo indican. De hecho, durante 2020, la interacción entre el Estado Nacional con las 23 Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a través del Consejo de Seguridad Interior ha permitido articular trabajos conjuntos en los que el Ministerio de Seguridad de la Nación ha colaborado con las carteras de seguridad jurisdiccionales para trabajar en relación con múltiples delitos ordinarios.

**Transformaciones del Delito:** El delito ha experimentado cambios en la sociedad moderna. Estas transformaciones incluyen la delincuencia de adultos a jóvenes, la evolución de la delincuencia monosexual a bisexual y la reducción del delito artificial al natural.

**Perspectivas Legales:** Diversos proyectos de reforma integral han surgido para perseguir la gran criminalidad. Estos esfuerzos buscan establecer marcos legales que se adapten a las discusiones actuales y a las transformaciones en la criminalidad.

**Seguridad Pública y Privada:** La concentración de medios de violencia dentro de un ámbito geográfico determinado ha influido en la transformación de los sistemas policiales y la mercantilización de la seguridad.

En resumen, la comprensión de la criminalidad objetiva y sus cambios es crucial para desarrollar estrategias efectivas en la lucha contra el delito en Argentina.

## TENDENCIAS MACRO Y REGIONALES

**Tendencias Macro y Regionales en el Contexto de Políticas de Seguridad.** La seguridad es un tema fundamental que afecta a las sociedades en todo el mundo. En América Latina, las políticas de seguridad han sido objeto de análisis y debate constante. Es por ello que podemos diferenciar:

**Inseguridad en Tiempos de Paz:** A pesar de la ausencia de conflictos armados, América Latina enfrenta altos niveles de inseguridad. La criminalidad y el sentimiento de seguridad no son prometedores en la región. La seguridad es una necesidad básica para el desarrollo económico y social.

**Rol de las Fuerzas Armadas:** Las Fuerzas Armadas desempeñan un papel crucial en la protección de la población contra amenazas externas. Por otro lado, la Policía se encarga de mantener el orden público y proteger a los ciudadanos de amenazas como el crimen. Esta dualidad en la concepción de seguridad genera debates y competencias por recursos disponibles.

**Expansión del Concepto de Seguridad:** La seguridad no se limita solo a la preservación de la vida. Incluye aspectos como la privacidad, la alimentación, la movilidad, la educación y la salud. Estas áreas dependen en gran medida del Estado y su obligación con los ciudadanos.

En resumen, la seguridad es un tema multifacético que abarca desde la protección contra amenazas externas hasta la satisfacción de necesidades básicas. Comprender estas tendencias es esencial para formular políticas efectivas y garantizar el bienestar de la sociedad.

## PROCESOS DE EXPANSIÓN DE LOS DELITOS Y LAS VIOLENCIAS

En el contexto de **políticas de seguridad**, se han observado **procesos de expansión de los delitos y las violencias** en Argentina. A lo largo de las últimas décadas, la seguridad ciudadana ha sido un tema relevante en la agenda social y política; es por ello que la **prevención social del delito** en Argentina se puede definir como un conjunto de políticas, medidas y técnicas que se enfocan en reducir los distintos tipos de daño causado por actos definidos como delitos por el Estado. Estas estrategias van más allá del sistema de justicia penal y se centran en las causas estructurales de la violencia y el delito, como la desigualdad social.

**Crecimiento del conflicto y reformas aplicadas:** La conflictividad social y la violencia aumentaron debido al desmantelamiento de la protección social, altos niveles de pobreza y desempleo. Esto cuestionó el modelo de gestión de seguridad centrado en la policía y la regulación del delito mediante pactos.

**Reformas y enfoques preventivos:** Se implementaron reformas policiales en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Mendoza. Estas reformas ampliaron el campo de la seguridad, involucrando a nuevos actores como académicos, medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil.

Se desarrollaron programas preventivos de la violencia y el delito, tales como el **Plan Nacional de Prevención del Delito**, el **Programa Comunidades Justas y Seguras**, y el programa **Plan Canje de Armas**. Estos proyectos se basaron en prácticas preventivas y contaron con el apoyo de actores internacionales.

**Prevención social del delito:** La prevención del delito abarca todas las políticas, medidas y técnicas fuera del sistema de justicia penal que buscan reducir los daños causados por actos definidos como delitos por el Estado. Es fundamental considerar un enfoque interseccional para abordar las diversas violencias que afectan a los cuerpos de las personas en territorios afectados por el desarrollo de un modelo económico capitalista.

En resumen, las políticas de seguridad deben ser evaluadas y adaptadas constantemente para abordar los desafíos de la violencia y los delitos en la sociedad argentina. La prevención social, junto con una mirada integral, es esencial para construir comunidades más seguras y justas.

**COMPLEJIZACIÓN DE LOS DELITOS Y LAS VIOLENCIAS** La complejización de los delitos y las violencias en el ámbito de la seguridad ha sido un tema relevante en las últimas décadas. Durante los años '90, la denominada "seguridad ciudadana" adquirió un papel preponderante en los medios de comunicación, la opinión pública y la agenda gubernamental en Argentina. A lo largo de esa década, se percibió un supuesto "aumento alarmante" en la cantidad de delitos, lo que desplazó otros problemas públicos a un segundo plano. Sin embargo, es importante cuestionar el diagnóstico inicial sobre el problema del delito, basado principalmente en estadísticas oficiales, y analizarlo en detalle. Además, se debe considerar la respuesta estatal frente a la inseguridad, ya que en algunos casos ha mostrado tendencias crecientes de autoritarismo, afectando los derechos de los sectores más desfavorecidos de la sociedad.

En la actualidad, el delito y la violencia han evolucionado, adoptando nuevas formas y dimensiones en Argentina. La complejización del delito, vinculada a la criminalidad organizada, plantea desafíos significativos en la formulación de políticas públicas de seguridad. Algunos ejes relevantes para abordar esta complejidad incluyen la prevención del delito, la gestión de la conflictividad urbana y la comunicación efectiva de políticas de seguridad.

Es esencial comprender que las tasas de delincuencia no dependen únicamente de la diligencia de las fuerzas armadas. La inseguridad y la violencia siguen siendo la principal preocupación social en nuestra nación. Para enfrentar estos desafíos, es fundamental analizar en profundidad las causas y consecuencias de la complejización de los delitos y las violencias, así como diseñar estrategias efectivas que protejan a la ciudadanía y respeten los derechos fundamentales.

## CRIMINALIDAD ORGANIZADA Y DELITO COMPLEJO

La criminalidad organizada es un fenómeno que impacta directamente en la población, afectando el derecho a vivir en una sociedad segura y gozar de los derechos fundamentales garantizados en la Constitución Nacional y los tratados internacionales. Además, socava las relaciones sociales que conforman una comunidad imaginada y constructora de identidades colectivas proyectivas de un futuro en común. En Argentina, no se registra un predominio de grupos internacionales de gran envergadura (como los denominados "carteles"), sino que existen múltiples organizaciones locales que combinan actividades lícitas e ilícitas, con eventuales conexiones internacionales. Estas organizaciones se dedican principalmente al tráfico de mercancías ilícitas, como drogas, autopartes robadas y armas, obteniendo cuantiosas ganancias a través de la colocación de dichos productos en mercados ilegales y legales ubicados en centros urbanos. Además, estas organizaciones cuentan con gran poder económico y logístico, generando elevados niveles de violencia, especialmente en ciudades donde los diferentes tipos de mercados están bajo disputas territoriales entre grupos por el control de mercados de diferentes características.

El **delito complejo** se caracteriza por su capacidad de generar mecanismos de operatividad de gran envergadura y múltiple afectación. Por lo tanto, es importante comprender que, debido a su capacidad económica y penetración social, las organizaciones criminales suelen sumar a su estructura a sectores sociales disímiles, incluyendo jóvenes y, en los últimos tiempos, también mujeres. Estos sectores pertenecen a grupos vulnerabilizados de la sociedad que requieren soluciones urgentes de tipo económico frente a la incertidumbre social provocada por un Estado degradado por el neoliberalismo. Además, la pandemia del Covid-19 ha dejado secuelas de penetración del delito y las violencias, las cuales el Estado ha identificado y frente a las cuales ha generado mecanismos progresivos de contención y prevención.

Para combatir el crimen organizado y el delito complejo, es fundamental que el Estado trabaje de manera coordinada. La desarticulación de estas organizaciones requiere esfuerzos interinstitucionales en las diferentes jurisdicciones del país. La lucha contra estas formas de criminalidad es un desafío constante que involucra a múltiples actores y estrategias.

## TRANSFORMACIONES DE LA CRIMINALIDAD SUBJETIVA

**Las transformaciones de la criminalidad subjetiva en el ámbito de las políticas de seguridad** son un tema relevante en el contexto actual, por lo cual es importante diferenciar:

**Criminalidad Subjetiva y Objetiva:** La **criminalidad subjetiva** se refiere a la percepción individual o colectiva de la inseguridad y el temor al delito. Es subjetiva porque está influenciada por factores personales, culturales y sociales. Por otro lado, la **criminalidad objetiva** se basa en datos concretos sobre delitos cometidos, tasas de criminalidad y victimización. Establecida estas diferencias entre la Criminalidad subjetiva y objetiva, podemos definir entonces:

**Política Criminal y Seguridad Ciudadana:** La **política criminal** es el conjunto de decisiones y estrategias adoptadas por el Estado para prevenir y controlar la delincuencia. Incluye medidas legislativas, judiciales y de seguridad pública.

En un **Estado de Derecho**, la política criminal busca proteger bienes jurídicos individuales y colectivos a través del derecho penal. Sin embargo, la interpretación de la política criminal puede variar según el enfoque y las circunstancias.

**Desigualdad Social y Transformaciones:** Argentina enfrenta un marcado aumento de la **desigualdad social**, lo que influye en la percepción de la inseguridad. Las **transformaciones** en la criminalidad subjetiva pueden estar relacionadas con cambios en la economía, la cultura, la tecnología y la movilidad social.

**Medición de la Dimensión Subjetiva de la Criminalidad:** El **temor al delito** es un fenómeno central en la criminología y en la configuración de políticas penales. Superar la limitación de las estadísticas oficiales requiere considerar la percepción subjetiva de la inseguridad.

En resumen, las políticas de seguridad deben abordar tanto la criminalidad objetiva como la subjetiva, teniendo en cuenta las transformaciones sociales y la desigualdad para lograr una sociedad más segura y justa.

## PREOCUPACIÓN POR EL DELITO

En Argentina, la **inseguridad** se ha convertido en el **centro de las preocupaciones públicas**, compitiendo solo con la cuestión socioeconómica. Este tema es objeto de **debate entre especialistas** y ha escalado al tope de las demandas políticas. La inseguridad se manifiesta de manera **omnipresente en los medios** y está relacionada con un **mercado de seguridad cada vez más sofisticado**.

El debate en torno a la inseguridad se centra en preguntas como: ¿por qué aumenta el delito?, ¿es el temor justificado o irracional en comparación con tasas de delito más bajas en otros países de la región?, ¿qué papel desempeñan los medios?, ¿cómo abordar temas como el crimen organizado y el narcotráfico?, y ¿qué políticas deberían aplicarse? Existe un **encendido debate** entre posiciones punitivas y enfoques fuertemente democráticos. Algunos analistas afirman que no existe una relación directa entre la generalización de la **preocupación** por el delito, las experiencias de victimización y el apoyo a medidas como la pena de muerte y la baja en la edad de imputabilidad, pero sí una permanente tensión que se juega en el plano de las propuestas políticas y la construcción de demandas.

En resumen, la alta preocupación por el delito en Argentina se debe al incremento de las tasas históricas de delito, pero también a cambios en la representación mediática del delito y a la sensibilidad frente a este tema, junto con las deficiencias en las políticas públicas dirigidas al problema.

## PERCEPCIÓN DE RIESGO TEMOR

La **percepción de inseguridad** y el **temor al delito** son aspectos cruciales en el ámbito de **políticas de seguridad**. Estos fenómenos no solo se relacionan con la incidencia real de crímenes, sino también con la construcción subjetiva de la inseguridad por parte de las personas. Respecto a los factores que influyen en la percepción de inseguridad y el temor ante la delincuencia, se podrían establecer los siguientes:

**Conductas antisociales o delictivas en el entorno:** La prevalencia de tales comportamientos es el principal predictor de la percepción de inseguridad y el temor al delito entre las personas.

**Teorías explicativas:** Estas teorías abordan aspectos como la **victimización**, la **vulnerabilidad física y social**, las **incivilidades** y las **redes sociales**.

Es importante destacar que la percepción de riesgo y temor no siempre coincide con la realidad objetiva de la criminalidad. Por lo tanto, las políticas de seguridad deben considerar tanto los datos objetivos como la percepción subjetiva para abordar eficazmente la seguridad ciudadana.

## FUENTES DEL CONOCIMIENTO DE LA CRIMINALIDAD

Las **políticas de seguridad** y la **criminología** son áreas cruciales para abordar la prevención y reducción de la delincuencia. Entre los fines de la Criminología destaca el conocimiento y comprensión de la delincuencia, la explicación del fenómeno criminal, su génesis, dinámica y principales variables. Ahora bien, uno de los problemas a los que se

enfrenta el investigador o profesional que trabaja en este ámbito, es la obtención de datos fiables sobre su objeto de estudio: la delincuencia, los fenómenos criminales, el infractor, la víctima, las experiencias de victimización. De ahí la relevancia de examinar las fuentes de datos disponibles sobre delincuencia, con especial atención a las instancias de control formal del delito, al objeto de analizar su utilidad y validez como fuente de conocimiento criminológico.

Para ello, se facilitan las claves que permiten comprender la información sobre la actividad delictiva en atención a los fines de cada institución, mostrando el recorrido que realiza un hecho delictivo en el sistema de justicia penal, revelando así el “efecto pirámide” que afecta a los datos de delincuencia registrada, explicando los errores más comunes a la hora de su interpretación. Se advierte asimismo de la existencia de una cifra oculta de criminalidad -constituida por aquellos hechos delictivos que no llegan a conocimiento de las instancias de control del delito- que incidirá en los datos estadísticos cuando sale a la luz. A su vez, esto puede generar un sentimiento de inseguridad en la población, a pesar de que las cifras de delincuencia real no hayan variado. Comprender la información disponible sobre delincuencia, la manera en que se registran los datos, las incidencias que pueden alterar las estadísticas oficiales, constituye el paso previo indispensable para realizar los oportunos diagnósticos sobre (in)seguridad real y percibida que permitan diseñar las estrategias más adecuadas para su prevención y respuesta.

## **EL ESTADO Y LA RESIGNIFICACIÓN DEL ESTADO Y LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN POLÍTICA DE LA SEGURIDAD PÚBLICA. LA POLICÍA Y EL ESTADO MODERNO.**

### **NATURALEZA Y FUNCIONES POLICIALES**

La **naturaleza y funciones policiales** son aspectos cruciales para garantizar la seguridad y el orden en una sociedad; es por ello que debemos distinguir algunos conceptos:

- **Seguridad ciudadana como derecho Humano:** La seguridad ciudadana es un **derecho humano fundamental**. Desde una perspectiva histórica, se ha reconocido la importancia de la seguridad para todos los individuos.

El **fundamento** de este derecho radica en la necesidad de proteger a las personas y sus bienes.

El **concepto** del derecho humano a la seguridad implica que todas las personas deben vivir libres de temor y amenazas.

Las **fuerzas de seguridad** desempeñan un papel crucial en la protección de este derecho.

- **Las Fuerzas de Seguridad y los Derechos Humanos:** Los derechos humanos han evolucionado a lo largo de la historia. En nuestra legislación, se establecen los derechos fundamentales y su relación con la actuación policial. Las **características** de la actividad policial incluyen la protección de la vida, la integridad física y la propiedad de las personas.

En nuestro país, las **fuerzas de seguridad** cumplen un papel vital en la preservación del orden y la seguridad.

• **Deontología Policial:** La deontología policial se refiere a las **normas éticas y profesionales** que guían la conducta de los agentes. Comprende aspectos como la **integridad, la imparcialidad, la responsabilidad y el respeto a los derechos humanos**.

• **La Seguridad Ciudadana y la Actuación Policial:** La seguridad ciudadana está estrechamente relacionada con la **protesta social** y la forma en que las fuerzas de seguridad responden a ella. Es esencial equilibrar la seguridad con el respeto a los derechos humanos durante la **actuación policial**. Las fuerzas de seguridad deben comprender su **rol** y actuar de manera profesional y ética.

En resumen, la labor de las fuerzas de seguridad es crucial para mantener la paz, proteger a la sociedad y garantizar el respeto a los derechos fundamentales; desde el aspecto netamente Institucional de las Fuerzas de Seguridad, un policía es el encargado de mantener el orden social y de garantizar la seguridad de los individuos de una sociedad; es decir que cumplen sus funciones a través del uso de distintas herramientas sociales y cívicas. Por lo tanto, la policía pertenece a una **fuerza de seguridad estatal**, es decir, que se encuentran sometidos a las órdenes del Estado.

### **LA POLICÍA COMO “Crime-Fighters” - (Bratton)**

**La Policía como “Crime-Fighters” o “Combatientes del Crimen”,** podemos señalar, que en las últimas décadas, la relación entre los militares y la seguridad en América Latina ha experimentado cambios significativos. Tras la Guerra Fría, se buscó re-institucionalizar las fuerzas armadas bajo control civil, estimular su participación en misiones de paz y preservar la separación entre funciones policiales y militares. Sin embargo, el auge del narcotráfico y la criminalidad organizada llevó a que Estados Unidos promoviera la participación activa de las fuerzas armadas en la lucha contra las drogas. Antes del 11 de septiembre, ya se había impuesto el criterio de los militares como “combatientes del crimen” en la región. Después de los atentados, esta visión se fortaleció, considerando tanto la “guerra contra el terrorismo” a nivel global como el “populismo radical” en América Latina.

En la mayoría de los países latinoamericanos, los militares adoptaron este rol de “combatientes del crimen”. Sin embargo, algunos países no abandonaron su misión principal ni redujeron drásticamente los presupuestos de defensa. En el caso de Argentina, se evitó militarizar la lucha contra el narcotráfico gracias a acuerdos y la movilización de actores sociales. Es importante seguir debatiendo sobre el papel de las fuerzas armadas en la seguridad interna y mantener un equilibrio entre sus funciones tradicionales y su rol en la lucha contra el crimen.

En referencia a **La policía como “Crime-Fighters” podemos** citar a **William Joseph "Bill" Bratton** (Nacido el 6 de octubre de 1947, Boston, Mass.) quien ha alcanzado la fama al convertirse en uno de los jefes de policía con más éxito en la historia moderna de Estados Unidos. Su trabajo se ha vinculado a reducciones sustanciales de la delincuencia en Nueva York y Los Ángeles. El propio Bratton describió su estrategia en el Departamento

de Policía de Nueva York (NYPD) en su libro titulado “The Turnaround: How America's Top Cop Reversed the Crime Epidemic” (1998). Su éxito fue de tal magnitud, que su experiencia y buenos resultados organizando los distintos departamentos de policía, fueron demandados más allá de las fronteras de EE.UU., como por ejemplo en Reino Unido y América Latina, donde trabajó como asesor. William Joseph Bratton se desempeñó durante dos mandatos como comisionado de policía de la ciudad de Nueva York. Anteriormente se desempeñó como Comisionado del Departamento de Policía de Boston y Jefe del Departamento de Policía de Los Ángeles. Es la única persona que ha dirigido los departamentos de policía de las dos ciudades más grandes de Estados Unidos: Nueva York y Los Ángeles.

## **LA POLICÍA COMO AGENTE DE CONTROL SOCIAL**

El policía desempeña un papel crucial como agente de control social en una comunidad, por ello es importante distinguir:

**Monopolio legal del uso de la fuerza:** El Estado tiene el monopolio exclusivo del uso legal de la fuerza para hacer cumplir las normas jurídicas y mantener el orden en la sociedad. Los policías son los encargados de aplicar esta fuerza de manera justa y equitativa.

**Función social del policía:** El derecho y el Estado no pueden existir sin la función social del policía. Su actuación contribuye a que la sociedad mejore o se deteriore. Los ciudadanos forman su imagen no sólo del policía individual, sino también de la policía en general, basándose en su comportamiento público.

**Comportamiento ético y valores:** El policía debe demostrar un comportamiento ético basado en la legalidad, la moral y los valores. Además, debe desarrollar las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente su profesión.

En resumen, el policía no solo es un ejecutor de la ley, sino también un agente de cambio social que influye en la percepción de la comunidad y contribuye al bienestar general.

## **LA POLICÍA COMO AGENTE ESTATAL EN LA ESQUINA “Street-corner politicians” – (Muir)**

La **Policía de la Provincia** cumple un **rol fundamental** como **agente estatal** en la esquina. Su presencia contribuye a mantener el orden, la seguridad y la tranquilidad en las calles y espacios públicos. A través de su labor, se busca prevenir delitos, asistir a la comunidad y garantizar el cumplimiento de las leyes.

Es importante destacar que la Policía desempeña diversas funciones, como el patrullaje, la atención de emergencias, la investigación de delitos y la colaboración con otros organismos estatales. Su trabajo es esencial para mantener la convivencia pacífica y proteger los derechos de los ciudadanos.

En la provincia de **Santa Fe**, la Policía se encuentra comprometida con la seguridad y el bienestar de la comunidad. Su labor diaria es un pilar fundamental para el funcionamiento de la sociedad.

El libro “**Police: Streetcorner Politicians**” de William K. Muir examina el problema de la corrupción policial de una manera que desafía el estereotipo del policía tosco y codicioso, que básicamente no es un delincuente adulto, sino un ladrón consumado. En cambio, el autor presenta retratos de hombres particulares, a menudo de buena voluntad y con compasión extraordinaria, que se enfrentan a un trabajo enormemente exigente y desafiante. Muir ha observado a estos hombres en acción y ha mantenido conversaciones extensas con ellos sobre sus vidas personales, sus concepciones de la sociedad y el lugar de los criminales en ella. Su objetivo es definir al buen policía y explicar su desarrollo, y su logro es iluminar la madurez filosófica y ocupacional de los oficiales de patrulla en “Laconia” (un seudónimo). Este enfoque profundo y humano eleva la sociología de la policía a un nuevo nivel, y nos permite ver más allá de los estereotipos y comprender la complejidad de su labor en las esquinas de nuestras calles.

### **LA POLICÍA COMO FACILITADORES (Goldstein)**

El modelo DARE que responde a las abreviaturas de **Detección, Análisis, Respuesta y Evaluación**, es el resultado de investigaciones efectuadas en los finales de los años 70 por un grupo de eminentes criminólogos entre los cuales como más destacados tenemos a **Herman Goldstein** y John Eck. El modelo sigue los lineamientos de una filosofía de trabajo policial preventiva denominada “Política de Orientación de la Actividad Policial para la Resolución de Problemas”, conocida en sus términos en inglés como POP (Problem Oriented Policing). Esta política de trabajo de acuerdo a lo indicado por uno de sus principales exponentes como lo es el profesor **Herman Goldstein**, “se fundamenta en un enfoque propio de los cuerpos de seguridad, donde se toman partes de la actividad policial (consistentes en grupos de incidentes similares referidos tanto a delitos como alteraciones del orden público en los cuales la policía tiene responsabilidad) que son sometidas a exámenes minuciosos (elaborados bajo la responsabilidad de experimentados analistas criminales y de personal profesional con conocimientos amplios en el campo de las operaciones policiales) con la firme determinación de que lo aprendido recientemente acerca de cada problema criminal, llevará al descubrimiento de nuevas y más efectivas formas estratégicas para enfrentarlo”.

**El modelo DARE** consiste en una metodología de solución de problemas criminales fundamentado en un proceso cíclico de 4 fases que se ha demostrado efectivo en la reducción del delito en países como Australia, Canadá, Estados Unidos, el Reino Unido y Nueva Zelanda. Carlos Repalli en su libro *Inteligencia Criminal para la Legislación de la Nación Argentina*, define el método DARE como: “Prácticas para la reducción del crimen que aseguran que un problema en proceso es identificado y abordado evitando los desperdicios de tiempo y recursos que suele producir e identificar solo parte de los mismos”.

**El Proceso Cílico del Modelo DARE:** Como se indicó anteriormente, el ciclo del modelo DARE consta de las fases de **Detección, Análisis, Respuesta y Evaluación** que explicamos a continuación: Fase de Detección del Problema/Definición: En lugar de seguir con la metodología tradicional establecida en los conceptos legales que imponen a los cuerpos de policía actuar una vez cometido o cuando se detecta que se está cometiendo algún delito, se incentiva a los investigadores (analistas criminales/oficiales de inteligencia policial) a agrupar los incidentes individuales como problemas. Así el problema y no el incidente particular, pasa a ser el objetivo principal de la investigación o análisis. Los

elementos fundamentales que se toman en cuenta en la fase de búsqueda de problemas criminales son los siguientes:

- La identificación de problemas recurrentes de importancia tanto para la policía como para la comunidad.
- La identificación de las consecuencias que esos problemas acarrean tanto a la policía como a la comunidad.
- La prioridad que se le debe asignar a esos problemas.
- Confirmar que el problema existe.
- Determinar qué tan frecuentemente el problema ocurre y desde cuándo está presente.
- La selección de problemas específicos para exámenes más detallados.

-Fase de Análisis: Es el proceso posterior a la definición y detección del problema, donde se requiere la recopilación sistemática de datos como días, horas, mes, tipo de lugar, víctimas, delincuentes, ambientes geográficos, entre otros. Esta información que va a ser analizada, normalmente procede de múltiples fuentes que no son de uso común en las investigaciones penales. Los elementos fundamentales que se toman en cuenta en la fase de análisis de problemas criminales tenemos:

- La identificación y comprensión de los eventos y condiciones que preceden y acompañan al problema criminal.
- La identificación de la data relevante que debe ser colectada.
- La búsqueda de los antecedentes de lo que se conoce acerca del tipo de problema analizado.
- Determinación de cómo se está enfrentando el problema, así como la evaluación de las fortalezas y de las limitaciones de las respuestas que se le están dando en la actualidad al problema.
- Haciendo un enfoque sobre el problema de la forma más específica posible.
- La identificación de todos aquellos recursos que puedan ser de apoyo para el desarrollo de un conocimiento más profundo del problema.
- El desarrollo de una hipótesis de trabajo que establezca por qué está ocurriendo el problema.

-Fase de Respuesta: En esta fase, se evalúan las respuestas que se le han dado previamente al problema y se formulan e implementan otras que están orientadas y adaptadas para darle solución al problema específico ya detectado previamente en la fase de análisis. Los elementos fundamentales que se toman en cuenta en la fase de respuesta a problemas criminales son los siguientes:

- Desarrollo de tormentas de ideas para ejecutar nuevas formas de intervención contra el problema.

- Búsqueda en otras comunidades para identificar qué han hecho en casos con problemas similares.
- Selección entre las diferentes alternativas de intervención sobre el problema.
- Establecer un plan de respuesta e identificar los entes responsables de su ejecución.
- Establecer los objetivos específicos para el plan de respuesta.
- Ejecutar las actividades planificadas.

-Fase de Evaluación: El impacto que produce el plan de respuestas sobre el problema criminal planteado, se evalúa en función a la solución del problema o a la reducción sustancial del mismo. Esto requiere de la implementación de medidas de evaluación del desempeño que establezcan los resultados específicos del impacto de las medidas sobre el problema. Los elementos fundamentales que se toman en cuenta en la fase de evaluación de los problemas criminales son los siguientes:

- Determinar el momento de la implementación del plan (un proceso de evaluación).
- Colectar la data tanto la cualitativa como la cuantitativa antes y después del plan de respuesta.
- Determinar cuáles de los objetivos planteados tanto los generales como los específicos fueron alcanzados.
- Identificación de cualquier nueva estrategia necesaria que se requiera implementar para reforzar el plan original.
- La conducción de evaluaciones permanentes para asegurar la efectividad durante el proceso.

En conclusión, podemos decir que el manejo de la información y la producción de inteligencia para la orientación en la reducción o solución de problemas criminales; un mejor desempeño, efectividad y responsabilidad de los cuerpos policiales en la solución de problemas que afectan a la colectividad, en contrapuesto al constante incremento del volumen trabajo de los cuerpos de seguridad, legislaciones obsoletas o restrictivas, grandes volúmenes de información proveniente de diferentes y variadas fuentes, recursos gubernamentales cada vez más reducidos para enfrentar el problema criminal, son solo algunos de los parámetros que cualquier gerente o comandante policial debe tomar en cuenta hoy día para su lucha en contra del delito y la seguridad de sus conciudadanos.

## **LA POLICÍA COMO PROVEEDOR DE SOLUCIONES IMPERATIVAS PARA CASOS PARTICULARES (Bittner)**

Según la perspectiva clásica elaborada por Egon Bittner, la policía es un cuerpo de funcionarios que el Estado autoriza al empleo legítimo de la fuerza en situaciones de urgencia (Bittner 1980). Esta definición se opone a la concepción estrechamente jurídica que considera a la policía como un órgano de aplicación del derecho penal. Más allá de las

diferencias de sus enfoques, el gran mérito de autores como Egon Bittner, Albert Reiss, Dominique Monjardet o Fabien Jobard, entre otros, reside en el hecho de haber producido definiciones de la policía para tratar de comprender con ellas su existencia real y concreta: Bittner (1980) a través de la observación de la variedad de tareas realizadas por los policías y los procedimientos que realizan para producir un orden práctico, Reiss (1971) analizando la influencia del público sobre el funcionamiento de las burocracias policiales, Monjardet (2009) realizando una sociología de la organización y del trabajo policial, Jobard (2011) inscribiendo un comportamiento infrecuente -pero considerado esencial de la actividad policial- como es el empleo efectivo de la fuerza, en un marco de significados y dispositivos institucionales que le dan sentido.

Cuando se trata de establecer los límites de esta noción, encontramos criterios funcionales -sobre todo en la definición del policiamiento en términos de "mantenimiento del orden" - o criterios formales -en particular la definición del policiamiento en términos de "monopolio del uso de la violencia legítima"-. Autores que se interesaron recientemente por las formas privadas de policiamiento -o por las formas que llaman "policiamiento plural" y que emergen con la aparición de modalidades mercantiles y comunitarias de gestión de la seguridad- critican las aproximaciones funcionalistas porque limitan por anticipado las actividades que se supone la constituyen, y las aproximaciones en términos de competencias jurídicamente establecidas porque las consideran demasiado unidas a las especificidades del policiamiento público. Para ellos, los enfoques funcionalistas tienen el defecto de definir la naturaleza de la seguridad privada en base a cierto tipo de actividades, por ejemplo, la "vigilancia" y la "prevención"; en lo que hace a los enfoques formalistas, la principal crítica apunta a la división demasiado estricta entre la "policía pública" y la "policía privada", cuyas actividades están cada vez más articuladas.

Ahora bien, sean definidas en términos funcionales ("mantenimiento del orden" o "protección de personas y bienes"), en términos pragmáticos ("lo que hace la policía") o en términos formales ("intervención en la urgencia" o "uso legítimo de la fuerza física"), o por combinaciones específicas de las prácticas, de los medios y de los fines consustanciales a cualquier cuerpo burocrático especializado, las policías de Estado son el resultado de procesos históricos que varían según los países.

En efecto, las agencias policiales se formaron a medida que los medios de violencia se centralizaban y se erigía el Estado. Las policías actuales -con sus agentes especializados, sus jerarquías, sus uniformes y sus responsabilidades con respecto a la seguridad pública- se han constituido en el transcurso del siglo XIX, al menos en Europa y en las Américas. Por lo tanto, la existencia de funcionarios investidos de la autoridad del Estado es una realidad relativamente reciente en el universo del control social: apareció en un contexto de racionalización de la vida económica, urbanización y centralización de la autoridad política. En términos más generales, un gran número de autores destaca que la "policía pública" no es más que una forma histórica particular del trabajo de mantenimiento del orden y control del delito.

## **LA POLICÍA COMO AGENTES DE LA LEY (Manning)**

**Los agentes encargados de hacer cumplir la ley** tienen la autoridad para usar la fuerza con el fin de lograr un objetivo legítimo de aplicación de la ley. Es por ello que dichos agentes de hacer cumplir la ley, deben estar siempre actualizados en dinámicas

procedimentales, estratégicas y tácticas, el cual debe ayornarse constantemente para no desactualizar su hacer.

Peter K. Manning sostiene que la era de la información ha llegado, manifestándose en la proliferación de tecnología para facilitar la comunicación, sobre todo la comunicación visual. Esta nueva era tiene consecuencias importantes para el trabajo policial, que ya no puede entenderse simplemente como la regulación del orden social en un territorio determinado. Mientras las formas tradicionales del delito comprenden eventos de corta duración claramente ubicados en el ámbito espacial, las nuevas formas del delito – asociadas al mundo de la información – no tienen una clara ubicación temporal o espacial, lo cual significa un reto para las modalidades tradicionales de control. En el trabajo que sigue, se reseñan algunas características de las nuevas formas del delito, y de sus secuelas. A la vez, se analizan las consecuencias de estos tipos de delito para el trabajo policial. Las palabras clave para Peter K. Manning son: **Policía, control, informática, delincuencia**.

Para este autor, enfrentar a estas nuevas formas de delincuencia, que se originan mayoritariamente en los vastos sistemas de comunicación rápida que fundamentan el comercio mundial, constituye un reto para el entrenamiento, la cooperación y el control del delito en las sociedades democráticas.

### **LA POLICÍA COMO BUROCRACIAS DE CALLE (Lipsky)**

Múltiples estudios reconocen el papel que tienen los oficiales de calle en redefinir la política pública en diversos sectores del accionar gubernamental. Tomando la teoría de la “burocracia de calle” del autor Lipsky, se reconoce que entre la definición e implementación de políticas públicas se ubica un espacio de discrecionalidad del policía (burócrata de calle). Esta discrecionalidad no es aleatoria, sino que se transforma en política pública. Pero eso depende de un elemento estructural vinculado con las condiciones infraestructurales en los que desarrolla su labor y tres elementos de impacto individual. La forma como se entiende la política pública, sus objetivos, indicadores y permanencia en el tiempo es el primer elemento. El segundo elemento es la efectiva presencia de recursos humanos y financieros para su implementación. El tercer elemento es el nivel de acuerdo que tiene el policía (como individuo) y la policía (como institución) con las bases normativas de la política.

Lipsky también señala el grave problema de violencia contra las mujeres que se suscita por ejemplo en Perú, lo cual se puede relacionar lo que plantea en dinámicas propias del hacer policial, donde relata que se sostiene en brechas de género estructurales que, a pesar de los avances, persisten, la violencia contra la mujer está presente en todos los estratos socioeconómicos, sin embargo el perfil más común de las denunciantes en comisarías son mujeres en situación de pobreza, dependientes económicamente de la pareja, con poca educación y varios hijos. Ante un Estado que no les garantiza apoyo, muchas permanecen con el agresor.

La atención de la violencia contra las mujeres trasciende a las labores tradicionalmente policiales. Sucede, especialmente, en los distritos populares donde la población tiene pocos recursos, poca o nula protección social y donde enfrentan problemas sociales como pandillaje, drogadicción, embarazos juveniles, entre otros. Los policías

trascienden su rol de administradores de justicia y pueden brindar apoyo legal, psicológico e incluso asumir roles correctores que corresponderían a alguno de los padres.

Estos casos se ven influidos por percepciones sobre las relaciones de género que condicionan la atención y pueden empujar a las víctimas a la revictimización. Por otro lado, la complejidad de la dinámica de violencia lleva a que las mujeres abandonen el proceso. Las y los suboficiales asignados se enfrentan a la complejidad de la atención de las víctimas sin ninguna capacitación. Aprenden “sobre la marcha” lo cual no garantiza que sus conocimientos sean los correctos. Además, como se depende de sus propias experiencias, pueden reproducir dinámicas machistas y de corte *familista* con las víctimas. La información recogida muestra que, con el tiempo, se sensibilizan a la problemática y se dan cuenta que no tienen los insumos necesarios para manejarla.

La capacitación es necesaria pero no basta. Se debe garantizar a los suboficiales asignados a este tipo de tareas ofrezcan protección y apoyo. Esto implica un respaldo legal, capacitación continua sobre los temas que involucran su atención y se debe dar apoyo psicológico a los efectivos encargados de los casos de violencia. Además, se deben garantizar espacios adecuados para poder recibir a las víctimas. Capacitar a los efectivos sin brindarles las herramientas y espacios necesarios para realizar sus labores solo aumentará la frustración que ya tienen. Si se quiere una buena atención para las mujeres víctimas de violencia, a la primera persona que hay que cuidar es al efectivo que debe atender a la víctima.

Ha habido avances normativos con la nueva ley, pero estos no se han visto traducidos en una mejora en la infraestructura de atención. Hay más denuncias, pero no hay suficientes policías para atenderlas, patrulleros para trasladarlas, médicos legistas suficientes ni tampoco capacitados para dar una buena atención.

La política pública real para las mujeres víctimas la define la discrecionalidad burocrática del policía en la comisaría. Los diversos hallazgos subrayan y respaldan la literatura reconociendo casi el total desconocimiento de las iniciativas de política, así como completa precariedad institucional. Los policías, entonces, responden de forma espontánea y discrecional dejando de lado las recomendaciones y acuerdos tomados por la institución y el gobierno.

Ahora bien, esta respuesta no compone un calidoscopio caótico de alternativas sino una política clara donde más que protección a las víctimas se les entrega procedimientos distantes y poco claros. Política que además se instala con dificultad en la percepción que estos son problemas privados para los cuales el funcionario policial tiene poco o nada que aportar. Esta situación se confirma con mayor fuerza en el caso de las denuncias de violencia psicológica, las que en general tienen un nivel de atención y priorización mínimo.

Institucionalmente no se invierte en incluir mujeres en la toma de decisiones institucionales, no se abren espacios de capacitación en las temáticas e incluso al interior de las comisarías no se privilegia la atención a las mujeres (generalmente con sus familias) que se acercan a denunciar. Así, estructuralmente se empieza una brecha evidente entre la normativa aprobada y las posibilidades reales de implementación en la relación directa con la ciudadanía. Tomando en cuenta la teoría criminológica feminista, se puede afirmar que

ninguna de estas circunstancias es resultado de la casualidad o de elementos externos que limitan los cambios, sino posiblemente a una resistencia constante pero silenciosa institucional que no conoce, acepta o comparte los avances detallados en la normativa.

Al tomar en cuenta el marco analítico de la burocracia de la calle avanzamos en reconocer que los logros de política pública centrados en la aprobación de marcos normativos se convierten en hechos más bien simbólicos. Se requieren procesos de cambio estructural institucional que permitan viabilizar e implementar las iniciativas definidas como prioridades. La política que se implementa no cambia sustancialmente de una tradicional que busca restringir el problema de la violencia a los espacios privados. Adicionalmente, todo lo anterior pone en relieve la necesidad de avanzar con estudios que releven directamente desde los espacios donde se implementan las políticas.

Finalmente, proponer marcos interpretativos, así como analizar cómo funcionan las instituciones policiales, como se toman las decisiones frente a la violencia contra las mujeres y los procesos de vinculación cotidiana con las víctimas se convierte en tarea fundamental de la criminología latinoamericana.

## LA POLICÍA COMO OFICIO VERSUS PROFESIÓN

A menudo los términos oficio y profesión se emplean como si fueran sinónimos, pero esto no podría estar más alejado de la realidad. Conocer esta diferencia es esencial para saber si ser **policía es oficio o profesión oficial**.

- Por un lado, el oficio es una ocupación habitual, son **trabajos manuales** que se aprenden con la práctica y no requieren de **estudios formales**. Por ejemplo, ser zapatero o pintor.
- Por otro lado, la profesión es aquel trabajo que requiere de algún tipo de antecedente académico. Por ejemplo, en medicina o arquitectura.

Con esto queremos llegar, es a que los **aspirantes** a oficiales de policía, deben acudir a las academias especializadas para formarse en el área. Es decir, allí el estudiante recibirá los conocimientos y prácticas necesarias para ser policía. Esto sin duda nos da como resultado que la respuesta a la pregunta "**¿Ser policía es oficio o profesión académica?**" efectivamente, es una profesión, ya que requiere una preparación profesional para desempeñarse en el cargo. Después de todo, para ejercer la actividad policial se requiere de una preparación rigurosa y adecuada.

## QUE SERIA UN BUEN POLICÍA

Es bien sabido por todo el mundo que para ser un buen policía se debe tener una **personalidad que transmita valor y valentía**, ya que es muy importante a la hora de enfrentarse a todo tipo de delitos. En las pruebas de acceso a las oposiciones en ocasiones nos encontramos con una entrevista que se le hace a cada candidato en el proceso de selección, esta entrevista está hecha con el objetivo de conocer cómo actuaría en determinados casos. Para ser buen policía local o nacional es deseable tener una serie de **cualidades básicas**, son estas cualidades las que se buscan en dicha fase del proceso de selección. Entre estos rasgos y cualidades que un policía debe tener, se encuentra, en

primer lugar, el **carácter**, este debe ser nítidamente urbano, es decir debe ser una persona entregada a la ciudadanía.

Básicamente la personalidad de un Policía debe estar marcada por la **responsabilidad, la integridad, la disciplina, el buen trato con los ciudadanos, la dedicación, el autocontrol, el espíritu de equipo y una gran capacidad de adaptación**. Es decir, debe ser una persona a la que le guste la aventura, las emociones fuertes, el trabajo bajo presión, etc. También es muy importante tener una **gran capacidad de comunicación y empatía**. Es fundamental tener respeto por los derechos humanos, ética y lealtad. Y finalmente, **lo más importante**, una persona que quiere acceder a policía debe tener, ante todo, **vocación por este trabajo**.

## LA SUSTENTABILIDAD DE LAS POLÍTICAS DE REFORMAS POLICIALES

La violencia y el crimen que generan inseguridad en las calles son de los problemas que más preocupan a los ciudadanos de América Latina y el Caribe. Y, sin embargo, los niveles de confianza en los cuerpos policiales son menores de lo esperado. Según él la opinión de Latinoamérica, el 65% de los ciudadanos reconoce tener poca o ninguna confianza en la policía. En algunos países, la percepción de inseguridad no es ni siquiera proporcional a la tasa de violencia y crimen. En Chile, por ejemplo, aunque la tasa de victimización para delitos de alto impacto es del 27%, el 85% de los ciudadanos considera que la delincuencia ha aumentado.

Mejorar los índices de seguridad depende de muchas cosas, pero una buena reforma policial es sin duda uno de los elementos clave. La evidencia ha demostrado que el buen funcionamiento de las instituciones de seguridad son el punto de partida. Ellos representan la cara visible de la seguridad pública y son, en muchos casos, el primer contacto de los ciudadanos con el Estado.

Algunos cuerpos policiales han sufrido décadas de rezago que requieren de reformas estructurales importantes con una gran dosis de dignificación policial. Otras, aunque más profesionalizadas y con bases sólidas, han visto estancado su desarrollo institucional. Si bien las policías en la región han evolucionado e institucionalizado a ritmos diferentes, hay algunos retos generalizados:

- **Privatización de los servicios de seguridad.** Se estima que en América Latina y el Caribe existen más de 16.000 Empresas Militares y de Seguridad Privadas que emplean a 2,4 millones de personas aproximadamente. Los guardias de seguridad privada superan a los miembros de la policía en todo el mundo. Sin embargo, en América Latina la brecha es aún mayor.

- **Casos de corrupción policial y la debilidad de mecanismos efectivos de control y rendición de cuentas.** El 47% de los latinoamericanos considera que la policía es corrupta y 53% afirman que el gobierno no hace suficiente en la lucha contra la corrupción. Identificar a los agentes que cometan los actos de corrupción es imperativo. Sin embargo, de poco sirve apartar a policías del servicio si el sistema no está preparado para modificar el contexto que permitió que esa práctica ilícita ocurriera en primera instancia.

- **Insuficiente gestión del recurso humano.** En muchos cuerpos policiales de América Latina y el Caribe, un ciudadano con menos de seis años de escolaridad puede convertirse en agente de seguridad pública. Este déficit de entrenamiento se ve agravado por una insuficiente gestión de los recursos humanos y condiciones laborales que no reflejan la complejidad de la función policial.

- **Escasa representación femenina en los cuerpos de seguridad.** Si bien las mujeres constituyen el 50,8% de la población latinoamericana, el promedio de participación femenina en los cuerpos policiales es de tan solo del 13%.

Si bien cada contexto es único, hay algunos elementos en común que se ha demostrado que contribuyen al éxito de los procesos de modernización policial:

- ✓ **Confluencia de voluntades políticas en torno al proceso de modernización.** Una reforma integral requiere de un buen diagnóstico del punto de partida y un plan estratégico que permita medir los avances. Pero eso no es suficiente. Que una idea sea buena es tan importante como que tenga el músculo necesario para salir adelante. En el caso de las reformas policiales, el apoyo del presidente, el Ministerio y los cuadros gerenciales de las policías es clave para asegurar que los cambios se ejecutan a todos los niveles.

- ✓ **Capital humano.** Es fundamental que los cuerpos policiales cuenten con condiciones laborales saludables y que además promuevan políticas de género inclusivas.

- ✓ **Incorporación de nuevas tecnologías de la información.** Algunos cuerpos policiales están usando avanzados sistemas de información para afinar sus estrategias de patrullaje.

- ✓ **Cualquier proceso de reforma integral requiere que se realice con gran transparencia, para lo que el acompañamiento de cerca de la sociedad civil es crucial.** Actualmente, las instituciones de seguridad y justicia disponen de instrumentos para predecir el delito, diseñar estrategias de patrullaje e incluso determinar sentencias. En ese contexto, mantener al ciudadano informado sobre la labor policial es esencial.

En conclusión, a pesar de que las instituciones policiales tienden a ser rígidas y por ende sus ajustes desafiantes, es fundamental emprender el camino hacia la transformación. Los ciudadanos de América Latina y el Caribe merecen ciudades donde puedan vivir seguros, y la modernización policial es uno de los requisitos para conseguirlo.

#### **Estructura Orgánico Funcional correspondiente a los niveles de Conducción Política del Ministerio de Justicia y Seguridad.**



**PDF del Decreto nro. 0146/23 de fecha 21 de diciembre de 2023**

[\*\*DECRETO N° 0146-23.docx\*\*](#)

# **ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA**

## **UNIDAD I**

### **Introducción a la Administración Logística. Historia e importancia. Evolución conceptual y funcional. Aplicación de lo privado a lo institucional.**

El término tiene origen en la antigua Grecia y el Imperio Romano, donde los ‘Logistikas’ eran los oficiales militares encargados de abastecer al ejército. ‘Logistikos’, además, podría traducirse por ‘el que sabe calcular’, lo que da ya una buena idea de la importancia que se le daba a estas personas y de la preparación que se les suponía.

Si se retrocede en el tiempo puede verse que la logística como tal, no surgió hace un par de años como podría creerse. Si bien, la logística tuvo sus orígenes en el mundo militar, éste se remonta al siglo VII antes de Cristo. En esa época, en Grecia, en el ámbito militar se encontraba el “Logístico”, encargado principalmente de determinar las cantidades de pertrechos que se necesitarían para avanzar de acuerdo con los planes.

Por lo tanto, este logístico en una primera instancia era sólo un calculista. Posteriormente, en el siglo II después de Cristo, aproximadamente, en la época romana, surgió el “Logista”, cuya misión era la de proveer los suministros necesarios a las tropas. Pero esta actividad no solo incluía abastecer de las cantidades requeridas, sino también, de buscar las mejores fuentes de aprovisionamiento (proveedores) y entregar a las unidades pertinentes.

Así, con el tiempo, la logística se fue posicionando a nivel operativo, táctico y estratégico en el mundo de la milicia. Producto de los buenos resultados generados por esta actividad al interior de la milicia es que el mundo empresarial decidió importar el concepto y aplicarlo.

En sus principios, la logística no era más que tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible. En la actualidad este conjunto de actividades ha sido redefinido y hoy en día es todo un proceso.

En el plano policial, como ocurre en toda organización, el desarrollo de la misión de la institución policial tiene como punto de basal la gestión administrativa, dirigida para adquirir, suministrar, mantener y supervisar el uso final de los bienes y servicios demandados, por el servicio policial.

Así, la repartición, mediante la articulación y coordinación de los sus procesos de administración de recursos financieros, logístico y de abastecimiento, cumple los objetivos institucionales, que impactan directamente en los resultados operativos tanto en el radio urbano como rural.

Por ello, entendemos que la actividad logística es el conjunto de acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios para apoyar el cumplimiento de la misión institucional en tiempo, lugar, forma y al menor costo posible.

Esta actividad logística es la encargada de la distribución eficiente de los bienes y servicios que requiere la Institución para el cumplimiento de sus funciones en el marco del plan de seguridad trazado por el gobierno de la provincia.

Por ello es fundamental para la administración logística de la Institución, aclarar y fortalecer el hacer del personal que realiza estas funciones y lo transformen en herramienta de consulta, siguiendo las disposiciones vigentes sobre la materia.

Aquí se trata de impartir lineamientos generales a fin de mejorar los procesos y proteger el patrimonio institucional, para el éxito para la gestión de todas las unidades policiales, como así también generar doctrina en este campo.

## **UNIDAD II**

**Marco legal y reglamentario. Reglamento Orgánico del Departamento Logística. Finalidad, carácter, bases, alcances y consideraciones generales. Misión y dependencia. Organización interna.**

En el campo policial, el reglamento orgánico del departamento logística, se encuentra el marco legal, donde se determina su finalidad, determinar los principios, objetivos y procedimiento que deberán ser tenidos en cuenta por el personal del departamento logística (D-4), en todo lo que se relacione con el apoyo logístico, a fin de lograr una acción ágil, coordinada y en oportunidad, en el ámbito de la policía de la provincia de Santa Fe.

En tal sentido, podemos decir que el mismo tiene carácter de rector y coordinador respecto a todas las reglamentaciones internas y directivas que el mismo se deriven. Se establece que su conocimiento es obligatorio para todo el personal policial de los distintos escalafones y subescalafones.

Por otra parte, debemos saber que este reglamento se sustenta en las normas establecidas por la Ley Orgánica Policial (L.O.P.), el Reglamento de la Plana Mayor (R.O.P.M.P.) y demás disposiciones vigentes.

En su título I, comienza a detallar su misión y organización, donde se fijan las funciones a llevar adelante por esa dependencia.

Allí se establece que son funciones primordiales el planeamiento, organización, control y coordinación de los asuntos relacionados con el apoyo logístico para todas las dependencias de la Policía Provincial. En concordancia a ello, desplegará en su ámbito de competencias, las funciones de contralor patrimonial y cumplirá tareas de abastecimiento, racionamiento, mantenimiento y construcciones.

Por otra parte, se establece que el Departamento Logística (D-4) depende del Subjefe de Policía de la Provincia, en su carácter de Jefe de Plana Mayor.

En su capítulo II, del mismo título, se determina la organización interna de este departamento, a fin de responder a las distintas necesidades que hacen al cumplimiento de la misión que le corresponde, y para ello se organiza sus recursos humanos y materiales del siguiente modo:

Jefatura de Departamento Logística (D-4)

División armamento y equipos

División Transportes

División Intendencia

Sección Control patrimonial

Sección edificaciones e instalaciones fijas

No obstante, esta distribución establecida por reglamento, actualmente se cuenta con otro organigrama más adecuado a las distintas necesidades y transformaciones que se vienen llevando en este campo desde hace un tiempo a esta parte.

## **UNIDAD III**

A partir del título II, en su capítulo I, se comienza a fijar los requisitos que debe cumplir aquel personal que ocupe la jefatura del departamento logística y las funciones que le son de su competencia, como así también se establece que es el máximo responsable ante la plana mayor policial, del cumplimiento de la misión establecida en el reglamento orgánico. En el artículo 6, reza que serán sus deberes atribuciones:

-Asesorar a la jefatura de la plana mayor policial, en todos los aspectos relacionados con el apoyo logístico y el control patrimonial de la repartición. Ejercer la conducción del departamento en forma integral, asegurando su gobierno, administración y disciplina.

-Realizar el planeamiento y la coordinación de los asuntos más importantes de su responsabilidad.

-Mantener las relaciones de plana mayor, con los restantes miembros de la misma, en los problemas de interés general, a fin de facilitar el planeamiento y realización de tareas.

-Dirigir y supervisar a los organismos que le dependen. Organizar las tareas específicas del departamento.

-Proporcionar y facilitar a los demás organismos integrantes de la plana mayor Policial, toda información que sea requerida o resulte de interés para su área.

-Formular las proposiciones necesarias o convenientes para asegurar una mayor eficiencia en el departamento, proyectando los formularios y otros documentos pertinentes y proponiendo las órdenes para su ejecución, dentro del campo logístico.

-Participar en todas las reuniones de la plana mayor policial, teniendo a su cargo la información de los asuntos correspondientes a su área.

-Orientar y coordinar el planeamiento de las actividades específicas que deban ser ejecutadas por las unidades regionales, las de orden público y las especiales.

En la actualidad el departamento cuenta con un subjefe, que, si bien no tiene existencia en el reglamento, este viene a suplir al titular en caso de ausencia, y desempeña las funciones que el jefe delegue en él.

Dentro del cuadro orgánico cuenta con una ayudantía para cumplir las siguientes tareas:

- Registro de seguridad de correspondencia (mesa de entradas del departamento).

- Registro, ordenamiento, conservación e informes de los documentos que no deban ser archivados en otras dependencias del departamento logística (D-4), ni girados a otros organismos.

- Guardia nocturna y de feriados, de las oficinas del departamento logística (D-4)

- Tramitación de expedientes y confección de comunicaciones referidas a los asuntos del personal y logística del departamento.

- Atención del público que concurra a la jefatura del departamento logística (D-4) y elaboración de la correspondencia del titular de esta

Otras tareas afines que disponga el jefe del departamento logística (D-4)

Más adelante se describen con precisión los derechos y deberes de los jefes de divisiones armamentos y equipos, transporte e intendencia, sin perjuicio de las funciones específicas que le atribuya:

- Organizar, controlar y coordinar las funciones que corresponden a las secciones integrantes de su división.

- Constituir instancia responsable en todos los trámites dirigidos por las secciones a la jefatura del departamento o provenientes de la misma.

- Colaborar con la jefatura del departamento, para mejorar los servicios que le dependen y la capacidad y desempeño del personal subordinado, adoptando las decisiones que correspondan a la órbita de su competencia y gestionando las medidas que correspondan a otras instancias.

- Intervenir en la elaboración de las proposiciones y otros documentos que la jefatura del D-4 deba presentar ante la plana mayor policial, en los asuntos correspondientes a su división.

- Gestionar la asignación de recursos humanos y materiales necesarios para el eficiente

desenvolvimiento de los servicios que le están subordinados.

•Dictar “Órdenes Internas” cuando estime necesario o conveniente, para fijar medidas de carácter permanente o prolongada vigencia, tendiente a mejorar los servicios y la conducta del personal.

•Eventualmente, cumplir otras funciones que les fueren ordenadas por la superioridad, en relación con jerarquía y cargo.

En tanto los jefes a cargo de secciones, que son parte integral de las distintas divisiones del departamento logística, acompañando a sus jefes inmediatos, tienen sus propias funciones específicas, sin perjuicio de que les asignen independiente de este reglamento, les corresponde en general:

•La distribución de las tareas que deban cumplir sus subordinados y su control inmediato.

•El perfeccionamiento de los detalles de las tareas que deban realizar quienes dependen de la organización.

•La rubricación de informes y otros documentos de la sección a su cargo, a menos que corresponda a instancia superior, en cuyo caso iniciará los mismos.

•La observación permanente de la conducta de los empleados a su cargo y la adopción de las medidas tendientes a su corrección y estímulo de los aciertos ponderables, capacidad y dedicación.

•Otras tareas que eventualmente deba cumplir por disposición superior, sin desmedro de su jerarquía y cargo.

Queda establecido que, en los casos de ausencia o vacancia de la Jefatura de la División correspondiente, el jefe de sección integrante de la división de mayor jerarquía asumirá automáticamente sus responsabilidades y autoridad.

Una de las características particulares de esta dependencia, es su conformación, donde los servicios de sus distintas áreas están compuestos tanto por personal de general seguridad, como de otro escalafón y subescalafones, para el cumplimiento de labores.

Entrándonos en las funciones específicas de cada división, debemos hacer nota que la división armamento y equipos del departamento logística (D.4), tiene a cargo el planeamiento global de las reposiciones, adquisición, control de mantenimiento, distribución y registro de cargos y descargas del armamento, munición, repuestos, correajes y otros elementos de estos rubros.

Para llevar adelante esa labor, sus recursos están distribuidos de la siguiente manera:

Jefe de la División

Sección Armamento y Munición

Sección Equipos Policiales

El jefe de la división armamento y equipos, tiene las siguientes facultades y obligaciones:

•Mantener contacto permanente con los departamentos informaciones (D.2) y operaciones especiales (D.3), prever oportunamente los acontecimientos y procedimientos que pudieren modificar las situaciones analizadas en el planeamiento a su cargo.

•Establecer relaciones directas con organismos nacionales, provinciales, municipales y entidades civiles, tendientes a la actualización constante del conocimiento de asuntos de su competencia.

•Proponer las directivas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los servicios logísticos de su competencia que funcionarán subordinados a las jefaturas de unidades regionales y unidades dependientes de las mismas (ammerías, depósitos, etc.). Asesorar en los asuntos de su competencia a los oficiales de logística de las unidades regionales.

- Mantener actualizada información de carácter técnico sobre armamento, munición y equipos de las policías nacionales y extranjeras.
- Representar a la institución policial para asesorar en cuestiones de su competencia para la celebración de convenios y en congresos, simposios, etcétera.
- Dirigir las tareas que en equipos realicen los jefes de las secciones de su división, para coordinar los estudios y planes de los mismos.
- Dirigir y controlar el adiestramiento del personal subordinado en las tareas técnicas que le competen, y promover de la superioridad el apoyo y estímulo necesarios para el desarrollo de cursillos de información en la materia y envío de personal a otros cursos externos, o ciclos de adiestramiento especial en dependencias e instituciones policiales que hubieran alcanzado más alto nivel de desarrollo en este aspecto.

En tanto la sección armamento y munición cumple con las siguientes tareas:

- Realizar el planeamiento logístico en base a los requerimientos que efectúen las distintas dependencias policiales, determinando sus necesidades.
- Proponer el “Plan Anual” y “Plan Trienal” de adquisición de armamento y munición, teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras.
- Intervenir en el “Programa de Compras”, correspondiente a su área, en base al “Plan de Necesidades” aprobado.
- Mantener actualizados los cuadros de dotación de armamentos, munición y equipó, por dependencia.
- Llevar actualizada la información que se relaciona con el uso y experiencias recogidas sobre el empleo del armamento, munición y equipo. Entender en la provisión, distribución y destino final del armamento, munición y equipo.
- Intervenir en las comisiones de adjudicaciones y recepción del material adquirido, previo control de su calidad, con ajuste a los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.
- Intervenir en lo relacionado con la catalogación y codificación de los bienes de su competencia.
- Elaborar los informes técnicos que rubricará el jefe de la División Armamento y Equipos, evacuando información requerida por otros organismos policiales de área de su competencia.
- Prestar asistencia a las Jefaturas Regionales, para las operaciones de control de existencias y estado de armamento y munición de las dependencias subordinadas a las mismas.
- Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.
- Intervenir en la relación de directivas, normas y órdenes para el empleo correcto del armamento, munición y equipo.

Por otro lado, la Sección Equipos, las siguientes tareas:

- Recibir, clasificar, contabilizar, almacenar, conservar, custodiar y distribuir todos los bienes a proveer, tales como correaje, cascos materiales de allanamiento, de protección individual, de operaciones, regulación de tránsito, iluminación, etcétera.
- Entender en la coordinación y realización del apoyo logístico de los bienes bajo su responsabilidad.
- Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.
- Proponer directivas, normas y órdenes para el uso y empleo correcto de los equipos provistos.

- Entender el destino final de los equipos en desuso y/o condición de rezago de su competencia, efectuando su clasificación y registro correspondiente.

La División Transporte del Departamento Logístico (D.4), lleva adelante el planeamiento global de la renovación de los medios de transportes de la Repartición; la adquisición oportuna de los mismos, con las condiciones adecuadas para el servicio policial; la elaboración de directivas para la mejor conservación y mantenimiento del material rodante; y el apoyo logístico permanente mediante parque de materiales y talleres de mantenimiento.

Esta, la División Transportes, se agrupa del siguiente modo:

Jefe de la División  
Sección Técnica  
Sección Mantenimiento

En lo particular, el jefe de la división transporte, tiene como funciones principales la de entender en el planeamiento para la adquisición, distribución, renovación, conservación y mantenimiento del material rodante, como así también las atribuciones y deberes que a continuación se detallan:

- Proponer las directivas, normas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los servicios relacionados con el material de transporte de la Institución.
- Mantener actualizada toda información de carácter técnico del área de su responsabilidad, como también sobre el material expresado, nacional o extranjero.
- Representar a la Repartición Policial en toda prueba o exhibición relacionada con aspectos técnicos inherentes a su cargo.
- Mantener relaciones de carácter técnico con otros organismos afines de reparticiones nacionales y/o provinciales.
- Dirigir las tareas de equipo que realicen los jefes de Sección, para coordinar el estudio y planeamiento.
- Mantener relaciones a nivel horizontal con los jefes de las restantes Divisiones del Departamento Logístico, para la actualización y coordinación de los trabajos a realizar.

En tanto la Sección Técnica las siguientes tareas:

- Proponer el “Plan Anual” y “Plan Trienal” de adquisición y renovación del material rodante en base a la evolución técnica apreciada.
- Entender en la confección de los informes técnicos requeridos, sobre el funcionamiento, deficiencias y características del material de transportes. Registrar la dotación que corresponda por Dependencia, de los distintos vehículos provistos.
- Entender en la confección de las directivas (Manual), para el correcto empleo y conducción de las unidades provistas.
- Realizar las especificaciones técnicas de los vehículos, para adecuarlas a las exigencias del servicio, previa las consultas técnicas del caso.
- Intervenir en la confección de los programas de compras del material de su responsabilidad.
- Llevar actualizada la información que se relaciona con el uso y experiencias recogidas, sobre el empleo del material rodante, deficiencias, etcétera.

Por el lado la Sección Mantenimiento entiende en los siguientes asuntos:

- Supervisar por delegación los distintos talleres donde se realiza el mantenimiento de la flota automotor de la Repartición.
- Entender en el planeamiento para la adquisición anual de repuestos y elementos

necesarios para el buen funcionamiento de los distintos talleres. Proponer y difundir la información técnica de su competencia, sobre el uso, características, capacidades, limitaciones, métodos, reparaciones, etcétera, del material rodante provisto.

- Realizar estadísticas sobre deficiencias técnicas o resultados positivos, vicios de fabricación, etcétera, a los fines de informar a la Sección técnica para su trabajo de planeamiento.
- Controlar los vehículos recibidos previa determinación si se ajustan a los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.
- Intervenir en el destino final de los vehículos obsoletos, herramientas, etcétera, realizando las gestiones de baja correspondientes.
- Controlar, conservar y custodiar todo el material de repuestos, efectuando los registros de reparaciones efectuadas.

La División Intendencia del departamento Logística, tiene la misión de asesorar e intervenir en los asuntos institucionales relacionado con el vestuario, calzado y racionamiento del personal y del ganado; y para el cumplimiento de ello, los recursos humanos y materiales de la División se agrupan del modo siguiente:

Jefe de la División

Sección Vestuario

Sección Racionamiento

El jefe de la División Intendencia es responsable del desempeño de las dependencias que integran la División a su cargo, en el apoyo logístico. Para ello tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- Entender en el planeamiento para la adquisición, conservación, tareas de mantenimiento, distribución, cargos y descargos por racionamiento y vestuario.
- Proponer las directivas, normas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo, depósitos y talleres de su área. Efectuar el control de calidad de los elementos de vestuario y calzado policial que se elabore en la Repartición o se adquiera de empresas estatales o particulares.
- Organizar directivas referentes a los elementos y preparación de racionamiento del personal policial y detenidos, con intervención del Servicio de Sanidad Policial.
- Rubricar los informes técnicos que se elaboren con intervención de las secciones que le están subordinadas.
- Dirigir las tareas que, en equipo, realicen los jefes de las secciones que le están subordinadas.
- Establecer relaciones directas con organismos nacionales, provinciales, municipales y entidades civiles, cuando fuere necesario para obtener información referente a los asuntos de su competencia.
- Mantener actualizada información de calidades y costos por elementos de vestuario, calzado y racionamiento.
- Dirigir y controlar el adiestramiento del personal subordinado en las tareas de su competencia y promover de la superioridad el apoyo y estímulo necesarios para el desarrollo adecuado.

La Sección Vestuario tiene a su cargo las siguientes tareas:

- Intervenir en el planeamiento anual y trienal para las adquisiciones, reposiciones, distribución, cargos y descargos de elementos del vestuario y calzado del personal.
- Estudiar y proponer los detalles de las denominaciones, calidades y términos de duración

de las prendas y calzado que se provean al personal. Supervisar que las cantidades y calidad de las prendas y material empleados en su confección, se ajuste a los pliegos de condiciones y demás detalles de las licitaciones o contrataciones.

- Organizar el “Depósito Central” del vestuario y calzado y proponer directivas y órdenes para la mejor organización y seguridad de los depósitos de las unidades policiales
- Proponer directivas y órdenes de carácter permanente u ocasional, para el mejor cuidado y reparaciones del vestuario y calzado provisto al personal. Intervenir en el registro e información de cargos y descargos de prendas y calzado.
- Entender el destino final de los elementos del vestuario y calzado policial.

La Sección Racionamiento lleva adelante las siguientes tareas:

- Entender en el planeamiento anual para la adquisición de víveres secos y frescos, para las unidades en que racione el personal.
- Entender en la elaboración del menú que corresponderá a los diferentes racionados (cadetes, guardias, detenidos, etc.), con intervención de los servicios de Sanidad Policial.
- Intervenir en el planeamiento de la distribución excepcional de raciones por acuartelamiento, servicios externos prolongados, etcétera.
- Supervisar las cantidades y calidad de los víveres que se reciban, conforme a los pliegos de las licitaciones.
- Proponer directivas y órdenes, para asegurar el mejor control de la recepción de los víveres en las unidades, y la más conveniente elaboración de las raciones.
- Registrar los ingresos y egresos de víveres cuyo movimiento pueda controlar (cocina, central, etc.) y proveer las reservas necesarias para racionamientos especiales y de emergencia.
- Proponer las directivas y órdenes convenientes para el mejor funcionamiento de las cocinas policiales, comedores, depósitos de víveres, etcétera.

La Sección Control Patrimonial del Departamento Logística, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Llevar el Inventario General de la Policía de la Provincia valorizado, y elaborar las copias, informes y otros documentos referentes al mismo. Controlar los “Inventarios” de las distintas dependencias de la Repartición y actuar como vía de trámite para la elevación de los mismos, formulando las observaciones que pudieran corresponder.
- Controlar los informes de “Altas” y “Bajas” de bienes patrimoniales, acusados por las distintas unidades y actualizar la documentación reservada en esta sección.
- Actualizar el arancel de bienes patrimoniales e informar las tarifas correspondientes a cargos por rotura, deterioro e inutilización definitiva de elementos provistos, a los efectos del pago por responsables.
- Informar sobre existencias de elementos, en general, a efectos de cotejo de estas cifras registradas en la sección, con las obtenidas por los intervenientes en recuentos e inspecciones administrativas.
- Controlar las planillas y actas por entrega y recepción de bienes patrimoniales, con motivo de relevos del personal responsable en las unidades.
- Llevar un fichero de cargo y descargas de elementos de la Institución, por dependencia encargada de su uso y custodia.
- Proponer directivas y órdenes para la mejor conservación de los bienes patrimoniales de la Institución.

Es dable resaltar que no obstante lo detallado en este Reglamento, las normas que

impongan las leyes, decretos y directivas de los órganos estatales competentes, para el contralor de los bienes patrimoniales de la Provincia, complementarán estas responsabilidades y atribuciones.

La Sección Edificaciones e Instalaciones Fijas, el planeamiento y asesoramiento para la construcción, reparación y mantenimiento de la infraestructura de la Institución y le corresponde a esta sección:

- Intervenir en las gestiones por arrendamientos de locales para uso de dependencias o personal policial.
- Inspeccionar el estado de conservación de los edificios de propiedad fiscal y arrendados, produciendo los informes pertinentes en cada caso.
- Proponer las ampliaciones y modificaciones que correspondan a los locales de propiedad fiscal, para su mejor adecuación funcional.
- Proponer directivas y órdenes, para su aplicación en las operaciones de control y en el mantenimiento de locales de la Institución Policial.
- Organizar los equipos de tareas necesarios para la construcciones y reparaciones a locales policiales.
- Llevar el archivo de planos de locales y viviendas policiales. Evacuar informes técnicos de su especialidad.
- Elaborar el planeamiento anual para la renovación de instalaciones, amoblamientos y decoración funcional de los edificios policiales.

La División Suministros del departamento Logística, tiene la misión de asesorar e intervenir en las gestiones por adquisiciones de suministros varios con destino a la Plana Mayor y Plana especial que se encuentran bajo la órbita de la Jefatura de Policía de Provincia y no tienen habilitación propia siendo que entre las funciones que llevan adelante son:

- Iniciación, tramitación y diligenciamiento de todo expediente relacionado con la adquisición de suministros diarios, autopartes y lubricantes para este Departamento Logística D-4.
- Diligenciamiento de expedientes relacionado a la adquisición de suministros varios, Repuestos del automotor en general y lubricantes para de otros Departamentos y/o Direcciones que se encuentren bajo la órbita de la habilitación de Jefatura de Policía de Provincia.-
- Stockeo y almacenamiento de autopartes para la distribución en el ámbito de la Jefatura de Policía de la Provincia.
- Coordinación y diligenciamiento de todo presupuesto relacionado con División Edificaciones e Instalaciones Fijas por la tramitación de cualquier Expte de índole policial.
- Iniciación y diligenciamiento de Convenios Marco en el ámbito de suministros varios para la Policía Provincial.
- Asesoramiento directo al Sr. Jefe del Departamento Logística D-4 respecto de la adquisición de cualquier tipo de elementos con destino a la Policía Provincial.

#### **Respecto del Sistema de Gestión de Vehículos:**

- 1.Carga y Actualización de la base de datos combustibles y lubricantes en el sistema SIGES, respecto de las Dependencias que conforman la Plana Mayor y Plana Mayor Especial.
- 2.Revisión del total de la flota vehicular respecto del Estado o Situación de los móviles (Fuera de Servicio – Radiado de Servicio - De Baja) la que debe analizarse de forma quincenal.
- 3.Control de coordinación entre el Sistema de Gestión de Vehículos con el Sistema Visa Flota de cargas de combustibles.-

### **Respecto del Sistema Visa Flota - Combustibles:**

- 1.Administración del Sistema con la distribución diaria a 11 sub-centros de costos que comprenden la Plana Mayor y Direcciones de CC-PROVINCIA (centro de Costo Visa Flota).
- 2.Armado y control de las rendiciones de combustibles mensuales ante la habilitación de la Jefatura de Policía de Provincia de todos los móviles que comprenden la Plana Mayor y Direcciones que conforman CC-PROVINCIA (centro de Costo Visa Flota).-
- 3.Solicitud de tramitación y renovación de plásticos ante la Oficina de Registro y Control de Cargas de Combustibles dependiente de la Secretaría de Coordinación Técnica y Administración Financiera.-
- 4.Gestión y coordinación de todo trámite relacionado con la solicitud de diligenciamiento de plásticos visa nuevos por el extravió y/o robo ante la Oficina de Registro y Control de Cargas de Combustibles dependiente de la Subsecretaría de Coordinación Técnica y Administración Financiera de cualquier unidad móvil de toda la Provincia.-
- 5.Coordinación con la Dirección General de Administración de la Jefatura de Policía de Provincia por la tramitación de ampliaciones de partida y/o solicitudes de partidas especiales de cualquier Unidad, Dirección y/o Dependencia que forme parte de la repartición Policial de toda la Provincia.-

## **UNIDAD IV**

### **REGISTRO DE INVENTARIO E INFORMES DE ARMAS**

#### **Confección inventario de armas cortas**

Deberá remitirse a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales) del 1º al 31 de enero de cada año, en planillas separadas para cada tipo de arma, colocándose número de orden, apellido y nombres del personal que la tiene a cargo, número identificatorio, grado, marca del arma, cantidad de cargadores que posee, número de origen y las letras o números ceros anteriores y posteriores a los guarismos (correlativamente ordenados de menor a mayor, respetando esto sin distinción de jerarquías), y observaciones (situación en que se halle el arma, sustracciones, extravíos, en depósito, a disposición de juzgado, su estado de conservación y todo otro dato digno de mención) deberán rubricarse todas las hojas que componen el inventario.

#### **Confección inventario armas largas**

En tanto en las armas largas, se ubicarán por marca ordenadas correlativamente de menor a mayor con sus números de origen, y en caso de que las mismas tengan letras o ceros deben tomarse con dígitos sin obviarlos en ningún caso.

#### **Firma Inventario armas cortas y largas**

Al finalizar el detalle de cada tipo de arma, las planillas serán cerradas con la rúbrica del señor jefe del organismo y la del oficial de logística, anulando el espacio en blanco que pudiera quedar, iniciándose otra foja con otro tipo y calibre.

#### **Control inventario y fichas de cargos**

Una vez terminado el trabajo del inventario, éste deberá ser cotejado con las fichas obrantes en esa unidad, debiendo existir total coincidencia entre ambos. De lo contrario, cuando esto no ocurra, se confeccionarán las fichas actualizadas por duplicado por cada arma, una de las cuales será remitida a este Departamento, adjunta al inventario, y la restante quedará en poder de esa dependencia.

Las fichas que han sufrido variantes se confeccionarán y enviarán las faltantes respecto al

inventario, no así las que ya han sido remitidas y no han registrado modificaciones en lo referente al cargo.

#### **Sustracciones, extravíos y/o recuperos**

Acontecida una sustracción, extravío o recupero de un armamento, se deberá enviar inmediatamente (correo policial o fax) ficha pertinente cuyo modelo cuenta con los siguientes datos: fecha del hecho, dependencia actuante, teléfono de la misma, tipo y número de arma, cantidad de cargadores, juzgado interviniente, parte preventivo, carátula del hecho, empleado damnificado o víctima, jerarquía, número identificatorio y armamento provisto en reposición.

Cumplido el punto lo precedente, se remitirá copia de las actuaciones primarias.

De igual manera ante hechos judiciales, donde se encuentre afectado armamento de la repartición.

Todas estas novedades serán informadas inmediatamente a la División Armamentos y Equipos Policiales dependiente del Departamento Logística.

#### **Comunicaciones generales.**

Por altas y bajas: cuando existan movimientos de altas y bajas del personal con sus respectivas armas provistas, se comunicará a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales), para la toma de conocimiento mediante las planillas confeccionadas mensualmente a tal fin.

Por recambio: cuando se produzcan cambios de armas, por motivos debidamente justificados, la dependencia informará al D-4 mediante nota tal eventualidad, mencionando las causales que dieron motivo a esto, adjuntando la ficha de la nueva provisión, con la firma del numerario que fue objeto de dicho trámite y la firma del funcionario actuante. El hecho puede ocurrir por rotura o destrucción del arma, en cuyo caso la Unidad proveerá otra en su reemplazo, siendo esta provisión en calidad de préstamo o definitivo, dependiendo dicho carácter del peritaje e informe producido al respecto por el armero de la División Armamentos D-4.

#### **Informes mensuales**

Se debe remitir mediante nota mensualmente la cantidad y numeración de las armas y municiones en depósito de la Unidad, especificando estado.

De igual manera, se procederá con las armas cortas y largas provistas a los empleados

#### **Limpieza y mantenimiento**

Se tomarán medidas necesarias para que el personal, en forma regular, proceda a la limpieza y lubricación del armamento provisto, procediendo al contralor e inspección de la tarea. Fundamenta este requerimiento el hecho de que se envían a reparar armamentos cuya única anomalía es la falta de limpieza y mantenimiento.

#### **Uso de munición**

Asimismo, se debe instruir en cuanto a la munición, sobre el uso de cartuchos en condiciones y provistos por la institución, dado que se presentan casos de fallas ocasionadas por la utilización de cartuchos vencidos o recargados.

#### **Prohibiciones**

Cualquier reforma o alteración del armamento o munición quedan totalmente prohibidas, salvo cuando medie solicitud de autorización en la División Armamentos y Equipos Policiales, como así también el pulido o cromado del mismo.

El uso de cartucho en recámara en cualquier arma policial.

## **DISPOSICIÓN Y CONTROL DE CHALECOS**

El Departamento Logística de la Jefatura de Policía de la Provincia tiene a su cargo el depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos antibalas a las distintas dependencias policiales.

Los chalecos, como cualquier bien de uso de carácter público, son parte del patrimonio del gobierno provincial. Además, por ser un elemento peligroso, el depósito, cuidado, distribución y utilización debe realizarse bajo estrictas normas de seguridad y control.

Cada entrega de partida de chalecos se formalizará mediante la firma del acta, haciendo entrega del modelo de ficha de cargo correspondiente por parte del responsable del área de logística de la Unidad, Dirección y/o dependencia.

El titular del área Logística de cada Unidad, dirección y/o dependencia que hubiere recibido partida de chalecos es a partir de ese momento el responsable de su depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos a dependencias de su misma jurisdicción.

Cada entrega de partida de chalecos por parte de las áreas de logística de cada unidad, dirección y/u otra dependencia policial se formalizará mediante la firma de ficha de cargo correspondiente, con mención de la marca, modelo, talle, número de serie, fecha de fabricación y fecha de vencimiento de la garantía. Asimismo, se consignará apellido y nombre del titular de la dependencia firmante, jerarquía, número identificatorio, las que remitirá al D-4 mensualmente.

El Oficial de más alta jerarquía de la dependencia policial que recibe los chalecos, será desde ese momento el responsable del depósito, cuidado, distribución y control de su entrega.

El personal policial que reciba a su cargo chalecos durante el servicio se hará responsable de la utilización de estos, debiendo informar al oficial superior de quien depende al momento de tomarlo y al momento de dejarlo, el estado de situación del elemento como cualquier novedad que sugiera.

Cuando los destinos de los chalecos sean para entrenamiento, los mismos serán suministrados por el responsable de depósito para tal fin, debiendo grabarse la leyenda “solo para instrucción”, y en caso de corresponder a chalecos vencidos en su garantía deberá adicionarse “material vencido”.

De manera mensual, cada área de logística deberá informar al Departamento Logística D-4, la distribución de los chalecos en cada una de las dependencias, con mención de los datos consignados en el punto 5 de la presente, como así también el stock que conservará en depósito. A modo de resumen y en planilla en formato Excel se remitirán los datos numéricos requeridos en este punto.

De manera bimestral el departamento Logística deberá informar a sus superiores el estado del stock de chalecos con detalle de su distribución en dependencias policiales.

### **Material Complementario:**

- [Resolucion N° 211-18 \(CONVENIO MARCO\).pdf](#)
- [RESOLUCION 1815\\_2015 SGV LOGISTICA.pdf](#)
- [REGISTRO DE PROVEEDORES.pdf](#)
- [QUE ES UN PLIEGO.pdf](#)
- [Protocolo de chalecos D4.pdf](#)
- [DECRETO 4504\\_92 DIRECTA.PDF](#)
- [DECRETO 1247\\_08 REGLAMENTO MANUAL PROCEDIMIENTOS CD.pdf](#)
- [1 DECRETO 0914\\_2018 UNIDAD RECTORA CENTRAL.pdf](#)

# **OPERACIONES ESPECIALES**

## **OPERACIONES ESPECIALES:**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de Operaciones Especiales es una herramienta que acompaña la formación y capacitación integral del Comisario Supervisor durante el Curso de Actualización y Perfeccionamiento de la Policía de la Provincia de Santa Fe.

Este material de estudio ha sido elaborado en el Instituto de Seguridad Pública con la colaboración de instructores de la materia que se sirvieron del marco legal vigente, del estudio de las prácticas de diferentes policías del mundo como de sus propios conocimientos y experiencias, procurando lograr que la compleja e importante función del Oficial de Policía sea aprendida e incorporada con claridad, buscando excelencia educativa.

El ejercicio de la actividad policial es variado y crítico, se produce después de un hecho anómalo, de manera reactiva, pero también hay mucha conducta proactiva y preventiva, por ello el buen desempeño de las tareas demanda preparación que se logra con una permanente capacitación y entrenamiento a fin afrontar acertadamente las situaciones normales como las excepcionales, que puedan presentarse durante el servicio.

La incorporación de los conocimientos técnicos - operacionales debe ser acompañada de la adaptación y crecimiento psicológico - emocional, todo lo cual permitirá identificar anticipadamente las amenazas y ensayar sus posibles cursos de acción en razón de la forma de actuar delictiva, basados en una conducta ética y amparados en el marco legal específico, sirviendo de referente de la seguridad pública en pos de la sociedad.

Queremos que el alumno transite esta materia con plena conciencia de la importancia que detenta la formación y el entrenamiento, puesto que son la base del desarrollo de competencias esenciales para prestar un servicio eficiente y seguro para la comunidad y para sí.

### **MÓDULO I: ENTRENAMIENTO BÁSICO POLICIAL.**

#### **UNIDAD I: VOCABULARIO POLICIAL.**

*Introducción – Conceptos Generales – Operaciones Policiales Especiales – Jefe – Mando – Comando – Conducción – Niveles de Conducción (Estratégica, Táctica) – Diferencias – Enfrentamientos (Tipos) Situación – Misión – Objetivo – Acción – Características (AFA) – Poder de Acción – Ambiente Geográfico – Ambiente Operacional – Operación policial – Servicio Policial – Procedimiento – Técnicas – Curso de Acción – Oponente – Tipos: (Potencial, Real) – Sospechoso – Elemento – Técnicas de Acción Inmediata (T.A.I.) – Seguridad (Tipos) – Prevención (tipos, objetivos) – Disuasión – Persuasión – Conjuración – Vulnerabilidad – Peligro – Amenaza – Riesgo – Dispositivo – Contención – Dispersión – Maniobra – Eficiencia – Eficacia.*

#### **1. VOCABULARIO POLICIAL**

##### **1.1.INTRODUCCIÓN:**

Es la inserción de cada elemento policial a los conocimientos sobre la aplicación de ciertas tácticas, con el fin de lograr un diagnóstico que sirva de forma constructivista para la función policial, crear objetivos, adaptación a los mismos mejorando el rendimiento en la aplicación de los ejercicios, procedimientos y métodos adecuados, que el alumno descubra sus destrezas y capacidades para ser integrado a sus conocimiento previos.

##### **1.2.CONCEPTO GENERALES**

Según el diccionario RAE, el vocabulario es el conjunto de palabras de un idioma específico, conocidas por una persona u otra entidad.

El vocabulario policial, este puede ser definido entonces como el conjunto de palabras que son utilizadas y comprendidas dentro de la institución policial y que el personal debe conocer por permitir una comunicación *entendible*, que hace a la *seguridad* de los procedimientos policiales.

### 1.2.1. CONCEPTOS:

#### – **Operaciones Policiales Especiales :**

Es toda acción policial cuya planificación, coordinación y ejecución requieren la aplicación de técnicas policiales especiales para la resolución de un problema policial complejo. Estas situaciones le exigen a la Institución Policial avocar el adecuado poder de acción policial (medios técnicos, humanos y logísticos) necesarios para el logro del éxito de la misión.

Son sus características:

- Planificación Previa.
- Utilización de medios logísticos y técnicos acorde a la situación.
- Empleo de los elementos policiales idóneos (capacitados, motivados y con un líder acorde a la situación).
- Hacer cesar el delito con la aplicación de tácticas y técnicas basadas en la doctrina de empleo.
- Contar con elementos humanos que posean versatilidad, adaptabilidad y flexibilidad en sus acciones.
- Ejecución de acciones policiales sorpresivas, violentas y rápidas.

#### – **Jefe:**

Es la persona que ejerce el mando, el comando y la conducción de una organización policial.

#### – **Mando:**

Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados, con el objeto de dirigir, persuadir e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto; leal y activa cooperación, tanto en el desempeño de su función como en el cumplimiento de una misión (autoridad moral). En el ambiente empresarial, el mando es conocido como “liderazgo”.

#### – **Comando:**

Es el ejercicio de la autoridad y responsabilidades legales sobre una organización policial. Es una función del grado y cargo que está prescripta, regulada y limitada taxativamente por las leyes y reglamentos policiales (autoridad legal).

#### – **Conducción:**

Es la aplicación del comando a la solución de un problema policial. Es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas. Cada tipo de problema policial a resolver requerirá la aplicación de técnicas particulares (autoridad operacional). En el ambiente empresarial, la conducción es conocida como “administración”, “gestión”, “dirección”, o “gerenciamiento” de acuerdo a la función específica, a saber:

- **Conducción Política:** Es la que señala los objetivos a lograr.
- **Conducción Estratégica:** Es la que adecua los medios para lograr los objetivos.
- **Conducción Táctica:** Es la que emplea los medios para obtener los objetivos.

## **SEGÚN LOS NIVELES DE CONDUCCIÓN:**

### **– Estrategia:** (Conducción Estratégica)

Arte de conducir las operaciones para alcanzar objetivos políticos. Regula el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Es la lucha de voluntades para resolver un conflicto. Es el arte de conducir todas las fuerzas de un teatro de operaciones (Provincia de Santa Fe / Unidad Regional).

Emplea diversas operaciones tácticas en forma integrada y combinada, actuando a mediano plazo y en un espacio mayor. Ejemplo: prevención, conjuración, etc. La conducción estratégica podrá ser: Política, policial u operacional, de acuerdo a la autoridad responsable.

Para conocer dichos factores se deben realizar los siguientes interrogantes, fundamentalmente:

- ¿Con qué contamos?
- ¿A qué nos enfrentamos?
- ¿Bajo qué condiciones externas se realizará el enfrentamiento?

### **– Táctica:** (Conducción Táctica)

Término que proviene del vocablo griego “*taktikos*”, que significa “arreglar”.

*“Es el arte de conducir a las tropas en el campo de batalla; o llevado al vocabulario policial, es el arte de conducir a los elementos dentro del teatro de operaciones para alcanzar objetivos estratégicos.”*

Es el arte de dirigir con acierto el poder de acción en el cumplimiento de una misión, con orden y cooperación poniendo en práctica la realización de la planificación previa en los servicios u operaciones y empleando los medios de acción en cumplimiento de la estrategia. Se realiza en todos los niveles de comando inferiores. Ciencia de hacer obrar la fuerza en circunstancias dadas. Sistema, método o habilidad que desarrolla para ejecutar u obtener algo. La conducción táctica podrá ser superior o inferior, de acuerdo a la autoridad responsable.

### **· DIFERENCIAS ENTRE CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA Y CONDUCCIÓN TÁCTICA**

La táctica o conducción táctica es la que se realiza en todos los niveles de comando inferiores, emplea diversos procedimientos en forma integrada y combinada, actuando a corto plazo y en un espacio menor. Ejemplo: operaciones, servicios, etc. La conducción táctica podrá ser (dentro de los comandos inferiores) superior o inferior, de acuerdo a la autoridad responsable.

*Ejemplo:* Jefe de Servicio, numerario. La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades (físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás) para dar una solución inmediata a las disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de amenazas. Se determina a partir del accionar del oponente.

Mientras que la estrategia presupone la actuación de los oponentes, mediante un análisis teórico que permite establecer planes posteriores, la táctica es el conjunto de componentes que se integran para satisfacer toda una serie de situaciones durante los enfrentamientos. La cual está dirigida a la utilización racional de las posibilidades del funcionario policial, y al aprovechamiento total de las vulnerabilidades y errores del oponente.

Requiere de un análisis del oponente, sus condiciones, medios, fuerza, motivación, líderes, etc.

### **CUADRO COMPARATIVO:**

<b>CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>CONDUCCIÓN TÁCTICA</b>
Gran Espacio.	Espacio reducido.
A largo plazo.	A corto plazo.
Concibe el plan.	Persigue, pone en práctica y ejecuta.
Adecua medios.	Emplea medios.
No ve al sospechoso – oponente.	Ve al sospechoso – oponente.
Puede usar varias tácticas.	Depende de una estrategia.
Esquema que se implementa para intentar alcanzar los objetivos.	Forma prevista para alcanzar dichos objetivos.

**- ENFRENTAMIENTO O COMBATE:**

Acción violenta entre dos fuerzas de relativa importancia, cuyo resultado puede ser o no decisivo para la estrategia general.

**TIPOS DE ENFRENTAMIENTOS O COMBATES**

*Diccionario Real Academia Española (R.A.E.).*

**- Planificados:** Que tienen un plan o proyecto de acción.

- *Urbanos:* Son aquellos que se desarrollan en ciudades, estableciéndose este tipo de enfrentamientos a distancias comúnmente no mayores a 15 – 20 m o el denominado combate a cuarto cerrado en inglés (*CQC Close Quarter Combat*) mientras que en éste la distancia no sobrepasan de 7 m.
- *Rurales:* Son aquellos que se desarrollan en zonas rurales, suburbanas o terrenos abiertos, donde el combate se desarrolla a distancias mayores al urbano.

**- No Planificados:**

- *De Encuentro:* Son aquellos que se desarrollan particularmente cuando el funcionario policial *no se encuentra apto* para iniciar un enfrentamiento, ya sea por falta de planificación, o cuando son sorprendidos y sucede en forma imprevista. Esta modalidad es la más peligrosa de todas, en donde el entrenamiento, criterio y respuesta en base al el curso de acción a ejecutar por parte del empleado policial, hacen al resultado final.

**- Situación:**

Conjunto de circunstancias de tiempo y lugar, de datos propios del oponente o de la población, (reales o ideales) que sirven para plantear un problema de conducción. Es el “*¿qué?*” en la planificación. Está constituida por todos los factores que interesen al jefe para el cumplimiento de la misión. La interrelación entre esos factores es total; ellos variarán y evolucionarán creando una diversidad infinita de situaciones.

**– Misión:**

Tarea o responsabilidad inherente o asignada a una persona u organización.

Es la consideración básica del jefe en la apreciación, ella le concretará en general las tareas a ejecutar y sus propósitos.

Será la guía fundamental del jefe, hacia la cual deberá orientar su poder de acción, condicionando la situación. La misión deberá ser actualizada según se cumpla total o parcialmente, y lo aconsejen los cambios de la situación.

**– Objetivo:**

Finalidad o meta, que se pretende alcanzar.

**– Acción:**

- Actividad humana que produce un efecto.
- Efecto de hacer.
- Es la alteración de una situación dada, por medio de un acto voluntario, que produce un resultado, deseado o no.
- En la policía para lograr el éxito de la misión, se requerirá ejecutar acciones eficientes.
- Estas deben poseer las siguientes características esenciales: Deben estar dirigidas al logro de objetivos (coherentes con el objetivo final).
- Deben realizarse en condiciones de ventaja táctica de acuerdo al principio de oportunidad (tiempo, clima, iluminación, duración y frecuencia).
- Deben realizarse con recursos materiales y humanos de forma eficiente.

***Sus requisitos son:***

- **Apta:** Debe ser coherente con los objetivos. ¿Lo que se piensa realizar, en que contribuye para el logro del objetivo final?
- **Factible:** Que la acción planificada se pueda llevar a cabo, ¿qué perspectiva de éxito ofrece? ¿El empleo de los propios medios relacionados a los del oponente, es el mejor que se pueda pensar?
- **Aceptable:** ¿Cuáles son las consecuencias de llevar adelante la acción planificada? ¿Cuál será la relación costo-beneficio?

**– Poder de Acción:**

Es la combinación de los medios materiales, humanos, la eficiencia en conjunto (instrucción, la motivación moral de su tropa, y la capacidad de su conductor) para el cumplimiento de una misión.

**– Ambiente Geográfico:**

Es el conjunto de circunstancias que comprenden todo los componentes de los factores de poder económicos, políticos y sociales que al representar las diversas regiones exigen la necesidad de adaptación del poder de acción. Está compuesta por condiciones geográficas; características y actitudes de la población.-

**– Ambiente Operacional:**

Es el ambiente geográfico, más la composición y la fuerza del oponente, la característica de lucha, tipo de armamento que puede emplearse y el marco de la conducción.

**– Operación Policial:**

Es toda actividad de carácter no rutinario, que se realiza para satisfacer requerimientos mayores de la institución, empleo extraordinario de fuerzas policiales.

**– Servicio Policial:**

Toda actividad de carácter rutinario, que se realiza para satisfacer objetivos menores de la institución.

**– Procedimiento:**

Conjunto de técnicas (individuales o en conjunto) que se aplican en una situación determinada. Es el “cómo” en la planificación.

Se considera como la forma obligatoria para ejecutar una serie de acciones empleadas.

**– Técnicas:**

Conocimiento especial que se aplica a una situación determinada. La técnica se define como la ejecución de movimientos estructurales que obedecen a una serie de patrones tempo-espaciales modelos, que garantizan la eficiencia.

**– Curso de Acción:**

Es una posible manera de actuar para resolver un problema policial, o para dar cumplimiento a una misión, alcanzando un objetivo en cualquier tiempo, circunstancia y lugar.

**– Oponente:**

Toda persona o grupo humano, que se opone al logro de la misión y procedimiento policial.

**– Oponente Potencial:**

Es toda persona o grupo humano con capacidad real o no, que puede oponerse al logro de nuestro objetivo o empleo de los medios (amenaza con cometer un ilícito).

**– Oponente Real:**

Es aquella persona o grupo humano, concreto y definido con capacidad actual para oponerse por la fuerza con cierto grado de riesgo y peligrosidad al logro de los propios objetivos o empleo de los medios (comete un acto ilegal).

**– Sospechoso:**

Que da fundamento o motivo para sospechar o hacer mal juicio de las acciones, conducta, rasgos, caracteres, etc. Persona cuya conducta o antecedentes inspiran sospecha o desconfianza.

**– Elemento:**

Se denomina así a cualquier organización policial, sin importar su tamaño u organización, (conformación interna, capacidad, limitación o función). Se clasifica en Grandes Unidades, Unidades, Subunidades y Fracciones.

**– Técnicas de Acción Inmediatas (T.A.I.):**

Son cursos de acciones sencillas y de fácil ejecución, las TAI proporcionan al jefe de fracción los medios para realizar rápidamente reacciones positivas defensivas u ofensivas según la situación.

### **Características:**

- Pueden ser empleadas por cualquier elemento, sin importar su organización.
- Deben ser planeadas para una situación determinada.
- Pueden ser utilizadas por elementos en objetivos fijos o motorizados. Requieren de un mínimo de señales o voces de mando para su inicio.

### **– Seguridad: (Concepto general)**

- En latín “*Securitas*”. Es la ciencia interdisciplinaria que estudia y evalúa los riesgos potenciales y reales a los que está expuesta una persona o bien, permitiendo trazar cursos de acción tendientes a minimizarlos o anularlos.
- Es la ausencia de riesgo, daño, peligro o confianza en algo o alguien.
- Es una sensación, es una situación abstracta.
- Según la pirámide de Maslow La seguridad en el hombre ocupa el segundo nivel dentro de las *necesidades de déficit*.
- Medidas, normas y procedimientos que se aplican para prevenir amenazas y disminuir el riesgo.

### **Tipos de seguridad:**

#### **– Seguridad Pública:**

- Es la protección de Libertades, Derechos y Garantías del habitante.
- Es el conjunto de condiciones necesarias para el desarrollo social.
- Permite al habitante sentir a salvo sus derechos, sin necesidad de recurrir el mismo a la fuerza para defenderse, manteniendo y mejorando su calidad de vida

#### **– Seguridad Física:**

Es aquella relacionada a la protección contra siniestros provocados intencionalmente por el hombre.

#### **– Prevención:**

Es la acción disuasiva que se ejerce para desalentar cualquier acción ilegal, para que no se produzcan acciones negativas a los objetivos (elementos humanos más elementos técnicos), quitándole la oportunidad de actuar y reduciendo sus medios.

Su objetivo es mantener y garantizar el orden público, en todo momento y lugar, en que el mismo pueda ser amenazado o alterado, actuando a priori del acto delictivo, mediante la reducción o inacción de la oportunidad y el deseo de cometer o comprometerse en actividades ilegales. Será selectiva (sobre objetivos generales o particulares), medida (proporcionada al objetivo que se protege) y permanente (en todo momento).

**Pasiva:** las que se desarrollan en el orden cultural y educacional.

**Activa:** Las que se adoptan en el lugar de los hechos.

Estratégicamente se divide en disuasión, persuasión y conjuración.

#### **– Disuasión:**

Del latín “*dissuadēre*” inducir, mover a alguien con razones a desistir de un propósito o a mudar de dictamen.

Medidas tendientes a crear un clima a-violento.

**– Persuasión:**

Deriva de la palabra persuadir del latín “*persuadēre*” que significa inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo.

Acción consistente en el uso de mensajes similares al de la disuasión, como desplazamiento de elementos con el objeto de que depongan la actitud transgresora.

Conjunto de acciones cuyo objeto es impedir o evitar que sucesos naturales o generados por la actividad humana, causen eventos adversos.

**– Conjuración:**

Es la acción coercitiva (impone), que ejerce el Estado (medio lícito) sobre aquellos individuos o grupos (oponentes) que han violado las leyes, evitando consecuencias ulteriores.

Es el empleo del propio poder de acción, contra quién haya alterado o amenace alterar el orden público.

**Sus Objetivos son:**

- Recuperar y restablecer el orden público, en todo momento y lugar que el mismo haya sido amenazado o alterado, actuando a posteriori del acto delictivo.
- Será *JUSTA* (sobre el oponente solamente), *MEDIDA* (proporcionada a la amenaza o alteración) y *OPORTUNA* (en el momento adecuado).
- Teniendo como premisa lo dispuesto en el artículo 34 del CPPN (Legítima Defensa y Legítima Defensa de Terceros).

**– Vulnerabilidad:**

Debilidad o falta que presenta el objetivo de protección, frente a eventuales amenazas.

**– Peligro:**

Probabilidad objetiva de un daño inminente.

**– Amenaza:**

Conjunto de peligros a los que están expuestas las personas o los bienes, genera un estado de riesgo que puede conducir a una pérdida.

**– Riesgo:**

Posibilidad de sufrir un daño o perjuicio. Nace de las vulnerabilidades, las que se traducen en amenazas. Será Riesgo Inicial (RI) el que surge de un estudio de seguridad y Riesgo Remanente (RR) el que resta luego de la aplicación de la medida de seguridad.

**– Dispositivo:**

Conjunto organizado de elementos humanos para lograr un fin.

Es repartir las distintas partes de un elemento, dentro de un área.

**– Contención:**

Acción y efecto de contener o contenerse.

**– Dispersión:**

Es la separación de las distintas partes de un elemento con el fin de evitar que el conjunto pueda ser observado por el oponente.

**– Maniobra:**

Es el conjunto de actividades (principalmente desplazamientos), que se ejecutan en el campo táctico, para disponer las propias fuerzas en las condiciones más favorables frente al OPO para realizar la acción.

**– Eficiencia:**

Racional aprovechamiento de los medios y recursos con que cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido, “hacerlas las cosas bien con mínimo costo y menor desgaste”.

**– Eficacia:**

Es el grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados, “hacer las cosas bien”.

## **UNIDAD II: CONDUCCIÓN TÁCTICA**

*Introducción – Técnicas de la conducción (AROS) – Elementos de la conducción (M.A.T.I.) – Principios básicos de la conducción (Concepto, objetivos específicos) – Actividades básicas de la conducción (Planeamiento – Organización – Dirección – Control – Coordinación) – Plan – Orden (Tipos, formas de impartir – Procedimiento de Orden Normal – Orden Preparatoria – Órdenes de Operaciones: Características, confección, elementos que la componen) – Directiva – Instrucciones – Teatro de Operaciones – Zona de Operaciones – Cuadro de Ataque (Ataque, asalto e irrupción) – Descripción (Zona de acción, zona de reunión, línea de partida para el ataque, límites, eje de avance, punto de desdoblamiento, puntos de control, línea de coordinación final o de probable despliegue, línea anterior al campo principal de combate, línea límite de ataque, punto objetivo) – Gráfico.*

## **2. CONDUCCIÓN TÁCTICA**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

Proporcionar a los alumnos conocimientos doctrinarios del proceso por el cual, a partir de los objetivos generales, se establecen objetivos específicos, a una situación de Operaciones Policiales Especiales donde se deben incorporar todas las instrucciones y procesos consistentes en la preparación y ejecución de las tácticas necesarias para el logro de la operación, y se caracteriza por el control directo que efectúa el comandante sobre las unidades subordinadas, con el objetivo de alcanzar las decisiones estratégicas.

### **2.2. TÉCNICAS DE LA CONDUCCIÓN**

Es utilizada por el jefe para el ejercicio de la conducción, comprendiendo el siguiente ciclo básico (cuyo orden no debe ser alterado):

**a. Apreciación:**

Comprende un conjunto de análisis sobre la situación estrechamente coordinados entre sí, que permiten al jefe adoptar una resolución.

**b. Resolución y Planes:**

Constituyen la expresión de la decisión del jefe y su desarrollo mediante un plan donde se proyectará la puesta en práctica de esa resolución.

**c. Órdenes:**

Transforman la resolución en acción, sobre la base del plan aprobado por el jefe.

**d. Supervisión:**

Es la autoridad propia del comando que consiste en ejercer vigilancia y control de las órdenes, a fin de comprobar su correcta ejecución. El jefe supervisa normalmente la actividad principal, pudiendo delegar en miembros de su plana mayor la supervisión total o parcial de las actividades secundarias simultáneas.

### **2.3. ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN**

Para materializar la conducción táctica, se requiere analizar y aplicar ciertos elementos que son comunes (estratégica – táctica). Son *normas fundamentales en la impartición de órdenes* que gobiernan las acciones de combate y estos son:

**a. Misión:**

Que se imparte y su ubicación dentro de la planificación general al que sirve, incluso con las limitaciones que conviniere a la situación.

**b. Asignación de Medios:**

Para el cumplimiento de la tarea asignada.

**c. Tiempo:**

Manifestado como duración o como oportunidad táctica para el cumplimiento de la misión.

**d. Información:**

A disposición que interese al cumplimiento de la misión. El jefe debe mantener informados a sus subalternos sobre los cambios de situación y sobre los propios planes.

### **2.4. LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CONDUCCIÓN.**

Se establecen once principios sobre los que se basará la planificación y preparación de todos los medios disponibles y la identificación de objetivos que culminarán con la aplicación directa de las estrategias y tácticas para el logro de los objetivos de la Institución.

**a. Concepto:**

Son verdades fundamentales que gobiernan la ejecución de operaciones y servicios policiales. Se han desarrollado a través de los siglos adquiridas en las Guerras para llevar a cabo las correspondientes batallas, la evolución de los métodos y experiencias sirven hoy en las Operaciones Policiales Especiales a través del análisis de los éxitos y los fracasos, éstas se basan en la aplicación correcta de los principios, dicha aplicación es parte esencial del ejercicio del mando y el control satisfactorio de las operaciones a todo nivel, su aplicación requiere de buen criterio ya que no son fórmulas que pueden ser aplicadas de la misma manera en todas las situaciones o casos que surjan, determinando así qué principios y qué medida deben y pueden ser aplicadas.

Estos principios están interrelacionados, se complementan entre sí, y aunque en ciertas circunstancias pueden surgir contradicciones dando mayor validez a uno de ellos o estar enfrentados son interdependientes.

El grado de aplicación de cualquier principio variará con la situación ya que el constante

avance de las tecnologías, las armas y equipos, como así el desarrollo de la organización y técnicas de empleo de las fuerzas y de los medios, han provocado cambios continuos en la aplicación de los principios básicos para la conducción y en el futuro, dichos cambios tendrán que seguir produciéndose.

Su aplicación correcta es esencial para el ejercicio del comando y la ejecución exitosa de las acciones policiales, el éxito dependerá de que quienes conducen las acciones tengan la habilidad y oportunidad de aplicarlos.

**b. Objetivos Específicos:**

- Interpretar que es la Conducción Policial en campo táctico.
- Identificar los factores y definir los elementos de la Conducción Policial.
- Adoptar como guía para quienes toman decisiones en la conducción y su correcta aplicación.

**1) Objetivo:**

*“Establecer cada acción táctica hacia un objetivo claramente definido, decisivo y alcanzable, con los medios disponibles y en los límites de tiempo y espacio impuestos”.*

Es el fin que se busca alcanzar con el empleo de las fuerzas policiales. Toda actividad policial tiene un objetivo. Es el principio dominante ya que sin éste los demás principios no tienen razón de ser.

Las operaciones policiales especiales deben tener objetivos tácticos claros, definidos, decisivos y alcanzables que contribuyan con los objetivos estratégicos.

Propósito que se persigue medido en efectos o en resultados a lograr. Tras él se encauzan los esfuerzos y se orienta la acción. Por ello, cada objetivo intermedio será tal que su obtención, contribuirá directa, rápida y económica al propósito de la operación. Cada jefe debe comprender y definir claramente su objetivo y considerar cada acción que se prevé realizar, de acuerdo al objetivo final.

**2) Libertad de acción:**

*“Actuar con iniciativa, obligando al oponente a deponer su actuar a nuestra voluntad”.*

Es la aplicación del poder de acción según la propia intención, se logra y mantiene:

**En la ofensiva**

- Por la seguridad y el secreto de todas las acciones.
- Por la iniciática en la preparación y ejecución de las acciones de combate favoreciendo la sorpresa.
- Por el rápido desarrollo de las acciones aún en la defensiva.
- Por la potencia de combate y la movilidad táctica.

**En la defensiva la libertad de acción:**

- La elección del lugar de combate.
- Obligando al oponente a reaccionar conforme al plan de defensa.
- Explotando las debilidades y errores del oponente.
- Contraatacando cuando el oponente ha tenido éxitos en su ataque.

**Se puede perder o ser interferida:**

- Por la derrota de la misión.
- Por la pérdida de la iniciativa.
- Por la pérdida del secreto de las acciones tácticas.

**3) Ofensiva:**

*“Tomar, retener y explotar la iniciativa”*

A través de éste principio el comandante obtiene o mantiene la iniciativa, la libertad de acción e impone su voluntad a la del oponente. La acción ofensiva es esencial para obtener el logro de resultados decisivos y definitivos en el combate y además, promueve un elevado estado de ánimo y espíritu agresivo en la propia tropa.

Permite fijar el ritmo y determinar el curso de acción, explota las debilidades del oponente y los cambios rápidos de la situación, superando acontecimientos inesperados. Se nutre de la mentalidad del conductor, a través de una firme voluntad de vencer.

Aún en la acción defensiva el jefe buscará toda oportunidad para recuperar la iniciativa y obtener resultados decisivos mediante la acción ofensiva.

**4) Masa:**

*“Concentrar potencia de combate en el lugar y momento oportuno”*

Este principio sugiere concentrar superioridad y los medios necesarios en objetivos secundarios, resulta de la adecuada combinación y dosificación de la potencia de combate, a fin de obtener resultados decisivos.

La masa comprende algo más que la concentración de unidades de combate, también incluye el mejor empleo posible de la potencia de fuego, la participación oportuna de líderes y un apoyo de servicio de combate eficiente y eficaz.

La superioridad resultará de la correcta aplicación de los elementos del poder de acción. Es una consecuencia del principio de la economía de fuerzas y su aplicación es posible mediante una adecuada maniobra. Implicará, en determinadas circunstancias, asumir riesgos calculados.

**5) Economía de fuerzas:**

*“Asignar la mínima potencia de combate indispensable al esfuerzo secundario”*

La economía de fuerzas es el corolario opuesto al principio de masa. La economía de fuerzas requiere de la aceptación de riesgos en forma prudente en áreas seleccionadas, con el propósito de obtener superioridad en el punto de la decisión. Las misiones determinan que se puede requerir de las fuerzas empleadas en este tipo de misión a fin de atacar, defender, retardar o conducir a una operación de engaño.

Implica una cuidadosa dosificación del poder de acción disponible para asegurar la concentración de suficientes medios en puntos decisivos, lo que trae implícita la necesidad de economía en otros lugares mediante la realización previa de un análisis cuidadoso, sobre todo en la defensa.

Uso prudente del poder de acción para cumplir la misión con el mínimo empleo de los medios, para el logro de este principio tendrá especial valor la calidad y capacidad del conductor, quien deberá concebir la maniobra para asegurar el éxito y alcanzar los objetivos con el menor esfuerzo o costo posible debiéndose ser considerado durante la planificación.

## **6) Unidad de comando:**

*“Asegurar la unidad de esfuerzo bajo un comandante responsable”*

En la dimensión táctica es indiscutible que el empleo de fuerzas policiales debe ser optimizado, su aplicación requiere cooperación y coordinación la acción de todas las fuerzas, a fin de alcanzar un objetivo común, significa dirigir y aplicar eficazmente los recursos disponibles en combate.

Concediendo a un solo comandante táctico la autoridad necesaria para emplear las fuerzas en pos del logro del objetivo, que le permita poder tomar decisiones, trasmitirlas y sobre todo, poder controlarlas en cualquier operación y circunstancia.

## **7) Seguridad:**

*“Nunca permitir que el oponente adquiera ventaja inesperada”*

La seguridad refuerza la libertad de acción, mediante la reducción de las propias vulnerabilidades en relación a los actos hostiles del oponente, influencia o sorpresa. En el nivel táctico la seguridad requiere la adopción de medidas activas y pasivas a fin de proteger y preservar a la fuerzas contra la obtención de inteligencia por parte del oponente. La aplicación de este principio significa un conocimiento cabal de la táctica del oponente, lo cual reduce la posibilidad de la sorpresa.

## **8) Sorpresa:**

*“Actuar contra el oponente en el momento, lugar y forma no anticipada”*

Mantener la planificación en secreto, un apropiado sistema de información, la aplicación de los avances tecnológicos, el encubrimiento de los movimientos y los elementos, las demostraciones y la rapidez en las maniobras; son factores que contribuyen al logro de la sorpresa.

La sorpresa se consigue mediante ingenio, osadía y engaño, tiende a que el oponente no tome contramedidas o las demore.

Hasta cierto punto el principio de sorpresa es el recíproco al principio de seguridad. La ocultación de las capacidades e intenciones propias brinda oportunidad para atacar al oponente desprevenido.

Mediante la sorpresa se podrán lograr éxitos de magnitudes con respecto al esfuerzo efectuado.

No garantizará el éxito pero cambiará a favor las desigualdades existentes.

## **9) Maniobra:**

*“Pilar fundamental de los Principios de la Conducción”*

Es el conjunto de acciones, principalmente desplazamientos que se ejecutan para posicionar las propias fuerzas y obtener una ventaja sobre el oponente, preservando la libertad de acción e iniciativa propia a fin de reducir la vulnerabilidad.

Se verá influenciada por la logística del Teatro de Operaciones y en el control del alcance operacional de las fuerzas y su direccionamiento; basados en la capacidad para realizar rápidos cambios para reajustar los en tiempo y espacio, este movimiento concebido y ejecutado correctamente contribuye directamente al éxito.

La maniobra exitosa requiere flexibilidad en la organización, en el apoyo logístico.

Proporciona la forma y las características de la masa. Es lo contrario a la posición física, estática o estancamiento.

**10) Sencillez:**

Evitar todo aquello que resulte complicado, tanto en la concepción como en la ejecución de cada acción, para reducir los riesgos de malas interpretaciones y situaciones confusas. Dentro de un ambiente tan complejo como el de las operaciones sólo se puede tener éxito mediante el plan más sencillo, claro y con órdenes precisas, reduciendo al mínimo las confusiones y malos entendidos.

**11) Voluntad de vencer:**

*"La esperanza incide en el éxito de una situación de crisis"*

Es la facultad imprescindible para empeñar todos los recursos en la búsqueda permanente de la victoria, cualesquiera sean los esfuerzos y sacrificios que exija, procurando siempre alcanzar ascendencia moral sobre el oponente.

**2.5. ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA CONDUCCIÓN**

Mediante las cuales se ejerce la conducción de las fuerzas policiales a saber:

**a. Planeamiento:**

Es el conjunto de actividades destinadas a establecer objetivos, determinar cursos de acción y preparar el plan correspondiente. Comprende la reunión de información, análisis, coordinación, desarrollo de curso de acción y adopción de resoluciones.

**b. Organización:**

Consiste en vincular y armonizar todos los medios disponibles de la propia fuerza con la finalidad de satisfacer las exigencias impuestas, con la mejor eficacia y al menor costo.

**c. Dirección:**

Es la acción por la cual se guían los medios a disposición según lo planificado, asegurando, juiciosa, metódica y racionalmente, los sucesivos pasos, (fases) previstos dentro de las alternativas posibles, para el cumplimiento de la misión. Lleva implícita la supervisión.

**d. Control:**

Es el conjunto de actividades destinadas a evaluar el desarrollo de la acción y su resultado, debiéndose reencauzar la dirección o el planeamiento de ser necesario para evitar desviaciones y/o corregir errores. Es inseparable de la función de comando y cuando se delega se denomina Plana Mayor. Representan una ayuda importante para conducir la propia fuerza.

**e. Coordinación:**

Consiste en dirigir y concertar varios elementos a fin de establecer acuerdos entre los distintos responsables de las partes constitutivas de una actividad, para asegurar una armónica y coherente acción común. Su ejecución es, esencialmente horizontal (entre pares e iguales) y es responsabilidad de todos favorecerla.

Los jefes de una plana mayor son los responsables de encontrar el o los medios adecuados para lograr y mantener la coordinación.

## **2.6. PLAN:**

“Es un proyecto para llevar a cabo una acción”.

- Desarrolla la resolución del jefe. Abarca todas las fases de la operación proyectada, y constituye la base para la impartición de órdenes a las jefaturas subordinadas.
- Es el desarrollo de un curso de acción predeterminado, tiene como propósito alcanzar un objetivo, siguiendo una táctica definida y un tiempo establecido.
- Es la resolución del Jefe, abarca todas las fases de la operación proyectada, constituye la base para la impartición de las órdenes.

## **2.7. ORDEN:**

Es el mandato de un superior que deberá ser cumplido por el o los subalternos a quienes está destinado. Todas las órdenes pueden ser comunicadas en forma escrita o verbal, transmitiendo el mandato y la información que gobernará la acción. Los términos orden, directiva o instrucciones son considerados sinónimos en cuanto a su cumplimiento práctico.

### **2.7.1. Tipos de órdenes:**

Las órdenes proporcionan menor libertad de acción que las directivas o las instrucciones, por lo cual el destinatario tendrá menor independencia en la forma de ejecución. Pueden ser rutinarias o especiales.

#### **a. Rutinarias:**

Trata de los *servicios* (empleo normal y rutinario de fuerzas policiales) y se emiten normalmente como órdenes generales, (referidas a un tema particular), circulares, memorándums, procedimientos operativos normales (PON), etc.

#### **b. Especiales:**

Trata las *operaciones* (empleo anormal y extraordinario de fuerzas policiales). Pueden inicialmente impartirse en forma de plan, el que se transformará en orden cuando cumplan determinados requisitos. Para la planificación de servicios se emplearán las mismas formas.

## **2.7.2. SERÁN IMPARTIDAS DE LAS SIGUIENTES FORMAS:**

#### **a. Procedimiento Orden Normal (PON):**

Comprenden instrucciones administrativas normales en guarnición o servicio con fuerza de orden, pueden ser particulares o generales y su contenido es de carácter permanente o transitorio. Puede aplicar normas o procedimientos. Sirve para aprovechar las experiencias, informar y acortar las órdenes. Normalmente está constituido por una serie de instrucciones con fuerza de orden. Puede emplearse también para organizar servicios.

#### **b. Orden Preparatoria (OP):**

Es el aviso preliminar de una orden o acción que va a tener lugar, con el objeto de proporcionar una información anticipada que permita a los elementos dependientes realizar los preparativos necesarios para su ejecución. Normalmente se impartirá en forma breve y concisa, pudiendo ser verbal o escrita.

**c. Orden de Operaciones (OO):**

Acto administrativo condicionado a su publicación o notificación con diferentes tipos de autorizaciones de seguridad en la clasificación de documentos, con el propósito de proteger la información que va a ser usada y podría afectar la seguridad.

**Secreto:**

Nivel más alto de clasificación en materia de información, solo disponible para personal autorizado a nivel estratégico. Esta información podría provocar un "daño excepcionalmente grave" a la seguridad si estuviera públicamente disponible.

**Reservado:**

Nivel medio alto de clasificación en materia de información, Se accede a través de permisos de acceso por usuario y/o por repartición, eventualmente causaría "serios daños" a la seguridad si estuviera públicamente disponible.

**Confidencial:**

Nivel medio bajo de clasificación en materia de información, se accede a través de permisos de acceso por usuario y/o por repartición, podría "dañar" o "ser perjudicial" a la seguridad si estuviera públicamente disponible.

**Público:**

Nivel bajo de clasificación en materia de información, su publicación no está clasificado, puede ser leído y manejado por el público en general.

**2.8. ORDEN DE OPERACIONES (O.O.):**

Determina la acción coordinada para ejecutar la resolución de un jefe, correspondiente a una operación táctica (en el caso de una operación estratégica se denominará Plan de Operaciones). Incluye tanto a las órdenes que se imparten para ejecutar una operación completa como aquellas destinadas a ejecutar parte de la orden. Podrá ser verbal o escrita.

Es toda Acción Policial cuya planificación, coordinación y ejecución requieren la aplicación de técnicas policiales especiales para la resolución de un problema policial complejo. Estas situaciones le exigen a la Institución Policial avocar el adecuado poder de acción policial (medios técnicos, humanos y logísticos) necesarios para lograr una respuesta apta, factible y alcanzable. Se determinan las tareas que cada elemento (orgánico o no) debe cumplir.

**2.8.1. CARACTERÍSTICAS:**

- Planificación Previa.
- Utilización de Medios logísticos y técnicos acorde a la situación.
- Empleo de recurso humano policial Idóneo (capacitado e instruido).
- Combatir el delito con técnicas y doctrina de empleo operacional.
- Recursos Policiales que tengan versatilidad, adaptabilidad y flexibilidad de su acción de campo.
- Ejecución de acciones policiales sorpresivas, violentas y rápidas.
- Aplicación de los Principios de la Conducción.

## 2.8.2. CONFECCIÓN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES O./O. :

**Elementos que la componen:**

**a. Apreciación de la situación**

1) *Análisis de la misión:*

- a) ¿Qué tareas impone? (explícitas o implícitas – qué), determinando prioridades y secuencia. determinar el propósito de la operación (para qué) y la intención del nivel superior (resultado final deseado – a fin de).
- b) ¿Qué establece respecto a quién, cuándo, dónde, cómo, y las exigencias en tiempo y espacio?

2) *Situación y Cursos de Acción.*

- a) Condiciones meteorológicas (TePreViNeNubII):

*¿Favorecen o perjudican las acciones del oponente y las propias? ¿Cómo?*

- Temperatura.
- Precipitaciones.
- Vientos.
- Neblinas.
- Nubosidad.
- Iluminación.

b) Terreno (OCOTA):

- Observación.
- Campos de tiro.
- Obstáculos.
- Terrenos llave.
- Avenidas de aproximación (y repliegue).

c) Situación del oponente (DAMPLU):

- Descripción.
- Actividad.
- Motivación.
- Perfil.
- Logística.
- Ubicación.

*¿Qué es lo que puede hacer? (determinación de sus capacidades).*

*¿Cuáles son sus desventajas? (determinación de sus debilidades).*

d) Situación de la propia fuerza (CRIP – PIDECEAMA -UCR):

- **Primeros Policías en el Lugar (CRIP):**

- Cambios realizados.
- Recursos empleados.
- Información actual.
- Posición actual.

- **Otros Policías en el Lugar (PIDECEAMA):**

- Propios cursos de acción.
- Instrucción (nivel).
- Dispositivo (repartición de las distintas partes de un elemento dentro de un área).
- Efectivos (cantidad).
- Composición.
- Abastecimientos.
- Moral.
- Apoyo que se puede recibir.

- **Unidad de Crisis en el Lugar (UCR):**

- Ubicación del PC (puesto comando).
- Cuadro de Situación.
- Reunión de Información.

- **Situación de los civiles (ROS)**

**Rehenes (DUCA ) - Dentro del punto crítico -**

- Descripción.
- Ubicación.
- Condición.
- Actividad.

**Otros - Fuera del punto crítico:**

- Magistrados. Medios. Víctimas. Familiares. Vecinos. Transeúntes. Espectadores.

**Servicios. Salud.**

**PREPARACIÓN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES (O/O)**

La misma se divide en tres partes principales: encabezado, cuerpo y final.

**1) Encabezado:**

Contiene la clasificación de seguridad; la jefatura que la imparte; su ubicación, fecha y hora de impartición; clave de identificación (cuando corresponda); número y título de la O/O.

**a) Clasificación de seguridad:**

Puede llevarla en la parte superior e inferior de cada página (público, confidencial, reservado secreto).

**b) Ángulo superior derecho:**

- Numeración: Correspondiente de las copias obtenidas de una misma orden para su distribución. El original recibe el número uno.
- Jefatura que imparte la orden, abreviada.
- Lugar en que está ubicada la jefatura que imparte la orden, pudiendo ser indicada por un nombre o clave.
- Fecha y hora en que se imparte la orden. Clave de identificación (cuando corresponda).

**c) Número y título de la orden:**

- Luego de colocar el número, se colocará a continuación entre paréntesis el título que representa la naturaleza básica de la operación a emprender.

- A las órdenes se le asignan números consecutivos por cada año calendario.

## 2) Cuerpo:

Contendrá la organización para la acción, en cinco artículos: situación, misión, ejecución, SPAC, comando y comunicaciones.

### a) Situación:

Contiene breve información del cuadro general de la situación (logrado mediante la apreciación de la situación), con los datos sobre el clima, el terreno, el oponente (OPO), la propia fuerza (PF) y el público, que fueran necesarios conocer por quienes van a ejecutar la operación. Proporciona informaciones breves que facilitan a las jefaturas dependientes, cooperar eficazmente en el logro de las misiones asignadas. En caso necesario y para mayor brevedad, podrán hacerse referencias a documentos distribuidos anteriormente (siempre que sus datos no hubieran variado) o bien a los anexos agregados a la orden. Contendrá normalmente la siguiente información:

-Condiciones meteorológicas: Aquellos aspectos climáticos que de alguna manera afecten o puedan condicionar el éxito de la operación. Se emplean sólo si pueden influir en la ejecución.

-Terreno: Información del lugar donde se operará. Se emplea sólo si puede influir en la ejecución.

-Oponente: Información sobre el OPO (si los hubiera), debiéndose diferenciar los informes basados en hechos, de aquellos basados en conjeturas.

-Propia fuerza: Información sintética sobre la misión o actividad de la jefatura inmediata superior de la que imparte la orden; la misión o actividades de las propias tropas vecinas que pudieran afectar directamente las operaciones de las jefaturas dependientes y el cumplimiento de la propia misión. Podrá incluir una lista de los elementos con que ha sido reforzada la propia tropa (asignados, agregados o en apoyo) y aquellos que se segregan, indicándose oportunidad y destino.

-Público: Información sobre la actitud esperada del mismo durante la operación, y su posible participación en apoyo, interferencia, neutralidad o indiferencia relacionadas al propio curso de acción.

### b) Misión:

Contiene la exposición clara y breve de la tarea asignada y de su propósito. Normalmente responderá a los siguientes interrogantes principales:

-¿QUÉ? (tarea, naturaleza básica de la operación, definida en un verbo en tiempo futuro),

-¿QUIÉN? (elemento que ejecutará la tarea),

-¿CUÁNDΟ? (momento; fecha y hora de la iniciación y/o duración de la operación) y  
¿DÓNDE? (lugar donde se operará),

-¿PARA QUÉ? (propósito que se persigue con el cumplimiento de la misión),

-¿A FIN DE QUÉ? (intención del nivel de conducción superior, que establece claramente lo que se quiere obtener); sólo será incluido para dar mayor claridad a la misión ampliándose luego en el artículo siguiente),

### c) Ejecución:

Contiene el concepto de la operación y las misiones asignadas a cada elemento participante de la operación; incluye detalles de coordinación y la organización para el desarrollo de la acción, en esta fase se desarrollan los objetivos particulares para cada elemento.

#### - Concepto de la operación:

Es siempre el primer inciso (a.) y resume el curso de acción que se ejecutará. Desarrolla ampliamente el ¿DÓNDE? y el ¿CÓMO? (enmarcado en las tácticas, técnicas, y las reglas de combate a desarrollar), aclarando el propósito y la intención de la operación, conteniendo los detalles suficientes que aseguren una ejecución apropiada por las jefaturas dependientes, aún ante la ausencia de órdenes adicionales. Divide el desarrollo de la operación en fases, y establece el/los dispositivo/s que se empleará/n (repartición de las diferentes partes de cada elemento dentro del área que le corresponda ocupar), etc.

Expone cómo el conductor de la operación concibe la ejecución de toda la operación, su Plan de Maniobra y de su Plan Apoyo. Hace énfasis en un Punto Principal (lugar de decisión, donde se empeñara el esfuerzo principal) y en un Eje de Avance Inicial, si se hubieran previsto desplazamientos,

**– Misiones particulares:**

En los incisos siguientes (b.; c.; d.; etc.) Se determinan las tareas que debe cumplir cada elemento participante (fracciones subordinadas y reserva si la hubiere) en cada una de las fases de la operación (enumeradas en el inciso anterior).

**– Instrucciones de coordinación:**

Siempre será el inciso “x.”, cualesquiera sean las letras de los incisos anteriores. Aquí se incluyen los datos e instrucciones que interesen en común a dos o más elementos participantes, o aquellos detalles de coordinación o control aplicables a dos o más de sus elementos.

**d) SPAC (Servicios Para Apoyo de la Conducción)**

Contiene los aspectos más importantes relacionados con el apoyo y provisión de personal, logística (armamento, uniformes, racionamiento, comunicaciones, combustible, alojamiento, sanidad), judicial y financiero, aplicables a la operación (¿CON QUÉ?), que no sean de dotación o responsabilidad individual.

**e) Comando y comunicaciones:**

Se subdivide en:

**– Comando:**

Indica la ubicación del Puesto Comando (PC) del comandante que conducirá la operación, los desplazamientos previstos y la hora en que los mismos comenzarán y cesarán. Normalmente incluye la ubicación del jefe antes, durante y después de la operación.

**– Comunicaciones:**

Hace referencia a los aspectos operacionales de las comunicaciones, utilización de los medios radioeléctricos y telefónicos, medidas de seguridad radial, restricciones, horarios, grado de adiestramiento, frecuencias, indicativos de llamada y claves, etc..

**3) Final:**

Contiene instrucciones sobre el acuse de recibo, los anexos (apéndices y suplementos), el distribuidor, la firma de autenticación de la copia; salvo el original firmado por el jefe que conducirá la operación, todas las copias son firmadas por su Jefe de Operaciones. Todas las páginas están numeradas en forma correlativa y en la parte inferior de las mismas, por encima de la clasificación de seguridad. Los anexos, apéndices y suplementos servirán para ampliar aspectos diversos no desarrollados en el cuerpo de la orden, pudiendo publicarse con posterioridad a la O/O, debiendo

hacer referencia a qué orden deben ser anexados. Los suplementos ampliarán los apéndices, los apéndices los anexos y éstos a la O/O. Cada uno de ellos llevará encabezamiento, cuerpo y final, y estarán numerados en forma independiente. Tanto la O/O como sus anexos, apéndices y suplementos, subdividen su contenido para facilitar su lectura y comprensión, haciéndolo de la siguiente manera:

- a) **Título:** Todo en mayúscula excepto lo que va entre paréntesis; subrayado.
- b) **Artículos:** Numerados 1., 2., 3., etc., y el texto todo en mayúscula, sin subrayar.
- c) **Incisos:** Numerados a., b., c., etc., y el texto en minúscula, subrayado y dos puntos.
- d) **Apartados:** Numerados 1), 2), 3), etc., y el texto igual al anterior.
- e) **Sub apartados:** Numerados a), b), c), etc., y el texto igual al anterior.
- f) **Párrafos:** Numerados (1), (2), (3), etc., y el texto igual al anterior.
- g) **Sub párrafos:** Numerados (a), (b), (c), etc. y el texto igual al anterior.
- h) **Siguientes:** Numerados con guión, punto y doble punto.
- i) **Sangría:**

## 2.9. RESUMEN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES (OO)

### 1. SITUACIÓN

- a. Condiciones Meteorológicas
- b. Terreno
- c. Oponente (OPO)

- 1) Número
- 2) Tipo
- 3) Ubicación
- 4) Dispositivo
- 5) Actividad
- 6) Capacidades
- 7) Debilidades
  - d. Propia Tropa (PT)
- 1) Misión o actividades de la jefatura inmediata superior.
- 2) Misión o actividad de las PT vecinas
  - e. Público.
- 1) Tipo (población, servicios, situación política)
- 2) Actitud (apoyo, indiferencia, interferencia, hostilidad)

### 2. MISIÓN

Elemento, tarea, propósito, intención, oportunidad y lugar (QUIÉN, QUÉ, PARA QUÉ, A FIN DE, CUÁNDO y DÓNDE).

### 3. EJECUCIÓN

#### a. *Concepto de la Operación:*

Síntesis del curso de acción (DÓNDE y CÓMO). Cómo el jefe concibe la ejecución de la operación y sus fases.

#### b. *Misiones particulares:*

Tareas y propósitos que deben cumplir los elementos subordinados según las fases. x. Instrucciones de coordinación: Datos e instrucciones que interesen a dos o más elementos subordinados.

#### 4. SPAC

Aspectos relacionados a: Personal, logística, judicial y finanzas (CON QUÉ)

#### 5. COMANDO Y COMUNICACIONES

##### a. Comando:

Puesto comando del jefe, antes, durante y después de la operación.

##### b. Comunicaciones:

Información e instrucciones de comunicaciones.

#### 2.10. DIRECTIVA:

Es el mandato que determina objetivos amplios, finalidades a alcanzar o previsiones de planes preparados por los niveles superiores de la conducción. Proporciona a los destinatarios una amplia libertad de acción en la ejecución. Se emplea normalmente en los niveles superiores de conducción.

#### 2.11. INSTRUCCIONES:

Son mandatos que prescriben la orientación y el control de las operaciones para una fuerza de gran magnitud, durante un período prolongado.

#### 2.12. TEATRO DE OPERACIONES (TO):

En terminología militar, se denomina teatro de operaciones a un área geográfica específica en la cual se desarrolla un conflicto armado.

Es un sector del terreno donde se desarrolla una estrategia determinada, para la ejecución de una operación policial, con los límites geográficos establecidos por la conducción policial. De acuerdo a la naturaleza de la misión y las fuerzas que deben ser empleadas, existe teatro de operaciones en contextos geográficos urbanos y rurales.

El teatro de operaciones se divide en Zonas de Operaciones (ZO), comprende el área requerida para la maniobra y la necesaria para asegurar la maniobra y el apoyo administrativo de las fuerzas que operan en ella.

#### 2.13. ZONA DE OPERACIONES (ZO):

Es la porción de terreno (dentro de un Teatro de Operaciones) necesaria para desarrollar una operación policial determinada.

Tendrá los límites que se requiera para la ejecución de la acción táctica, Se dividirá en tantas áreas se requiera

#### 2.14. CUADRO DE ATAQUE:

##### a. Ataque:

Es una operación ofensiva, cuya finalidad es la conquista de un objetivo, aferramiento, captura de un oponente, comienza la línea de partida para el ataque (LPA).

##### b. Asalto:

Es el acto final del ataque en el cual, mediante una rápida progresión se intenta definir la acción. La maniobra y la utilización del poder de acción disponible sobre el oponente comienza en la línea de coordinación final o de probable despliegue (LCF/LPD).

##### c. Irrupción:

Es la acción mediante la cual se rompe la línea anterior al campo principal de combate

(LACPC) y se penetra en el dominio del oponente.

#### **2.14.1. DESCRIPCIÓN:**

Gráfico utilizado en la planificación que describe y representa las líneas de operaciones, que los elementos recorren para ir de la base al punto objetivo. Conjunto de líneas que pueden entenderse como media proporcional imaginaria entre todos los caminos recorridos realmente. A saber:

##### **a. Zona de acción (ZA):**

Es donde la subunidad tiene plena libertad de maniobra y ejecución para el cumplimiento de la misión. Será delimitada por los límites laterales, la Línea de partida para el ataque (LPA) y el objetivo. Se extenderá más allá del objetivo como para permitir la consolidación. Los límites laterales se designarán cuando el o los flancos no se hallen expuestos o libres.

##### **b. Zona de reunión (ZR):**

Será empleada para efectuar los preparativos antes de iniciar una operación. En ella se impartirán órdenes, se supervisará todo el poder de acción y se completará la organización para el empleo táctico de las fracciones.

##### **c. Línea de partida para el ataque (LPA):**

Se asigna para coordinar y controlar las fracciones que participarán en el ataque, en un lugar y hora ordenados. Deberá ser perpendicular a la dirección de ataque, fácilmente reconocible en el terreno y lo más próxima al oponente.

##### **d. Límites (LD / LI):**

Sirven para fijar una zona de responsabilidad, a fin de facilitar la coordinación de los movimientos entre las fracciones o deslindar responsabilidad de dos elementos que convergen sobre un determinado lugar u objetivo.

##### **e. Eje de avance (EA):**

Indicará la dirección general del movimiento de la subunidad. Durante el avance primará el cumplimiento de la misión y se evitará contacto con el oponente si no es estrictamente necesario.

##### **f. Punto de desdoblamiento (PD):**

Lugar en el terreno donde un elemento desdobra y cuando el jefe cede el control a un subalterno correspondiente.

##### **g. Puntos de control (PC)**

Se designan en el terreno, para el control durante el movimiento o como puntos de referencia para ubicar los elementos participantes de una operación. Se realiza mediante comunicaciones radioeléctricas, telefonía o personalmente en horarios preestablecidos.

##### **h. Línea de coordinación final o de probable despliegue (LCF/LPD)**

Lugar en el terreno donde las fracciones completarán el despliegue antes de avanzar para el asalto. Deberá ser fácilmente identificable sobre el terreno.

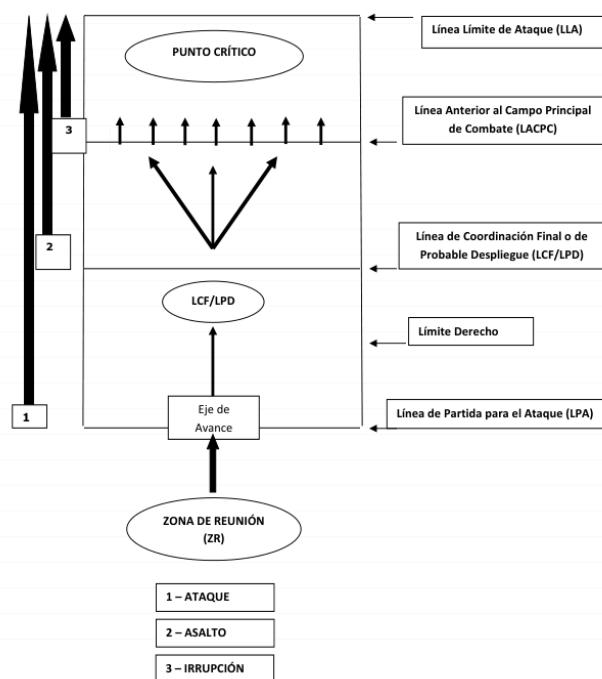
##### **i. Línea anterior al campo principal de combate (LACPC):**

Lugar en el terreno que se encuentra bajo control del oponente.

**j. Línea límite de ataque (LLA):**

Lugar en el terreno pre establecido hasta dónde será la profundidad de la maniobra, fijando un lugar límite que nadie podrá sobrepasar.

**2.14.2. GRÁFICO DE PROCEDIMIENTO TÍPICO:**



---

**UNIDAD III:**

**CRISIS DE ALTA VISIBILIDAD**

Concepto – Características – Gerenciamiento de crisis – Comité de crisis (Integrantes–Funciones) – Operaciones Policiales Especiales activas/ pasivas (Tipos) – Etapas de una planificación Policial Especial.

**3. CRISIS DE ALTA VISIBILIDAD**

**3.1. Crisis:**

**a. Concepto:**

Suceso, evento o situación crucial (determinante) que genera cambios en una realidad previamente organizada, es inestable y genera incertidumbre (decidir rápidamente), tienen cierto grado de peligrosidad que nos genera una reacción fisicoquímica en nuestro cuerpo (instinto de supervivencia).-

**b. Crisis policial:**

Es “situación crucial que requiere una respuesta especializada de la policía (responsable de hacer cumplir la ley) para asegurar una resolución aceptable” (definición F.B.I.).

Es la alteración grave del orden público, previsible o imprevisible, ocasionada por acción humana o de la naturaleza, que puede afectar la vida e integridad de las personas, la propiedad

pública o privada, las relaciones internacionales del Estado o la seguridad nacional, demandando una respuesta especial de la Policía y, en algunos casos, la intervención de las más altas autoridades del gobierno.

**c. Sus características esenciales son:**

- La Imprevisibilidad, y por lo tanto inesperada en la gran mayoría de los casos, puede darse en cualquier momento,
- el tiempo (la urgencia),
- presenta una amenaza de vida,
- la organización de una postura no-rutinaria ni improvisada,
- la planificación analítica especial y capacidad de implementación;
- desvía recursos significativos (cuantitativos y cualitativos),
- exige una coordinación a nivel de la cadena de mando,
- y las consideraciones legales especiales.

De esas características es importante señalar que, de acuerdo con la doctrina del FBI que, “*la amenaza de vida se configura como el componente del evento crítico*”, aun cuando la vida en peligro sea la del propio causante individual de la crisis. Así, por ejemplo, si alguien amenaza arrojarse de lo alto de un edificio, buscando cometer suicidio esa situación se caracteriza como una crisis, aunque el peligro de pérdida de vida sea inexistente para otros. Finalmente, con relación a las consideraciones legales especiales exigidas por los eventos críticos, basta con señalar; que además de las reflexiones en temas como el estado de necesidad, legítima defensa, la ejecución estricta del cumplimiento del deber legal, la responsabilidad civil, etc., es *FBI Federal Bureau of Investigation; en castellano Oficina Federal de Investigaciones*.

Es importante el aspecto de la competencia para actuar, que es lo primero que viene a colación al tener noticias del desarrollo de una crisis: “¿Quién será la persona legalmente a cargo de la administración de la crisis?”. El primer y más urgente cuestionamiento hecho, siendo muy importante en su solución un encausamiento y entendimiento perfecto entre las autoridades responsables de las organizaciones de policía involucradas.

Además de esas características esenciales, una crisis todavía podrá presentar otras características peculiares como:

- La necesidad de recursos para su solución.
- Es un evento de escasa probabilidad de ocurrencia y de consecuencias serias.
- Es caótico.

Debe elaborarse una Zona de Operaciones con cercos herméticos, tanto para las autoridades, para los medios de comunicación y para la comunidad.

**3.2. GERENCIAMIENTO DE CRISIS**

*Proceso para identificar, obtener o aplicar los recursos necesarios para la prevención y resolución de una crisis.*

Al tratarse de una situación imprevisible e inesperada, la carencia principal será la falta de tiempo e información. A no ser que tengamos un plan de gestión de crisis bien redactado.

**3.3. COMITÉ DE CRISIS**

Es un grupo de personas conformado por las máximas autoridades presentes en el lugar, con especialización en diferentes campos que definen las estrategias y cumplimenta la

coordinación de las tácticas a fin de lograr la aplicación de los procedimientos en procura de una resolución rápida y eficiente, con el objetivo de lograr los objetivos de la misión. El objetivo del comité es “*buscar el óptimo rendimiento de los recursos disponibles y la excelencia en el resultado ante situaciones de crisis*”.

Estará conformado por:

### **3.3.1. PRESIDENTE DEL COMITÉ DE CRISIS (PCC):**

Está a cargo de la toma de decisiones Operacionales de la Crisis, dirige todas las estrategias, planes y acciones durante una crisis. Puede ser el Jefe o Sub Jefe de Policía, o Jefe de UURR. conforme a los niveles de complejidad del hecho.

Está en contacto con el Fiscal Interviniente, quien está legalmente a cargo de la Crisis (Art. 268 CPP última actualización).

*"Artículo 268.- Deberes y atribuciones. La Policía investigará bajo dirección del Ministerio Público de la Acusación. Sin perjuicio de ello, deberá investigar todo delito de acción pública que llegue a su conocimiento en razón de su función, por orden fiscal o por denuncia, debiendo, en este último caso, comunicar dicho extremo en forma inmediata al Ministerio Público de la Acusación a los fines de recibir directivas.*

#### **a. Características:**

- 1) Ser capaz de trabajar en un ambiente estresante.**
- 2) Conocer las capacidades y limitaciones de los especialistas.**
- 3) Ser capaz de coordinar tareas simultáneas y priorizarlas.**

FBI Federal Bureau of Investigation; en castellano Oficina Federal de Investigaciones.

#### **4) Tener la habilidad de tomar decisiones críticas. (Estrategias de negociación, opción táctica).**

El Presidente del Comité de Crisis es el Director General de las, estrategias, planes y operaciones, y responsable por el resultado de los diferentes cursos de acción que se tomen durante la crisis.

#### **b. Responsabilidades:**

##### **1) Determinar prioridades:**

Debe estar preparado para determinar los pasos a seguir en cada momento de ella, por tal motivo se dice que quien comande una crisis debe tener grandes conocimientos de la forma de actuar de todos y cada uno de los grupos que allí participen.

##### **2) Determinar estrategias, metas y objetivos tácticos:**

En base a lo expresado anteriormente debe en todo momento escuchar las recomendaciones de los componentes del Comité de crisis para así determinar todas las estrategias a seguir, las metas inmediatas a conseguir y los objetivos tácticos a realizar.

##### **3) Formular planes de acción, y aceptar o rechazar los propuestos:**

Debe analizar toda la información y formular distintos planes de acción, debiendo además aceptar o rechazar los propuestos por los componentes de dicho comité.

##### **4) Administrar de los recursos disponibles:**

Esto significa que dispondrá de todos los recursos necesarios para solucionar esta crisis,

como por ejemplo la provisión de elementos a los captores (alimento, gaseosas etc.) dispondrá los móviles y personal necesarios para la contención de la crisis etc.

### **5) Autorizar la divulgación de información a los medios de prensa:**

Una vez chequeada toda la información de la crisis, autorizará al responsable de prensa la entrega a los medios de comunicación de información controlada en un lugar antes determinado.

#### **c. Inherente a la función:**

##### **1) Alto grado de experiencia policial:**

En situaciones críticas será responsable de las decisiones indicadas conforme a los niveles de complejidad del hecho y deberá contar con una vasta experiencia práctica, y formación especial en la doctrina del Gerenciamiento, logrando de esta forma minimizar resultados negativos.

##### **2) Solidez y templanza:**

##### **3) Conocimientos de tácticas y negociación:**

Deberá tener conocimientos básicos de tácticas y negociación, como así también deberá conocer las limitaciones de cada uno de los equipos que actúan en la crisis.

##### **4) Saber escuchar:**

Necesariamente deberá saber escuchar con el fin de recibir y entender la mayor cantidad de información que le brinda el comité para así disponer los pasos a seguir por los equipos.

##### **5) Saber trabajar en equipo:**

Deberá estar preparado y comprender la idea de trabajo en equipo, debido a que si esta condición no se respeta, es cuando la crisis comienza a manejarse de forma individual y personal no permitiendo de esta forma que los equipos trabajen como así lo establece la doctrina de Gerenciamiento en crisis.

##### **6) Tener Criterio de Acción:**

Durante el desempeño de la misión, el Presidente del Comité de Crisis, así como todos y cada uno de los que participan en el proceso de Gerenciamiento de una Crisis, están, durante todo el desarrollo del evento, tomando decisiones de los más variados tipos y pertinente a los asuntos más diversos.

En ese proceso decisario, esas personas con frecuencia se enfrentan a dilemas del tipo "*hacer o no hacer*". Decisiones desde las más simples a las más complejas van tomándose a cada momento, involucrando materias tan dispares como el suministro de agua o alimento para los rehenes y para el captor, la asistencia médica de urgencia a un rehén dentro del punto crítico, el corte de las líneas telefónicas o la electricidad de ese punto o, incluso, el uso de fuerza letal, etc.

Para facilitar el proceso decisivo en el curso de una crisis, la doctrina establece lo que se llama un criterio de acción, que sirve para orientar la toma de decisiones en cualquier evento crítico.

*¿Cuáles son esos criterios de acción?*

La doctrina de Gerenciamiento de crisis del FBI, a su vez adoptada por la mayoría de las Policias, establece tres criterios de acción, a saber:

**a) La necesidad:**

“Criterio de la Necesidad” indica que sólo deben llevarse a cabo todas y cualquier acción cuando es indispensable. Si no hay necesidad de tomar cierta decisión, no está justificada su adopción.

**b) La valoración del riesgo:**

“Criterio de la Valoración del Riesgo”, originalmente denominado riesgo / efectivo en inglés (Risk Effectiveness), exalta que toda y cualquier acción tiene que conducirse en contra de los riesgos, de la improvisación y la adivinación y tiene que arrojar una ganancia, si algo se arriesga debe estar compensado por los resultados.

**c) La aceptabilidad:**

“Criterio la Aceptabilidad”, implica que toda la acción debe tener un respaldo legal, moral y ético.

La aceptabilidad legal significa que las acciones deben estar amparadas por la Ley. La aceptabilidad también incluye la ética.

Dentro de ese razonamiento no es procedente para el responsable del Gerenciamiento de la crisis tomar decisiones ni exigir de sus subordinados la práctica de acciones que causen turbaciones al cuerpo interior del organismo policial. En ese sentido, es clásico el ejemplo del policía que se ofrece para ser intercambiado por algún rehén.

Ese intercambio (si es autorizado), acarrea demasiados cuestionamientos éticos de naturaleza intrincada, que pueden producir perturbaciones profundas en la cohesión y armonía del grupo policial.

Al aceptar que un policía pase a la condición de rehén en canje por alguien más, esto no está resolviendo la crisis, pero el hecho por sí sólo adosa un ingrediente de impacto ético polémico y de consecuencias inesperadas.

Preliminarmente, surge la pregunta moral si la vida del policía vale más o menos que la del rehén. Entonces, al aceptar el cambio, un profesional (El policía) se pone en una situación mucho peor que la de un rehén común, porque el/los oponente/s empezarán a enfocar sus cuidados y desconfianzas en ese elemento recientemente llegado al punto crítico, que por ser un policía, tiene en teoría entrenamiento especial y puede estar deseoso de ponerlo a prueba, en cualquier momento, con una reacción.

Por otro lado, el policía que pasa a la condición de rehén, a pesar de las instrucciones que podría haber recibido de sus superiores antes del cambio, probablemente a cierta altura de los hechos, empieza a cuestionarse si debe o no probar alguna salida o una actitud heroica, desde que, a la vista de la sociedad y de sus compañeros de trabajo, él es un profesional que tomó un juramento para sacrificar hasta su propia la vida, si es necesario, en la ejecución de su misión.

Dentro de ese orden de ideas, la acción del cambio de policías por rehenes, es un ejemplo perfecto de decisión que no obedece al criterio de la aceptabilidad ética.

**3.3.2. DIRECTOR GENERAL DE OPERACIONES. (JEFE D3):**

Puede o no estar presente en el lugar, cumplirá la función de PCC., cuando el Jefe o Sub Jefe de Policía no estén presentes en el lugar.

**3.3.3. JEFE DE LAS T.O.E.:**

Funcionario policial con el cargo de comandante de la unidad de Fuerza Especiales, conocimientos específicos y actualizados de las tácticas, técnicas y procedimientos que se

podrían aplicar; y asimismo también de las fortalezas y debilidades materiales y humanas.

#### **3.3.4. JEFE DEL EQUIPO DE NEGOCIACIÓN. (E.N.P. TOE)**

Personal policial integrante de la unidad de Fuerza Especiales, con conocimientos especializados en negociación policial.

#### **3.3.5. ASESORES ESPECIALES Y ESPECIALISTAS:**

Letrado, psicólogo, en armas químicas y biológicas, etc.; si correspondiere por la complejidad del problema.

#### **3.3.6. JEFE DE LAS FUERZAS POLICIALES DE PREVENCIÓN:**

Personal de comisaría, cuerpos y otras dependencias.

#### **3.3.7. JEFE DE PDI (INVESTIGACIONES/ICIA):**

Oficial de Investigaciones: (especialista en delitos de la especie), que compone el equipo de inteligencia.

#### **3.3.8. RESPONSABLE DE LAS EMPRESAS PRESTATARIAZ DE SERVICIOS PÚBLICOS.**

#### **3.3.9. RESPONSABLE DE LA PRENSA O DIFUSIÓN:**

Es la persona encargada de comunicar la situación en la que se está interviniendo, debe ser nombrada antes de la situación de crisis. La elección correcta será contar con la persona con mejor oratoria de la institución.

Debe tener capacidad de decisión y contar con una mínima responsabilidad dentro del cuadro jerárquico.

##### **a. Durante la crisis**

El portavoz en especial deberá minimizar el impacto mediático todo lo posible. Aunque sería correcto que mostrase su preocupación por la situación que se está viviendo, debe quitar leña al asunto en la medida de lo posible, sin caer en la arrogancia y dejando claro el compromiso de la institución con el problema.

Comunicar en tiempo y forma es clave. Para reforzar, se debe buscar posibles aliados en los medios y no precipitarse por mucha presión a la que esté sometido a lanzar un comunicado erróneo. Tampoco se debe obviar ninguna de las partes a las que deben dar explicaciones, en especial, de nuestro público objetivo.

##### **1) ¿Cómo comunicarnos?**

Depende principalmente si se trata de una comunicación interna o externa.

Para la comunicación interna se debe contar con:

- a)** Comunicados que estarán trabajados en el plan de contingencia.
- b)** Boletines informativos.
- c)** Reuniones internas informativas con empleados.

Para comunicarnos con las personas externas y público en general:

- a)** Notas y ruedas de prensa.
- b)** Entrevistas.
- c)** Publicaciones en nuestra web y redes sociales.

### **3.3.10. VOCALES:**

Asesoran en forma colegiada al Presidente.

### **3.4. FUNCIONES DEL COMITÉ DE CRISIS SERÁN:**

- a. Evaluar lo apropiado o no del corte de suministros, de luz, gas, teléfono, etc.
- b. Evaluar y decidir respecto de proveer alimentos a captores y rehenes.
- c. Asesorar al PCC sobre el posible curso de las acciones.
- d. Responsable de satisfacer los requerimientos en su función específica (cada integrante) a las órdenes del PCC.

### **3.5. OPERACIONES POLICIALES ESPECIALES ACTIVAS/PASIVAS**

**a. Activas:** Por la premura de la situación no se confecciona una Orden de Operaciones, se ejecuta un curso de acción de emergencia.

**b. Pasivas:** La situación nos permite la confección de una Orden de Operaciones u Orden Preparatoria que luego el D-3 analizará y bajo la autorización del Sr. Jefe de Policía se transforma en Orden de Operaciones, se ejecuta un curso de acción deliberado.

#### **3.5.1. TIPOS:**

Los factores que intervienen en una Operación Especial son las dispuestas en el Decreto N°2168/89 del Poder Ejecutivo Provincia donde establece las misiones y funciones.

Las TOE puede actuar en operaciones tácticas de alta complejidad (como toma de rehenes, secuestros de extorsión y allanamientos de alta complejidad), patrullas y, custodia de personalidades. También está capacitada para intervenir en operaciones rurales, motorizadas y de apoyo; hacer enlace con otras fuerzas y actuar frente al crimen organizado, los crímenes violentos y los actos de corrupción pública. Además son auxiliares de la justicia a requerimiento de la misma.

### **3.6. ETAPAS DE UNA PLANIFICACIÓN POLICIAL ESPECIAL**

**a. 1er. Etapa: Planeamiento:** Es el conjunto de actividades destinadas a:

- 1) recepción de la misión,
- 2) análisis de la misión Este punto comprende la reunión de información (mapas de las jurisdicciones policiales, ubicación de hospitales, comisarías, destacamentos policiales, puntos de interés – terrenos llaves, avenidas de aproximación – se diagraman áreas / cercos),
- 3) desarrollo de los cursos de acción, establecida la situación, misión, objetivos, la acción policial, el ambiente geográfico, el ambiente operacional, el poder de acción disponible, la eficacia del conjunto, identificación del oponente real.
- 4) Análisis de los cursos de acción y confrontación,
- 5) Comparación de los modos de acción, las debilidades son fáciles de detectar al plantearlo a la conducción inferior que poseen más conocimiento de las capacidades, fortalezas y limitaciones de las tropas que van operar en el terreno.
- 6) Aprobación de los modos de acción y preparación de las órdenes, eligiendo el mejor y luego optimizando la solución seleccionada.

**b. 2da. Etapa: Organización – Coordinación:**

Se organiza y coordina todos los elementos que se ha descrito en la primera etapa, otros elementos policiales que participarán en una O.P.E. Todo lo expuesto en la 2da. Etapa debe estar

en conocimiento el superior del elemento policial que intervendrá.

**c. 3er. Etapa: Orden:**

Desarrolla la resolución jefe. Abarca todas las fases de la operación proyectada, y constituye la base para la impartición de órdenes a las jefaturas subordinadas. En él se desarrolla el plan de un curso de acción predeterminado, que tiene como propósito alcanzar un objetivo, siguiendo una táctica definida y un tiempo establecido. Se lo denomina Orden de Operaciones. Debe contener un plan de contingencia.

**d. 4ta. Etapa. Ejecución del curso de acción:**

Se desarrolla lo estipulado en la Orden de Operaciones, mediante la ejecución de operaciones eficientes, y la correcta distribución del poder de acción determina el resultado. Debe ser apta, factible y aceptable.

**e. 5ta. Etapa. Supervisión:**

La supervisión está dirigida a constatar si los acontecimientos son llevados a cabo conforme al plan, observar constantemente los elementos del diseño operacional, porque cualquier cambio implica un reacondicionamiento de los planes.

---

**UNIDAD IV: PRIMER INTERVENTOR POLICIAL EN UNA CRISIS POLICIAL ESPECIAL.**

Concepto – Aspectos psicológicos – Etapas que intervienen – Tipos de Crisis (*Toma de rehenes, atrincheramiento de personas, amenaza de suicidio, motines carcelarios, secuestro extorsivo*) – Diferencias entre secuestro extorsivo y toma de rehenes – Prioridades del accionar policial – Niveles de respuestas del accionar policial – Adopción del dispositivo de seguridad – (Punto crítico, áreas y cercos) – Gráfico – Acciones a desarrollar: (L.A.C.E.R.) – Objetivos a lograr por el Primer Interventor – Medios de diálogo – Pautas del diálogo – Negociación Policial con rehenes – La negociación del primer interventor – Negociador Policial (concepto) – Fases del proceso de la negociación (preparación, discusión, propuesta, acuerdo) – Fundamentos de la negociación /escucha activa).

**4. PRIMER INTERVENTOR POLICIAL EN UNA CRISIS POLICIAL ESPECIAL.**

**4.1. CONCEPTO:**

Es procedimiento policial llevado a cabo por el primer funcionario policial en establecer contacto con él o los individuos que están generando una crisis y alteran el orden público, poniendo en peligro la vida propia y de terceros, con el fin de contener (estabilizar), dicha situación. La importancia del desempeño del Primer Interventor radica en que sus primeras acciones operando con conocimientos básicos sobre el tema, sentarán las bases para una posterior resolución policial con mayores probabilidades de éxito.

Enmarcado por el gran caos que conlleva una crisis de esta clase, el personal policial deberá lograr *sobreponerse y estabilizar la situación*.

**4.1.1. ASPECTOS PSICOLÓGICOS:**

A fin de poder aplicar su entrenamiento, entrarán en juego:

- a. Capacidad de sobreponerse a la frustración.
- b. Control de impulsividad.

c. Comprensión de la necesidad de intentar generar empatía.  
d. Tener en claro cuál es el objetivo buscado: “SALVAR VIDAS HUMANAS”.  
e. Comprender que, mientras posea personas a su merced, el captor tiene el control absoluto dentro del lugar en el que se desarrolla la crisis (en adelante “Zona de Control Absoluto”). Así, gracias a la capacitación recibida, emergerán las destrezas adquiridas, que le permitirán al Primer Interventor saber:

- a. Cuál será el orden de prioridades en cuanto a acciones a seguir.
- b. Qué debe observar.
- c. Cuál es la información que el Equipo de Negociación necesita que éste reúna.
- d. Cómo debe establecer y finalizar los diálogos con él/los oponente/s o la persona que está en crisis.
- e. Cómo salvaguardar su propia integridad física.

Reconocer las limitaciones propias es uno de los basamentos del éxito. Recuerde que su objetivo es intentar mantener la situación estable, reuniendo toda la información posible, hasta que arribe al lugar el Equipo de Negociación.

Debe tenerse siempre presente que la posibilidad de convertirse en un Primer Interventor, tiene que ver más con una cuestión azarosa y de cercanía con el lugar de los hechos, que con cuestiones de grado, género, especialidad o función. Se debe interpretar con esto, que todo el personal integrante de la Policía de la Provincia de Santa Fe, debe capacitarse en las técnicas básicas que le permitan estar a la altura de las circunstancias en este tipo de situaciones en las que, la sociedad y su profesión, le demandarán el máximo de sus esfuerzos, ya que el principal objetivo será el de salvaguardar vidas humanas.

## 4.2. ETAPAS QUE INTERVIENEN

Una crisis posee 4 fases o etapas a saber:

### a. Etapa 1:

- 1) Antes de la crisis
  - a) Capacitación (permanente en gerenciamiento de crisis policiales).
  - b) Planificación de eventualidades.
  - c) Análisis de casos.

### b. Etapa 2: La detección

#### 1) Acciones iniciales.

- a) Establecimiento de las primeras medidas, consideradas de mayor relevancia y que se ejecutan a partir del inicio mismo de la CRISIS. En este punto se deben realizar acciones por parte del personal policial (primer interventor) que deben ser de cumplimiento obligatorio para asegurar al máximo las potencialidades de éxito como respuesta a la situación de crisis, luego de las cuales, solicitará la presencia de un oficial en el lugar.
  - b) Acciones a desarrollar por el primer interventor (ver página 48)
  - c) Adopción de los dispositivos de seguridad (ver página 46)
  - d) Evaluar la situación.
  - e) Declarar la situación de emergencia.

### c. Etapa 3:

- 1) Estabilización del incidente.
- 2) Conformación del Comité de Crisis.

- a)** Evaluar riesgo/amenaza.
- b)** Establecer estrategias y táctica para la solución.
- c)** Planificación
- d)** Recursos especiales.

**d. Etapa 4: Resolución de la crisis mediante alternativa táctica.**

**1) Ejecución/resolución.**

**a)** Negociación. Será la principal alternativa para la solución de una crisis, el objetivo es lograr un cambio en la conducta de el/los oponente/s, que permita un acuerdo sin la necesidad del uso de la fuerza.

**b)** Técnicas no letales. Mediante la utilización de armas incapacitantes no letales, armas de fuego con munición no letal a fin de neutralizar la resistencia violenta.

**c)** Intervención táctica. Será el proceso llevado a cabo por parte de la unidad táctica, la misma empleará técnicas para la neutralización de las amenazas, será el último recurso empleado para la resolución de una crisis. Operaciones Especiales Página 44

**d)** Sniper o Tirador Especial Policial (T.E.P.). Facultad exclusiva del funcionario policial especializado en el manejo y utilización de armas de largo alcance con dispositivos ópticos. Última alternativa para la solución de una crisis.

**4.3. TIPOS DE CRISIS:**

De acuerdo a la situación imperante en la zona de operaciones se los clasifica en:

**a. Toma de rehenes:**

Situación en la que el/los oponente/s mantiene/n cautiva a una o varias víctima/s contra su voluntad como elemento de la negociación, en un lugar determinado negándose a las peticiones de la policía de que deponga su actitud.

La palabra rehén proviene del árabe hispánico andalusí “rihán”, plural de la palabra “ráhn”, y éste del árabe clásico “rihān” que significa prenda o cambio. Históricamente, se trataba de un intercambio cuando una persona era retenida por alguien como garantía para obligar o exigir a un tercero cumplir una determinada condición.

En situaciones de crisis con toma de rehenes generalmente se da inicio con un hecho de robo calificado (no premeditado o mal planificado) modalidad asalto, en donde el/los autor/es han sido sorprendido/s en flagrancia por la policía, se está remarcando la acción primaria (la comisión de un delito en progreso) cuya motivación inicial fue el robo y que esta situación es producto de ese delito frustrado, para evitar una confrontación armada con el personal policial, se toman rehenes como garantías humanas para realizar demandas que suelen incluir la fuga.

**b. Atrincheramiento de persona:**

Es la acción por el cual uno o varios oponente/s ejerce/n coacción sobre los funcionarios policiales, con la finalidad de forzar la ejecución de acciones u omisiones contrarias a su voluntad, a las obligaciones propias de su cargo y las disposiciones legales vigentes.

Se ubican en un lugar fortificado, valiéndose de armas (propias o no) y amenazas de utilizarlas contra sí mismos o contra intenten aprehenderlos.

Existe también el denominado “síndrome de suicidio por policía”.

**c. Amenaza de suicidio:**

Situación en la que una persona ha entrado en crisis psicológica y amenaza con quitarse la vida a través de un medio idóneo para tal fin. La persona que tiene ideas suicidas está transitando una situación de ambivalencia en su vida, es decir, desearía morir si su vida continúa de la misma manera, pero desearía vivir si se produjeran cambios significativos en ella.

**d. Motines carcelarios:**

Situación que se desarrolla en recintos destinados a personas detenidas en el marco de la ley, puede ser en una unidad penitenciaria (cárcel), una comisaría o centro de alojamiento temporal. Donde un grupo de personas privadas de su libertad con condena firme o prisión preventiva, toma el control de un lugar y se resiste al orden de la autoridad (policial-penitenciario). Tienen por objetivo la fuga, reclamos, etc. En estos casos es difícil identificar a un líder y entablar un diálogo para estabilizar la situación. Es de suma importancia los cercos de seguridad (contención) ya que existe un gran grupo de personas inestables y reacias a la autoridad policial.

**e. Secuestro extorsivo:**

*Ministerio de Salud. Salud Mental y Adicciones Suicidio – Prevención.  
<https://www.argentina.gob.ar/salud/mental-y-adicciones/suicidio>*

Es una situación en la que una o varias personas mantiene/n cautiva a una o varias víctima/s contra su voluntad en un lugar desconocido como un bien de cambio, donde la demanda es bien concreta ya que en general se trata de un intercambio de dinero o el intercambio de un prisionero por otro. La demanda es clara y usualmente el secuestrado no guarda una relación afectiva o personal con su captor.

#### **4.4. DIFERENCIA ENTRE SECUESTRO EXTORSIVO Y TOMA DE REHENES**

**a. Segundo el lugar del hecho:**

- En el secuestro extorsivo no se sabe el lugar en donde se encuentra/n el/los rehén/es.
- En la toma de rehenes el lugar es visible.

**b. Segundo la motivación:**

- En el secuestro extorsivo la motivación es netamente económica (quieren la obtención de dinero a cambio del secuestrado):
- En la toma de rehenes normalmente el captor quiere proteger su vida por la imposibilidad de fuga.

**c. Segundo la iniciativa primaria para la negociación:**

- En el secuestro extorsivo la posee/n el/los oponente/s.
- En una toma de rehenes la posee el primer interventor policial.

#### **4.5. Prioridades del accionar policial.**

Conservar la integridad física de los actores:

- a. Impedir que los hechos cometidos deriven hacia consecuencias de mayor gravedad, privilegiando en todo momento la integridad física y psíquica de las víctimas.
- b. Restablecer el orden jurídico vulnerado, sin que existan imposiciones temporales de ninguna naturaleza.
- c. Individualizar y aprehender a los culpables.
- d. Reunir pruebas para la acusación.

#### **4.6. Niveles de respuesta del accionar policial.**

**Los niveles de respuesta policial tendrán el siguiente escalonamiento:**

- a. Aseguramiento del área, mediante la utilización de la técnica L.A.C.E.R. (Localizar el incidente - Aislar el incidente - Contener - Evaluar – Responder o Resolver según Techo Operativo).
- b. Conformación del Comité de Crisis (C.C).
- c. Negociación.
- d. Empleo de la fuerza

#### **4.7. Adopción del dispositivo de seguridad**

Se efectúa luego de recibir el apoyo suficiente, y una vez transitadas las pautas anteriores. Supone la conformación de tres perímetros (es el contorno de una superficie) o anillos de seguridad para conformar las siguientes zonas:

##### **4.7.1. Punto crítico:**

Lugar en total dominio del oponente, específicamente determinado donde se está desarrollando la crisis.

##### **4.7.2. Área:**

Según la R.A.E. Superficie comprendida dentro de un perímetro. La superficie del terreno variará de acuerdo a cada situación en particular.

Se clasifican en:

###### **a. Área Objetivo: (Control del punto crítico)**

Es aquella Zona de Control Absoluto, donde se encuentra el *punto crítico* y se desarrolla la crisis. El lugar está bajo dominio del/los oponente/es, está conformado por inmuebles, vehículos de transporte o cualquier otra ubicación que sea utilizada para albergar a rehén/es.

Allí por razones obvias de seguridad no ingresa nadie a excepción del equipo táctico (resolución táctica), puede estar el Negociador o según la situación el Primer Interventor.

La misma sólo será penetrada por el grupo táctico para ejecutar las operaciones de asalto de emergencia o deliberado y únicamente cuando el Jefe de Grupo declare despejada la misma podrá ser accedida por el resto del personal policial.

###### **b. Área Interior (Tareas de conducción)**

Es la Zona de Control Relativo, colindante al Área Objetivo, en donde el control de la crisis no está totalmente a cargo de la policía ni del/los oponente/s causantes de la misma, en esta zona sólo deberán transitar los miembros intervenientes en la operación.

Rodea la zona de control absoluto y que se demarca basándose en la visión y alcance de las armas que se tenga desde esta última. En la misma debe:

- 1) Ser posible la observación clara del lugar donde se encuentran el/los oponente/s y los rehenes.
- 2) Estar bien delimitada por los cercos de forma visible e inequívoca.
- 3) No podrá ser transitada por otro personal que no sea el propio de los grupos tácticos, incluido el negociador.

###### **c. Área Exterior (Apoyo y control de público)**

Es una Zona Segura, en donde el control de la crisis está totalmente a cargo de los

agentes del orden (Policía), instalándose allí el *Comité de Crisis*, las Ambulancias, Bomberos, civiles (familiares, curiosos etc.), autoridades, prensa.

Es el espacio circulante al segundo perímetro de seguridad, donde se establecerá:

- 1) El centro de operaciones policiales.
- 2) Los equipos sanitarios y de apoyo.
- 3) Centro de información a los medios.

La demarcación de este perímetro se efectuará mediante medios físicos adecuados para tal fin tales como vallas, móviles policiales, etc., y deberá establecerse como mínimo a unos cien metros de la zona de Control Relativo.

#### 4.7.3. Cercos:

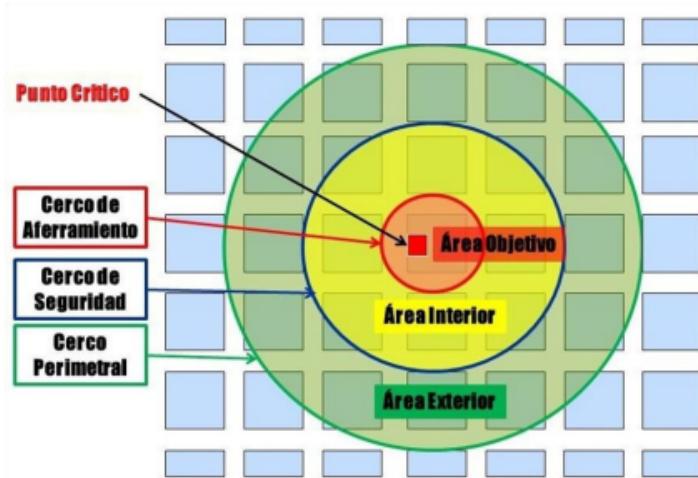
Es el dispositivo que se adopta a los fines de envolver la amenaza En 360°, quitándole posibilidad de evasión o de recibir ayuda externa, están compuesto por elementos materiales y humanos. Se clasifican en:

a. **Cerco de Aferramiento:** Rodea el área objetivo, manteniendo aislado la amenaza. Posee responsabilidad absoluta del Área Objetivo, utilizando Equipos de Asalto, Apoyo y Seguridad. Actuarán exclusivamente las Fuerzas Especiales o el elemento que sea designado.

b. **Cerco de Seguridad:** Rodea el área interna, impidiendo el ingreso del personal ajeno a la operación. Tendrá como responsabilidad el control externo de la (ZO), no permitiendo el ingreso o egreso de personas ajenas a la operación. Deberá cubrirlo personal de CRE., CGI. y personal disponible.

c. **Cerco Perimetral:** Rodea el área externa e impide el acceso del público. Tendrá como misión aislar la (ZO) (corte de calles, colocación de vallas, cordón humano, etc..) utilizando elementos de Orden Público, Municipalidad, o el disponible.

#### 4.7.4. Gráfico:



#### **4.8. Acciones a desarrollar:**

Al arribar al lugar, el Primer Interventor debe intentar respetar las siguientes pautas, a fin de buscar estabilizar y controlar la situación:

**a. Localizar el incidente:** Lo caótico y sorpresivo de un hecho de estas características, tiende a confundir al personal policial que llega al “Punto Crítico”, por lo cual debe ser perfectamente identificado, a fin de mantener la distancia y medidas de seguridad pertinentes respecto de éste, y poder así iniciar su labor como Primer Interventor.

**b. Aislar el incidente:** En lo posible, aislar el punto crítico y contener la crisis es una acción simultánea, debe evitar que personas ajenas a las crisis permanecen dentro de la Zona de Control Absoluto, y que el/los oponente/s logre/n nexos de comunicación y apoyo con el exterior (vecinos, medios periodísticos, parientes de los oponentes y de los rehenes); de esta manera se busca que la comunicación con el exterior se haga solo a través del personal policial interviniente. El aislamiento del punto crítico no sólo se materializa por la implantación de los perímetros tácticos, sino también por la interrupción o asedio de las comunicaciones telefónicas del punto crítico con el exterior.

**c. Contener el incidente:** Una crisis que no es efectivamente contenida, casi con seguridad tenderá a expandirse. En este caso se estaría hablando de la adquisición por parte del/los oponente/es de más rehenes, para ello es menester evacuar dentro de las posibilidades, todos los inmuebles aledaños y evitar que ingrese cualquier persona a la Zona de Control Absoluto y diagramar los perímetros a establecer.

**d. Evaluar las acciones a seguir:** Luego de haber estabilizado relativamente la situación, dentro de las posibilidades se debe tener en cuenta el siguiente plan de acción:

**1) Solicitar apoyo:** Es muy importante transmitir clara y efectivamente cuál es el hecho en el que se está interviniendo, la localización, y cuál es el temperamento que se está adoptando, a fin de que Comando interprete sus necesidades y envíe el apoyo apropiado.

**2) Solicitar personal con conocimiento en negociación policial:** Si se confirma la vigencia de una crisis con rehenes, o la existencia de una persona atrincherada o suicida, el primer interventor deberá transmitir con claridad cuál es la situación, de manera que la Superioridad haga el pedido de colaboración. Es muy importante que NO INTENTE NEGOCIAR. Recuerde que el Equipo de Negociadores Policiales está integrado por personal con perfiles psicológicos particulares, altamente entrenado, que cuenta con el apoyo de un grupo interdisciplinario de profesionales que conforman junto al negociador, el Equipo de Negociación y además de la fuerza de asalto. Esta especialidad implica el manejo de técnicas y estrategias complejas, cuya mala aplicación puede desencadenar un agravamiento de la crisis tal, que podría culminar con la pérdida de vidas humanas.

**3) Proporcionar ayuda de emergencia (dentro de las posibilidades):** Ya sea mediante la modulación a Comando o bien, con la ayuda de terceros, procure solicitar ayuda médica, tanto para heridos que haya podido constatar, como para eventuales que pudieran surgir durante el transcurso de la crisis.

**4) Elaborar un plan limitado de evacuación:** Con el mismo objetivo de intentar contener la crisis, luego de despejar los lugares más próximos a la Zona de Control Absoluto, amplíe la evacuación considerando el alcance del armamento de los delincuentes.

**5) Elaborar un plan limitado de control de tránsito:** Tanto para evitar que una persona a bordo de un vehículo pudiera ser impactado por algún proyectil disparado desde la Zona de Control Absoluto, como así también para agilizar la llegada del apoyo y de la asistencia médica.

**e. Responder:** (Objetivos a lograr por el Primer Interventor)

Acciones a llevar a cabo por parte del primer interventor con respecto al/los oponente/s y al logro de la adopción del dispositivo de seguridad a fin de estabilizar la situación de crisis.

**1) Evite exponerse inútilmente:** Comuníquese con el/los oponente/s desde lo suficientemente distante del punto crítico, y siempre aprovechar de una cubierta contra el fuego (por más que posea chaleco de protección balística).

**2) Establecer comunicación con un solo oponente:** En caso existir varios oponentes en una situación, debe diríjase solamente a quien determine como líder o “cabecilla”, a fin que se evite malos entendidos (teléfono descompuesto) y se pueda mantener un control en el punto crítico en base a lo hablado.

**3) Minimice la gravedad del delito cometido:** Trate de evitar mentir, pero busque ocultar transmitirle aspectos agravantes de su situación.

**4) Deje hablar sin interrumpirlo:** Es una de las acciones más difíciles, a la vez que más efectivas al momento de lograr que el individuo ventile hostilidades y baje tensiones. **5) Procure calmarlo y distraerlo:** Tratando de obtener información sobre cantidad de rehenes y estado de salud de los mismos, pregunte indirectamente sobre el estado de los rehenes, y no omita preguntar también sobre el estado de salud de los oponentes, trate con ésta acción de crear empatía.

**6) Tome nota de los requerimientos y necesidades:** Tal como se ha expresado anteriormente, el caos imperante amerita que se actúe disciplinada y metódicamente, acorde al entrenamiento recibido. Tomar nota de cada detalle de importancia es crucial para el futuro desarrollo de la crisis.

**Se puede negociar:**

- Agua
- Alimentos
- Dinero
- Cobertura periodística
- Restitución de servicios
- Otras concesiones

**7) Evite dar órdenes y nunca discuta:** El Primer Interventor debe estar dispuesto a recibir las hostilidades verbales del/los oponente/s. No lo confronte. Si es necesario, hágale saber que no comparte ni aprueba su conducta, pero sin confrontarlo.

**8) Evite hacer concesiones:** Principalmente no le suministre armas adicionales, chalecos de protección balística o elementos que puedan aumentar su capacidad defensiva. Innumerables crisis con rehenes se han visto seriamente perjudicadas, y en muchos de los casos se ha tenido que definir por la resolución táctica, por el mal desempeño de los Primeros Interventores policiales que, al intentar “controlar” la situación, concedieron armamento, protección balística, drogas, bebidas alcohólicas, etc. Este tipo de medidas, en realidad, sólo potencia la posición de los oponentes y los incita a llevar sus acciones a consecuencias ulteriores y más peligrosas para la vida de los rehenes y para sí mismos. No entregue concesiones, tome nota de ellas y entregue esa información al Equipo de Negociación para que pueda ser utilizada durante el transcurso de la negociación.

**No se puede negociar:**

- Autorización de huida con rehenes.
- Intercambio de rehenes.
- Armas y municiones adicionales.
- Protección balística.
- Drogas – Alcohol.
- Cualquier concesión que “potencie” al/los oponente/s.

**9) No permita que nadie hable con el/los oponente/s:** Recuerde la premisa de *aislar el incidente*; por ende ninguna persona, familiar, periodista, juez, fiscal, etc., hable. El Equipo de Negociación establecerá luego de un exhaustivo estudio, los beneficios de permitir el contacto de una persona allegada al/los oponente/s, ya que en algunos casos eso podría ser el desencadenar un agravamiento de la crisis.

**10) No utilice las siguientes palabras:**

- *Rehén*: Al referirse a los cautivos. Para ello utilice la frase “personas inocentes” en alusión a los mismos y, mucho mejor, llámelos por su nombre si es que logra establecerlo.
- *Policía*: Si es necesario, utilice sinónimos como “personas de uniforme”.
- *Muerto*: Tampoco palabras vinculadas con la muerte.
- *Cárcel*: Incita a buscar opciones de fuga, para evitar ir a la misma.
- *Hospital*: Incita a la opción de utilizar las armas como alternativa y salir vivo de la situación.

**4.8.1. Objetivos del primer interventor:**

**a. Ganar tiempo:** (no apresure el trámite de la situación).

- Los grupos tácticos necesitan tiempo para arribar al punto crítico.
- Se obtiene información.
- Disminuye lo emocional y aumenta lo racional (bajan los niveles de ansiedad).
- Se desvanecen las alternativas posibilidades de ejecución de planes del/los oponente/s.
- Aumenta la búsqueda de alternativas.
- Se analiza y ordena la información.

**b. Recuerde el ABC del primer interventor:** (L.A.C.E.R.)

- Deber de actuar ante alteración del orden público como funcionario encargado de hacer cumplir la ley.
- Aplicación del protocolo de actuación ante un hecho ilícito.
- Salva vidas.
- Minimiza riesgos.

#### **4.8.2. Medios de diálogo:**

- Negociaciones cara a cara.
- Negociaciones a cubierto.
- Uso del megáfono.
- Uso de equipos de radio.
- Uso de telefonía.
- Uso de teléfono de negociación.

#### **4.8.3. Pautas del diálogo:**

- Escuchar atentamente y que un secundante tome nota de peticiones, motivación, información general (trabaje en pareja o binomio).
- Modular bien la voz.
- Mantener las propias emociones bajo control.
- Evite decir “NO”, diga lo voy a consultar, veré si es posible, trataré, lo informare, etc.-
- No se exponga inútilmente.
- De pausas al diálogo (no hablar de corrido).
- No poner plazos a las exigencias.

### **4.9. Negociación policial con rehenes:**

*“Todo deseo que deba ser satisfecho, y toda necesidad que exija ser atendida es, por lo menos en potencia, una oportunidad para poner en marcha un proceso de negociación.”*

#### **4.9.1. La negociación del primer interventor:**

Se realizará solo en caso de extrema necesidad, por exigencia e insistencia de los causantes y siempre será una negociación de emergencia, esperando la llegada de refuerzos o de los negociadores, para lo cual este primer interventor deberá seguir una serie de consejos y normas que a continuación se detallan:

El tiempo es amigo en una negociación, no se arriesgue ni trate de entrar, espere, y tenga en cuenta la posibilidad de que el sujeto pueda estar dormido, muerto, drogado, esperando detrás la puerta o bien no estar en el lugar. Recuerde que los refuerzos y el apoyo están en camino... ¿vale la pena arriesgarse?

A la hora de tener que entablar el diálogo con el o los oponentes el primer interventor, deberá tratar de dirigirse hacia el líder o “cabecilla” por su nombre o apodo de ser posible, evite dialogar con una persona que no tome decisiones o que para tomarlas consulte con el líder, apelando a su sentido común y verborragia a los efectos de obtener una respuesta cuando decida llamar la atención de los mismos.

Ya iniciado el contacto, evite exponerse inútilmente, hable con el/los oponentes siempre detrás de una cubierta contra el fuego, aunque esté equipado con el chaleco de protección balística. Deberá ser paciente y profesional, tratando de no exaltarse inútilmente, este proceso incluye la necesidad del/los oponente/s de expresar una serie de requerimientos físicos y psicológicos, en todo momento minimizar la gravedad del delito cometido, evitando nombrar el delito en cuestión o la pena que sufrirá, o nombrar la “cárcel, calabozo, etc.”; y déjelo hablar sin interrumpirlo, no corte ni interrumpa cuando esté hablando, aunque sean amenazas, insultos o cualquier arremeter contra el interventor, ya que en los primeros momentos de la crisis la exaltación es vehemente. Trate de calmarlo y distraerlo, con la finalidad de obtener información sobre cantidad de personas que se encuentran en el lugar tanto sean oponentes o rehenes y estado de salud de los mismos. Tome nota de todos los requerimientos que le realicen, por más absurdos o insignificantes que usted crea que son, y de las necesidades que surjan en el lugar.

Todos esos pedidos son moneda de cambio en una negociación.

Ajudice su observación y memoria visual, a fin que le permita informar todo lo que sucedió alrededor del diálogo que mantuvo hasta el momento del arribo del grupo táctico, para poder transmitirlo a su encargado, quienes constantemente estarán preparando un plan de asalto de emergencia. Evite darle órdenes al oponente y nunca discuta con el mismo, ya que puede potenciar su irracionales y éste podrá comenzar a agredir a las personas que se encuentran como rehenes.

En lo posible evite hacer concesiones de cualquier tipo y principalmente *NO suministre armas adicionales, chalecos de protección balística, cargadores o municiones, telefonía celular, etc.*, y todo elemento que pueda aumentar su capacidad táctica dentro del lugar donde se encuentra. NO se ofrezca, ni acepte bajo ninguna circunstancia intercambiarse por algún rehén, “*no sume víctimas a la situación*”, como así tampoco se permitirá el cambio de ninguna otra persona (familiares, amigos, abogados, fiscales, etc.) ni permita el ingreso de nadie al lugar de la crisis (prensa, letrados, etc.), ni que hablen con ellos.

La credibilidad con el primer interventor es el hilo conector que mantiene este vínculo precario entre el oponente y negociador donde éste no debe comprometer el resultado de las negociaciones con una mentira infructuosa, por tal motivo evite en lo posible mentir, tratar de engañar o realizar falsas promesas.

Trate de uno utilizar la palabra “rehén”, al referirse a las personas cautivas, y si la frase “*personas inocentes*” en alusión a los mismos, esto se debe a que se intenta darle menor importancia al cautivo ya que hablando mucho de ellos se aumenta el valor para el/los oponente/s.

#### **4.9.2. Negociador Policial:**

##### **a. Concepto:**

*Persona designada como portavoz de las Autoridades de Aplicación de la Ley, encargado de comunicarse con el captor a efectos de conocer sus demandas y acordar una solución al incidente que brinde mayores garantías a la integridad física de terceros.*

Aplica la negociación para alcanzar un acuerdo beneficioso entre las partes, satisfaciendo mutuamente sus necesidades.

La negociación es una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo entre dos partes que, si bien comparten algunos intereses, tienen otros opuestos entre sí.

La negociación depende de la comunicación. Se efectúa entre individuos que actúan por sí mismos o en nombre de grupos organizados. Por lo tanto, puede considerarse que la negociación es un componente de la conducta humana.

La negociación es el método menos dificultoso de resolver diferencias y puede apuntar a la elaboración de acuerdos prácticos entre las partes, que están dispuestas a ceder algo para conseguir un acuerdo provechoso para ambos.

Las necesidades y su satisfacción son el denominador común en la negociación. Si las personas carecieran de necesidades insatisfechas, jamás negociarían.

#### **4.9.3. Fases en el proceso de negociación**

La Negociación como proceso, debe desarrollarse en un cierto orden y respeto por el mismo. Para establecer fases o pasos, mediante las cuales el proceso de la negociación irá transcurriendo de una forma lógica que permita llegar al logro de sus objetivos, para lo cual es importante entender, que en todo proceso es de suma importancia el no saltar fases, para poder ir avanzando de forma segura y sólida. A saber:

### **a. Preparación:**

Es el paso obligado que debemos respetar para desarrollar una negociación efectiva. Permite plantear una discusión con bases reales. Lo que se hace o se deja de hacer en esta etapa marcará el rumbo de la negociación y sus resultados.

Los elementos que la componen son:

- 1) Información.**
- 2) Establecer objetivos.**
- 3) Poder y/o concesiones.**
- 4) Estrategias.**
- 5) Tácticas**

### **b. Discusión:**

Es la fase en la cual la negociación se pone efectivamente en marcha. En ella cada una de las partes intentará convencer a la otra sobre sus propios motivos y que prevalezca su punto de vista.

*Los elementos de la discusión son:*

- 1) Desarrollo y preparación para la discusión, dividido en:**
  - a) Identificación de los intereses de la otra parte.**
  - b) Desarrollo del ciclo de ataque – defensa.**
- 2) Tránsito del comportamiento destructivo al constructivo.**
- 3) Búsqueda de una respuesta positiva.**

### **c. Propuesta:**

Es la etapa en que las partes comienzan a exponer las respectivas ideas que consideran oportunas para la solución del conflicto.

Aquí, se debe tener claro qué cosa está dentro del marco aceptable de la negociación (zona de negociación), e ir elaborando una serie de propuestas para hacer cuando llegue el momento, al igual que una serie de respuestas a las potenciales propuestas de la contraparte.

Los componentes de esta etapa son:

- 1) Delimitar zona de negociación.**
- 2) Encontrar puntos en común.**
- 3) Hacer propuestas.**
- 4) Escuchar propuestas y anticiparse o reaccionar a las mismas.**

### **d. Acuerdo:**

Es la fase en que se debe encontrar el fin al conflicto, a través de la satisfacción de las necesidades de las partes, mediante un acuerdo duradero que permita mantener la relación entre las partes. Para ello es necesario:

- 1) Detección del ¿cómo? y el ¿cuándo? apropiado.**
- 2) Evaluar las alternativas del acuerdo.**
- 3) Establecer normas de garantía.**

#### **4.9.4. FUNDAMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN.**

##### **a. Escucha activa:**

Ofrecer disponibilidad e interés por el que habla. Estar presente para el otro.

##### **1) Obstáculos:**

- a)** Atención dividida.
- b)** Atención a nosotros mismos. Fingir que escuchamos.
- c)** Quitarle importancia a lo que otro dice únicamente porque tenemos creencias distintas.

##### **2) Demostraciones:**

Conocer e interpretar el lenguaje verbal y corporal de las personas. Expresar al otro que le escuchas. Para esto se debe desarrollar una función fática mostrando al otro una reciprocidad e interés sobre lo que está contando. Juega también un papel muy importante el lenguaje no verbal (gestos con la cabeza, con las manos, etc.).

Mostrar empatía (“entiendo lo que sientes”, “noto que”).

Parafrasear, resumir lo que ha dicho. Resaltar las palabras que más nos han impactado. Es una forma de dirigir la conversación, el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado.

Reflejar el estado emocional. No basta con decir: “sé cómo te sentís” o “te entiendo”. Validar: mostrar que se acepta lo que dice, aunque no se esté de acuerdo. Emitir palabras de refuerzo o cumplidos (“me encanta hablar con vos”, “esto es muy divertido”). Resumir (“o sea, que lo que estás diciendo es...”).

Dar señales de estar escuchando, expresiones como “ajá...” “ah...” “claro...”, asintiendo con la cabeza y con expresiones corporales adecuadas.

Pedir que se aclare todo aquello que no se ha comprendido. Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el asunto. Respetar los silencios que se produzcan de forma natural en la conversación.

##### **3) Lenguaje corporal:**

Las personas creen más de lo que ven, que en lo que escuchan... Busque incongruencias... Tenga en cuenta lo que expresa su cuerpo.

##### **4) Lenguaje seguro incluye:**

- a)** Ocupar el espacio Apretón de manos fuerte Contacto visual directo
- b)** Movimientos grandes de brazos y manos Postura derecha, erguida
- c)** Paso rápido, seguro

##### **5) Lenguaje débil incluye:**

- a)** Apretón de manos débil Contacto visual dubitativo
- b)** Postura corporal poco elegante
- c)** Sonrisas excesivas o nerviosas
- d)** Gestos nerviosos

##### **6) Lenguaje común del cuerpo, incluye:**

- a)** Brazos cruzados: defensivo, cerrado.
- b)** Sentarse al borde de la silla: ansioso, listo
- c)** Asentarse con la cabeza: escucha, señal para continuar.
- d)** Asentarse fuerte con la cabeza: acuerdo total

- e) Mano sobre la boca: no sabe qué decir
- f) Acariciarse el mentón: decidiendo
- g) Apretar los dientes o las manos: enfado
- h) Moverse en la silla: aburrimiento
- i) Inclinarse hacia adelante: interesado, atento
- j) Mirar alrededor: buscar aprobación

## 7) Empatía:

La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. La palabra empatía es de origen griego “*empátheia*” que significa emocionado.

La empatía hace que las personas se ayuden entre sí. Está estrechamente relacionada con el altruismo - el amor y preocupación por los demás - y la capacidad de ayudar. Cuando un individuo consigue sentir el dolor o el sufrimiento de los demás poniéndose en su lugar, despierta el deseo de ayudar y actuar siguiendo los principios morales. La capacidad de ponerse en el lugar del otro, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor el comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como el otro toma las decisiones.

La persona empática se caracteriza por tener afinidad e identificarse con otra persona. Es saber escuchar a los demás, entender sus problemas y emociones. Cuando alguien dice “hubo una empatía inmediata entre nosotros”, quiere decir que hubo una gran conexión, una identificación inmediata.

La empatía es lo opuesto a la antipatía ya que el contacto con la otra persona genera placer, alegría y satisfacción. La empatía es una actitud positiva que permite establecer relaciones saludables, generando una mejor convivencia entre los individuos.

## 8) Empoderamiento:

Es el proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial, todo esto con el objetivo de que pueda mejorar su situación social, política, económica, psicológica o espiritual.

La palabra, como tal proviene del inglés, deriva del verbo “*toem power*”, que en español se traduce como empoderar, del cual a su vez se forma el sustantivo empoderamiento. Empoderar, pues, significa desarrollar en una persona la confianza y la seguridad en sí misma, en sus capacidades, en su potencial y en la importancia de sus acciones y decisiones para afectar su vida positivamente.

De ahí que el empoderamiento se refiera, sobre todo en las ciencias sociales, al proceso de conceder poder a un colectivo, comunidad o grupo social que se encuentra en situación precaria en términos económicos, políticos o sociales, por lo general marginado o excluido por diferentes motivos (sexo, origen, raza, religión, preferencias sexuales, etc.). La finalidad última del empoderamiento social es que dicho colectivo sea capaz por sí mismo, trabajando y organizándose, de mejorar sus condiciones de vida.

Asimismo, en el plano individual, el empoderamiento se refiere a la importancia de que las personas desarrollen capacidades y habilidades para que puedan hacer valer su rol y mejorar su situación en términos de derechos sociales y políticos, así como en lo referente a la actividad económica y productiva.

### **9) Imposición:**

Capacidad para hacer prevalecer una postura u opinión personal o institucional frente a otra/s personas.

Debe tenerse en cuenta que la imposición deviene de un contexto favorable, no violento, por el cual la otra parte se ve superada desde los hechos y argumentos que podemos expresar.

## **4.10. REGLAS DE EXCLUSIÓN DENTRO DE LOS DISTINTOS PERÍMETROS**

Declarada la existencia de la crisis y para asegurarse el mejor cumplimiento de las operaciones policiales deberán seguirse OBLIGATORIAMENTE las siguientes reglas de exclusión:

a. En el perímetro de seguridad o zona de control absoluto SOLO PERMANECERÁ/N EL/LOS OPONENTE/S Y LOS REHENES.

b. El personal policial que fuera sorprendido por los hechos conformará el anillo o perímetro de seguridad relativa, desplegándose hasta el tercer perímetro o área segura cuando se establezca el servicio correspondiente para iniciar las operaciones de negociación o al lugar que establezca el comité de crisis.

c. En el segundo perímetro de seguridad o área de control relativo sólo deberá estar presente el personal táctico desplegado en la seguridad de la zona de control absoluto y el funcionamiento que inicie las negociaciones, quien indefectiblemente deberá trasladarse a la zona segura una vez que se estable el contacto telefónico con el o los captores.

d. A partir del tercer perímetro de seguridad o zona segura solo se permite el acceso de:

1) El comité de crisis y el personal policial en operaciones.

2) Integrantes de equipos sanitarios y de apoyo.

3) Periodistas exclusivamente en el centro de información.

## **4.11. SITUACIONES ESPECIALES NO PREVISTAS**

Los móviles en las áreas y cercos de seguridad no franquearán la salida de los vehículos, tratando que los cerramientos sean establecidos de una línea de edificación a otra, con móviles propios o vehículos de mayor porte tales como colectivos o camiones especiales requeridos. En caso que los captores logren por cualquier motivo evadir el cerco de seguridad se dispondrá un seguimiento ordenado de los mismos. Dicho seguimiento se complementará en forma inmediata con el respectivo apoyo de las cámaras de monitoreo urbano y apoyo aéreo.

Se tratará de establecer si los oponentes escaparon con rehenes.

Bajo ninguna circunstancia se abrirá fuego sobre vehículos en movimiento cuando se sospeche que puedan llevar consigo a los rehenes, aun cuando los autores del ilícito hagan uso de sus armas. Simultáneamente el Grupo Especial irrumpirá en el lugar de control absoluto para determinar el cuadro de situación y liberar prioritariamente a los rehenes que pudieron quedar en el lugar y prestarles, de ser necesario, la correspondiente atención médica como así mismo detener o reducir el accionar de algún delincuente que haya escapado.

### **Actividades de aprendizaje:**

La evaluación es parte constitutiva del proceso educativo por lo tanto, la evaluación formativa y sumativa ponderan hasta en un 50% de la calificación final para promover el curso. Se propone al alumno presentar dos trabajos prácticos, los que deberán ser subidos en fecha y forma a la plataforma para su corrección, calificación y devolución.

Dichas consignas serán subidas oportunamente por el docente inmediatamente posterior al dictado de la clase correspondiente.

## **Bibliografía**

- *Diccionario Real Academia Española (R.A.E.).*
- *Manual de la Materia Combate Policial, perteneciente a la Unidad TOE (Tropas de Operaciones Especiales) Policía de la Provincia de Santa Fe, Argentina.*
- Capítulo 14 Abraham Maslow y la psicología transpersonal (Pág. 7)  
<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/14.pdf>
- *Manual de derechos humanos aplicados a la función policial. (pág. 245)* [Manual Ecuador-2da Edicion Final.pdf](#)
- <file:///E:/T%C3%A9cnicas%202018/Uso%20de%20la%20Fuerza/CD%20Uso%20de%20la%20Fuerza/Manual %20Ecuador-2da%20Edicion-Final.pdf>
- *FBI Federal Bureau of Investigation; en castellano Oficina Federal de Investigaciones.<sup>11</sup> Manual de derechos humanos aplicados a la función policial. (pág. 246)* [Manual Ecuador-2da Edicion Final.pdf](#)
- <file:///E:/T%C3%A9cnicas%202018/Uso%20de%20la%20Fuerza/CD%20Uso%20de%20la%20Fuerza/Manual %20Ecuador-2da%20Edicion-Final.pdf>
- *Policía Nacional del Ecuador. Cursos de ascenso de servidoras y servidores policiales directivos subalternos. Módulo manejo de crisis y uso de la fuerza policial. (pág. 13)*  
<https://es.calameo.com/read/0059399956629e1ddc6ca>
- *Ministerio de Salud. Salud Mental y Adicciones Suicidio – Prevención.*  
<https://www.argentina.gob.ar/salud/mental-y-adicciones/suicidio>

**TIRO**

## **INTRODUCCIÓN:**

Es función del Personal Policial, el cuidado de la seguridad de los ciudadanos, respetando y defendiendo los derechos humanos; es por ello que el policía debe acceder a una adecuada capacitación que le permita llevar a cabo, la intervención necesaria cuando se producen hechos, actividades y comportamientos contrarios a la norma.

El uso de armas de fuego tiene el objetivo de controlar la resistencia violenta agravada de una persona, siendo un arma de fuego el último recurso, que será utilizado cuando no se puede recurrir a otro nivel de fuerza o no hayan servido los anteriores niveles para solucionar el conflicto, y debe estar debidamente justificado, ser proporcional al nivel de agresión, y ser regresivo una vez que se haya neutralizado la resistencia violenta.

El programa sostenido en materia del uso de la fuerza por parte de la Policía, el cual es acorde a los estándares internacionales vigentes, asume la denominación de “Modelo de Uso Racional de la Fuerza”.

Recordamos que entendemos como “Uso Racional de la Fuerza” a las acciones que involucran coacción, material o simbólica, por parte de las fuerzas de seguridad, contra quienes ponen en riesgo su vida, o la integridad física de otras personas.

El Agente de Policía, debe adquirir tanto en el conocimiento teórico como la aplicación práctica, de los fundamentos para el manejo de las armas que utilizarán en su desempeño profesional. Es de suma importancia la enseñanza de las medidas de prevención y seguridad en el manejo de las armas de fuego y equipamiento, tanto en servicio como fuera del mismo.

Conocer el conjunto de las armas de fuego y del equipamiento, comprendiendo su funcionamiento, adquiriendo destrezas y técnicas para su empleo, y entendiendo que su uso debe contemplar los principios de legalidad, proporcionalidad, oportunidad que establece el modelo del uso racional de la fuerza. Para ello el policía deberá desarrollar o adquirir las siguientes capacidades:

- Comprender el mecanismo de funcionamiento de las armas de fuego para ser utilizadas sin riesgo y con eficacia.
- Conocer las normas legales que regulan su empleo, para aplicarlas en el desarrollo de su actividad policial.
- Comprender y aplicar las medidas de prevención y seguridad que deben respetarse en el empleo de armas de fuego, en el polígono, en las prácticas de tiro y en situaciones relacionadas con el ejercicio del rol.
- Adquirir destrezas y técnicas para utilizar el arma en forma correcta.
- Aplicar en todas las situaciones donde el agente deba intervenir, los principios del modelo del uso racional de la fuerza.

## **MEDIDAS DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN:**

**INTRODUCCIÓN** - La seguridad en el uso de las armas de fuego, comprende reglas y recomendaciones que permiten utilizarlas correctamente con el objetivo de minimizar la posibilidad de accidentes. Es de suma importancia porque eliminan o reducen los riesgos de daños, heridas o muertes accidentales al manipular armas. Las medidas de seguridad son reglas elaboradas para preservar la integridad física, para la prevención de los accidentes y el cuidado en el uso de las armas. Los disparos accidentales, pueden producir víctimas y en ocasiones fatales.

### **OBJETIVO**

Conocer para aplicar medidas de prevención y resguardo que deben estar presentes frente al uso de armas de fuego, para proteger la vida propia y la de las demás personas.

Antes de dar inicio a las prácticas de tiro, es necesario tener incorporadas las medidas de prevención y de seguridad en el empleo de armas de fuego.

"Ponga en práctica toda medida de seguridad, cuyo objetivo sea evitar accidentes trágicos como consecuencia del mal porte, mal uso o malas condiciones de mantenimiento del arma de fuego"

### **MEDIDAS DE SEGURIDAD**

#### **LLAMADAS REGLAS DE ORO EN LA MANIPULACION DE ARMAS DE FUEGO O REGLAS DE JEFF COOPER**

- 1º- Trate todas las armas como si estuvieran siempre cargadas.
- 2º- No dirija jamás la boca del cañón del arma hacia algo que no se quiera destruir o dañar.
- 3º- Mantenga el dedo alejado del disparador hasta que este seguro de disparar.
- 4º- Identifique siempre su objetivo y observe que hay delante, detrás y a ambos costados de este.

## **MEDIDAS CONDUCTUALES:**

- Asumir como medida de máxima importancia que todas las armas de fuego están siempre cargadas. Con ello adoptaremos un trato correcto y cuidadoso, eliminando toda manipulación indebida.
- Nunca debemos apuntar a nada ni a nadie que no estemos dispuestos a lesionar.
- Las armas de fuego fueron creadas para causar la muerte y dependiendo de los conocimientos o de la destreza y práctica del tirador, será el resultado que logre con su tiro.
- Las armas no pueden ser utilizadas para jugar con ellas apuntando a compañeros o a cualquier objeto inanimado.
- Los disparos, siempre se harán sobre blancos que tengan plenamente identificados, no a ruidos, murmullos, sombras, etc.

- Mantener siempre el dedo índice de la mano con la que disparamos fuera del arco guardamonte y nunca en contacto con el disparador, mientras no tenga los aparatos de puntería debidamente alineados con el blanco (ojo - alza de mira - punto de mira - blanco). “Ponga en práctica toda medida de seguridad, cuyo objetivo sea evitar accidentes trágicos como consecuencia del mal porte, mal uso o malas condiciones de mantenimiento del arma”.
- Ante cualquier factor externo que se presente durante un desplazamiento, la tendencia del cuerpo es la de contraerse, por lo cual, si el dedo está en contacto con el disparador, realizará un tiro no deseado e incontrolado que puede resultar fatal para quienes se encuentren en el entorno.
- Durante el trabajo de polígono, mantengan siempre el arma con el cierre abierto, sin cargador y su cañón apuntando hacia los blancos.
- No efectúe prácticas o manipule su arma, aunque se encuentre descargada mientras transiten personas en el sector de los blancos.
- En los domicilios, mantengan su arma bajo llave y fuera del alcance de los niños, y cuando se guarden por tiempo prolongado no olviden descargarlas.
- Las armas no deben ser utilizadas después de haber consumido alcohol, drogas, o medicamentos que impidan la habilidad de controlar el arma con seguridad.

## **SEGURIDAD EN LAS NORMAS Y DISPOSICIONES DE TIRO**

❖ **El disparo accidental no existe.** Es siempre por negligencia, imprudencia o impericia; en algunos casos la responsabilidad será del tirador y en otras del instructor.

Los accidentes no ocurren porque sí; las personas los ocasionan, a menudo, por falta de cuidado y sentido común. Para evitarlos, el operador de armas de fuego debe permanecer alerta y obedecer todas las órdenes y procedimientos del polígono.

## **SEGURIDAD EN LOS TIRADORES**

- A. Cada vez que se toma el arma para cualquier fin, debe ser apuntada en una dirección segura (en polígonos cerrados hacia la línea de blancos; en lugares abiertos y tierra, hacia el piso a 45°, abrir el mecanismo de acción y efectuar una comprobación triple (mecánica, visual y táctil) para asegurarse de que está descargada. Nunca confiar en la memoria; se debe considerar cada arma como cargada hasta que se haya comprobado personalmente lo contrario.
- B. No dejar armas cargadas sin controlar. Las armas cortas, fuera de su funda, deben tener la acción (o tambor) abierta en todo momento, excepto cuando se está disparando. Las armas largas tendrán las acciones abiertas (o de acuerdo al arma), seguros puestos, y se transportarán de forma que no presenten peligro, siempre con la boca del cañón hacia un lugar seguro.
- C. No colocar el dedo dentro del arco guardamonte hasta que se esté apuntando el arma hacia la línea de blancos.
- D. No cargar el arma hasta que se ordene. Escuchar y obedecer todas las órdenes que da el instructor; no adelantarse a las órdenes.
- E. En la línea de tiro, las manos se mantienen tomadas por la espalda hasta tanto se dé una orden para manipular el arma.
- F. Usar siempre protector visual y auditivo mientras se realizan ejercicios con fuego real. Para limpieza y desarme también.
- G. No fumar, beber, comer o escuchar música en el polígono. No hablar entre tiradores durante los ejercicios.

- H. Si se llega al polígono con el arma cargada, no se descarga hasta que el instructor no lo autoriza y controla.
- I. Si se debe salir del polígono con el arma cargada, no se carga hasta que el instructor no lo autoriza y controla.
- J. La munición real sólo se permite en el polígono. No se permite en el aula u otras instalaciones de instrucción.
- K. Una vez sacada el arma de la funda, siempre se la mantiene apuntando hacia la línea de blancos.
- L. Iniciado cada ejercicio, para hablar con el instructor se levanta la mano débil, sin darse vuelta.
- M. Iniciado cada ejercicio, nadie se da vuelta o se agacha a recoger material caído.
- N. El tirador que llega tarde a un ejercicio, se mantiene a la espera y en silencio hasta su finalización. Luego recién solicita autorización para incorporarse a la clase.
- Ñ. Transporte: Las acciones deben estar abiertas, a menos que el arma esté en la funda, dedo fuera del arco guardamonte:
- O. \* Revólver: Sin cartuchos, tambor abierto, empuñando hacia abajo, 45°. \* Pistola: Sin cargador, acción abierta, empuñando hacia abajo, 45°.

**Entrega y recepción de armas:**

- Revólver: Sin cartuchos, tambor abierto dedo entre el mismo y el armazón, boca hacia arriba y se entrega por la empuñadura.
- Pistola: Sin cargador, acción abierta, boca hacia arriba y se entrega por la empuñadura.
- P. Si se observa una situación peligrosa o riesgosa, debe gritarse: "ALTO EL FUEGO", levantar la mano inhábil e informar al instructor.
- Q. Durante los descansos, el arma queda en la funda y no se manipula.

**SEGURIDAD EN LAS TÉCNICAS DE TIRO**

- A. Siempre manipule el arma como si estuviera cargada.
- B. Siempre tenga apuntada el arma hacia una dirección segura. Jamás apunte el arma hacia una persona, aunque crea que está descargada.
- C. Mantenga su dedo siempre fuera del arco guardamonte hasta que tenga apuntada el arma hacia una dirección segura y haya decidido disparar.
- D. Siempre esté seguro de que el blanco y el área que lo rodea sea seguro para disparar. Nunca dispare contra una superficie dura o al agua, para evitar rebotes con dirección impredecible.
- E. Cada vez que manipule un arma, la primera cosa que debe hacer (apuntando hacia una dirección segura y con el dedo fuera del arco guardamonte) es sacar el cargador (si lo tuviera colocado) y abrir la acción para controlar que no esté cargada. Asegúrese que el cañón esté libre de obstrucciones.
- F. Instrúyase sobre las características de funcionamiento y manejo de su arma antes del uso.
- G. Antes de disparar el arma, debe realizar la rutina de seguridad para asegurarse que el mecanismo funciona bien y el cañón está limpio de proyectiles.
- H. Solo use la munición recomendada por el fabricante del arma y asegúrese que el tipo de munición no hará peligrar la integridad del arma.
- I. Siempre debe usar protección visual y auditiva de buena calidad.
- J. Nunca use armas mientras está bajo influencia de alcohol o algún tipo de medicación que lo condicione psíquica o físicamente.
- K. El arma que no se usa debe estar descargada.

L. Toda arma debe ser guardada y asegurada en un lugar seguro, lejos del alcance de niños o adultos no instruidos.

- ❖ **RECORDAR** - No se pueden prever todas las situaciones posibles. La seguridad y el uso racional del arma dependen del sentido común y de la instrucción apropiada. Siempre siga las normas de seguridad y piense antes de usar un arma.
- ❖ La seguridad del arma depende de Ud.

- **Un disparo escapado es:**

- Para el culpable UN DESCUIDO
- Para la víctima LA MUERTE
- Para la unidad UNA DESGRACIA
- Para la Policía UNA VERGÜENZA
- Para los medios UNA FATALIDAD
- Para la sociedad UN ASESINATO

### Arma de Fuego

La Ley Nacional de armas y explosivos N° 20.429/73, en su artículo 3, define al arma de fuego como: La que utiliza la energía de los gases producidos por la deflagración de pólvora para lanzar un proyectil a distancia.

El principio físico es simple, la pólvora normalmente “deflagra”, vale decir, se quema, al momento de estar comprimida en el interior de la vaina de la munición o cartucho, produciéndose una “explosión controlada” o una combustión violenta, generando que la acción de los gases impulse el proyectil a través del cañón.

### PISTOLA

La definición correspondiente a esta arma, se encuentra en el Decreto Reglamentario de la Ley de armas y explosivos 395/75, Art. 3 inc. 16, que expresa: ...al arma de puño de uno o dos cañones de ánima rayada, con su recámara alineada permanentemente con el cañón.

La pistola puede ser de carga tiro a tiro, de repetición o semiautomática. (Definición Manual Miraf 2011).

La pistola Bersa Thunder en calibre 9 x 19mm se fabrica en la localidad argentina de Ramos Mejía, provincia de Buenos Aires. Es una de las más usadas por las fuerzas policiales de nuestro país.



**CARTUCHOS:** Es el conjunto constituido por el proyectil entero o perdigones, la carga de proyección, la cápsula fulminante y la vaina, requeridos para ser usados en un arma de fuego. Munición: Designación genérica de un conjunto de cartuchos o tiros.

**El Cartucho se compone de las siguientes partes:**

1. **Bala o Punta:** Es la parte del cartucho, que una vez que comienza a ser impulsado, se convierte en proyectil y se traslada hasta impactar en un blanco o perder velocidad hasta detenerse.
2. **Vaina:** Recibe este nombre un casquillo construido en bronce, cobre, latón (70/30 % en cobre y Zinc), plástico, aluminio, acero, etc., que entre otras cosas cumple la función básica de contener el resto de los elementos. No todas las vainas son iguales, esto depende del calibre y tipos, tanto en armas largas como cortas, unas de sus variantes son: sus rebordes o pestañas en su base.
3. **Carga Impulsora (pólvora):** La pólvora es una mezcla de sustancias químicas, medianamente estable y muy inflamable. Su velocidad de descomposición (combustión) es relativamente baja dentro del grupo de los explosivos, por lo que no detona, sino que DEFLAGRA. Su composición química básica (pólvora negra), está constituida por una combinación de partículas muy finas de salitre (75% de nitrato de potasio), carbón vegetal (15% de carbono) y azufre (10%).
4. **Cápsula Iniciadora (fulminante):** La Cápsula Iniciadora es un recipiente metálico de forma cilíndrica, parte del cartucho, donde se aloja la sustancia iniciadora encargada de comenzar la ignición. Esta especie de bomba diminuta contiene una mezcla química altamente explosiva, basada en derivados del plomo (estifnatos, estearatos o ácidos de plomo) que produce una deflagración al ser golpeada.

**CARTUCHO DE FUEGO ANULAR**

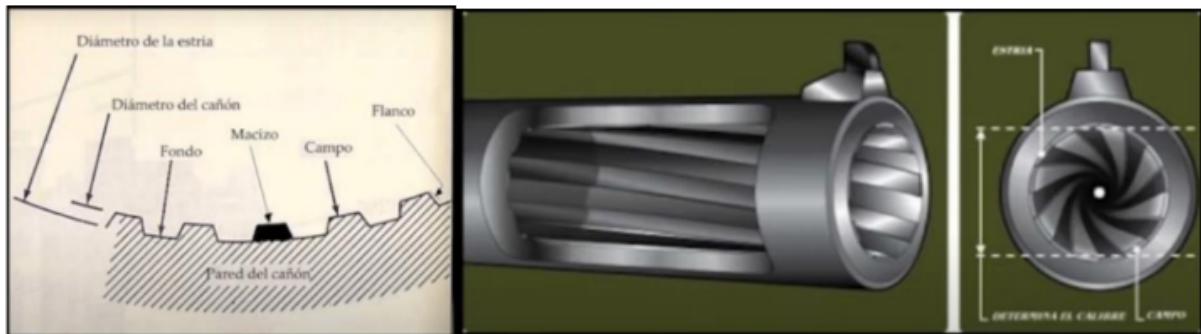


**CARTUCHO DE FUEGO CENTRAL**



**El calibre:** Se denomina calibre al diámetro del ánima del cañón. Este tiene una lógica correspondencia con el diámetro aproximado de la bala que es disparada. El calibre de la bala deberá ser ligeramente superior al calibre del ánima del cañón, a fin de que, al ingresar y desplazarse forzado por el interior del cañón, las estrías puedan lograr que el proyectil realice el movimiento de rotación sobre su eje. Los calibres pueden ser expresados en milímetros, en pulgadas o en unidades absolutas, según los patrones de medidas oficiales de cada país o del tipo de arma.

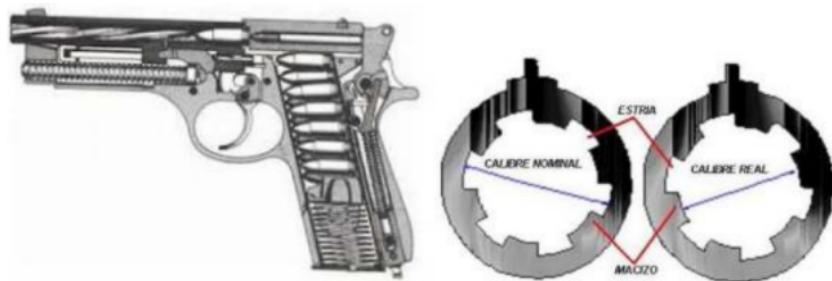
Representación gráfica y corte longitudinal del Ánima del cañón estriado:



**Calibre real:** El calibre real es el diámetro interno del cañón, tomando como referencia los dos puntos más cercanos en el diámetro, es decir, entre cada campo, también conocido como macizos.

**Calibre nominal:** Es el calibre o nombre con el que se le conoce al arma de fuego o cartucho.

La nomenclatura se encuentra generalmente asociada a las características del cartucho que utiliza el arma, (nombre comercial Ej: 9mm Luger, , 9mm PARABELLUM )



**Teoría del tiro:** Existen varios factores para producir un disparo, para su mejor explicación se considerarán por separado, pero todos se convergen en un solo momento. Disparar no es nada simple; requiere una compleja coordinación de varias funciones mentales y corporales. A continuación, se desarrollará cada factor.

**POSTURA:** Es uno de los temas más difíciles de explicar teóricamente y al mismo tiempo, un factor de gran importancia para tirar bien. Cada tirador deberá buscar su postura, aquella que le resulte cómoda, ya que no existe una en especial. Desde un principio se debe aceptar algo que es inevitable, el cuerpo humano, al adoptar una postura, queda sujeto a cierto grado de oscilación producido por la acción de los músculos que tratan de mantenerlo en dicha posición. Como postura cómoda podemos definir aquellas en las que el tirador nota que no se cansa, que no está tensionado y que podría conservar por mucho tiempo; esta posición debe ser equilibrada, notando el tirador que no existe una tendencia a caerse, tendencia que agravará por falta de un tono muscular que se puede adecuar con una preparación física. Una causa de la postura incorrecta es la apertura y posición de los pies. La apertura de los pies no debe sobrepasar el ancho de la cadera y de los hombros; aperturas pequeñas y muy grandes dan lugar a oscilaciones. Partiendo de una buena postura, podremos disminuir las posibilidades de errores.

**POSICIÓN ISÓSCELES:** En la descripción biomecánica, observamos de abajo hacia arriba.- La separación de los pies de un ancho de hombro o cadera, la cual determina la base de sustentación sobre el piso.- Las piernas extendidas sin flexión, lo cual no genera ningún tipo de hipertonia (aumento del tono muscular) en los miembros inferiores.- Tronco erguido, sin inclinaciones antero posteriores.- Los brazos extendidos hacia delante , quedando los mismos en forma paralela al piso.- Se toma el arma con ambas manos y se la sitúa a la altura de la vista.- La cabeza, ubicada entre los brazos llevando el mentón levemente hacia el pecho.-

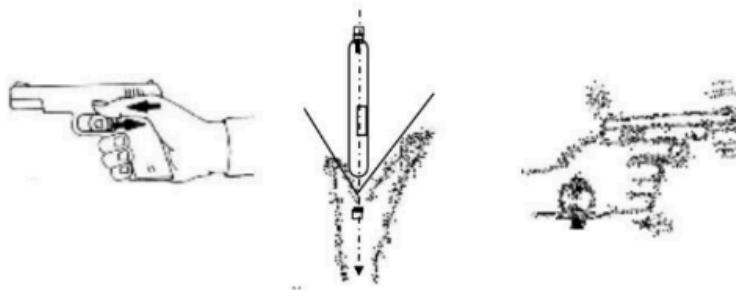


**Isósceles:** Hay un aumento en la base de sustentación, separando las piernas más de un ancho de hombro o cadera - Se observa un descenso del centro de gravedad, el cual está ubicado en el abdomen del tirador para reducir su silueta - También observamos un aumento bien marcado en la flexión de rodillas, lo cual genera que el tirador achique su silueta - El tronco sigue erguido, recto y firme - Los brazos mantienen su posición normal, al igual que la cabeza.



**CORRECTO EMPUÑAMIENTO:** Empuñar: acción de tomar el arma con una sola mano, siendo esta la mano hábil. Consiste en tomar el arma de manera que sea una continuación del brazo. La mano no debe dejar espacio en la zona de castor. El dedo índice se colocará fuera del arco guardamonte y los dedos siguientes se colocarán por debajo del arco guardamonte.

Sobre empuñamiento: acción de tomar el arma con las dos manos. Una mano abraza a la otra, la mano inhábil toma la empuñadura, el dedo pulgar se colocará por debajo del dedo pulgar del mano hábil paralelo a este, los dedos restantes se colocarán por encima de los dedos de la mano hábil.



La mano formará una especie de "Y" tomando como centro o eje de la misma a la pistola empuñada. La presión del empuñe debe ser 60% de la mano inhábil y 40% de la mano hábil; esto es para que el dedo índice que utilizaremos para disparar esté relajado al igual que el resto de los dedos de la mano hábil. Más tensiones en la mano hábil se nota en una menor velocidad en el dedo de disparador. Errores de empuñadura veremos reflejados en el blanco.

### **ALINEACIÓN DE LOS APARATOS DE PUNTERÍA**

**APARATOS DE PUNTERÍA** Son los instrumentos con los cuales han sido dotadas las armas de fuego, para alinearlas con el objetivo y conseguir precisión en el direccionamiento del proyectil. El alza, regula el plano vertical y horizontal de la alineación del arma. Ubicada sobre el cajón de los mecanismos y en algunos casos, tiene graduaciones para distancias variables, de acuerdo al alcance efectivo del arma.

- En el plano vertical, determina el ángulo de inclinación del arma para la distancia de impacto y alcance del tiro.
- En el plano horizontal, establece la trayectoria lateral del proyectil. El punto de mira, se encuentra ubicado en el extremo anterior superior del cañón para marcar o indicar el punto donde se desea impactar.

**MIRAS:** Al momento de realizar la toma de miras se debe tener en cuenta varios factores:

- Ojo Director: Ojo que domina la visión
- Objeto (Blanco)
- Distancia al blanco: Corta, media y larga distancia.
- Tipo de miras: Convencionales, ópticas o electrónicas
- Presión del disparador (gatillo) Línea de mira: es la línea imaginaria trazada entre el ojo, las miras del arma propiamente dicha y el objetivo

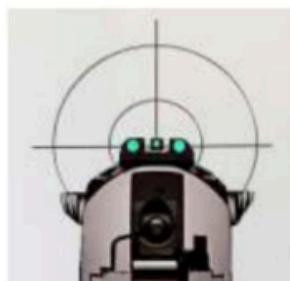
**Ojo director:** Debemos mirar con ambos ojos abiertos, luego se tapa con el dedo gordo de una de las manos, un objeto pequeño ubicado a corta distancia y después lentamente manteniendo el objeto tapado, se acerca el dedo a la cara, hasta que el ojo director queda tapado por el dedo. Esto es importante realizar cuando se utilizan armas largas o en armas cortas con posición de tiro específicas, como weaver, mexicana o californiana. Si usáramos isósceles (usado en sistemas israelíes) no es relevante dado que la línea de miras, corta de manera simétrica la figura que se forma entre los brazos y el torso Distancia al objetivo:

- Corta: no se utilizan las líneas de miras, se hace uso del tiro instintivo
- Media (7-15 m): se hace foco en el objetivo a disparar (se tiene buena resolución del blanco) Larga (+15 m): el foco se centraliza en las miras del arma (el blanco es difuso por su lejanía) Importante: Es necesario tener en cuenta que el ojo humano no es capaz de hacer foco en dos planos diferentes Aparatos de puntería La vista debe atravesar los aparatos de puntería del arma, cuya alza y guión están alineados horizontalmente sobre el punto que se desea impactar (si se tiene la posibilidad de poseer miras regulables, se sugiere que la línea de miras quede levemente por debajo del punto de impacto, para que éste no quede tapado por el arma). El guión debe estar alineado con el alza por su parte superior y bien centrado en la misma. Describiendo una línea imaginaria que comienza en el ojo, pasa por los aparatos de puntería y finaliza en el blanco. Cualquier movimiento fuera de este recorrido, implica impactar en un punto diferente al deseado.

**Sugerencia:** en tiros sucesivos, primero ubicar el guión y llevarlo hacia el alza luego de cada disparo. Esto se logra permitiendo que el cañón quede después de cada disparo levemente levantado por encima del alza. De esta manera se logra una más rápida toma de miras y por ende disparos continuos que logren el objetivo.

Impacto de acuerdo a la toma de los aparatos de puntería

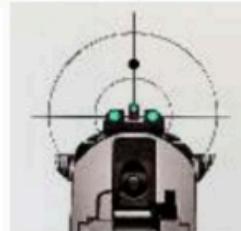
Alineación correcta de los aparatos de puntería



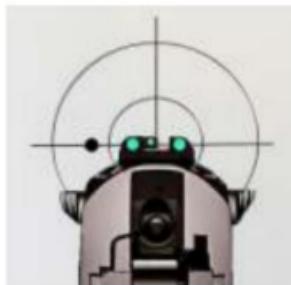
*Alineación incorrecta de los aparatos de puntería*



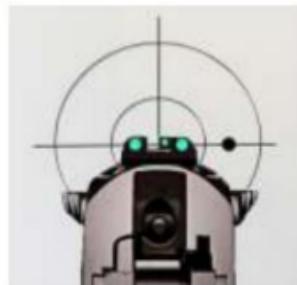
Disparo bajo.



Disparo alto.



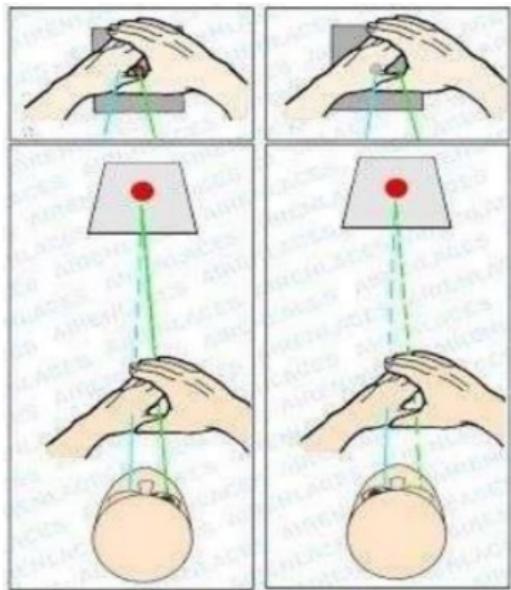
Alineación a la izquierda



Alineación a la derecha.

**ALZAS METÁLICAS:** alza – guión: son las partes virtualmente inseparables que forman el aparato de puntería en las alzas metálicas. alza: en alzas metálicas, es la parte posterior del aparato de puntería, más próxima al ojo del tirador. Es la parte normalmente ajustable (no siempre puede ser fija) del aparato de puntería, que permite variar el ángulo de mira y/o introducir correcciones laterales. Las alzas para armas largas, están normalmente graduadas, en la unidad de distancia en uso en el país fabricante o usuario: metros, yardas, pasos, varas, etc. guión: es la parte delantera del aparato de puntería, resalto sobre el cañón, cerca de la boca. Puede ser integrado al cañón o no, fijo o ajustable; en las armas modernas puede estar soldado al cañón o colocado a presión (cola de milano). En algunas armas de avancarga era parte de la última abrazadera, y cuando era solidario al cañón, podía servir como punto de fijación de la bayoneta de cubo. En general son totalmente metálicas, aunque en algunos casos se le colocan esferas de oro, marfil, plástico o bronce para mejorar la visibilidad. La base puede ser no reflectiva o tener una protección para evitar los reflejos del sol. Por su forma pueden ser una esfera, o de secciones varias, una pequeña varilla cilíndrica o cónica.

**Técnica para saber cuál es el ojo dominante:** Existen varias técnicas, una de las más usadas es: Con ambos ojos mirar un punto fijo en la pared, colocar ambas manos extendidas por delante de los ojos dejando entre las manos un pequeño espacio, sin perder de vista al punto fijo, a continuación, retraer los brazos hasta llegar hasta la cara. Esta acción indicará cual es el ojo dominante ya que el espacio dejado en las manos llegará a ese ojo.



**La dominancia cruzada** El desarrollo de la dominancia cruzada es atribuible a varios factores, pudiendo tratarse de una característica congénita, a las consecuencias producidas por el hecho de forzar por cuestiones culturales o sociales desde niños zurdos naturales para que utilicen la mano derecha; o también por un desequilibrio muscular entre los dos ojos denominado Foria, que afecta la capacidad de convergencia de ambos en un solo objeto. La dominancia cruzada suele asociarse con cierta regularidad a eventos de vértigo y migrañas.

La Dominancia Cruzada ha desarrollado en muchas personas las características de ser —ambidiestros—, destacándose dos topologías: en una las personas utilizan cada mano con mucha habilidad para actividades específicas; en otros casos las personas pueden realizar varias actividades casi de forma indiferente con cualquiera de las manos.

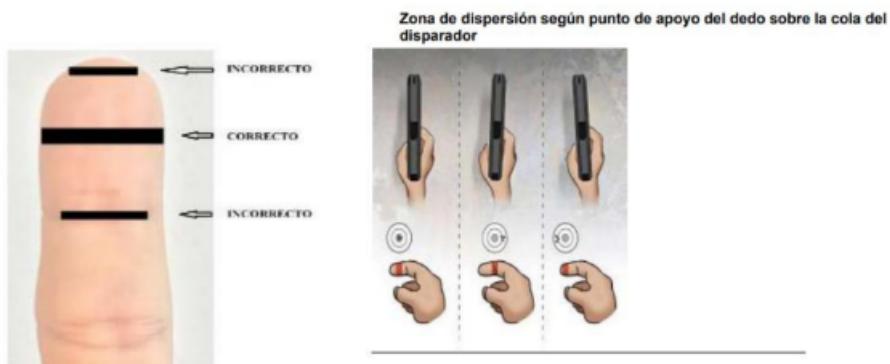
En el caso de tiro con pistola, es frecuente que se produzca una alteración del ángulo en la empuñadura, con tendencia a corregirlo girando el cañón; en el gráfico inferior se observa el agarre natural de mano y ojo dominantes derechos, en la otra gráfica se observa la compensación en dominancia de la mano derecha y el ojo izquierdo, generando un error de canteo.

**RESPIRACIÓN.** La respiración juega un papel importante en la práctica del tiro, por lo que se debe controlar. Cuando se quiere realizar un disparo, si respira normalmente, es malo porque la inhalación y exhalación afectará a los brazos extendidos, tomar aire profundamente y aguantarlo, desarrollará tensión. Exhalar completamente igualmente producirá incomodidad. El mejor método para controlar la respiración es aquel que contribuye a la relajación y evita la tensión, cuando se está apuntando y está listo para disparar es cuando se tiene que tomar aire normalmente, expire la mitad, aguante el resto del aire en los pulmones y comience a presionar la cola del disparador o disparador. Puede existir la posibilidad de que el tiempo para apretar el disparador se prolongue y su cuerpo demande más oxígeno. Si esto pasa, evite la tentación de quedarse así, desperdiando un tiro por presionar el disparador apresuradamente. En lugar de esto, baje el arma y respire normalmente por un minuto y entonces empiece su rutina de apuntar y disparar otra vez.

Todo esto que relatamos con anterioridad, pierde significado en el Tiro de Combate o Tiro Policial. El policía en combate, lucha por su supervivencia, y no podemos pedirle relajación. Naturalmente se encontrará agitado y su respiración será errática, lo que afectará negativamente en la puntería.

Como primera medida se debe ejercer contacto con el disparador utilizando la parte media de la tercera falange del dedo índice (la yema) y la presión que se ejerce debe ser constante, progresiva y lo más rectilínea posible hacia el centro de la mano, todo esto se realiza buscando reducir los movimientos que se puedan generar y que afecten a la toma de puntería. Al momento de realizar disparos sucesivos no es necesario soltar la cola de disparador (gatillo) por completo, solo hasta la posición donde el sistema de disparo se rearma y vuelve a ser funcional (se identifica al tacto y por el peculiar sonido de un clic)

## PUNTO DE APOYO DEL DEDO SOBRE EL DISPARADOR

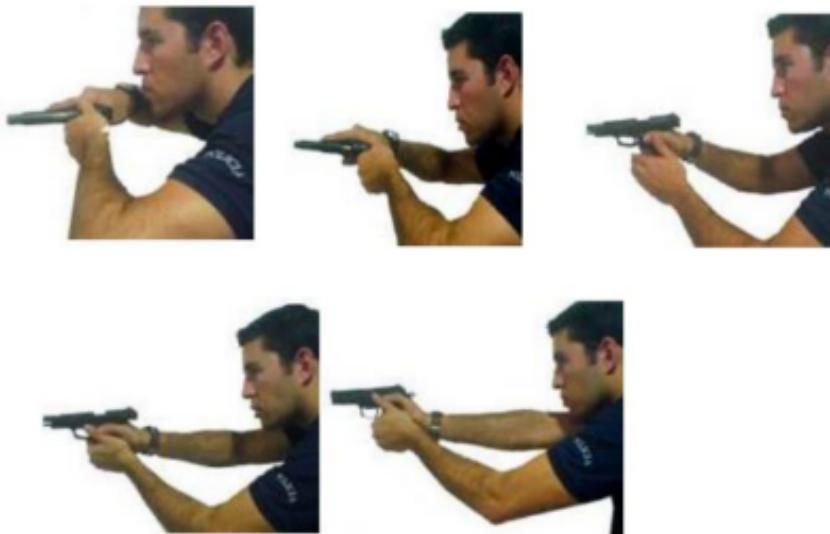


### Técnica de desenfunde.

- 1.- Partiendo de la posición natural (tirador parado de frente a la silueta con los brazos al costado del cuerpo).
- 2.- La mano que va a empuñar el arma se dirige de arriba hacia abajo. Con el dedo pulgar se desprende la pistolera. En el mismo procedimiento, descendiendo aún más la mano se realiza la toma del arma.
- 3.- Una vez realizada la toma el arma se dirige desde la pistolera en forma ascendente hasta la altura del mentón, el recorrido del arma será el más corto hasta llegar al mentón.
- 4.- Al mismo tiempo que asciende el arma, la mano que asiste se dirige en vuelo al encuentro de la mano que empuña el arma, realizando el empuño.
- 5.- Una vez que el arma llegó al mentón el cañón deberá estar dirigido, señalando al objetivo, por lo cual el tirador deberá extender sus brazos.
- 6.- Este mismo procedimiento puede ser utilizado tanto para la posición Weaver, la isósceles californiana o la israelí, variando en su recorrido la estructura del cuerpo.

### SIN CARTUCHO EN RECÁMARA

- ❖ Nos encontramos con tiradores que no utilizan cartuchos en recámara, de esta manera la técnica de desenfunde se realiza normalmente, hasta que el arma se sitúa a la altura del mentón.
- ❖ Una vez que la mano que asiste llega al arma, la misma se dirige directamente hacia la corredera, tomando de la misma el segrinado o seregrip.
- ❖ Para aumentar el empuje de los brazos en la acción de carga los codos deberán estar a la altura del hombro, paralelo al piso, mientras que la mano que asiste queda firme, sosteniendo la corredera con los dedos índice y pulgar; para con un movimiento enérgico de la mano que empuña el arma se dirija hacia delante produciendo su carga.
- ❖ Realizada la carga, la mano que asiste irá al encuentro de la otra mano, realizando la correcta técnica de empuñe para producir los disparos.

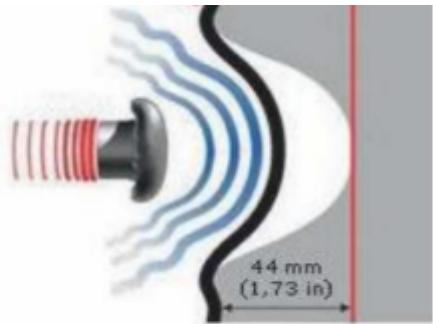


**CHALECOS DE PROTECCIÓN BALÍSTICA** Norma RENAR MA 01-A1. Esta norma nacional regula los niveles de resistencia balística de los chalecos antibalas, respetando y adecuando al mismo tiempo las normas internacionales para su importación y respondiendo al tipo de armas que habitualmente usan los delincuentes en nuestro país. La norma RENAR MA.01-A1 regula los niveles de resistencia balística de los chalecos a prueba de bala y fija los requerimientos técnicos que deben respetar los fabricantes e importadores, siguiendo las actualizaciones y lineamientos de las normas internacionales vigentes e incorporando los avances en materia de componentes y nuevos calibres de armas de fuego, cuyo uso se ha generalizado a nivel nacional.

**FUNCIONAMIENTO DEL CHALECO BALISTICO** La mayoría de los chalecos funciona atrapando el proyectil en una red de fibras muy resistentes, logrando que el proyectil transfiera su energía tensando, no solamente las fibras con las que entra en contacto, sino también las de las zonas vecinas que constituyen la red. De esta manera se entiende que cuantas más capas de este tejido utilicen, mayor será la resistencia balística lograda. Para la confección del tejido balístico, actualmente se están utilizando fibras denominadas políaramídicas, que se comercializan bajo diversos nombres, tales como KEVLAR o TWARON, utilizándose también, en otros casos, las denominadas fibras de polietileno de cadena extendida, como el SPECTRA y DYNEEEMA. Conceptualmente, todas estas fibras son livianas, varias veces más resistentes que el acero, lo cual también explica su alta capacidad para detener proyectiles. El panel balístico no presenta resistencia ante ataques con armas blancas. Para tal finalidad se colocan defensas especiales, a pedido de los compradores, las cuales generalmente están constituidas de mallas metálicas.



Cuando un proyectil impacta un panel balístico, se genera una transferencia de energía cinética la cual debe dispersarse a lo largo y ancho del panel. Cuanto más rápido se disperse esta energía, menos trauma recibe el usuario en su cuerpo. Cualquier proyectil generará una deformación en la parte posterior del panel balístico como resultado del trabajo realizado por las fibras al detener el proyectil. Cuanto mayor sea esa deformación, mayor el trauma. El impacto del proyectil, produce en el cuerpo que protege un efecto elástico penetrante e instantáneo con forma de hongo, tal como una pelota de fútbol lo haría con la red del arco. A ese efecto, se lo denomina “trauma”.



**NORMA MA 01 Y 02 DEL (RENAR)** Registro Nacional de Armas A Continuación, se detalla las normas requeridas por nuestro Registro Nacional de Armas (RENAR) para la confección de los niveles de protección de los distintos tipos de Chalecos Antibalas NORMATIVA Y NIVELES DE RESISTENCIA BALÍSTICA La resistencia balística de los materiales utilizados en blindajes, se clasifica según esta norma en siete niveles, de acuerdo a su capacidad de protección.

**NIVEL RB0: PROYECTILES CALIBRE .22 Y .38 SPL** Estos Blindajes protegen contra proyectiles calibre .22 LR y del calibre .38 SPL. También deben brindar protección contra proyectiles calibre .25 PLG, .32 PLG, y 12 UAB Nro.: 4 perdigón de plomo.

**NIVEL RB1: PROYECTILES CALIBRE .357 MG DE BAJA VELOCIDAD Y 9 MM DE BAJA VELOCIDAD** Estos blindajes protegen contra proyectiles calibre .357 Mg y de calibre 9 mm de baja velocidad. Asimismo, deben brindar protección contra proyectiles calibre .45 ACP, 38 SPL+P y 12 UAB Nro:00 postas de plomo, al igual que para todos los proyectiles del nivel RB0.

**NIVEL RB2: PROYECTILES CALIBRE .357 MG DE ALTA VELOCIDAD Y 9 MM DE MEDIA VELOCIDAD** Estos blindajes protegen contra proyectiles calibre .357 Mg de alta velocidad y calibre 9 mm de media velocidad. Asimismo, proporcionan protección contra amenazas del nivel RB1.

**NIVEL RB3: PROYECTILES CALIBRE .44 MG Y 9 MM DE ALTA VELOCIDAD** Estos blindajes protegen contra proyectiles .44 Mg y calibre 9 mm de alta velocidad. Asimismo, proporcionan protección contra amenazas de los niveles RB1 y RB2

**NIVEL RB4: PROYECTILES CALIBRE 7.62 MM NATO Y 5.56 MM NATO** Estos proyectiles protegen contra proyectiles del calibre 7.62 mm NATO (.308 Winchester) y del calibre 5.56 mm NATO (.223 Remington). También deben proteger contra monoposta del calibre 12 UAB. Asimismo, proporcionan protección contra amenazas de los niveles RB1, RB2 y RB3.

**NIVEL RB5: PROYECTILES PERFORANTES CALIBRE 7.62 MM NATO** Estos blindajes protegen contra un disparo de proyectil perforante 7.62 mm NATO (.308 Winchester) "P". Asimismo proporcionan protección contra un solo disparo, como mínimo de los proyectiles de los calibres correspondientes a los niveles RB1, RB2, RB3 y RB4.

**NIVEL RBE: PARA BLINDAJES DE RESISTENCIA BALÍSTICA ESPECIAL EI RENAR** eventualmente podrá autorizar el blindaje para usos especiales, que verifique resistencia balística para un nivel de protección especificado por el usuario.

## **MATERIAL COMPLEMENTARIO**

- [\*\*Modificaciones al Código Penal Sobre DERECHOS DE QUIEN EJERCE LA LEGÍTIMA DEFENSA\*\*](#)
- [\*\*CHALECOS ANTIBALAS - Norma RENAR\*\*](#)
- [\*\*Entidades de Tiro M.E.T. / RENAR\*\*](#)
- [\*\*Identificación y Rastreo de Armas de Fuego - MIRAF\*\*](#)
- [\*\*Legitima Defensa\*\*](#)
- [\*\*Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley\*\*](#)
- [\*\*Norma: 1308/07 - Programa Nacional de Entrega Voluntaria de Armas de Fuego.\*\*](#)

# **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

## **1. FUNDAMENTACIÓN / JUSTIFICACIÓN:**

En este presente las organizaciones productivas que dan cumplimiento a un modelo humanizante y sinético, ejecutan básicamente dos funciones que pretenden lograr la eficiencia y eficacia. En primer lugar se esmeran diligentemente para generar un espacio facilitador de las relaciones interpersonales entre sus miembros en atención que el tiempo de trabajo remunerado de las personas demanda por lo general un tercio de sus quehaceres diarios, y ello durante treinta años en promedio. En segunda instancia, como organismos que componen un tejido comunicacional interno y a la vez se encuentran inmersos en un macro-ambiente social, diseñan y redefinen constantemente canales de comunicación institucional adecuados en procura de un intercambio propicio tan variante en términos de exigencias y expectativas de calidad.

En tal sentido esta materia comprende aquellas dimensiones que incumben los vínculos entre miembros de una entidad y, a la vez, entre ésta y su ambiente social. Consensuamos en que las Relaciones Humanas, como disciplina aplicada, tiene como plataforma la continua reflexión sobre el factor humano por considerarlo el capital más importante de toda organización que brinde oportunidades de empleo y cuya satisfacción es una condición necesaria para procurar los objetivos productivos predeterminados<sup>1</sup>. Asimismo valoramos a las Relaciones Humanas como una herramienta disciplinar que tiende a favorecer los intercambios entre toda organización y sus públicos para lograr su comprensión y aceptación .

## **2. OBJETIVO GENERAL DE LA MATERIA**

Generar una propuesta formativa que a través del reconocimiento de la necesidad de saludables interacciones sociales, se re-signifique la situación de empleo valorando un modelo organizacional superador, con actores motivados para que se identifiquen con la misión y valores institucionales y reflejen compromiso en la consecución de las metas.

Se interprete a los procesos comunicativos respetuosos e inclusivos como plataforma indispensable para la consolidación de un ambiente laboral confiable y legitimado por la comunidad, con acciones estratégicas, coordinadas y sostenidas en el tiempo.

## **3. EXPECTATIVAS DE LOGRO**

- Conocer el origen de la Escuela de Relaciones Humanas y su evolución conformando el campo del Comportamiento Organizacional.
- Internalizar las nociones de cultura de trabajo, dignidad en el trabajo, obligaciones y derechos laborales.
- Advertir las anomías emergentes de ambientes laborales nocivos en términos de interacciones personales.
- Distinguir las técnicas apropiadas para intensificar la satisfacción de los miembros de la organización.
- Conocer el origen de la Escuela de Relaciones Humanas y su evolución conformando el campo del Comportamiento Organizacional.
- Internalizar las nociones de cultura de trabajo, dignidad en el trabajo, obligaciones y derechos laborales.
- Advertir las anomías emergentes de ambientes laborales nocivos en términos de interacciones personales.
- Distinguir las técnicas apropiadas para intensificar la satisfacción de los miembros de la organización
- Aprender a desarrollar capacidades relacionales/comunicacionales formales e informales
- Reconocer la diversidad de intereses sociales que exigen una actuación organizacional responsable.

- Seleccionar las herramientas adecuadas para diseñar efectivos canales de intercambio con los públicos.
- Incorporar el vocabulario técnico pertinente.
- Interpretar textos de corte académico.
- Fortalecer el espíritu de trabajo en equipo.
- Comprender la importancia de la estrategia de capacitación/formación continua.
- Consolidar valores éticos.
- Incorporar el conocimiento de nuevas formas de comunicación en el ámbito intra y extra laboral a través de nuevas tecnologías aplicables al respecto.
- Potenciar interacciones estudiante-docente, estudiante-estudiante conservando los valores inalterables de respeto, colaboración y solidaridad.

## **CONTENIDOS:**

### **BOLILLA 1:**

*Organización:* proviene del latín organon que significa órgano como elemento de un sistema ampliando más este concepto, organizar es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas.

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas e instituciones, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

*Estructura:* “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”. Una definición muy general no solo para la administración donde esta palabra procede del latín structura que se refiere a disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse.

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

## **TIPOS DE ORGANIZACIONES:**

No obstante la existencia de distintos tipos, formas o variantes, es necesario destacar que la inmensa mayoría de las organizaciones están sujetas a las variantes tradicionales y solamente en países de alto desarrollo y en industrias con determinadas características y elevado desarrollo, también existen estas formas de organización más actualizadas.

Se pueden citar distintos tipos de organizaciones, algunos con variantes muy parecidas, en este caso veremos las siguientes:

- Organizaciones Adhocráticas.
- Organización en aprendizaje (learning organization).
- Organizaciones en red.

*a) Organizaciones Adhocráticas:*

La estricta y elevada jerarquía de la escuela clásica se pierde en estas organizaciones, en las cuales imperan los equipos de trabajo, los que le impregnán una serie de características como: velocidad ante los cambios, gran creatividad y posibilidades de innovar, elevada descentralización, y especialización en los equipos y/o puestos de trabajo. Por las razones apuntadas, en ocasiones, no existe una definición clara de la relación entre el jefe y sus colaboradores, lo cual se considera una deficiencia de este tipo de organización.

*b) Organización en aprendizaje (learning organization):*

Se caracterizan por situar a las personas en un sitio importante, garantizando una constante evolución en cuanto al aprendizaje y el incremento de los conocimientos para la toma de acciones rápidas ante los cambios. La adquisición de conocimientos en estas organizaciones no se basa en los adquiridos por determinadas personas por importantes que estas sean dentro del proceso, sino es un movimiento en toda la organización y una cultura en todos sus integrantes que permite que todos lo adquieran y que se renueve y se desarrolle constantemente. Sobre la base de lo planteado, una cita de Alhama Belamaric, R. (2005).

Dimensión social de la empresa, que expresa: "Se identifica una organización en aprendizaje cuando en ella se comparte e identifica el conocimiento, de tal manera que todos sus integrantes, sin excepción, lo pueden aprovechar para responder a los cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos". Estas organizaciones, expresa Peter Senge, están basadas en el cumplimiento de cinco disciplinas que son:

- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Aprendizaje en equipo.
- Visión compartida.
- Pensamiento sistémico.

*c) Organizaciones en red:*

Las organizaciones en red tienen un grupo de características distintivas, y se apoyan en los conocimientos adquiridos y utilizados sobre la informática, las telecomunicaciones, utilizando además los aportes que brindan la intranet y la Internet. Unido a los aspectos anteriores, su trabajo es sobre la base de estructuras planas, la disminución de la jerarquía tradicional y un trabajo muy operativo hacia la realización de proyectos, prevaleciendo totalmente una eficaz comunicación y una gran motivación, por la descentralización operacional y la confianza que permiten una correcta eficacia y eficiencia en la ejecución de los procesos, unido a un incremento de la satisfacción laboral. Se precisa, un nuevo modo de pensar y de actuar que permitan un alto grado de integración. En una determinada etapa del desarrollo del trabajo es necesario incluir en esta integración a los clientes, a los proveedores y demás factores relacionados con el proceso.

La estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, se ordenan, se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación. Para ello, es necesario realizar con anterioridad una correcta división del trabajo, definir cómo se agruparán las tareas, o sea, su departamentalización y cómo estas se interrelacionarán e integrarán entre sí. Las estructuras organizacionales se grafican a través de cuadros y líneas adecuadamente conformadas, lo que se conoce como organigrama. Los cuadros representan la agrupación de tareas y las líneas son la cadena de mando, las que expresan cómo estará distribuida la autoridad, o sea quién se subordinará a quién. Esquema de una estructura organizacional (organigrama) típica Cada organización debe tener su estructura de acuerdo a sus

características por lo que no deben copiarse mecánicamente de una organización a otra. Otro elemento a destacar es que los enfoques sobre las estructuras han ido cambiando con el transcurso del tiempo, por lo que constituyen un elemento dinámico.

### **TIPOS DE ESTRUCTURAS:**

Existen distintas formas de estructuras las cuales se nombran en dependencia del factor a definir, estas son:

a) *Por la forma de estructurarse las áreas* (direcciones, departamentos, secciones u otros) pueden clasificarse en:

- *estructura organizacional funcional:* Consiste en la especialización de las áreas por funciones (Recursos Humanos, Economía, Mercadotecnia, Ventas, otras), o sea, que la autoridad se basa en la función. La misma tiene varias ventajas prácticas y se aplica en organizaciones relativamente pequeñas y con poco volumen de productos, una de sus desventajas principales es su utilización donde existan gran cantidad de productos. Las decisiones se toman de manera centralizada. Cada jefe tiene la posibilidad de aportar sus conocimientos al máximo.
- *estructura organizacional por producto (o cliente, o geográficamente):* Se utiliza en grandes entidades con elevados volúmenes de productos, clientes o en organizaciones con divisiones geográficas distantes. En estos casos esta estructura es mucho más ventajosa que la funcional.
- *estructura organizacional matricial:* combina las ventajas de las anteriores y reduce las desventajas. Un aspecto a evaluar es la doble subordinación a que se someten los trabajadores con esta estructura

b) *En función de la línea de mando* pueden ser:

- verticales: Se caracterizan por tener varios niveles de subordinación, lo cual no permite que las decisiones y las informaciones en general lleguen con rapidez desde el nivel inicial al final y viceversa, lo que constituye una desventaja en esta época de cambios acelerados
- horizontales: Por el contrario tienen pocos niveles lo que permite la posibilidad de eliminar la desventaja de la anterior, la tendencia actual es hacia la utilización de estas últimas.

c) *En dependencia de su legalización* pueden ser:

- Formales e Informales: Las primeras son las que están acreditadas y legalizadas documentalmente, y son nuestro objeto de estudio, las informales lo contrario. No obstante, estas últimas existen e incluso se manifiestan dentro de las organizaciones a través de las relaciones interpersonales.

El diagrama organizacional u organigrama: Los organigramas son representaciones gráficas y se les llama linea funcionales debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica.

Para la realización de un organigrama existe significado y reglas en los gráficos, se mencionan algunas, en el caso del staff estas se deben resaltar con unas líneas punteada, líneas como de autoridad deben salir de la parte inferior del rectángulo, deben encerrarse en un rectángulo el título del cargo, se deben incluir los nombres de quien está a cargo del puesto.

Tipos de organigramas: (De acuerdo a Enrique B. Franklin)

a) *Por el tipo de naturaleza se dividen en tres tipos:*

- Microadministrativos: Este organigrama solo a una organización y puede ser un organigrama de forma general de toda la empresa o solo de una área.
- Macroadministrativas: En este organigrama se involucran más de una empresa
- Mesoadministrativo: Involucra a una o más organizaciones pero de un mismo giro.

b) *Por su finalidad: Están integrados por cuatro subcategorías:*

- Informativo: Este tipo de organigrama está pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar.
- Analítico: Este organigrama es de carácter analista del comportamiento organizacional.
- Formal: Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.
- Informal: Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

c) *Por su ámbito: Esta clase se subdivide en dos tipos.*

- Generales: Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico.
- Específicos: Este organigrama detalla un área.

d) *Por su contenido: Esta clase se subdivide en tres tipos los integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades. A continuación se detalla cada uno:*

- Integrales: Este organigrama representa toda la estructura de la organización pero relacionan la jerarquía entre los departamentos así como también la dependencia que existen entre ellos.
- Funcionales: Esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.
- De puestos: Organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que ahí, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto, da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal.

e) *Por su distribución gráfica: Este grupo se encuentra clasificado por cinco diferentes organigramas.*

- Verticales: Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.
- Horizontales: Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha.
- Mixtos: Este organigrama mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical. Es mayormente utilizado para empresas que tiene un gran número de divisiones en la base organizacional..
- De bloque: son derivados de los verticales, permite que los últimos niveles jerárquicos aparezcan.
- Circulares: La persona o unidad de mayor jerarquía se encuentra en el centro y también está formado por círculos y cada círculo representa el nivel jerárquico equivale a mayor jerarquía los que se encuentran del centro hacia afuera.

- Departamentalización: Agustín Reyes Ponce dice: “Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa”. La empresa puede organizarse por diferentes factores, factor producto, del cliente, en razón geográfica, funcional y por proyectos.
- En razón del área funcional: Es cuando se organizan de acuerdo a los perfiles profesionales de especialidad.
- En razón del cliente: La organizaciones se estructuran de acuerdo al tipo de cliente un ejemplo muy claro son las tiendas departamentales.
- En razón de los productos: Generalmente es en empresas que tienen una gran variedad de productos, estas empresas se organizan de acuerdo al tipo de producto un ejemplo muy común de este tipo de departamentalización son las tiendas de abarrotes, o las grandes cadenas comerciales de supermercados
- En razón de la ubicación geográfica: Es de acuerdo a las zonas o territorios donde estas empresas llevan a cabo sus operaciones.
- En razón del proyecto: Cuentan con una estructura matricial cada vez que generan proyectos establecen nuevas modificaciones, un ejemplo de estas son las constructoras que trabajan por proyectos.

*Especialización del trabajo:*

La especialización del trabajo se lleva a cabo mediante la división de las tareas, donde se busca alcanzar que un colaborador sea un experto en su puesto para que sea más productivo ya que se pensaba que no era posible que una persona dominará todas las áreas de una organización. En la actualidad las empresas buscan a personas con una buena actitud para adquirir más conocimientos de lo que su puesto necesita o que cuenten con “habilidades múltiples”. “Organizar significa establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento”.

*Agrupamiento de tareas:*

Las tareas o actividades de la empresa deben ser clasificadas por las distintas áreas y tener en cuenta el tipo de carga de trabajo que le establecerán a un colaborador. Estas se deben establecer como antes se mencionaba de acuerdo a diferentes variables como el tipo de capacidad, conocimiento técnico y que sea proporcional a la remuneración del trabajador. Existen diferentes herramientas que ayudan a agrupar las tareas, como los estudios de tiempos y movimientos, análisis de puestos entre otros. Para realizar el agrupamiento es recomendable primero hacer una división por grandes áreas, ejemplo: finanzas, recursos humanos, producción, mercadotecnia, entre otras, y después realizar otra subcategoría o división de estas áreas de acuerdo al giro de la organización, los nombres pueden variar así como el número de subdivisiones.

**Jerarquía y cadena de mando:** Este principio nos habla de la división de la organización que en todo grupo y organización humana existen. Una vez agrupadas las tareas se comienzan a clasificar en grandes áreas; esta actividad le corresponde al administrador o a quien esté realizado el plan organizacional, principalmente tendrá que determinar a quién responden los colaboradores, qué departamento depende de otro; de igual manera varían de acuerdo al giro de empresa, tamaño, número de personas, y las relaciones que vinculan las áreas.

En la cadena de mando principalmente establece: la autoridad, responsabilidades y unidad de mando. Este proceso de jerarquía y cadena de mando va sufriendo cambios de acuerdo con el crecimiento de la empresa generalmente todas estas nacen sin una estructura definida, y

conforme van creciendo van sumando integrantes hasta que el dueño comienza a dividir las áreas y designará a las personas que se encargarán de las mismas. Existe una clasificación para el tipo de crecimiento de la organización, como horizontal y vertical a continuación se describen:

- Crecimiento horizontal: sirven hasta cierto límite donde los colaboradores requieren del apoyo de otros que a su vez dependen también de ellos para cumplir los planes.
- Crecimiento vertical: Conforme va creciendo la empresa y se van sumando colaboradores y se comienzan abrir más áreas o departamentos a un punto donde no tiene una correcta división dentro de la organización.

#### *Amplitud de control:*

Este es muy parecido al anterior solo que cuantifica las unidades, departamentos o personas que se encuentran supervisadas por otra persona, algunas teorías establecen el número de personas máximas que pueden estar al mando de otra, pero es muy importante saber y más aún en la actualidad con los sistemas computacionales que permiten tener mayor control sobre algunas áreas, que entre menor sea el número de personas que dependen de una, la comunicación y el control de ellas será más fácil y eficiente, que contrario a más personas se puede llegar a perder el control y generar el caos.

#### *Trabajo futuro:*

Herramienta a través de una metodología para el establecimiento de estructuras potenciales organizacionales a empresas de reciente creación para su ingreso y crecimiento en el mercado global.

#### *Objetivo:*

Elaborar una metodología para la creación de una estructura potencial que la empresa de reciente creación pueda utilizarla desde sus inicios al mismo tiempo que establece las bases para encaminarla a su crecimiento mediante una herramienta que facilite su elaboración.

#### *Conclusiones:*

La estructura organizacional nos permite alcanzar las metas y objetivos de la empresa ya que establece las bases fundamentales como: la división de trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía. Es importante que las empresas cuenten con una estructura, sin importar su tamaño y que además este diseñada de acuerdo a lo que pretende realizar y hacia dónde se quiere dirigir para que le permita alcanzar objetivos. Además de que no hay que perder de vista que la estructura de la organización, cuando se está diseñando debe ser flexible y adaptable al crecimiento de la empresa.

#### *Teorías Organizacionales:*

Las organizaciones están compuestas por muchos elementos y detalles, de los cuales se pudieran enumerar varios de ellos, ahora bien, visto en su contexto más amplio es importante expresar determinados elementos que sin ellos sería imposible alcanzar, inclusive, ni el nombre de organización, estos son: personas, tecnología y proceso, con mayor o menor desarrollo de los mismos, pero siempre presente estos.

No es posible abordar este tema sin exponer, aunque sea en sentido general, las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones.

Sobre las distintas teorías o escuelas que se han sucedido se debe decir que ninguna es excluyente de las otras y que lo sucedido en la práctica es que unas se han apoyado en las otras, en muchos casos cambiando la forma pero en la mayoría de las ocasiones muy poco en su contenido.

## **BOLILLA 2:**

### *La organización policial:*

Las organizaciones según Schvarstein L. (citando a Etzioni), define a las organizaciones como las “unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos”. Hace una descripción de la existencia de la misma desde varios aspectos:

- a) Las organizaciones como establecimientos. Por ejemplo: una Comisaría, la Jefatura de Policía, el edificio del ISeP a los cuales se les asigna una finalidad social, en este caso, estos “lugares” albergan la finalidad de brindar seguridad a la comunidad y educar a los componentes de la policía.
- b) Las organizaciones como unidades simples o compuestas. Un ejemplo de unidad simple sería una comisaría del pueblo o ciudad como unidad de orden público de la zona, o sea como componente de un sistema más amplio que la incluye. Este sistema más amplio, por ejemplo una Unidad Regional, sería una unidad compuesta, ya que incluye a muchas unidades simples.

Finalmente, Schvarstein subraya el carácter de construcción social de las organizaciones. Se refiere a que aún en su carácter de establecimiento, sólo existen por la construcción perceptiva del observador. ¿Quién vio, tocó u olió una organización? En efecto, estamos frente a un concepto cultural y que como toda descripción, existe en el lenguaje. Pero más allá de esta clasificación y retomando la definición, la organización policial fue socialmente construida con fines de brindar seguridad a la comunidad. En este sentido, la LOP. en su art. 1º dice que “*La Policía de la Provincia de Santa Fe es la institución que tiene a su cargo el mantenimiento del orden público y la paz social...*” y desempeña sus funciones en todo el territorio de la provincia con excepción de lugares sujetos a jurisdicción militar o federal o de otra policía de seguridad.

Centralización administrativa y descentralización funcional: La centralización administrativa es una forma de organización administrativa en la cual los entes del Poder Ejecutivo se estructuran bajo un mando unificado y directo del titular de la administración pública. Como señala el tratadista uruguayo Enrique Sayagués, la centralización existe cuando el conjunto de órganos administrativos está enlazado bajo la dirección de un órgano central único. La centralización implica concentrar el poder y ejercerlo por medio de la llamada relación jerárquica. Ese enlace de órganos y sus titulares con el jefe del gobierno sigue una escala piramidal, casi de tipo militar, que permite una línea decisoria unificada, y en eso radica la primordial ventaja de esta forma de organización administrativa. Además, es por esa vía como la voluntad del órgano superior se impulsa hasta llegar al que la ha de exteriorizar o ejecutar. La ley orgánica policial hace una salvedad en el artículo 4º que sin abandonar esta centralidad, aclara que las divisiones administrativas para el desempeño de la organización policial “son meramente de orden interno”.

De hecho, reafirma su posición verticalista al depositar en un único cargo, el Jefe de Policía, la responsabilidad de conducir operativa y administrativamente la institución (Art. 27.).

Estas divisiones administrativas están representadas por los Departamentos: Personal (D1); Informaciones (D2); Operaciones (D3); Logística (D4) y Judicial (D5).- Sin embargo debemos hablar de un tema totalmente opuesto: la descentralización funcional. Para Maryoret Nazario, la descentralización funcional tiene por objeto la creación de personas jurídicas a las cuales se transfiere titularidad de determinadas competencias y la responsabilidad de ejecutarlas. Esta descentralización funcional puede realizarse mediante la creación de personas jurídicas con forma de derecho público o con forma de derecho privado.

En el caso de la Policía de la Provincia de Santa Fe, las competencias que se les transfiere son varias. En primer lugar, la descentralización funcional está normada en el art. 54. LOP. que afirma que la misma es un cuerpo centralizado en lo administrativo y descentralizado en lo funcional. En segundo lugar, la norma transfiere a los Comandos de Unidades (Jefes) las tareas de planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de operaciones. Con ello también deposita en cada Unidad Regional la responsabilidad por el cumplimiento de la misión en sus respectivas áreas.

Las Unidades Regionales La Policía se divide operacionalmente en grandes unidades territoriales a fin del cumplimiento de su misión. Estas grandes unidades territoriales se denominan Unidades Regionales y coinciden con los límites políticos de cada uno de los 19 departamentos de la Provincia de Santa Fe. A la vez, se organiza del siguiente modo:

a) *Jefatura de Unidad Regional, que está integrada del siguiente modo:*

- Jefe de Unidad Regional: Es el responsable directo ante la Jefatura de Policía del cumplimiento de los deberes policiales. Ejerce la conducción de la Unidad, asegura su gobierno, administración y disciplina.
- Segundo Jefe de Unidad Regional: Colabora con el jefe en el asesoramiento y estudio de los asuntos de su incumbencia; es el Jefe de la Plana Mayor y reemplaza al Jefe de Unidad en su ausencia.
- Inspectores de Zona: Salvo que en las unidades regionales no funcione la Agrupación de Unidades Orden Público, dependerán del 2do Jefe, en los demás casos los Inspectores de zona se hallarán subordinados de esta agrupación. Su misión específica es controlar a las comisarías y subcomisarías de su jurisdicción y los servicios complementarios.
- Asesorías Legales: tienen como función asesorar jurídicamente al Jefe de Unidad Regional y a su Plana Mayor.

b) *Plana Mayor de la Unidad Regional, que está integrada por cinco Oficiales que tienen a su cargo la atención de asuntos relacionados con:*

- D1 Personal: asuntos relacionados con los integrantes de la policía que trabaja en la unidad (licencias, promociones, bajas).
- D2 Informaciones: Entiende sobre todos los asuntos relacionados con la reunión y proceso de la información policial. La organización de este departamento tiene el carácter de “reservado” (art. 47. LOP)
- D3 Operaciones: Tiene a su cargo el planeamiento, la organización, control y coordinación de operaciones policiales de seguridad, dentro de la jurisdicción de cada unidad regional.
- D4 Logística: Tiene a su cargo el abastecimiento, racionamiento y control patrimonial, entre otras funciones relacionadas.
- D5 Judicial: tiene a su cargo el planeamiento, control y coordinación de las tareas de policía Judicial que realicen las Unidades de Orden Público. En algunas unidades regionales, la División Judiciales cumple otras misiones, como la investigación de delitos

cometidos por funcionarios policiales, en tanto que las Unidades de Orden Público reportan directamente a los Jueces cuando cumplen funciones de policía judicial.

c) *Agrupación de Unidades de Orden Público*. De acuerdo a la Ley, las unidades de orden público “son los naturales agrupamientos de línea para el total cumplimiento de las operaciones generales de seguridad y judicial”. Se dividen en:

- Inspecciones zonales
- Comisarías
- Subcomisarías
- Destacamentos

d) *Agrupación Cuerpos*.

Fue creada debido a la complejidad de ciertos territorios, especialmente por la numerosa cantidad de habitantes y la enorme actividad económica, que hace que el cumplimiento de los objetivos primordiales de la Policía se dificultan extraordinariamente. Agrupa unidades especiales uniformadas como Infantería; Caballería y Perros, entre otros: Organización Policial – Niveles de organización:

## **ORGANIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA PROVINCIAL Y DE LAS FUERZAS POLICIALES DEPENDIENTES**

- a) Secretaría: es la dependencia administrativa de mayor magnitud a cargo de un funcionario político y dependiente del Ministro de Justicia y Seguridad, responsable del planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de las tareas relacionadas a un aspecto determinado de la conducción estratégica provincial (P. Ej.: Secretaría de Justicia, Secretaría de Gestión Institucional, Secretaría de Análisis y Gestión de la Información, Secretaría de Seguridad Pública, Secretaría de Asuntos Penales, Secretaría de Coordinación Técnica y Administración Financiera, Agencia Provincial Seguridad Vial).
- b) Subsecretaría Es la dependencia administrativa a cargo de un funcionario político y dependiente del Ministro de Justicia y Seguridad o de una Secretaría, responsable de las tareas inherentes o asignadas por el nivel superior correspondiente, y relacionadas a un aspecto determinado de la conducción estratégica provincial (P.Ej.: Subsecretaría de Seguridad Pública, Subsecretaría de Investigación Criminal y Subsecretaría de Control todas dependientes de la Secretaría de Seguridad Pública).
- c) Dirección Provincial Es la dependencia administrativa de menor magnitud a cargo de un funcionario político y dependiente de una secretaría o subsecretaría, responsable de las tareas establecidas por el nivel superior (P. Ej.: Dirección Provincial de Coordinación Operativa, Dirección Provincial de Atención de Emergencias, Dirección Provincial de Seguridad en Eventos Masivos todas ellas dependientes de la Subsecretaría de Seguridad Pública).
- d) Subdirección Provincial es la dependencia administrativa a cargo de un funcionario político y dependiente de una dirección provincial, responsable de las tareas inherentes o asignadas por el nivel superior.
- e) Unidad Especial Es el mayor agrupamiento orgánico de elementos policiales pertenecientes a una especialidad (Protección de Testigos, de Querellantes, de Víctimas, Tropas de Operaciones Especiales) con cuadro de organización fijo bajo un comando único. Tiene nivel de división, está compuesto normalmente por subdivisiones y ocasionalmente por secciones.

## **ORGANIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA POLICIAL Y DE LAS FUERZAS POLICIALES DEPENDIENTES.**

La Policía de la Provincia de Santa Fe está organizada de acuerdo a los siguientes niveles de conducción:

- a. Estrategia Policial (Institución).
- b. Estrategia Operacional (Grandes Unidades).
- c. Táctica Superior (Unidades).
- d. Táctica Inferior (Subunidades y Fracciones).

### ***Terminología básica de organización.***

- a. Elemento Cualquier organización policial, considerada con independencia de su magnitud, constitución interna, capacidades, limitaciones o funciones. Se clasifica en: grandes unidades, unidades, subunidades y fracciones.
- b. Gran Unidad Constituye el agrupamiento de distintas especialidades, bajo un comando único, con cuadro de organización fijo, estructura variable y relativa autonomía para operar. Las grandes unidades son: la unidad regional, la dirección general, el departamento y la agrupación. Incluye a la inspección de zona.
- c. Unidad es el agrupamiento orgánico mayor de personal perteneciente a una especialidad, bajo un comando único, con cuadro de organización fijo. Las unidades son: la división, la comisaría y el batallón.
- d. Subunidad es el agrupamiento orgánico menor de personal perteneciente a una especialidad, bajo un comando único, con cuadro de organización fijo. Las subunidades son: la subdivisión, la subcomisaría y la compañía
- e. Fracción Designación común para todos los escalones orgánicos inferiores a la subunidad. Las fracciones son la sección, el grupo, el destacamento, la oficina, el equipo y la brigada.

## **ELEMENTOS POLICIALES**

Elementos de la Estrategia Operacional.

- a. *Unidad Regional*: Es una gran unidad con funciones de seguridad y judiciales sobre una región geográfica (departamento político) determinada. Es la unidad operativa mayor de las fuerzas policiales, que planifica, conduce y ejecuta operaciones especiales y generales de seguridad pública, y provee de apoyo logístico y técnico a las unidades y subunidades dependientes.
- b. *Dirección General*: Es una gran unidad con responsabilidad sobre aspectos operacionales de la conducción (P. Ej. Seguridad Rural), o sobre aspectos técnicos de la conducción (P.Ej. Medicina Legal). Tiene a su cargo las funciones de planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de las tareas que se realicen, relacionadas a una especialidad policial determinada.
- c. *Departamento*: Tiene a su cargo las funciones de planeamiento, organización, control y coordinación de las tareas que corresponden a un determinado campo de interés de la conducción (Personal, Informaciones, Operaciones, Logística, Judicial, Relaciones Policiales). Es una gran unidad con responsabilidad de asesorar y asistir al Jefe de Policía en el ejercicio de sus funciones, formando, en esencia, su órgano de conducción.
- d. *Agrupación*: Es una gran unidad de una misma especialidad (Orden Público y Cuerpos), con un cuadro de organización móvil bajo un comando único. Está compuesto por unidades, subunidades y fracciones, siendo la base para formar la Unidad Regional.

## **ELEMENTOS DE LA AGRUPACIÓN ORDEN PÚBLICO.**

- a. La Inspección de Zona depende directamente de la Agrupación de Unidades de Orden público, con funciones de control e inspección sobre las unidades de orden público y los servicios que se cumplan dentro su jurisdicción geográfica (zona).
- b. Comisaría Es la unidad de orden público, con funciones de policía de seguridad y judicial dentro de su jurisdicción. Podrá ser seccional (área urbana y/o suburbana) o de distrito (área rural).
- c. Subcomisaría Este elemento de orden público, tiene funciones de policía de seguridad y judicial dentro de su jurisdicción geográfica (con número de efectivos asignados menor a la comisaría).
- d. Destacamento Este elemento depende de una unidad de orden público, y ejecuta, dentro del área geográfica asignada, funciones de Policía de Seguridad y excepcionalmente funciones de Policía Judicial.
- e. Puesto es un elemento dependiente de una unidad de orden público, con funciones exclusivas de seguridad dentro del área geográfica asignada permanentemente. Según su permanencia podrá ser fijo o móvil.

## **ELEMENTOS DE LA AGRUPACIÓN CUERPOS**

- a. *Batallón*: es el mayor agrupamiento orgánico de elementos pertenecientes a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único, y está compuesto por compañías. También es llamado “cuerpo”.
- b. *Compañía*: es el menor agrupamiento orgánico de personal perteneciente a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único. Está compuesta por secciones y es base para la formación del batallón. El equivalente para elementos de Comando Radioeléctrico y motorizada se denomina “tercio”. El equivalente para elementos de caballería y perros se denomina “escuadrón”.
- c. *Sección Elemento orgánico* compuesto por grupos y normalmente constituye la menor organización al mando de un funcionario de coordinación. Es base para la formación de la compañía.
- d. *Grupo Elemento orgánico* compuesto por 8 a 12 hombres divididos en dos o tres equipos. Está normalmente al mando de un personal de Coordinación. Es base para la formación de la sección.
- e. *Pelotón*: Elemento no orgánico compuesto por menos de 8 hombres divididos en dos equipos. Está al mando de un personal superior de Ejecución. No es base para la formación de la sección, siendo su empleo circunstancial.
- f. Cada uno de los dos o tres componentes que integran el grupo o el pelotón. Está al mando de un personal de Ejecución. Es base para la formación del grupo y del pelotón. El componente de cada equipo es de dos (pareja) a cuatro hombres (en otras policías llamadas binomio, trinomio o cuatrínomio).

## **BOLILLA 3:**

### **LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Denominamos Recursos Humanos al conjunto de empleados o colaboradores que se encuentran trabajando en una empresa o institución. La gestión de recursos humanos posee diversas vertientes desde las cuales se puede realizar un estudio de las personas que trabajan en la empresa o institución, ya sea de ellas como conjunto de personas y como individuos personales. Gestión de Recursos Humanos es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización junto con las causas y

consecuencias que producen cambios en ese ambiente. Para dar una definición más concreta de lo que significa la gestión de los Recursos Humanos en una organización diremos que es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia organización.

La Gestión de Recursos Humanos se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa. La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda organización, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

*Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:*

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal

- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones,memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

#### *El Puesto de trabajo:*

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados.

La noción de puesto de trabajo comienza quizás en la historia moderna, con los resultados de la Revolución Industrial y la creación de fábricas o industrias que requieren mano de obra no familiar o conocida a diferencia de lo que sucedía hasta el momento con los grandes talleres o incluso con el trabajo rural. El puesto de trabajo es, entonces, un concepto abstracto que implica la actividad por la cual uno es contratado y a partir de la cual recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga, etc.

El puesto de trabajo también puede hacer referencia al lugar o espacio específico en el que la persona deberá desarrollar su actividad, por ejemplo un escritorio en una oficina, etc.

En ese puesto de trabajo la mayoría de las veces la persona deberá compartir su tiempo con compañeros o colegas que desarrollarán la misma tarea y con los cuales probablemente se consolide algún tipo de relación de compañerismo o solidaridad. De todos modos, hay muchos puestos de trabajo que, debido a sus implicancias, no permiten a la persona establecer lazos sociales ya que son trabajos solitarios o de tiempos indefinidos.

En la actualidad la noción de puesto de trabajo ha variado mucho en comparación con otros tiempos debido a los cambios en las necesidades de empleos que muchas empresas y fábricas tienen, así como también las nuevas posibilidades de empleo que surgen con medios como internet.

#### **DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO:**

Se ocupa de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados.

Debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto. Al mismo tiempo, el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevarán a cabo Bases para el diseño del puesto: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. Antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto que hay que llenar. Una especificación del puesto está constituida por los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en la persona que lleva a cabo el trabajo

- *Fuentes de reclutamiento:* El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. Por ello las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

- *Investigación Externa:* El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse. según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar
- *Investigación interna:* Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referentes a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

## **DISPOSICIÓN AL RENDIMIENTO:**

*Disposición: concepto:* La palabra disposición admite varias referencias. Uno de los sentidos del término más empleados es aquel que expresa la ordenación de algo de un modo coherente con la misión de lograr un objetivo. La nueva disposición de los libros te permitirá encontrarlos de manera más eficiente y sencilla. Por otro lado, la palabra disposición puede designar el estado de ánimo o el estado de salud que una persona manifiesta. Si mi disposición no es buena, P. Ej. no creo que vaya esta noche a la reunión.

Otro uso extendido es como sinónimo de conceptos tales como ley y norma. Existe una disposición nueva que prohíbe el ingreso de animales a la plaza.

En el lenguaje coloquial se suele usar esta palabra para dar cuenta de la habilidad, de la aptitud que presenta una persona para realizar una determinada actividad o tarea. P.Ej. Tu hijo tiene una total disposición hacia el canto y el baile.

En tanto, existen varias frases de empleo popular que contienen la palabra que nos ocupa, como ser: última disposición (el testamento de una persona), a la disposición de (se trata de una frase de cortesía a partir de la cual una persona le ofrece ya sea su ayuda o su servicio a otro), estar o hallarse en disposición (permite dar cuenta de la capacidad de una persona para realizar algo).

Los sinónimos para esta palabra son varios, especialmente por la variedad de referencias que presenta, siendo los más usados: orden, ley, aptitud y soltura. Mientras tanto, desorden e incapacidad son los conceptos contrarios.

*Rendimiento. Concepto:* En un sentido amplio, la palabra rendimiento refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa. Poniéndolo de alguna manera en términos matemáticos, el rendimiento sería la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar el mismo.

En tanto, de acuerdo al uso que se le dé a la palabra la misma podrá referir diversas cuestiones. Normalmente, a las personas, en los trabajos o en los estudios que emprendemos se nos observa especialmente el rendimiento porque de él justamente dependerá que la empresa en la que nos desarrollamos logre sus objetivos propuestos, o en su defecto que podamos pasar de año, de grado o graduarnos, respectivamente.

Nuestros jefes y profesores están pendientes entonces de nuestro rendimiento, y porque no decirlo nosotros también lo estamos, y cuando vemos que por alguna situación el rendimiento no es el esperado tratamos de incorporar recursos o hacer algo concreto para mejorarlo y así lograr buenos resultados en nuestras actividades laborales o estudiantiles.

Es importante que indiquemos que los conceptos que nos ocupan están en estrecha vinculación con los conceptos de eficiencia y de efectividad. La primera es la capacidad de conseguir un buen resultado empleando la menor cantidad de recursos, mientras que la segunda implica la capacidad de conseguir el efecto buscado.

### **Función:**

Se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido. Aunque, sin dudas, esta actividad y objetivo se pueden presentar en distintos contextos, por lo cual el término de función se aplica indistintamente en ámbitos como el informático, matemático, artístico, técnico y semiótico entre otros.

En un concepto técnico, una función es el paso, haciendo uso de un dispositivo adecuado, del estado inicial del sistema a otro estado final que se deseé. Así, aún se aplica la idea de función para definir a una serie de fenómenos físicos, químicos o biológicos en un ser vivo. Asimismo, señalamos como función mental a las capacidades de los seres humanos para la memoria, la vida de relación, la resolución de problemas y otras tantas facetas de nuestra actividad cerebral.

Por lo tanto, las funciones forman parte de nuestra vida diaria en todos los ámbitos y procedimientos imaginables. Acaso sin ellas, nuestra realidad sería muy diferente.

### **Tarea:**

El término tarea se emplea para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo cierto esfuerzo y que se realizará durante un tiempo limitado, es decir, existe un tiempo límite para su realización. Trabajo que implica esfuerzo y se hace en un tiempo dado. El origen de la palabra procede de la lengua árabe, más precisamente del vocablo tariha, que justamente significa tarea u obra.

Podemos distinguir a las tareas entre aquellas que se realizan de manera obligada, o sea por una obligación, y aquellas que se hacen por ganas, por gusto, y que normalmente forman parte de nuestra actividad recreativa. De todos modos debemos decir que lo usual es que el concepto se use para referirse a aquellas tareas que se realizan por obligación.

### *Organización y racionalización del tiempo:*

Para realizar cualquier tarea será imprescindible la organización, que se establezcan las prioridades para así brindarle a aquello más importante un tratamiento primordial.

También es relevante la correcta administración de los tiempos disponibles para efectuarlas y que las mismas se concreten de manera eficiente y en los tiempos esperados, por ello es que la determinación de prioridades es muy importante en este sentido. En tanto, en la vida cotidiana y también dependiendo de la edad que se posea, los seres humanos desplegamos casi siempre diferentes tareas.

### *Responsabilidad:*

La responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando, consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable, y hasta deberá responder por esos actos, llegado el caso. Es con las primeras constituciones escritas en el mundo (occidental, deberíamos aclarar) que aparecen los conceptos de libertad, derecho y responsabilidad. Diríamos que son impensables unas sin la presencia de las otras, en tal sentido que sin las tres en plena vigencia sería imposible pensar en un sistema de gobierno como el de la democracia. La Declaración de Deberes y Derechos promulgada en 1789 durante la Revolución Francesa, y la Constitución de Estados Unidos de 1787 son las principales constituciones, o los antecedentes más relevantes en cuanto la concepción actual de estas tres nociones.

Pero este no es el único significado que le podemos dar a este término, ya que también comprende otros sentidos, como ser el de cargo, compromiso o la obligación para con algo, por ejemplo, una maestra tiene la responsabilidad de llevar a buen puerto la educación de los alumnos

que tiene a su cargo. También se lo aplica como un sinónimo de causa y puede usarse para explicar, P. Ej. Cuál fue la causa de un determinado accidente: la ausencia del cinturón de seguridad en el conductor y su acompañante fue la responsable de que ambos salieran despedidos del vehículo. También se lo puede encontrar aplicado a definir la imputabilidad de una deuda u obligación, que sería el caso de un instrumento o herramienta de nuestra propiedad y que le causó un daño a otra persona, entonces, nosotros, por ser dueños de éste, seremos los absolutos responsables del daño que haya producido.

El concepto de responsabilidad va de la mano del concepto de libertad, ya que sin ésta no existiría la posibilidad de elegir hacerse cargo, responsable de una situación o persona y sin dudas, es su complemento y mejor compañera.

Por otra parte, todos tenemos derechos “a tal cosa”, lo cual nos da la libertad de ejercerlo o no, por ejemplo, si tenemos derecho a publicar nuestras ideas en la prensa sin censura previa, esto no quiere decir que estemos obligados a hacerlo, si no que podemos hacerlo o no. En este caso, como en otros, nuestro accionar no está vetado por censuras ni restricciones, si no que respondemos precisamente a lo que se llaman “responsabilidades ulteriores”, es decir, las responsabilidades que se puedan derivar del ejercicio abusivo de ese derecho, que afecta directamente a otro sujeto (también sujeto de derechos) al cual le causa un daño (ya sea material o moral).

En tanto, el concepto de responsabilidad tiene una importante significación en el campo del derecho y se lo conoce regularmente como responsabilidad jurídica. Se dice que alguien tiene la responsabilidad jurídica de o sobre algo cuando transgrede una norma jurídica. Indefectiblemente, y aparejado a este quiebre y falta de observación de la norma pre establecida aparecerá la sanción, que es la reacción de la sociedad, la cual reclamará esta desviación ante la autoridad pertinente, que en este caso será la judicial, siendo esta última la que tendrá como menester castigar al individuo que pasó por alto esa norma.

En este sentido, existen tres tipos de responsabilidades: civil, penal y administrativa.

En la mayoría de los casos, en los países, existen Códigos que regulan tanto la ley civil como la penal, y ambas apuntan a diferentes objetivos: mientras en la responsabilidad civil el principal resarcimiento es económico, en el caso de la responsabilidad penal lo que se busca es una punición, pena o castigo del imputado. Por otra parte, en los alegatos, mientras en lo civil el juez decide su sentencia mediante lo que expone cada parte (lo que se denomina “verdad formal”), en lo penal el juez está obligado y es su tarea buscar la verdad real de lo que realmente ha ocurrido.

### ***La Selección como proceso:***

El término selección se utiliza para hacer referencia al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares. La selección puede darse en diferentes ámbitos de la vida y normalmente el término es utilizado en los ámbitos científico-biológicos para hacer referencia al proceso de selección natural que supone que algunas especies son seleccionadas naturalmente para sobrevivir en el medio específico en el que surgen.

La noción de selección puede implicar siempre una decisión más o menos justa ya que el proceso de selección de una persona, de un organismo o de un objeto puede estar basada en criterios objetivos o subjetivos dependiendo de cada caso. Si hablamos de selección como el fenómeno biológico mencionado antes, deberemos entonces tener en cuenta un sinfín de elementos que se dan naturalmente y que tienen que ver con la necesidad de la naturaleza de seleccionar a los organismos más aptos para sobrevivir en determinados medios. Al mismo tiempo, el proceso de selección siempre implica que algunos de los posibles candidatos para ser seleccionados no pasarán los criterios requeridos y por tanto quedarán por fuera de las chances.

Sin embargo, cuando hacemos referencia a cualquier proceso de selección llevado a cabo por seres humanos (como puede ser la selección de profesionales o empleados para un cargo, la selección de funcionarios entre políticos, la selección de alumnos para una institución educativa), pueden darse tanto criterios objetivos como subjetivos. En el caso de estos últimos, suelen estar presentes ya que el ser humano siempre realiza decisiones de modo subjetivo a pesar de que pesen en el proceso de selección determinados requisitos más o menos generales. Se puede así sostener que, a diferencia de los procesos de selección naturales, aquellos que realice el hombre serán en mayor o menor medida procesos de selección artificiales.

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

### **Entrevista:**

Se define como un acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas. La entrevista es una de las formas más comunes y puede presentarse en diferentes situaciones o ámbitos de la vida cotidiana.

La entrevista se establece siempre entre dos o más personas (aunque en la mayoría de los casos es suficiente la presencia de dos): alguien que cumple el rol de entrevistador o formulador de preguntas y alguien que cumple el rol de entrevistado o aquel que responde las preguntas. A diferencia de otras formas de comunicación en las cuales la interacción y las preguntas pueden ser formuladas por las diversas partes que componen el acto comunicativo, en la entrevista las preguntas son siempre hechas por una persona y respondidas por la otra. De este modo, el diálogo se vuelve dinámico pero estructurado y formal.

Las entrevistas son un elemento común en ciertas situaciones o circunstancias de la vida cotidiana. Normalmente, el término de entrevista es utilizado cuando los diferentes medios recurren a ella para obtener información, testimonios y opiniones de aquellos que pueden brindarlos. Estas entrevistas realizadas por los medios de comunicación pueden variar en su formalidad, en su duración, en el modo de formular preguntas, en el hecho de si son realizadas en vivo o no, etc.

Otro tipo de entrevistas comunes son las que se realizan en el ámbito laboral en el momento de conocer a un individuo nuevo que puede ocupar determinado puesto y que, por tanto, debe responder una serie de preguntas a fin de dar a conocer su perfil. Las entrevistas laborales son en la gran mayoría de los casos muy formales y elementos tales como la apariencia, el lenguaje, la sinceridad, la rapidez y la actitud en general del entrevistado son fundamentales a la hora de tomar la decisión final.

### **Técnicas de selección de Recursos Humanos**

Los métodos más comunes de selección para todas las posiciones incluyen una entrevista seguida de una verificación de referencia. Otras técnicas de selección utilizadas durante la fase de entrevista son: muestras de trabajos anteriores, exámenes escritos, presentación oral, y las pruebas de personalidad o de aptitud. Después de hacer una oferta condicional, las técnicas de selección adicionales pueden incluir: verificación de antecedentes penales, registros de conducir de verificación.

Los diferentes tipos de puestos requieren diferentes tipos de técnicas de selección. La elección de las técnicas adecuadas ayudará a reclutar a la mejor persona para el puesto.

Las técnicas de selección que elija dependerá de la particular, habilidades, atributos y conocimientos requeridos para el puesto. Usted debe ser capaz de igualar el método de selección de los criterios de selección que son clave para la posición.

En general las técnicas de selección más comúnmente utilizadas incluyen la evaluación de las aplicaciones escritas, la realización de entrevistas de panel y verificación de referencias. El valor de la entrevista se aumenta en gran medida cuando se está bien estructurado, incorpora preguntas basadas en el comportamiento y se utiliza en conjunción con otras técnicas de selección. Descripciones de una serie de técnicas de selección se proporcionan a continuación.

Las decisiones de contratación no deben basarse en los resultados de un método de selección solo. Muy a menudo es necesario combinar dos o más técnicas para evaluar una serie de habilidades, conocimientos y cualidades de los candidatos. Por ejemplo, las muestras de trabajo son una excelente manera de evaluar lo que un candidato es capaz de (es decir, su rendimiento máximo), pero que no proporcionan información sobre lo que hace el candidato al día (es decir, su comportamiento típico).

Estos son algunos ejemplos de las técnicas de selección:

- Entrevista estructurada
- Entrevistas por teléfono, video y skype
- Simulaciones
- Assessment Centers
- Reuniones Informales

Elección de las técnicas de selección: una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

## **PRESENTAREMOS LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN EN CINCO GRUPOS BIEN DEFINIDOS:**

### **1. Entrevista de selección**

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- *La fuente*: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- *El transmisor*: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- *El canal*: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.
- *El instrumento para descifrar*: los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar los mensajes de manera diferente.
- *El destino*: a quien se pretende transmitir el mensaje.

En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

## **ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN:**

**1. Preparación:** Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista;
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.
- Ambiente: puede ser de dos tipos.
- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin;
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

*Desarrollo de la entrevista:* es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

• *La entrevista es dirigida:* cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas. lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

• *La entrevista es libre o no dirigida:* cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudió, la manera cómo enfrentó los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculó de las empresas donde trabajó. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.

### *Terminación de la entrevista:*

Para su terminación existe una necesidad semejante. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

### *Evaluación del candidato:*

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

## **2. Pruebas de conocimiento o de capacidad:**

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

## **TIPOS DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTO**

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- Orales: preguntas y respuestas verbales;
- Escritas: preguntas y respuestas escritas;
- De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:

- Generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales y
- Específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran:

- Tradicionales: disertativo, expositivo;
- Objetivas: mediante pruebas objetivas;
- Mixtas

### **3. Pruebas psicométricas:**

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

#### *Aptitud:*

- Predisposición natural para determinado trabajo o tarea,
- Existe sin ejercicio,
- Se evalúa por medio de comparaciones,
- Permite pronosticar el futuro del candidato,
- Con el ejercicio se transforma en capacidad,
- Es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

#### *Capacidad:*

- habilidad para realizar determinado trabajo,
- surge del entrenamiento o del aprendizaje,
- se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo,
- se refiere a la habilidad real del individuo,
- es el resultado de ejercitarse la aptitud,
- es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

#### **4. PRUEBAS DE PERSONALIDAD:**

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

#### **5.TÉCNICAS DE SIMULACIÓN:**

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Como complemento a lo expresado en la parte teórica del documento se recomienda la siguiente videoconferencia, de la Escuela de Negocios y Dirección, a través de la cual se puede aprender más sobre algunas de las técnicas que se emplean en los procesos de selección de personal en las empresas.

#### **ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO DE SELECCIÓN:**

El 99% de los problemas que tiene una organización están derivados directa o indirectamente de una mala selección de personal desde el Departamento de Recursos Humanos. No hay que ser muy listo para darse cuenta de que las personas que elegimos para formar parte de nuestra organización son las que van a decidir el presente y el futuro de la misma.

Si lo trasladamos a cualquier ámbito de nuestra vida se entiende muy bien; es obvio que nuestra vida será mejor si elegimos a los amigos adecuados o si elegimos a la pareja adecuada o cualquier otra elección que hagamos y que repercuta directamente en nuestra felicidad y en nuestra productividad.

Es un mal endémico generalizado pensar que un proceso de selección de personal lo puede hacer cualquiera, y que no necesita una gran preparación por parte de la persona o personas que van a realizar dicho proceso. La selección de personal deben ser realizados por personas cualificadas para ello y no tendremos en nuestra organización personal cualificado para realizar esas funciones si no hemos llevado a cabo una buena selección de personal.

Un proceso de selección para ser efectivo necesita de un tiempo y de unos pasos, si acortamos uno u otros acortaremos proporcionalmente la efectividad del proceso con todas las consecuencias que de ello se derivan.

### **10 PASOS PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN EFECTIVO**

#### *1. Análisis y detección de necesidades:*

Toda organización que quiera ser puntera en su sector debe tener muy claro cuales son sus necesidades en cuanto al personal que debe tener en cada momento, y para ello es necesario que el departamento de recursos humanos realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.

## *2. Reclutamiento activo o pasivo:*

Una vez que se han detectado las necesidades del personal a incorporar, el siguiente paso no es otro que comenzar lo que es el reclutamiento en sí; si seguimos los métodos tradicionales pondremos una oferta de empleo y esperaremos que nos lleguen los currículums (reclutamiento activo) y si seguimos los nuevos métodos de Reclutamiento 2.0, buscaremos en redes sociales candidatos pasivos para cubrir esa posición (reclutamiento pasivo).

## *3. Recepción de candidaturas:*

Si hemos optado por los métodos tradicionales de selección, esperaremos la recepción de los currículums de los candidatos, y si optamos por los métodos más novedosos nosotros buscaremos esos candidatos.

## *4. Preselección:*

Una vez que hayamos recibido los currículums o buscamos los candidatos en las redes sociales, es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; antes de ello es necesario que hayamos hecho una descripción de los puestos de trabajo a cubrir, así como el perfil profesiográfico del candidato ideal para nuestra organización.

## *5. Pruebas:*

Los candidatos preseleccionados habrán de pasar por las pruebas que hayamos determinado para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que queremos cubrir. Estas pruebas pueden ser test psicotécnicos, rol playings, o utilizando técnicas más novedosas como la gamificación.

## *6. Entrevista:*

La entrevista cara a cara con el candidato siempre será uno de los puntos más importantes del proceso de selección, sin olvidar ninguno de los otros; en la entrevista podremos mirar a los ojos a los candidatos, ver su lenguaje corporal e intentar descubrir de forma directa sus habilidades y su experiencia. Os dejo este enlace de una entrada anterior de este blog, donde hablábamos de cómo hacer una buena entrevista: “Decálogo del buen entrevistador”.

## *7. Valoración y decisión:*

No todos los candidatos son iguales y por lo tanto las entrevistas tampoco deberían ser iguales; es necesario que una vez realizadas las entrevistas personales, dediquemos los siguientes días a analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos entrevistados e ir comparándolos con el perfil profesiográfico y la descripción del puesto de trabajo que habíamos diseñado en el punto cuatro de esta lista.

## *8. Contratación:*

La contratación es el paso en el que vamos a incorporar a nuestra organización al candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como de darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.

## *9. Incorporación:*

Es muy importante señalar que la selección de personal no termina con la contratación; este es otro de los males de las organizaciones; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal. En la incorporación debemos acompañar al

trabajador, presentarle a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización y debemos también formarle en la cultura de empresa. En algunas organizaciones se usa la figura del mentor como aquel trabajador con más experiencia que durante un tiempo ayuda, aconseja y guía a los nuevos trabajadores.

**10. Seguimiento:**

Y finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto medio y largo plazo; este seguimiento lo haremos mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

**BOLILLA 4:**

**El Aprendizaje Organizacional:**

Es una disciplina gerencial basada en el conocimiento, en donde se consigue adquirir el mismo de algún área específica por medio del estudio o partiendo de la experiencia; generando así un nuevo conocimiento que contribuye al desarrollo y por ende a las acciones que toman los individuos dentro de la organización.

En las organizaciones se manifiesta el proceso mencionado con anterioridad debido a la globalización, a la velocidad con que se produce la información, al desarrollo de nuevos productos y servicios, y al rápido avance de la tecnología; que obliga prácticamente a la construcción de nuevos paradigmas; en donde se genera el conocimiento, identificándose al mismo como el capital intangible proveniente del capital humano, que garantiza el éxito organizacional.

El proceso de gestión del conocimiento comprende, la obtención de datos, los cuales al ser procesados son convertidos en información, y al ser aplicados los procesos de inteligencia se convierte en conocimiento; el mismo, valiéndose de las herramientas del aprendizaje organizacional se transmite a los miembros de la organización, los cuales a su vez lo combinan con sus conocimientos y destrezas adquiridos con anterioridad y lo convierten en conocimiento organizacional, generando ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva las organizaciones aprenden de los clientes, de las experiencias de los trabajadores y del entorno en que se desarrollan, absorbiendo habilidades comunicacionales, entendimiento de la diversidad, y técnicas de discusión con miras a conseguir el pensamiento o visión compartida; que le permitan trabajar en equipo, y en donde se manifieste la posibilidad de aprender a aprender, generando así ideas vinculadas con la misión y el compromiso organizacional.

El aprendizaje organizacional está referido entonces al cambio en la cultura organizacional, cuando se facilita el desarrollo de mecanismos para la generación, procesamiento y uso de la información; así como de la transformación de la misma en conocimiento que es transmitido a los miembros de la organización, y a su vez transformado en nuevo conocimiento, que es a su vez difundido a todos los niveles de la organización; generando un sentido de integración y pertenencia, que trae como consecuencia la consecución de los objetivos organizacionales de una manera eficiente.

El incremento del aprendizaje dentro de la organización permite mejorar las estrategias de adaptación al medio, provocando un aumento en la capacidad de comprensión al relacionar las actividades de todos los niveles de la organización.

### ***Características del entorno actual de las organizaciones:***

- Velocidad en que se produce conocimiento nuevo.
- Globalización.
- Desarrollo de la tecnología.
- Nuevos de productos y servicios
- Construcción de nuevos paradigmas.

La información, la calidad de la información y la capacidad de procesarla son factores clave para el éxito o el fracaso personal y organizacional, es por ello que sin el uso de los conocimientos, la inteligencia y el aprendizaje resulta importante no confundir conocimiento con aprendizaje o inteligencia con instrucción académica.

- ¿Cuándo una organización aprende?
- ¿Qué relación hay entre conocimiento y aprendizaje?
- ¿Qué es el capital intelectual?

Las organizaciones que aprenden: son aquellas en las que el personal desarrolla permanentemente su capacidad para crear los resultados deseados. Se cultivan y socializan nuevos patrones de pensamiento, se libera la aspiración colectiva y la gente aprende continuamente a aprender en conjunto y a gestionar su conocimiento.

### ***Otras definiciones:***

Peter Senge define una organización inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

Para *Bob Garrat*, las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

*Davis Garvin* postula que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento.

Por último, *ChunWeiChoo* define la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

Las Organizaciones que Aprenden (OA) constituyen, pues, comunidades vivas que se nutren de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, es decir, son capaces de rediseñar se continuamente a sí mismas.

“Las personas no son un recurso, las personas son la organización” Peter Senge es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Autor de la 5ta Disciplina: Organizaciones que aprenden Este conocimiento no sólo es un saber conceptual o profesional, se relaciona además con todas las dimensiones del individuo, como su cultura, experiencia y forma de hacer las cosas. Peter Drucker hoy es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

En una Organización que aprende al Recurso Humano se trata como un Activo fijo y se cuida en vez de controlarlo, ya que cuando se va, también se lleva un conocimiento que sólo él sabe.

Las organizaciones aprenden por sus miembros y a través de los intercambios que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias.

Tenemos entonces dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el colectivo, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento de Peter Senge a través de cinco disciplinas:

#### **Pensamiento Sistémico:**

Es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

#### **Desarrollo personal:**

Es una disciplina de crecimiento y aprendizaje personal, implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante:

1. Identificación constante de lo que es importante para la persona.
2. Aprender a ver la realidad con claridad.
3. Visión integral de lo deseado y la realidad
4. Incorporar lo aprendido a la práctica cotidiana.

#### **Modelos mentales:**

Son generalizaciones hondamente arraigadas de las que tenemos poca conciencia. Son los paradigmas, las presunciones, las imágenes que nos formamos del mundo que nos rodea.

Un ejemplo concreto de estas imágenes o modelos mentales están dados por los que tenía la industria norteamericana del automóvil a saber:

- El fin principal de la compañía es generar utilidades.
- Los autos son un símbolo de estatus.
- El mercado norteamericano es distinto al del resto del mundo.
- Los trabajadores están contratados para hacer no para pensar.
- La visión segmentada del negocio es una fuente de eficiencia.

#### **Visión compartida:**

Es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional está desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo y claramente orientada por la visión orientada a la competitividad.

Aprendizaje en equipo. Es la capacidad de dialogar, reconocer los obstáculos al aprendizaje y desarrollar la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

Factores organizacionales. Rummier y Branche, presentan un modelo útil de los factores organizacionales que afectan el desempeño al nivel de la ejecución del trabajo a saber:

- Claras especificaciones de ejecución (estándares de desempeño y resultados)
- Apoyo necesario (procedimientos, tiempo, herramientas, información, reconocimiento de la responsabilidad)
- Consecuencias significativas (desempeño)
- Retroalimentación de logro (relevancia, especificidad y oportunidad)

### *Características de las Organizaciones que aprenden:*

El conocimiento y el aprendizaje organizacional: En este proceso intervienen varios elementos que determinan la capacidad para aprender como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de razonamiento. El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje lo que permitirá la generación de conocimiento.

Partiendo del uso de la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

- a. Cambios de conducta.
- b. Comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas.
- c. Descripción, análisis o síntesis.
- d. Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.
- e. Uso y construcción de modelos

*El capital intelectual:* Cuando se genera conocimiento y contabiliza representa el capital intelectual expresándose a través de tecnología: patentes, mejora de procesos, nuevos productos o servicios; información: generación y uso de la información, conocimiento del cliente, proveedores, sobre el entorno; habilidades del personal: habilidades de comunicación, asertividad, creatividad solución de problemas.

Es la suma del conocimiento que poseen los miembros de la organización, este capital intelectual es determinante para mantener la competitividad de la organización, la competitividad está en función del aprendizaje organizacional. Entonces el capital intelectual es la suma de todos los bienes tangibles e intangibles que se relacionan con el conocimiento, la información y las habilidades que tiene una organización para generar conocimientos.

El ciclo de la generación de conocimiento consiste en: obtención de datos, procesamiento de los datos para convertirlos en información relevante, en esta fase se aplica la inteligencia, las habilidades, y los conocimientos para generar ventajas competitivas. Los negocios inteligentes son aquellos en los que la organización conduce sus procesos para aprender de los clientes, del entorno y de su experiencia.

- Datos: son símbolos que representan objetos o acontecimientos, números, noticias, palabras, olores, sabores, etc.
- Información: son datos procesados mediante sistemas y el uso de los conocimientos y la inteligencia de los miembros de la organización.
- Conocimientos: instruyen el cómo utilizar la información mediante el saber el qué y el porqué.
- Comprensión: explica porqué.
- Sabiduría: se relaciona con la capacidad de visualizar aspectos de orden superior que tiene que ver con la evaluación de nuestras acciones.

De acuerdo a la complejidad del conocimiento puede clasificarse como: hechos, cifras, conceptos, reglas y hasta la realidad abstracta.

Estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional.

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados.

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

La información y las capacidades de generarla y procesarla así como las aptitudes para utilizarla y transformarla en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge y el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano y como el uso de la inteligencia y la visión grupal.

Las organizaciones de rápido aprendizaje (ORA'S) según Bob Guns, disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestoría de recursos humanos y la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo.

El modelo de una organización de rápido aprendizaje incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

Se incorpora un modelo de desarrollo humano y de capacidades intelectuales, tecnología y un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso

#### Papel del directivo en las organizaciones que aprenden.

Existen una serie de obstáculos que confirman lo que Senge opina sobre el papel del liderazgo en las organizaciones que aprenden: olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito en el siglo XXI serán las llamadas organizaciones inteligentes.

Es claro que el proceso de liderazgo debe transformarse al surgir nuevos estilos de aprendizaje se transforma el comportamiento implicando mucho más que un poder jerárquico basado en la autoridad, un liderazgo que transforma y fortalece la producción de conocimientos a través de la comunicación, entrenamiento y apoderamiento.

Una organización inteligente es una nueva forma de trabajar, relacionarse y entender la vida laboral. Ello contiene implicaciones en la forma en que se diseñan las estructuras y los procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones, las recompensas y la evaluación del desempeño. En ese contexto el liderazgo tiene que enfocarse hacia la adquisición de conocimientos, actuando para obtener y compartir información, provee elementos de análisis y tecnología, se proporciona retroalimentación oportuna, se crea un ambiente de confianza y de aceptación de riesgos, la flexibilidad se practica al percibir los resultados del cambio que produce el aprendizaje, estos procesos van a desembocar en el rendimiento sobre la base del trabajo en equipo, equipos dirigidos como unidades interdependientes.

### **Fase inicial: Apertura al aprendizaje.**

Esta fase se caracteriza por la resistencia al aprendizaje, no solamente se resisten los miembros de la organización sino que, en ocasiones, los líderes se oponen con más fuerza.

Entre ellos están, quienes se resisten a apoyar el aprendizaje atendiendo lo cotidiano, los que apoyan de forma aparente y los que apoyan las acciones que involucran a los demás pero no se involucran directamente mostrando disposición para aprender.

Al asumir plenamente la decisión de cambiar y convertir a la organización en una organización en aprendizaje el proceso a seguir por los directivos – líderes, es la seguridad en sí mismo que deben transmitir a los miembros en la organización, lo cual significa un compromiso tácito con el proceso y se reconoce la necesidad de mejorar.

Para asegurar el éxito en esta fase existen ciertas estrategias asociadas al papel del liderazgo como son:

- Compartir información.
- Ofrecer apoyo.
- Asignar a los miembros resistentes en equipos de contagio.
- Comprensión de los procesos de aprendizaje individuales y grupales.
- Fase de motivación reto.

Los líderes de organizaciones en aprendizaje se caracterizan por el estímulo y capacidad para apoyar y retar al máximo a sus seguidores bajo la premisa del reconocimiento de sus necesidades.

# **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

## **CONCEPTOS INTRODUCTORIOS:**

Los seres humanos para vivir ordenadamente en sociedad desde el punto de vista del derecho, han creado conceptos, estado, gobierno, administración, grupo social, estructura social, movilidad y conflicto; relaciones interprovinciales, nación, provincias, relaciones interministeriales los que además inciden en apreciaciones económicas.

Al Estado lo conforman tres elementos: Territorio, población y poder. La relación estructural entre estos configura la forma de estado: el gobierno se compone a su turno de diferentes órganos. La relación entre estos, nos dará la forma que éste adopte.

La población es el conjunto de personas que habitan el territorio y se hallan sometidas a su Jurisdicción. El Gobierno en su ejercicio, abarca solo a un conjunto reducido de personas y esto sin desconocer que para la formación del orden político interviene el conjunto o la comunidad.

Por su parte la impulsión y la dirección se hallan centralizadas en el gobierno y así nuestra propia Constitución expresa, el pueblo no delibera ni gobierna sino por medio de sus representantes.

El Estado por su parte es una estructura de carácter burocrática, por cuanto conviven en ella un poder, una organización y el Gobierno.

## **ACTIVIDAD FINANCIERA:**

El Estado instrumentado por el Gobierno para llevar adelante sus cometidos (salud, educación, seguridad, seguridad social entre otros) debe adquirir o generar bienes o servicios y para ello requiere recursos que obtiene de distintas fuentes como son los tributos (Ej. Impuesto a las ganancias, Impuesto Inmobiliario), los ingresos no tributarios (como las tasas: Ej. Tasa general de inmuebles), la venta de bienes o servicios, la venta de bienes públicos (ej. Privatizaciones o venta de bienes durables del estado) entre otros.

Entendemos entonces que la Actividad Financiera del Estado “es aquella por la que se obtienen recursos públicos y se realizan gastos para satisfacer necesidades públicas”.

## **CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Conforme señalan Mosher y Cimmino, la Administración Pública comprende la Organización y Dirección de personas y de medios para la consecución de los fines públicos.

Se habla de coordinación económica, de selección de las operaciones a cumplir y de su más eficiente realización para la mejor satisfacción de tales fines, por lo que se debe concluir en que la Administración Pública se ocupa de la economía de la Hacienda Pública, estudiando sus operaciones racional y empíricamente, en conjunto y en detalle, a los efectos de formar y perfeccionar su doctrina, para el mejor cumplimiento de los fines públicos que son los que pretenden dar respuesta a las necesidades colectivas.

Según Samuel Certo, la Burocracia es el término que utilizó Weber para denominar un sistema administrativo caracterizado por los procedimientos y reglas detalladas, por una jerarquía organizacional claramente delimitada y por las relaciones entre los individuos de una organización.

En las grandes organizaciones gubernamentales, según Claude George, se observa la Burocracia cuando un individuo situado en los rasgos inferiores debe aceptar órdenes sin participar de las decisiones, en ocasiones el trabajo masivo va en detrimento de la eficacia; y por otro lado, el trabajador acepta las órdenes superiores interiorizándolas; es decir, las cumple con mayor eficiencia por que están de acuerdo con sus valores

### **1- Constitución de la Provincia de Santa Fe.**

En la misma se contempla el funcionamiento del Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial conforme los artículos que a continuación se transcriben:

**ARTÍCULO 31.** El **Poder Legislativo de la Provincia** es ejercido por la Legislatura, compuesta de dos Cámaras: la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados. Los miembros de ambas Cámaras se reúnen en Asamblea Legislativa solamente en los casos y para los fines previstos por esta Constitución. La asamblea es presidida por el vicegobernador, en su defecto por el presidente provisional del Senado y, a falta de éste, por el presidente de la Cámara de Diputados. Sus decisiones son válidas si está presente la mitad más uno de los legisladores y se adoptan por la mayoría absoluta de los presentes, salvo disposición en contrario de esta Constitución. Dicta el reglamento para el desempeño de sus funciones.

**ARTÍCULO 62.** El **Poder Ejecutivo** es ejercido por un ciudadano con el título de **gobernador de la Provincia** y, en su defecto, por un vicegobernador, elegido al mismo tiempo, en igual forma y por idéntico período que el gobernador.

**ARTÍCULO 72.** Atribuciones del Gobernador de la Provincia: El gobernador de la Provincia:

- Es el jefe superior de la Administración Pública;
- Representa a la Provincia en sus relaciones con la Nación y con las demás provincias;
- Concurre a la formación de las leyes con las facultades emergentes, a tal respecto, de esta Constitución;
- Expide reglamentos de ejecución y autónomos, en los límites consentidos por esta Constitución y las leyes, y normas de orden interno;
- Provee, dentro de los mismos límites, a la organización, prestación y fiscalización de los servicios públicos;
- Nombra y remueve a los ministros, funcionarios y empleados de la Provincia, con arreglo a la Constitución y a las leyes, siempre que el nombramiento o remoción no competa a otra autoridad;
- Provee, en el receso de las Cámaras, las vacantes de cargos que requieren acuerdo legislativo, que solicitará en el mismo acto a la Legislatura;
- Presenta a la Legislatura, antes del 30 de setiembre de cada año, el proyecto anual de presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Provincia y de las entidades autárquicas;
- Presenta anualmente a la Legislatura la cuenta de inversión del ejercicio anterior;
- Hace recaudar y dispone la inversión de los recursos de la Provincia con arreglo a las leyes respectivas;
- Celebra contratos con autorización o “ad-referéndum” de la Legislatura;
- Concluye convenios o tratados con la Nación y otras provincias, con aprobación de la Legislatura y conocimiento, en su caso, del Congreso Nacional; Informa a la Legislatura, al abrirse las sesiones ordinarias, sobre el estado general de la Administración, y aconseja las reformas o medidas que estima convenientes;
- Convoca a sesiones extraordinarias de la Legislatura de conformidad a esta Constitución;
- Efectúa las convocatorias a elecciones en los casos y oportunidades legales;
- Indulta o commuta penas impuestas dentro de la jurisdicción provincial, con informe previo de la Corte Suprema de Justicia. No puede ejercer esta facultad cuando se trate de delitos cometidos por funcionarios o empleados públicos en el ejercicio de sus funciones;
- Dispone de las fuerzas policiales y presta su auxilio a la Legislatura, a los tribunales de justicia y a los funcionarios provinciales, municipales o comunales autorizados por la ley para hacer uso de ella;
- Resuelve los recursos administrativos que se deduzcan contra sus propios actos, los de

- sus inferiores jerárquicos y entidades autárquicas de la Administración provincial; y
- Hace cumplir en la Provincia, en su carácter de agente natural del gobierno federal, la Constitución y las leyes de la Nación.

ARTÍCULO 73. El despacho de los asuntos que incumben al Poder Ejecutivo está a cargo de ministros designados por el gobernador, en el número y con las funciones, en los respectivos ramos, que determine una ley especial. Al recibirse de sus cargos prestarán juramento, ante el gobernador, de desempeñar los mismos conforme a la Constitución y a las leyes.

ARTÍCULO 75. Los ministros refrendan con su firma las resoluciones del gobernador, sin la cual éstas carecen de eficacia. Sólo pueden resolver por sí mismos en lo concerniente al régimen administrativo interno de sus respectivos departamentos y dictar providencias de trámite.

ARTÍCULO 77. Los ministros son responsables de las resoluciones que autoricen y solidariamente de las que refrenden conjuntamente con sus colegas.

ARTÍCULO 83. El **Poder Judicial** de la Provincia es ejercido, exclusivamente, por una Corte Suprema de Justicia, cámaras de apelación, jueces de primera instancia y demás tribunales y jueces que establezca la ley. Sin embargo, la ley puede instituir tribunales colegiados de instancia única.

## **2- Ley de Ministerios. Ley 14.224**

Promulgada por Decreto N° 2842 del 06/12/23.

Entrada en vigencia a partir del 10/12/2023.

### **I - NOMBRE Y NÚMERO DE LOS MINISTERIOS**

ARTÍCULO 1.- El despacho de los asuntos del Poder Ejecutivo estará a cargo de los siguientes Ministerios:

1. *Gobierno e Innovación Pública;*
2. *Economía;*
3. *Desarrollo Productivo;*
4. *Justicia y Seguridad;*
5. *Obras Públicas;*
6. *Salud;*
7. *Educación;*
8. *Igualdad y Desarrollo Humano;*
9. *Trabajo, Empleo y Seguridad Social;*
10. *Cultura;*
11. *Ambiente y Cambio Climático.*

### **II - DELEGACIÓN DE FACULTADES**

ARTÍCULO 2.- El Poder Ejecutivo, quienes se encuentren a cargo de los Ministerios o las Secretarías de Estado que eventualmente se creen, podrán delegar y, en su caso, autorizar a subdelegar funciones en niveles jerárquicos subordinados, determinando el modo y alcance de tal delegación o subdelegación a través de reglamentaciones adecuadas que garanticen en última instancia al delegante el ejercicio de sus propias atribuciones.

### **III - INCOMPATIBILIDADES E INMUNIDADES**

ARTÍCULO 3.- Las ministras y los ministros no pueden estar directa o indirectamente interesados en cualquier negocio o contrato con la Provincia, sus municipalidades, comunas u organismos descentralizados y rigen a su respecto, los deberes, prohibiciones e incompatibilidades previstos en la Ley de Ética en el Ejercicio de la Función Pública N° 13230.

ARTÍCULO 4.- En caso de que se encuentren frente a asuntos de su competencia exclusiva o compartida en cualquier situación que les imponga el deber de abstenerse conforme el artículo precedente, o en situación de parentesco, interés directo o indirecto, o en cualquier otra que implique respecto de las partes intervenientes afectación al decoro o a la conducta republicana, de manera tal que le impida atender con imparcialidad la situación, solicitarán al Poder Ejecutivo que las o los excusen de intervenir, debiendo al mismo tiempo disponerse quien actuará en su reemplazo.

ARTÍCULO 5.- No se encuentran comprendidas en las incompatibilidades previstas en los artículos precedentes:

- a) Las comisiones honorarias y transitorias que encomienda la Nación o los municipios;
- b) La representación de la Provincia en organismos nacionales o interprovinciales;
- c) Ser miembro de las convenciones contempladas en el artículo 30 de la Constitución Nacional y cuarto párrafo del artículo 114 de la Constitución de la Provincia;
- d) Las tareas que les encomienda el Poder Ejecutivo Provincial dentro de su esfera de competencia y las que se les encomienda por ley de la Legislatura;
- e) El desempeño de cargos docentes que no requieren dedicación exclusiva;
- f) Ser titular de un paquete minoritario de acciones o cuotas de capital social en sociedades comprendidas por el artículo precedente, sin injerencia alguna en el control de la voluntad societaria.

ARTÍCULO 6.- La violación de las disposiciones precedentes dará lugar a la inmediata remoción, sin perjuicio de la responsabilidad penal, civil o administrativa.

ARTÍCULO 7.- Desde el momento en que presten juramento y hasta el cese de sus funciones, las ministras y los ministros gozan de total inmunidad en su persona en todo el territorio provincial; no pueden ser detenidos por autoridad alguna, salvo el supuesto de ser sorprendidos in fraganti en la comisión de un delito que merezca pena privativa de la libertad, debiendo actuarse en tal caso según las normas procesales vigentes.

### **MINISTERIO DE JUSTICIA Y SEGURIDAD**

ARTÍCULO 17. El Ministerio de Justicia y Seguridad asiste al Poder Ejecutivo en lo atinente a la planificación, coordinación, ejecución y monitoreo de la política provincial en materia de seguridad pública; en la relación con el Poder Judicial, con el Defensor del Pueblo, con el Ministerio Público de la Acusación, con el Servicio Público Provincial de la Defensa Penal, con el Consejo de la Magistratura y con los Colegios Profesionales que ejercen el control de las profesiones liberales. Asimismo, entiende en los proyectos de reforma normativa e institucionales de dichos organismos. En particular, le corresponde:

- 1) Entender en el diseño, formulación, ejecución, monitoreo y seguimiento de resultados de las políticas públicas en materia de seguridad, así como la ejecución de programas y proyectos

elaborados conforme a las directivas que emita el Poder Ejecutivo;

2) Entender en la dirección superior del sistema policial de la Provincia de Santa Fe mediante la elaboración, formulación, conducción y evaluación de las estrategias y acciones institucionales en materia de seguridad preventiva, investigación criminal y asuntos internos;

3) Coordinar con otros Ministerios, niveles del Estado e instituciones para la plena ejecución de programas de prevención del delito con anclaje territorial;

4) Coordinar la articulación con otras reparticiones del gobierno provincial y con el gobierno nacional, a fin de generar un sistema de actuación conjunta con la Policía de la Provincia en la identificación y solución de problemas vinculados a la criminalidad;

5) Entender en la producción y análisis de la información referida a la situación de las violencias y los delitos en el ámbito provincial y la coordinación de acciones con el resto de las instituciones que integran el sistema de seguridad pública provincial tendientes a incrementar los niveles de eficiencia en el desempeño policial y en el esclarecimiento de conductas delictivas;

6) Entender en la organización y funcionamiento del Sistema Penitenciario Provincial y la vinculación con el sistema penitenciario federal, así como lo relativo al trabajo y producción penitenciaria;

7) Entender en la promoción, elaboración, coordinación interjurisdiccional y ejecución de todas aquellas acciones que se decidan vinculadas a la seguridad pública provincial y al mejor funcionamiento de la ejecución penal, así como de protección de personas o bienes de la comunidad;

8) Entender en el control, el diseño y la organización de reglamentaciones referidas a las actividades que desarrollan las agencias de seguridad privadas en la Provincia;

9) Entender en la planificación, ejecución y control de las políticas integrales de seguridad vial vinculadas al factor humano, medioambiental y vehicular, en coordinación con otros Ministerios;

10) Entender en la asistencia en todo lo inherente al ejercicio y defensa de los principios y garantías constitucionales, y en todo lo relativo al régimen Constitucional, su reglamentación y el perfeccionamiento de los derechos y garantías constitucionales;

11) Entender en la relación con el Poder Judicial, con la Defensoría del Pueblo, con el Ministerio Público de la Acusación, con el Servicio Público Provincial de la Defensa Penal, con el Consejo de la Magistratura y con los Colegios Profesionales que ejercen el control de las profesiones liberales, en coordinación con Fiscalía de Estado;

12) Entender en la promoción y ejecución de programas que permitan que la ciudadanía tenga la debida asistencia y atención profesional en materia judicial, el acceso a la justicia y la asistencia integral de aquellas víctimas de delitos. Como así también el personal policial y penitenciario;

- 13) Entender en la generación de proyectos y/o programas que permitan y favorezcan la implementación de métodos no adversariales en la resolución de conflictos interpersonales;
- 14) Participar en la elaboración de proyectos y/o programas que permitan la transformación e innovación del sistema judicial en todos sus fueros e instancias en el marco de las exigencias constitucionales, la transición hacia prácticas más eficientes y el seguimiento de la implementación de éstos;
- 15) Participar en la implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en la prevención y persecución del delito, en coordinación con el Ministerio de Gobierno e Innovación Pública;
- 16) Intervenir en la reglamentación y fiscalización del ejercicio de las profesiones;
- 17) Entender en la promoción y consolidación del Registro Único Provincial de Aspirantes a Guarda con Fines Adoptivos (RUAGA);
- 18) Entender en la ejecución de proyectos y/o programas que favorezcan la formación cívica comunitaria y la capacitación de operadores judiciales;
- 19) La generación de proyectos y/o programas que tengan por U | objetivo atender y mejorar la situación de los menores en conflicto con la ley penal y de personas sujetas a controles impuestos por normas penales y/o procesales penales, incluyendo el control y la asistencia post-penitenciaria. Así como la organización y funcionamiento de organismos para el menor en conflicto con la ley penal, coordinando con los Ministerios de Educación y de Igualdad y Desarrollo Humano el régimen interno de educación y formación adecuadas;
- 20) Intervenir en los indultos y conmutación de penas;

- 21) Entender en la formulación de la propuesta al Poder Legislativo de quienes vayan a ser postulantes para integrar la Corte Suprema de Justicia de la Provincia;
- 22) Velar por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible previstos en la Agenda 2030 de la Organización de Naciones Unidas en lo que se refiere a las áreas de su competencia. Se encuentran en la órbita del Ministerio de Justicia y Seguridad la Agencia Provincial de Seguridad Vial y el Instituto Autárquico Provincial de Industrias Penitenciarias.

## **VI - SECRETARIAS DE ESTADO**

ARTÍCULO 25.- El Poder Ejecutivo de la Provincia podrá crear Secretarías de Estado, reasignando las competencias otorgadas por esta ley a los Ministerios y con el propósito de conseguir un cumplimiento más eficiente de la función administrativa.

## **VII - DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN DE LAS SECRETARIAS DE ESTADO**

ARTÍCULO 26.- Quienes se encuentren a cargo de las Secretarías de Estado serán designados por el Poder Ejecutivo, quien dispone las remociones y, en su caso, decide sobre las renuncias. Para estar a cargo de una Secretaría de Estado se requieren las mismas condiciones que para ser titular de un Ministerio.

## X - DE LAS SECRETARIAS

ARTÍCULO 29.- El Poder Ejecutivo podrá crear bajo su directa dependencia o en cada Ministerio una o más Secretarías, cuya titularidad será ejercida por quien designe. Una reglamentación especial determinará la competencia material de cada una de ellas.

## XII - DE LAS SUBSECRETARIAS

ARTÍCULO 31.- El Poder Ejecutivo podrá crear bajo su directa dependencia o en cada Ministerio o Secretaría de Estado, una o más Subsecretarías, cuya titularidad será ejercida por quien designe. Una reglamentación especial determinará la competencia funcional de cada una de ellas. Las Subsecretarías secundan a los Ministerios, Secretarías de Estado y Secretarías Ministeriales en el cumplimiento de las funciones de su competencia, disponiendo bajo su directa responsabilidad la preparación del despacho que someterán a la consideración de su superior, interviniendo en el diligenciamiento de los expedientes que no sean de mero trámite, suscribiendo las providencias y adoptando las medidas necesarias hasta colocarlos en el estado de resolver, y resolviendo además en aquellas cuestiones que expresamente se le deleguen.

### **3- Ley 12.510 de Administración Eficiencia y Control del Estado.**

Esta Ley comprende un conjunto de disposiciones que establecen las pautas para la administración y control del Estado.

Se fundamenta en los principios de:

- Centralización normativa a cargo de las Unidades Rectoras Centrales, mediante la definición de objetivos, elaboración de pautas, metodologías y procedimientos generales.
- Descentralización operativa, asignando a los Servicios Administrativo
- Financiero de cada Poder, Jurisdicción y entidad la ejecución de los subsistemas que establece y la consiguiente responsabilidad para todas ellas de cumplir con esta ley, su reglamentación y las normas técnicas que se emitan.

**Ámbito de Aplicación:** Conforme lo establece el **artículo 1º** “rige los actos, hechos y operaciones relacionados con la Administración y Control de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero.”

El **Sector Público Provincial no Financiero** está conformado por

A - Administración Provincial.

- **Poder Ejecutivo** integrado por todos **los Ministerios**, Fiscalía de Estado, Secretarías de Estado, Organismos Descentralizados e Instituciones de Seguridad Social.
- **Poder Legislativo:** Integrado por la Cámara de Diputados, la Cámara de Senadores y el Tribunal de Cuentas de la Provincia.
- **Poder Judicial.**

B - Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos

En consecuencia y conforme las disposiciones de la Ley 13.509 señalada precedentemente a todas estas instituciones, sean del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo o del Poder Judicial, sean Ministerios, Organismos descentralizados o Empresas del Estado están bajo la órbita de la Ley 12.510 y le son de aplicación sus disposiciones tal como se consigna a continuación:

**Artículo 5º**- Esta ley es aplicable a todas las Jurisdicciones y Entes citados en el artículo anterior componentes del Sector Público Provincial no Financiero. Para las Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos esta ley es aplicable en lo que específicamente a ella se refiere y en forma

supletoria, en tanto sus Leyes orgánicas o estatutos no prevean expresamente otras disposiciones, salvo que el Tesoro deba prestar asistencia financiera, en cuyo caso queda facultado el Poder Ejecutivo a adoptar controles adicionales. Asimismo, las normas de esta ley son aplicables en lo relativo a la rendición de cuentas de las personas físicas o jurídicas a las que el Poder Ejecutivo les haya acordado subsidios o aportes, y a las instituciones o fondos cuya administración, guarda o conservación esté a cargo del Estado Provincial a través de sus Jurisdicciones o Entes.

Sin perjuicio de lo expuesto, las dependencias y los entes que componen el Sector Público Financiero están obligados a someterse al control jerárquico de la Administración Provincial de acuerdo a lo que dispongan sus Leyes orgánicas y la ley de Ministerios y tienen el deber de información sobre su situación económica, financiera y patrimonial de acuerdo a la reglamentación que disponga el Poder Ejecutivo.

## **SISTEMAS QUE COMPRENDE LA LEY 12.510**

ARTÍCULO 6. La Administración de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero está compuesta por los siguientes sistemas:

- A - Sistemas de Administración Financiera I. Presupuesto II. Tesorería y Gestión Financiera III. Crédito Público IV. Contabilidad V. Ingresos Públicos
- B - Sistemas de Administración de Bienes y Servicios I. Administración de Bienes y Servicios II. Recursos Humanos y Función Pública III. Inversión Pública.
- C - Sistemas de Administración de Información I. Administración de Recursos Informáticos

### ***4- Del Presupuesto de la Provincia:***

Conforme la Ley 12.510 “El Presupuesto es el instrumento constitucional de órdenes, límites, garantías, competencias y responsabilidades de toda la Hacienda Pública, que expone los recursos calculados y su correspondiente aplicación, mostrando los resultados económicos y financieros esperados, la producción de bienes y servicios a generar y los recursos humanos a utilizar.

Decimos que es un Instrumento Constitucional porque la Constitución de la Provincia establece que:

Es el Poder Ejecutivo quién lo elabora y “Presenta a la Legislatura, antes del 30 de setiembre de cada año, el proyecto de presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Provincia y de las entidades autárquicas” Es el Poder Legislativo quién fija (aprueba) anualmente el presupuesto de gastos y cálculo de recursos. En el primero deben figurar todos los gastos ordinarios y extraordinarios de la Provincia, aún los autorizados por leyes especiales, las que se tendrán por derogadas si no se incluyen en el presupuesto las partidas para su ejecución.

Vigencia: Rige para un año. Así lo establece la constitución y lo ratifica la Ley 12.510 al consignar que:

ARTÍCULO 11. El ejercicio económico-financiero del Sector Público Provincial No Financiero comienza el 1° de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada año.

### ***Contenido del Presupuesto:***

ARTÍCULO 12. El Presupuesto de Recursos contiene la enumeración y monto estimado para el ejercicio de los diferentes rubros de ingresos corrientes y de capital, representen o no entradas de dinero efectivo al Tesoro.

Las denominaciones de los diferentes rubros de recursos deben ser lo suficientemente específicas como para identificar las respectivas fuentes de financiamiento

El presupuesto de gastos contiene todas las erogaciones corrientes y de capital a ser financiadas mediante impuestos nacionales y provinciales, tasas y otras contribuciones obligatorias establecidas mediante gravámenes específicos, así como todo otro recurso a percibir en el ejercicio, endeudamiento público y otras fuentes financieras, precios y tarifas por producción de bienes y prestación de servicios de la Administración Provincial.

Utilizará la técnica más adecuada para formular y exponer la producción pública. Esto se materializa en la aplicación de la Técnica de Presupuestos por programas que mide la producción de los bienes y servicios que se generan en el Estado.

**ARTÍCULO 16.** El Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos comprende a los Poderes, Jurisdicciones y Entidades que integran la Administración Provincial y debe contener la totalidad de los ingresos y gastos previstos para el ejercicio, así como las operaciones de financiamiento.

Estos conceptos deben figurar por separado y por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí.

Adicionalmente el Proyecto de Ley de Presupuesto debe especificar:

- El número de cargos de la planta de personal y horas cátedra;
- El resultado económico y financiero de las transacciones programadas para ese período en sus cuentas corrientes y de capital;
- Los resultados físicos esperados en la producción programada de bienes y servicios;
- El cupo máximo de recursos a afectar por exenciones impositivas. A tal fin junto con el Proyecto de Ley de Presupuesto se debe presentar un cuadro anexo por el total de recursos discriminados por tipo y clase, detallando para cada uno el monto con y sin exenciones impositivas;
- La previsión de garantías y avales a otorgar para el ejercicio que se presupuesta;

Los presupuestos de las Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos, en un anexo. Los presupuestos de Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos se someterán a consideración y aprobación del Poder Legislativo cuando requieran para su financiamiento aportes del Tesoro. Asimismo, cuando el Poder Legislativo lo considere oportuno, puede solicitar que en el referido anexo se incluya a otras empresas y entes públicos que no requieran de aportes del Tesoro. En la ley anual de presupuesto deberán incluirse los cupos máximos de las exenciones concedidas por ley.

**ARTÍCULO 18.** El presupuesto debe adoptar la estructura que demuestre el cumplimiento de las funciones del Estado, políticas, planes, programas de acción y producción de bienes y servicios de los Organismos de la Hacienda Pública, así como la incidencia económica y financiera de los gastos y recursos, la vinculación de los mismos con sus fuentes de financiamiento y la distribución geográfica de los gastos previstos. El mismo deberá contener, como mínimo, las siguientes informaciones:

Cálculo de recursos de la Administración Central y de cada uno de los Organismos Descentralizados, clasificados por rubros;

Presupuesto de gastos de cada una de las Jurisdicciones y de cada Organismo Descentralizado, los que identificarán la producción de bienes y servicios y los créditos presupuestarios;

Créditos presupuestarios asignados a cada uno de los proyectos de inversión que se prevén ejecutar;

Resultados de las cuentas de ahorro e inversión para la Administración Central, para cada Organismo Descentralizado y para el total de la Administración Provincial;

Expondrá el déficit o superávit del ejercicio;

Estado de situación de las garantías y avales otorgados, clasificados por beneficiario. La reglamentación establecerá las técnicas y clasificaciones presupuestarias que serán utilizadas como así también el alcance y la modalidad de la información de producción de bienes y servicios.

### **5 – Partidas Presupuestarias:**

A. **CONCEPTO** Las clasificaciones presupuestarias son instrumentos normativos que agrupan los recursos y gastos de acuerdo a ciertos criterios, cuya estructuración se basa en el establecimiento de aspectos comunes y diferenciados de las operaciones gubernamentales. El conjunto de clasificaciones presupuestarias representa un mecanismo fundamental para el registro de la información relativa al proceso de recursos y gastos de la actividad pública.

**A. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS** La estructura básica de las clasificaciones presupuestarias facilita la adopción de decisiones en todas las etapas del proceso presupuestario. Dentro de los múltiples objetivos y finalidades que se pueden asignar a las clasificaciones, se mencionan las siguientes:

Facilitan la determinación del volumen y composición de los gastos en función de los recursos proyectados, de las necesidades de la sociedad y del impacto en otros sectores de la economía.

Facilitan la proyección de variables macroeconómicas fundamentales para el diseño de la política económica y la política presupuestaria. En estas circunstancias permiten valorar el grado de participación del gobierno en el desarrollo económico y social y medir las metas y políticas gubernamentales.

Permiten la valoración de los resultados económicos y financieros y el análisis de sus consecuencias.

Las clasificaciones presupuestarias facilitan el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del sector público y su impacto en la economía o en sectores particulares de la misma. Por consiguiente, es preciso contar con sistemas de información que posibiliten el estudio de esos efectos; de ahí que las cuentas generan elementos de análisis como la participación de los recursos y gastos públicos en el PBI, nivel de empleo del sector público, grado de endeudamiento, tributación, concesión de préstamos, etc.

Hacen posible la ejecución financiera del presupuesto. Para ello las clasificaciones coadyuvan a la generación de información económico-financiera, requerida para la adopción de decisiones administrativas.

### **B. TIPOS DE CLASIFICACIÓN**

Válidas para todas las transacciones

Institucional

-Por tipo de moneda: Recursos públicos

-Por rubros

-Por su carácter económico: Gastos públicos

-Por ubicación geográfica: Por objeto

-Por su carácter económico: Por finalidades y funciones

-Por categoría programática

-Por fuente de financiamiento

## **5 – Normas Legales**

Existen distintos tipos de normas legales: en orden de importancia señalamos:

**Constitución de la Provincia.** Norma fundamental de la Provincia. Cualquier norma de carácter inferior, sea esta Ley, decreto, resolución o disposición que va en contra de los principios establecidos en la Constitución es considerada “inconstitucional”.

**Ley.** Es expedida por el Poder Legislativo. Debe contar con la aprobación de la Cámara de Diputados y Senadores y ser promulgada por el Poder Ejecutivo. Su procedimiento y particularidades están contenidos en la Constitución de la Provincia.

**Decreto:** Es expedido por el Poder Ejecutivo. Lleva entonces la firma del Gobernador en todos los casos y conforme lo establece la Constitución de la Provincia en acompañado por la firma de los Ministros que tengan relación con el tema de que se trate. Es numerada y fechada.

**Decreto Simple:** Firma el Gobernador y uno o más ministros, pero no todos.

**Decreto en Acuerdo de Ministros:** Es firmado por el Gobernador y por todos los Ministros del Poder Ejecutivo que contempla la Ley 13.509.

**Resolución:** Acto administrativo firmado por el titular de un Ministerio. Trata temáticas propias y sobre las cuales este tiene competencia y delegada la facultad de disponer.

**Resolución Simple:** Es la suscrita por un solo Ministro. (Ejemplo: firma solo el Ministro de seguridad)

**Resolución Conjunta:** Es la suscrita por dos o más Ministros. (Ejemplo: firma el Ministro de Seguridad y el Ministro de Economía)

**Disposición:** Acto administrativo suscrito por una autoridad de rango inferior al Ministro. Ejemplo Secretario Ministerial, Subsecretario, Director General entre otros con competencia en la materia.

## **6 – Subsistema de Administración de Bienes y Servicios**

La Ley 12.510 Define que el subsistema “Administración de Bienes y Servicios” comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos destinados a la Gestión de los Bienes muebles e inmuebles del Patrimonio del Estado y al Régimen de Contrataciones que regirá al Sector Público Provincial No Financiero. Este subsistema está destinado a lograr la optimización en la incorporación, mantenimiento y adquisición o contratación de bienes, obras y servicios de terceros, para el patrimonio estatal o el que el Sector Público Provincial No Financiero requiera consumir para cumplir sus fines.

La gestión de bienes está destinada a regular la incorporación, mantenimiento, registración, identificación, control y baja de los bienes muebles e inmuebles de propiedad del sector público provincial.

El régimen de contrataciones es el conjunto de principios, normas y procedimientos destinados a cubrir las necesidades del Sector Público Provincial No Financiero en materia de provisión de bienes, obras y servicios de terceros, utilizando la mejor tecnología, el momento.

La **Dirección General de Contrataciones y Gestión de Bienes** tiene las siguientes competencias:

### **En materia de gestión de bienes:**

- Proponer y aplicar las políticas y normas sobre la administración de bienes de la hacienda pública;
- Determinar los bienes muebles e inmuebles objeto de los relevamientos; Confeccionar los nomencladores y clasificadores de los bienes;
- Ejecutar, controlar y evaluar la implementación del sistema de relevamiento y su actualización;
- Diseñar un sistema de información en concordancia con pautas definidas conjuntamente con la Contaduría General de la Provincia;

- Ejercer la representación legal en las situaciones que corresponda;
- Proponer se declaren innecesarios ciertos bienes participando en su venta, donación o cesión gratuita si aquella no fuere procedente;
- Implementar un sistema de verificaciones físicas y realizar los controles necesarios;
- Proponer la asignación o reasignación de bienes vacantes o sin afectación específica;
- Dictar normas sobre mantenimiento, conservación y asignación de responsabilidades en la tenencia de los bienes;
- Definir, juntamente con la Contaduría General de la Provincia, pautas referidas evaluaciones, amortizaciones, devalúos, revalúos, actualizaciones, etc., de los bienes relevados;
- Proponer e implementar eventuales aseguramientos de bienes bajo las condiciones que especifique la reglamentación;
- Proponer al Poder Ejecutivo la declaración de bienes de propiedad del Estado que hacen al patrimonio cultural de la provincia, los cuales no podrán enajenarse, cederse o gravarse;
- Efectuar el saneamiento y perfeccionamiento dominial, catastral y registral de los títulos inmobiliarios estatales y requerir al organismo técnico competente las acciones judiciales necesarias para la preservación del patrimonio inmobiliario estatal e intervenir en la constitución, transferencia, modificación o extinción de otros derechos reales o personales.

#### **EN MATERIA DE CONTRATACIONES:**

- Proponer políticas y procedimientos y dictar las normas necesarias para la implementación y funcionamiento del sistema;
- Administrar un sistema de información que permita la elaboración de políticas, programación y gestión de las contrataciones;
- Controlar la aplicación de las normas vigentes en la materia;
- Mantener actualizado el Registro Único de Proveedores y Contratistas del Sector Público Provincial No Financiero;
- Aprobar modelos de pliegos o pliegos tipo de licitación y resolver los recursos que se presenten contra los mismos;
- Controlar selectivamente las contrataciones que se realicen por procedimientos distintos a la licitación o concurso;
- Intervenir en las compras, contrataciones y gestiones en excepción al trámite licitatorio conforme lo disponga la reglamentación;
- Elaborar y actualizar un sistema de precios de referencia para uso de los Servicios Administrativos Financieros;
- Proponer la modificación de los valores que contribuyen a determinar el procedimiento de selección del proveedor o contratista;
- Intervenir en las controversias derivadas de las contrataciones, que se susciten durante el trámite o con posterioridad a la misma y en la resolución de las impugnaciones;
- Aplicar penalidades por incumplimiento de contratos y órdenes de provisión;
- Coordinar su accionar con los organismos correspondientes del Poder Legislativo y Judicial;
- Asesorar a las jurisdicciones y entidades en la elaboración de los programas anuales de contrataciones, destinados a integrar la información presupuestaria básica en materia de gastos;

- Organizar el sistema estadístico de contrataciones;
- Todas las demás facultades necesarias para el cumplimiento de su función.

**Destino de los Bienes:**

Los bienes deben destinarse al uso o consumo para el que fueron adquiridos. Toda transferencia posterior o cambio de destino deberá formalizarse mediante acto administrativo en las condiciones que establezca la reglamentación.

**PREMISAS QUE DEBEN CUMPLIR LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO:**

- Optimización del poder de compra del Estado;
- Razonabilidad objetiva del proyecto y de la contratación para cumplir con el interés público comprometido;
- Responsabilidad de los agentes y funcionarios públicos que autoricen, dirijan o ejecuten las contrataciones;
- Promoción de la concurrencia y competencia;
- Publicidad del requerimiento a contratar en la forma y por los medios más convenientes, en el Boletín Oficial y en la página oficial en Internet o en la red que la reemplace;
- Igualdad de posibilidades para los interesados oferentes con el objeto de promover la competencia;
- Flexibilidad y transparencia en los procedimientos;
- Economicidad, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos públicos;
- Utilización de precios de referencia como parámetro de comparación y garantía de la eficiencia en la utilización de recursos públicos y gestión.

**7 - Modalidades de contratación del Estado:**

ARTÍCULO 116. Toda compra o venta por cuenta de la Provincia, así como todo contrato sobre locaciones, arrendamientos, trabajo o suministros, se debe hacer, por regla general, previa licitación o concurso público. No obstante, puede contratarse por:

- Licitación o concurso privado, cuando el valor estimado de la operación no exceda el importe que establezca la Ley de Presupuesto;
- Subasta o remate público, previa fijación del precio máximo o mínimo para la operación de compra o venta respectivamente, sólo si la operación se haya autorizado por el Poder Ejecutivo o la Máxima Autoridad de los Poderes Legislativo o Judicial;
- Contratación directa, en los siguientes casos y bajo las condiciones que se establecen a continuación:

Cuando la operación no exceda el tope de la reglamentación; urgencias o emergencias originadas en circunstancias imprevisibles plenamente justificadas. La urgencia debe responder a circunstancias objetivas y su magnitud debe ser tal que impida la realización de otro procedimiento de selección en tiempo oportuno;

Cuando la licitación o concurso haya resultado desierto por ausencia de ofertas ajustadas al pliego respectivo, siempre que rijan, para la contratación directa, exactamente las mismas condiciones y cláusulas que las exigidas en la licitación o concurso desiertos;

Obras de arte, científicas o de interés histórico cuya ejecución deba confiarse a empresas, artistas o profesionales especializados de reconocida capacidad. Se debe fundar la necesidad de la especialización y los antecedentes que acrediten la notoria capacidad científica o artística de las empresas, artistas o especialistas a quienes eventualmente se les encomienda la ejecución de la

obra o servicio. Las contrataciones respectivas deben establecer la responsabilidad propia y exclusiva del contratado, quién, en todos los casos, actuará sin relación de dependencia con el Estado Provincial;

Exclusividad comprobada del oferente y carencia de bienes sustitutos. Cuando la contratación se fundamente en esta disposición debe quedar documentada en el expediente la demostración de tal exclusividad. La marca no constituye de por si causal de exclusividad salvo que no haya sustitutos convenientes. En todos los casos, la determinación de que no existen sustitutos convenientes debe basarse en los correspondientes informes técnicos, en los que expresamente se consignen las razones de la conveniencia. La contratación directa con un fabricante exclusivo sólo corresponde cuando éste documento que se ha reservado el privilegio de la venta del bien que elabora. Se incluye en este apartado la adquisición de material bibliográfico en el país o en exterior, a editores o personas físicas o jurídicas especializadas en la materia;

Entre organismos oficiales del sector público nacional, provincial o municipal, debiendo cumplirse el requisito de probada conveniencia sobre la media del mercado;

Para aquellas reparaciones de equipos, maquinarias o motores excluidas las de mantenimiento, que por su naturaleza exija el desarme, traslado, o examen previo como condición imprescindible y resultare más oneroso en caso de adoptarse otro procedimiento de contratación;

Cuando las materias y las cosas por su naturaleza particular o por la especialidad del empleo a que se destinan deban comprarse o elegirse en los lugares mismos de su producción, distante del asiento de las autoridades o cuando deban entregarse sin intermediarios por los productores mismos.

### **ENCUADRE DE GESTIONES SEGÚN LEY DE PRESUPUESTO ANUAL**

La Subsecretaría de Contrataciones y Gestión de Bienes, en su carácter de Unidad Rectora Central y en un todo de acuerdo a las facultades otorgadas por la normativa aplicable en materia de compras (Ley 12.510 y su Decreto Reglamentario N° 1104/16, art. 107) informa a las distintas Unidades Operativas de Contrataciones, lo siguiente:

ENCUADRE:

*Hasta \$ 2.000.000 (contratación directa por monto –por factura y por proveedor–)*

*Hasta \$10.000.000 (concurso de precios para locación de inmuebles (art. 140 pto. 2 - Ley 12.510)*

*Hasta \$ 20.000.000 (licitación o concurso privado –inclusive–)*

*Más de \$ 20.000.000 (licitación o concurso público)*

### **¿Quiénes pueden ser proveedores del estado?**

Según la Ley 12.510 pueden contratar con el Sector Público Provincial No Financiero todas las personas físicas o jurídicas con capacidad para obligarse y que no se encuentren alcanzadas por las causales previstas a continuación:

- a) Las personas físicas o jurídicas que se encontrasen suspendidas o inhabilitadas en el Registro Único de Proveedores y Contratistas;
- b) Los agentes y funcionarios del sector público provincial y las empresas en las cuales aquellos tuvieran una participación suficiente para formar la voluntad social;
- c) Los fallidos no rehabilitados, interdictos y concursados, salvo que estos últimos presenten la correspondiente autorización judicial y, en el caso de contratos de trato sucesivo, hayan logrado la homologación del acuerdo con los acreedores;
- d) Los condenados por delitos dolosos;
- e) Las personas que se encontrasen procesadas por delitos contra la propiedad, contra la Administración Pública o contra la fe pública;

- f) Las personas físicas o jurídicas que no hubieren cumplido con sus obligaciones impositivas y previsionales, de acuerdo con lo que establezca la reglamentación; las personas físicas o jurídicas que no hubieren cumplido en tiempo oportuno con las exigencias establecidas por el Artículo 5º, penúltimo párrafo, de la presente ley.

#### **Inscripción en el registro de proveedores**

ARTÍCULO 142. Para poder contratar con el Sector Público Provincial No Financiero para las compras y contrataciones por Licitaciones o concursos públicos o privados es necesario estar inscripto en el Registro Único de Proveedores y Contratistas.

Sin perjuicio de lo establecido en el párrafo anterior podrán presentar ofertas personas físicas o jurídicas no inscriptas en el Registro, implicando la sola presentación una solicitud tácita de inscripción. En este último caso los oferentes, en el momento de presentar la oferta y formando parte de la misma, deben proporcionar la información que establezca la reglamentación. Si el proponente que resulte adjudicatario no cumple con todos los requisitos exigidos para la inscripción definitiva, la autoridad competente aplicará las sanciones correspondientes.

La reglamentación determinará las excepciones y condiciones para inscribirse en el Registro Único, como asimismo los motivos que darán lugar a apercibimientos, suspensiones, inhabilitaciones o bajas de proveedores y contratistas, debiendo contar con una situación fiscal regularizada ante la Provincia.

Para las compras por montos menores efectuadas por las habilitaciones no es requisito estar inscripto obligatorio estar inscripto en el registro de proveedores del estado.

#### **Precio de referencia:**

ARTÍCULO 145. Los valores en las contrataciones de compras o ventas deben estar referenciados a precios de mercado o contar con los análisis de costos pertinentes.

#### **Impresión de Trabajos**

ARTÍCULO 152. Las reparticiones del Sector Público Provincial no Financiero harán ejecutar los trabajos de impresión, encuadernación o cualquier otro relacionado con las artes gráficas exclusivamente en los talleres gráficos de la Provincia.

No obstante, y cuando por razones debidamente fundamentadas, las imprentas oficiales no pudieran cumplimentar en tiempo y forma los pedidos que se le formulen, los titulares de las jurisdicciones o entidades podrán disponer su ejecución en empresas particulares.

Los talleres gráficos oficiales podrán acordar con las reparticiones solicitantes que éstas provean los materiales necesarios para las tareas que se les encomienden.

#### **Auto aseguro de la Provincia**

ARTÍCULO 153. La Provincia, en su condición de auto aseguradora de sus bienes patrimoniales y del personal a su servicio con relación a los accidentes de trabajo, comprende a todas las dependencias del Sector Público Provincial.

Sin perjuicio de ello, el Poder Ejecutivo debe reglamentar la modalidad y alcances del auto seguro pudiendo optar en forma total o parcial por la contratación de seguros con terceros cuando existan razones de conveniencia económica y financiera o una norma general que así lo disponga.

El presupuesto fija anualmente las partidas para tales fines en forma conjunta para las jurisdicciones y separadas para cada una de las entidades comprendidas en este régimen, quedando habilitado el Poder Ejecutivo para dictar su reglamentación.

## **8 – ÓRGANOS DE CONTROL.**

### **9.1 - Sistema de Control Interno de la Provincia: Sindicatura General de la Provincia:**

La Sindicatura General de la Provincia, es el órgano de control interno del Poder Ejecutivo Provincial. Es un ente con autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación, subordinado en su relación jerárquica al titular del Poder Ejecutivo.

A la Sindicatura General de la Provincia le compete **el control interno** y ejerce la auditoría interna de las jurisdicciones y entidades, que componen el Poder Ejecutivo y los Organismos Descentralizados y Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos que dependan del mismo, de acuerdo al ámbito de aplicación de la presente ley, sus métodos, normas y procedimientos de trabajo. El modelo de control que aplique y coordine la Sindicatura General, deberá ser integral e integrado; e implica concebir a la jurisdicción o entidad como una totalidad que cumple funciones, logra resultados, realiza procesos y funda sus decisiones en criterios de economía, eficiencia y eficacia. Abarca los aspectos presupuestarios, económico, financiero, patrimonial, normativo y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones.

El control interno, como función de la conducción, comprende normas y procedimientos destinados a lograr, por medio de una efectiva planificación, el ejercicio eficiente de la gestión administrativa y financiera, dirigido sobre todo a la consecución de los fines de la organización.

La auditoría interna es un servicio a toda la organización y consiste en un examen posterior de las actividades financieras y administrativas de las jurisdicciones y entidades sujetas a su control, realizado por auditores integrantes de la Unidad de Auditoría Interna respectiva.

#### **Son funciones de la Sindicatura General de la Provincia:**

- Dictar y aplicar normas de auditoría y control interno, debiendo compatibilizar y coordinar con el Tribunal de Cuentas de la Provincia, las materias controlables y los métodos a aplicar;
- Emitir y supervisar la aplicación de las normas a que refiere el inciso anterior, por parte de las jurisdicciones;
- Vigilar el cumplimiento de las normas contables emanadas de la Contaduría General de la Provincia y restantes normas de las Unidades Rectoras Centrales;
- Supervisar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, facilitando el desarrollo de las actividades del Tribunal de Cuentas de la Provincia;
- Aprobar sus planes anuales de trabajo y los de las delegaciones, orientando y supervisando su ejecución y resultados;
- Comprobar la puesta en práctica por los controlados, de las observaciones y recomendaciones;
- Atender los pedidos de asesoramiento que le formule el Poder Ejecutivo Provincial y las autoridades de las jurisdicciones y entidades comprendidas en el ámbito de su competencia, referidos a dicha materia;
- Formular directamente a las jurisdicciones o entidades sujetas a su control, recomendaciones tendientes a asegurar el adecuado cumplimiento normativo, la correcta aplicación de los procedimientos de auditoría interna y de los principios de economía, eficiencia y eficacia;
- Poner en conocimiento del titular del Poder Ejecutivo y de los titulares de las jurisdicciones, los actos que hubiesen acarreado o que estime que puedan acarrear perjuicios para el patrimonio público;
- Intervenir en los procesos de privatizaciones, cuando así se le requiera y sin perjuicio de la actuación que le corresponda al órgano de control externo, conforme a la reglamentación;
- Controlar el sistema de información y registros de los juicios que debe implementar

- Fiscalía de Estado y demás servicios jurídicos responsables de la sustanciación de juicios, con el objeto de evaluar la repercusión económica y financiera de sus resultados;
- Atender pedidos de asesoramiento o de auditoría de organismos o entidades fuera de su competencia, en la medida que no se resienta su actividad específica.

La Sindicatura General debe informar:

- ❖ Al titular de la jurisdicción, entidad y organismo;
- ❖ Al titular del Poder Ejecutivo, sobre la gestión financiera y operativa de las jurisdicciones y entidades comprendidas dentro del ámbito de su competencia, con copia al titular de la jurisdicción respectiva;
- ❖ Al Tribunal de Cuentas de la Provincia, sobre la gestión cumplida por las jurisdicciones, entidades u organismos por ella fiscalizados, y todo otro requerimiento específico o consulta que le formule el órgano superior de control externo.

### **El Control Externo de la Provincia: está a cargo del Tribunal de Cuentas**

El control externo posterior del Sector Público Provincial No Financiero será ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, de acuerdo con las atribuciones que le fija el Artículo 81° de la Constitución Provincial y las que se determinen legalmente.

A tal fin, contará con personería jurídica, autonomía funcional, autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación. Su patrimonio estará compuesto por todos los bienes que le pertenezcan al momento del dictado de la presente ley y todos los que se le asignen o adquiera por cualquier causa jurídica.

Es competencia del Tribunal de Cuentas ejercer el **control externo** posterior del Sector Público Provincial No Financiero, mediante:

- El control de legalidad de los actos administrativos que se refieren o estén vinculados directamente a la hacienda pública;
- La auditoría y control posterior legal, presupuestario, económico, financiero, operativo, patrimonial, y de gestión y el dictamen de los estados financieros y contables del Sector Público Provincial No Financiero. Se incluye a las unidades ejecutoras de proyectos financiados por organismos internacionales de crédito, entes reguladores de servicios públicos, entes privados adjudicatarios de procesos de privatización o concesión, en lo que respecta a las obligaciones emergentes del contrato de concesión y con las limitaciones previstas en el Artículo 5° de la presente, entidades públicas no estatales en cuya dirección o administración tenga responsabilidad el Estado;
- El examen de las rendiciones de cuentas, de percepción e inversión de fondos públicos que efectúen los responsables sometidos a tal obligación, y la sustanciación de los juicios de cuentas a los mismos, conforme a lo previsto por la presente ley y demás normas aplicables;
- La determinación de la responsabilidad administrativa y patrimonial de los agentes públicos mediante la sustanciación de juicios de responsabilidad, en las condiciones fijadas por la presente ley y demás normas aplicables.

### **Atribuciones del Tribunal de Cuentas:**

1. Formular reago administrativo u observación legal a los actos cuyo control posterior sea de su competencia, en los casos y con los alcances previstos en la presente ley;
2. Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relativas a la Hacienda Pública;
3. Examinar la Cuenta de Inversión, y elevar su informe a la Legislatura, dentro de los deciento

- veinte (120) días a contar desde la fecha de su recepción;
4. Realizar auditorías sobre los asuntos de su competencia en las distintas jurisdicciones o entidades bajo su control, examinar y evaluar el Control Interno de los mismos;
  5. Controlar las operaciones de percepción e inversión de los fondos públicos provinciales, y la gestión de los fondos nacionales e internacionales recibidos por los entes que fiscaliza;
  6. Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y operaciones contempladas en la Ley Anual de Presupuesto o Leyes Especiales;
  7. Examinar y emitir dictámenes sobre los estados contables y financieros de los organismos del Sector Público Provincial No Financiero;
  8. Controlar la aplicación de los recursos provenientes de las operaciones de crédito público y efectuar los exámenes que sean necesarios para formar opinión sobre el endeudamiento;
  9. Controlar el cumplimiento de la coparticipación impositiva a favor de Municipios y Comunas;
  10. Realizar exámenes especiales de actos y contratos que estime de significación, por sí o por indicación de las Cámaras Legislativas o de la Comisión Legislativa de Control y Revisora de Cuentas;
  11. Fiscalizar en forma integral los procesos de privatización o concesión en todas sus etapas, con los alcances que establezcan las leyes especiales;
  12. Requerir informes a los órganos de control interno relativos a los controles efectuados y resultados obtenidos;
  13. Suministrar al Poder Legislativo a través de la Comisión Legislativa de Control y Revisora de Cuentas los informes y antecedentes resultantes de su actividad de fiscalización cuando ésta lo requiera;
  14. Recomendar a las autoridades correspondientes la adopción de las medidas administrativas que considere necesarias para prevenir y corregir irregularidades en la gestión de los entes públicos, y lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en la misma;
  15. ñ) Contratar a profesionales independientes de auditoría o consultores externos privados, fijando los requisitos de idoneidad que deben reunir los mismos y las normas técnicas a que deben ajustar su trabajo; si se constatare fehacientemente. Suscribir convenios con organismos públicos de control de otras jurisdicciones relativos a temas vinculados con su finalidad;
  16. Establecer el modo de ejercer las funciones de control posterior, pudiendo mantener, si lo considera necesario, una delegación fiscal en cada jurisdicción o entidad, fijando sus atribuciones y competencias;
  17. Constituirse en cualquier organismo sujeto a su control sin necesidad de autorización judicial, a fin de efectuar comprobaciones y notificaciones o recabar de los mismos, los informes que considere necesarios;
  18. Promover las investigaciones de cualquier tipo, en los casos que corresponda, remitiendo antecedentes y conclusiones a la Legislatura;
  19. Exigir la colaboración de todas las entidades del sector público provincial, las que estarán obligadas a suministrar los documentos y elementos que el Tribunal de Cuentas les requiera;
  20. Solicitar a terceros el reconocimiento de la autenticidad de los documentos emergentes de su relación contractual o fiscal con los entes comprendidos en la jurisdicción y competencia del Tribunal;
  21. Solicitar las informaciones necesarias para el cumplimiento de las tareas relacionadas con auditorías, juicios de cuentas, juicios de responsabilidad o cualquier otra actuación vinculada con su competencia;
  22. Dictar las normas a que se ajustará el organismo en materia de auditoría externa, las que responderán a un modelo de control y auditoría integrada, que abarque los aspectos

- financieros, de legalidad y de economía, eficiencia y eficacia;
23. Establecer los plazos y modalidades que deben observar los responsables para la presentación de rendiciones de cuentas, y requerir las mismas con carácter conminatorio, a los que, teniendo obligación de formularla, fueren remisos o morosos;
  24. Traer a juicio de responsabilidad a cualquier estipendario de la Provincia, en un todo de acuerdo con lo estipulado con el Artículo 226° de la presente. Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, comunicar al titular del Poder que corresponda, toda transgresión de los agentes de la administración a las normas que rigen la gestión financiera y patrimonial, a efectos de que se sustancien los sumarios administrativos correspondientes;
  25. Imponer multas en los casos de no acatamiento o desobediencia a sus requerimientos o decisiones, las que serán graduadas entre el 5 % (cinco por ciento) y el 100 % (cien por ciento) del sueldo del agente administrativo de mayor jerarquía del organismo a que corresponde el sancionado, sin perjuicio de solicitar en dichos casos, la aplicación de medidas disciplinarias por parte de la autoridad competente;
  26. Verificar el cumplimiento de la Ley N° 7.089, y su reglamentación;
  27. Tramitar y fallar los juicios de cuentas y de responsabilidad, conforme a las normas previstas en esta ley y demás disposiciones reglamentarias;

### **Obligación de Rendir Cuentas**

El obligado a rendir cuentas que cesa en sus funciones, no queda liberado de la jurisdicción del Tribunal de Cuentas, hasta tanto haya sido aprobada la rendición de cuentas de su gestión. Cuando se produce un cambio de agente o funcionario obligado, debe practicarse un arqueo y formalizar un acta con intervención del responsable de la unidad de auditoría interna y, en su caso, del reemplazante. El incumplimiento genera responsabilidad solidaria de la gente o funcionario entrante y saliente.

### **JUICIO DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA**

Los actos, hechos u omisiones de los agentes o funcionarios de la administración pública provincial, o la violación de las normas que regulan la gestión hacendal susceptibles de producir un perjuicio para el patrimonio estatal, dan lugar al juicio de responsabilidad administrativa, que instruirá el Tribunal de Cuentas. Dicho organismo actúa de oficio, cuando adquiera por sí la presunción o el conocimiento de la existencia de las aludidas irregularidades, o por denuncias formuladas por agentes, funcionarios o terceros.

La acción a cargo del Tribunal, tendiente a hacer efectiva la responsabilidad patrimonial de toda persona física que se desempeñe o se haya desempeñado en el Estado Provincial y que surja de lo previsto en el primer párrafo del presente, prescribe en los plazos fijados en el Código Civil, contados a partir del hecho generador o del momento en que se produzca el daño, si este fuere posterior.

**El juicio de responsabilidad administrativa** tiene por objeto:

- Determinar la existencia de un perjuicio económico causado por la conducta de agentes de la administración;
- Identificar a los responsables
- Determinar el monto del perjuicio;
- Condenar al responsable al pago del daño.

**ARTÍCULO 228.** Los agentes de la administración que tengan conocimiento de irregularidades que hayan ocasionado o pudieren ocasionar perjuicios económicos al Estado, deben comunicarlo a su superior jerárquico, quien lo pondrá en conocimiento del Tribunal de Cuentas.

Si el imputado fuere el superior jerárquico del denunciante, la comunicación debe efectuarse ante la autoridad inmediata superior.

#### **10- TIPOS DE FACTURAS:**

Existen tres tipos de facturas A, B y C

Las facturas A son emitidas por un responsable inscripto a otro responsable inscripto. El monto del IVA debe estar discriminado.

Las facturas B son las emitidas por un responsable inscripto a un consumidor final, exento o monotributista. El monto del IVA no se discrimina.

Las facturas C son emitidas por los monotributistas o exentos, por todas sus ventas de bienes o locaciones de servicios, sin importar la condición del comprador. No debe discriminarse el IVA.

El estado al tratarse de un organismo exento frente al IVA solo puede recibir para su pago comprobantes de tipo B o C

#### **Requisitos mínimos para que una factura sea legal**

Para que un documento pueda ser considerado como factura deben aparecer, como mínimo, los siguientes datos:

- Fecha de la expedición de la factura, número de la factura y serie
- Identificación del Expededor de la factura conteniendo: nombre y apellido o razón social de la empresa, domicilio, número de CUIT, condición frente al IVA.
- Identificación del receptor de la factura: nombre y apellido o razón social de la empresa, domicilio, número de cuit, condición frente al IVA
- Concepto de la venta y/o contratación, Importes unitarios y totales
- CAE: Clave de autorización electrónica al tratarse de facturas digitales.

#### **Requisitos con los cuales debe cumplir una factura para poder ser pagada por una repartición Pública Provincial acorde a la Resolución 08/06 del Tribunal de Cuentas**

Comprobante original (factura o ticket, recibos, escritura pública). Cumplimiento de normas impositivas vigentes (Constancia de Cumplimiento fiscal y formulario 1276 API).

Lugar y fecha de emisión. Expresión al contado o si es en cuenta corriente, deberá acompañarse el recibo y si es con cheque, debe identificarse el N° de cheque y firma del beneficiario.

Detalle de la operación, Importe en letras y números.

Sin tachaduras, enmiendas o correcciones no salvadas.

Firmados por el agente pagador y responsable de la autorización de la erogación.

#### **Material Complementario:**

- NOMENCLADOR GASTOS DE FUNCIONAMIENTO.pdf
- 1 LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA 12510.pdf
- LEY 11530 RETIROS Y PENSIONES DEL PERSONAL POLICIAL

# **CONDUCCIÓN SUPERIOR**

## FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

### ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA CONDUCCIÓN.

La administración es un proceso que tiende al logro de un objetivo predeterminado, lo que implica que todas las funciones de la organización deben estar orientadas hacia una misma meta, de un modo coordinado y armónico.

Las funciones de la administración representan un proceso circular dinámico e ininterrumpido de actividad aplicada a las diversas áreas de la empresa. Éstas son:

- El planeamiento (**qué hacer**)
- La organización (**cómo hacerlo**)
- La dirección (**hacerlo**)
- El control (**verificación**)
- La coordinación la consideraremos como la esencia de la administración y no como una más de sus funciones. Aunque hay autores que consideran a la "coordinación" como una quinta etapa.

La **función dirección** corresponde a una actuación o ejecución que, de acuerdo a la estrategia escogida para realizar el plan (**función organización**), nos conduzca al objetivo propuesto (**función planificación**). La dirección consiste en **hacer actuar** a otros.

**NIVELES DE LA CONDUCCIÓN.** Normalmente se asocian los conceptos de táctica y estrategia. Táctica es el plan de acción para lo inmediato, en el corto plazo, para los próximos movimientos. Estrategia es el plan de acción a largo plazo. Abarca la definición de la meta u objetivo final, el establecimiento de la situación inicial, la evaluación de los recursos disponibles, en tiempo y lugar, y el trazado del plan de acción completo hasta la conquista del objetivo. Hay estrategias flexibles o rígidas, frontales o envolventes.

NIVELES DE LA CONDUCCIÓN	TIEMPO	ESPACIO
Estratégico (Oro)		
Táctico (Plata)		
Operativo (Bronce)		

## PRINCIPIOS DE COMANDO Y CONTROL

**INTRODUCCIÓN.** Cada uno de los servicios de emergencia, y otras agencias con responsabilidad para servir o proteger al público, debe mantener planes y procedimientos, que puedan ser activados ante la eventualidad de un incidente mayor, en orden a asegurar una respuesta suficiente, apropiada y efectiva.

Algunos incidentes de rutina involucran a una sola agencia, o solamente a un limitado número, cada una de las cuales llevan a cabo sus propias funciones claramente definidas. Un incidente mayor, sin embargo, casi ciertamente envolverá a un mayor número y variedad de agencias, cada una de las cuales necesitará ser enlazada y apoyada por las otras.

Mientras cada agencia tenga considerable experiencia en el tratamiento de un incidente propio de su esfera de operaciones, es importante que estén habilitadas para trabajar juntas para proveer una solución total, mientras que al mismo tiempo continúan desempeñando sus funciones normales. Debe haber, consecuentemente, alguna coordinación de planes y procedimientos.

Este papel ofrece una descripción de las facetas de los diversos niveles de conducción y describe cómo debe ser coordinado el trabajo de las agencias. Explica detalladamente el marco para tomar decisiones estratégicas y el rol de un grupo de coordinación estratégica.

**ANTECEDENTES.** Durante la década de los 1980 una serie de disturbios en ciudades del interior trajeron como resultado el desarrollo, en el servicio de policía, de una triple estructura de comando y control (conocida como Oro, Plata y Bronce). Reflejaron los niveles estratégico, táctico y operacional de gestión de un incidente. Este sistema ha probado ser suficientemente útil y ha sido adoptado por todas las Fuerzas Policiales británicas (excepto en Escocia) y algunas otras agencias.

La experiencia ha exhibido que, mientras los elementos operacionales y tácticos de los planes son usados regularmente en todo el país, hay preocupación en torno a disposiciones (que no son enteramente satisfactorias) propias del nivel estratégico, particularmente cuando un incidente mayor se da en jurisdicciones locales y hay requerimientos a distintas agencias para trabajar juntos y dar respuesta a la emergencia. Se reconoce que todas las agencias tienen ocasión de tratar con los más serios incidentes que demandan la afectación de considerables recursos para cada una de ellas individualmente y que requieren la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales.

**FINALIDAD.** La finalidad de este documento es fijar principios para una estructura de gestión inter-agencias previamente acordado, para dar respuesta conjunta y coordinada a un incidente mayor. El Apéndice A "Principios Generales para la Gestión Operacional de Incidentes Mayores" del 17 de septiembre de 1992 define los conceptos de: incidente mayor, coordinación, comando y control.

No está dirigido a prescribir una estructura rígida, pero define un marco para la gestión al cual pueden suscribir todas las agencias. El marco puede entonces ser usado y adaptado para reflejar necesidades organizacionales de las agencias mientras son alentadas a conformarse a estos principios.

**GESTIÓN DE LA RESPUESTA.** En orden a concretar una respuesta combinada y coordinada a incidentes mayores, las capacidades de los servicios de emergencia deberían vincularse estrechamente con las autoridades locales y otras agencias a través de una gestión de la emergencia integrada. La adopción de una estructura nacional acordada habilita a todas las partes involucradas a entender su rol en una respuesta combinada y cómo los diferentes niveles de gestión están interrelacionados.

El marco descrito encarna siempre los mismos principios prescindiendo de su causa o naturaleza, pero subsiste flexible a cada circunstancia individual. Para ser efectivo debe ser planificado con anticipación y debe ser sujeto de entrenamiento localizado y ejercicios regulares. La respuesta puede ser dividida dentro de tres niveles: operacional, táctico y estratégico. El requerimiento para implementar uno o más de estos niveles dependerá de la naturaleza del incidente; pero normalmente la necesidad será determinada al comienzo, en el nivel operacional y entonces solamente se moverá al nivel táctico y finalmente al estratégico, si es necesario.

La adopción de un marco nacional pre-acordado de una estructura de comando y control alentará a cada agencia a diseñar sus propios planes en interrelación con los planes de otras agencias, mientras y al mismo tiempo retienen un formato disponible para propósitos internos.

En sus planes, cada agencia necesitará reconocer los tres niveles de conducción -estratégico, táctico y operacional- y las funciones a ser ejecutadas. Alentará la integración de los procesos de gestión entre agencias estrechamente vinculadas entre sí. Tales niveles no están

dirigidos a predeterminar grados o cargos individuales o específicos.

Si alguna agencia activa sus planes y estructuras frente a un incidente mayor, entonces debe ser necesaria para las demás iniciar la ejecución de sus propios planes en orden a facilitar los enlaces. Donde no hay requerimientos para la acción directa de una agencia, no será necesario invocar los niveles tácticos u operacionales, por ejemplo, en caso de epidemias de rabia, donde no hay un escenario específico para el incidente, o solamente una amenaza; el nivel estratégico puede ser el único requerido.

Es una característica de la cadena de comando y control que tienda a ser creada desde abajo hacia arriba. Al comienzo de un incidente acerca del cual no hay advertencias, el nivel operacional será activado primero, con los otros niveles incorporándose después junto con la escalada del incidente, o con un mayor conocimiento de la situación. Sin embargo, es posible que, con algunos incidentes, particularmente aquellos donde hay una amenaza o un problema potencialmente serio, la activación de los tres niveles será concurrente. Se reconoce además que en la mayoría de los incidentes la función de comando y control recaiga en un oficial, sin la necesidad de desplegar a un comandante específico.

Las emergencias marítimas mayores poseen una serie diferente de problemas para los servicios de emergencia y las autoridades locales porque las agencias terrestres no podrán tomar control de la situación desde fuera del lugar, sin la influencia directa de los eventos en el mar. Sin embargo, la coordinación es requerida para dar respuesta rápida desde bases terrestres. Requerimientos especiales para la gestión de una emergencia marítima mayor deben ser considerados en los Planes de Contingencia del Servicio de Guardacostas, en correspondencia con los principios de este papel.

**NIVEL OPERATIVO.** Al arribar a la escena de un evento, los servicios de emergencia tomarán medidas apropiadas inmediatamente y percibirán la extensión del problema. Ellas se concentrarán en sus tareas específicas dentro de sus áreas de responsabilidad. Es necesario tener en consideración el dar el control de una tarea o área específica a un oficial designado de los servicios de emergencia o de una agencia en particular llamada a la escena. El comando de los recursos pertenecientes a cualquier agencia y aplicada dentro de un área geográfica, o usados con un propósito específico, será retenido por aquella agencia. Cada agencia debe enlazarse completa y continuamente con las otras empleadas dentro de la misma área para asegurar un esfuerzo eficiente y combinado.

Si es apropiado, la policía actuará normalmente como la coordinadora de la respuesta en la escena. Si los recursos están comprometidos por una agencia muy pequeña o, dada la naturaleza del incidente, si no es necesario asignar un oficial de incidentes (*Incident Officer*), la policía normalmente actuará como punto de enlace para aquella agencia.

Estos preparativos deberán ser usualmente adecuados para una resolución efectiva de la mayoría de los incidentes. Sin embargo, para incidentes más serios-que requieran recursos significativos- puede ser necesario implementar un nivel adicional de conducción.

**NIVEL TÁCTICO.** Un nivel táctico de comando existe para determinar prioridades en la afectación de recursos, para planificar y coordinar una tarea a ser ejecutada, y para obtener otros recursos si es necesario.

La mayoría, aunque no todas, de las funciones tácticas serán ejecutadas en la escena del incidente. Algunas agencias, particularmente autoridades locales, preferirán operar desde sus respectivas oficinas administrativas y normalmente enviarán a un representante a la escena como enlace con el oficial de incidentes. La planificación deberá tener lugar teniendo en cuenta que puede haber un número determinado de escenas individuales, por ejemplo, cuando el incidente se

da en altamar.

Cuando más de una agencia está operando en el nivel táctico, debe haber consultas entre los diferentes oficiales de incidentes de cada una de ellas. El comandante táctico no debe involucrarse con actividades en la escena que sean propias del comandante operacional, pero concentrará sobre sí toda la gestión general del evento. En orden a materializar la coordinación, reuniones inter-agencias deben tener lugar a intervalos regulares y ser atendidas por los comandantes tácticos. Se establecerá un servicio de enlace que facilite la intercomunicación y el apoyo a la resolución del incidente. La policía llevará un registro escrito.

Si resulta evidente que los recursos -o los expertos- sean requeridos más allá de las capacidades del comandante táctico, o resulte necesario coordinar varios escenarios de incidentes (donde comandos tácticos hayan sido establecidos), puede ser necesario implementar un nivel estratégico de gestión.

**NIVEL ESTRATÉGICO.** El propósito del nivel estratégico de gestión es establecer un marco de trabajo para la política dentro de la cual los comandantes tácticos trabajarán, para dar apoyo a los mismos mediante la provisión de recursos, para darle prioridad a las demandas de diversos oficiales de incidentes con la finalidad de elaborar planes para el retorno a un estado de normalidad, una vez que el evento ha sido controlado. El requerimiento para una gestión estratégica puede ser dirigido a una sola agencia en particular. Sin embargo, ciertos incidentes requieren una respuesta multiagencial en el nivel estratégico, en orden a concretar una resolución.

En tales incidentes un grupo de coordinación estratégica podría ser formado. Se recomienda que este grupo sea una extensión del rol y responsabilidad del Grupo de Coordinación Mayor (tal como se define en la publicación del Ministerio del Interior llamada "Tratando con un Desastre") y la cual tiene una responsabilidad posterior para asegurar que las planificaciones y el entrenamiento sean ejecutados.

De acuerdo con los procedimientos previamente establecidos en el papel "Principios Generales para la Gestión Operacional de Incidentes Mayores", será una responsabilidad normalmente asumida por la policía para establecer y presidir el grupo de coordinación estratégica. El grupo comprometerá a miembros nombrados procedentes de cada agencia. Cada persona debe estar capacitada para tomar decisiones ejecutivas con respecto a recursos dentro de sus agencias y tener la autoridad para buscar la ayuda de otras agencias en apoyo de sus roles.

Las decisiones tácticas no son responsabilidad de este grupo. Ellas necesitarán ser apoyadas por un determinado número de personas brindadas por las distintas agencias involucradas. Conforme el incidente se vaya desarrollando, debería haber evaluaciones regulares acerca de las necesidades y propósito del grupo. En un incidente mayor, normalmente será responsabilidad de la policía coordinar inicialmente el rol estratégico de las agencias involucradas.

Sin embargo, se reconoce que, debido a la naturaleza de ciertos incidentes mayores, este rol pueda ser tomado por algún escalón en un organismo y luego pasado a otra agencia (Ej.: en el evento de un desastre natural) o hacia la autoridad local para administrar la fase de recuperación. En todo momento, sin embargo, el personal y los recursos de cada organización continuarán bajo el comando de sus respectivos jefes, tanto como les sea concerniente según la especialidad de su rol.

En descargo del rol de coordinación, la responsabilidad podría ser tomada de los rasgos del incidente en particular, junto con profesionales expertos de cada una de las agencias y de sus deberes estudiados. Puede ser necesario asignar el control de funciones específicas a una o más agencias. En circunstancias extremas. Ej.: un incidente terrorista, puede ser necesario para la policía tomar acciones de ejecución respecto del incidente al completo.

El comandante policial estratégico podría estar en posición de presidir regularmente las reuniones del grupo de coordinación estratégica. Es un principio fundamental de este sistema que los oficiales ejecutivos de varias agencias hagan consultas sobre bases regulares. Ellos deben además consultar con las agencias la provisión adicional de recursos requeridos en la escena, y mantener una supervisión estratégica. Estos arreglos de gestión necesitarán ser adaptados a la tarea que está entre manos y ser lo suficientemente flexible para reflejar las circunstancias cambiantes, pero es de buena práctica adoptar una aproximación colectiva, con todas las reuniones documentadas y firmadas por todos los presentes.

El grupo de coordinación estratégica deberá estar enterado de sus amplios roles, los cuales pueden abarcar intereses del gobierno central, manejo de peticiones para consejo y asistencia de servicios individuales y agencias, y demandas de los medios de comunicación social. El grupo podría asegurar una estrategia para el tratamiento con la prensa afectada a la operación, organizar un pequeño centro de prensa (normalmente a cargo de un oficial de policía).

Se recomienda especialmente a los miembros del grupo de coordinación estratégica no concurrir a la escena. Ellos podrían permanecer con el grupo para alentar el establecimiento de fuertes uniones entre miembros del mismo y un entendimiento de cada uno de los demás objetivos estratégicos y las a veces complejas negociaciones que son requeridas para arribar a una conclusión en particular. Si se producen ausencias por alguna razón, deberá nombrarse al sustituto procedente de la misma agencia, con plena autoridad para desempeñar tal función estratégica. En incidentes prolongados, la necesidad de personal de reemplazo a colegas crecerá. Es preferible para las agencias disponer de estos reemplazos en orden a mantener con experiencia a los nuevos miembros que deba concurrir rápidamente a su puesto.

El grupo de coordinación estratégica podría estar basado en un lugar apropiado previsto con antelación, normalmente lejos del ruido y la confusión de la escena. En algunas áreas un edificio destinado a tal comando debe existir. Ej.: un centro de emergencia local para incidentes nucleares, en otros el plan de contingencia podría identificar la instalación a ser usada. Dada la función de la policía de presidir inicialmente el grupo, puede ser considerado un centro de control policial para tales fines.

**SUMARIO.** La gestión de emergencias es practicada en los incidentes más pequeños, sin embargo, en el nivel local todos aquellos involucrados en el proceso de respuesta a la emergencia se concentrarán en sus tareas específicas, con la policía actuando normalmente en la coordinación general. Ciertos incidentes, Ej.: aquellos costa-afuera, requieren arreglos especiales. Si más recursos son necesitados, un comando táctico será facilitado cerca de la escena del evento con, donde fuere apropiado, cada una de las agencias involucradas proveyendo comandantes tácticos. Otra vez, la policía proveerá la coordinación general.

Donde los comandantes tácticos requieran recursos, o servicios especializados fuera de su control, o donde haya situaciones tácticas de escasa importancia, aunque creciente en su dimensión, un nivel de comando estratégico deberá ser implementado.

En aquel evento donde más de un servicio o agencia requieran dirección estratégica, un grupo de coordinación estratégica podría ser establecido, normalmente bajo la conducción de un comandante policial estratégico. Este grupo desarrollará toda la estrategia para tratar con el incidente incluyendo a la prensa, y puede abarcar, entre otras cosas, enlaces con los departamentos del gobierno central.

## **Apéndice "A": PRINCIPIOS GENERALES PARA LA GESTIÓN OPERACIONAL DE INCIDENTES MAYORES**

Para incidentes mayores, es necesario planificar considerando la práctica ya existente y es recomendable que estos principios formen el marco para discusiones locales entre agencias involucradas en los planes de contingencia. Los incidentes mayores a menudo requieren gestión sofisticada y pre-planificada, así las dificultades en el lugar podrán ser evitadas. Se reconoce, sin embargo, que no es posible anticipar las demandas de cada tipo de emergencia. Es responsabilidad policial en un incidente mayor, coordinar los roles estratégicos de todos los servicios de emergencia y otras organizaciones involucradas. Se reconoce que, debido a la naturaleza de ciertos incidentes mayores o desastres naturales, este rol de coordinación pueda ser llevado a cabo por otro servicio o agencia más apropiado.

En todo momento, sin embargo, el personal y los recursos de cada servicio quedarán bajo el comando de sus respectivos titulares. Donde sea apropiado, un grupo de coordinación será formado con personal procedente de los servicios o agencias claves. Este grupo será normalmente presidido por la policía, que mantendrá registros escritos de sus deliberaciones. Los miembros apropiados del grupo se asegurarán de mantener el registro del incidente.

Dispensando al rol de coordinación, la responsabilidad será tomada y deducida de las características propias de cada incidente en particular, junto con expertos profesionales de cada servicio de emergencia y de acuerdo a sus deberes estatuidos. Puede ser necesario asignar el control de funciones específicas a uno o más servicios de emergencia u otras agencias. Por ejemplo, el Servicio de Fuego tendrá normalmente la responsabilidad en la función de rescate y el Servicio de Ambulancias NHS (*National Health System*) será normalmente responsable del tratamiento inicial y las evacuaciones médicas. En circunstancias extremas, Ej.: un incidente terrorista, puede ser necesario para la policía tomar acción ejecutiva respecto del incidente total. Las definiciones siguientes se relacionan con lo manifestado previamente:

**Incidente Mayor:** significa incidentes cayendo dentro de la definición acordada y contenida en el Manual de Procedimientos de Emergencia de la ACPO (Asociación de Jefes de Policía), el Manual de Procedimientos de Emergencia en Incidentes Mayores del Servicio de Fuego, las Disposiciones Operacionales del Servicio de Ambulancias, el Manual Civil de Emergencias, las Disposiciones para el Tratamiento de Incidentes Mayores del Servicio Nacional de Salud y la publicación del Ministerio del Interior «Tratando con el Desastre».

**Coordinación:** significa la armoniosa integración de los expertos de todas las agencias involucradas con el objeto de traer, eficaz y eficientemente, el incidente a una conclusión exitosa.

**Comando:** Significa la autoridad de una agencia para tomar acciones directas acerca de sus propios recursos (personal y equipos).

**Control:** significa la autoridad para dirigir operaciones estratégicas y tácticas en orden a completar una función asignada e incluir la habilidad de dirigir las actividades de otras agencias comprometidas en el completamiento de tal función. El control de una función asignada así llevada a cabo incluye velar por la salud y la seguridad de todos los involucrados.

## **ESTRUCTURA DE COMANDO DE ORO, PLATA Y BRONCE**

Una **estructura de comando de oro, plata y bronce** es usada por los servicios de emergencia del Reino Unido para establecer un marco jerárquico para el comando y control de los principales incidentes y desastres. El llamado "control de platino" es el nivel de gobierno (COBR). Algunos profesionales usan en su lugar el término "estructura de comando estratégico-táctico-operacional", pero las diferentes categorías son equivalentes. Si bien este sistema no significa explícitamente una jerarquía de rangos, con roles no específicos a los grados, invariablemente la cadena de comando será la misma que la del orden de los grados.

Mientras que la estructura de comando de oro, plata y bronce fue diseñada para las emergencias, ha sido utilizada para todo tipo de operaciones planificadas como los partidos de fútbol o las operaciones con armas de fuego, como la Operación Kratos.

**HISTORIA.** La estructura fue creada por el Servicio de Policía Metropolitana del Reino Unido en 1985 justo después de un disturbio grave en el norte de Londres en la noche del 6 de octubre, donde fue asesinado el policía Keith Blakelock. Scotland Yard pronto se dio cuenta de que su sistema de comando basado en el grado habitual era inapropiado para eventos súbitos. Por ejemplo, nunca quedó claro quién era en realidad el encargado operacional de la policía esa noche. Un pequeño equipo, incluyendo al Inspector Peter Power decidió rápidamente que tres roles esenciales eran más importantes que los numerosos grados en esas situaciones y se dedicó a la creación y promulgación de una nueva estructura que luego se extendió a través de todas las fuerzas de policía del Reino Unido y se convirtió hoy en el estándar del comando en todas partes. El título estructura de comando 'Oro Plata Bronce' fue inventado por el Superintendente Jefe **David Stevens**, jefe de la Subdivisión de Orden Público en Scotland Yard. Power era el miembro de un pequeño equipo de especialistas (con Stevens) en Scotland Yard, que detalló el sistema y se convirtió en su principal arquitecto/promulgador. El concepto de los niveles de comando operativo, táctico y estratégico ha estado vigente por muchos años; sólo los títulos han cambiado. El concepto y sus explicaciones han sido reforzados desde la introducción de la Ley de Contingencias Civiles de 2004 (CCA, *Civil Contingencies Act*).

El llamado título de "platino" no es ampliamente reconocido. Se debatió durante los primeros años de la CCA, pero se descontó. El nivel por encima de Oro fue usado para incluir las oficinas del gobierno regional como un conducto hacia Westminster hasta que se disolvió como parte de las revisiones de la Coalición. La participación ministerial por lo general se alimentará de y responderá a través de una de las agencias de luz azul, inevitablemente debido a su rol que define la CCA, el comandante policial Oro.

El **comandante de oro** está en el control total de los recursos de su organización en el incidente. Esta persona no estará en el lugar sino en una sala de control distante, el comando oro, donde formulará la estrategia para hacer frente al incidente. Si los comandantes de oro de diversas organizaciones en un incidente no están juntos, estarán en contacto constante con los demás a través de videoconferencia o por teléfono. La CCA requiere que la policía asuma y presida el comando oro multiagencial. Esta responsabilidad usualmente caerá en el jefe de policía local o su delegado autorizado.

El **comandante de plata** es el comandante táctico que maneja la implementación táctica siguiendo la dirección estratégica dada por oro y lo hace en grupos de acciones que son completadas por bronce.

Dependiendo de la organización, puede o no estar en escena: Bomberos tiende a estar, la policía tiende a no estar; sin embargo, esta es una decisión dinámica. Otras organizaciones toman sus propias decisiones, aunque muchos son alentados a asistir o enviar un representante al comando multiagencial plata liderado por la policía, como lo detalla la CCA. Este podría estar situado en un vehículo de comando en o cerca de la escena o un edificio remoto como la sede de la jefatura de policía. Hay una idea errónea de que todos los servicios de luz azul comparten una gran sala de control y el centro de control de emergencias. Generalmente este no es el caso. Este rol a menudo no está estrictamente relacionado con los grados, sino que a menudo cae en los oficiales superiores en lugar de policías o sargentos.

Un **comandante de bronce** controla directamente los recursos de una organización en el incidente y se encontrará con el personal que trabaja en el lugar. Un comandante o el representante de cada responsable involucrado estarán presentes y tomarán la dirección de su organización, con el esfuerzo global generalmente coordinado por la policía. Un error común es que el servicio de bomberos está a cargo de un incidente de fuego. Este no es el caso, por las enmiendas a la Ley de Bomberos y la introducción de procedimientos genéricos de gestión de incidentes en la Ley de Contingencias Civiles de 2004. Ellos controlan todas las acciones dentro del cordón interno. El puesto de comando avanzado o vehículo será localizado fuera de la zona caliente y es donde los comandantes de bronce se reunirán, coordinados por la policía. Si un incidente está muy extendido geográficamente, los diferentes comandantes de bronce pueden asumir la responsabilidad de diferentes lugares. Si el incidente es de naturaleza compleja, como suele ser el caso, los diferentes comandantes de bronce se dan sus propias tareas o responsabilidades en un incidente, por ejemplo, tomar declaraciones, gestión de cordón o gestión de sobrevivientes.

**Primacía Policial.** Un error común es que la policía está a cargo. Son dirigidos por la **Ley de Contingencias Civiles** para coordinar la respuesta a un incidente. Son dirigidos a realizar trabajos multiagenciales; es decir, incluir y trabajar con todos los respondedores y los participantes (particularmente los respondedores de categorías 1 y 2 designados que figuran en la Ley de Contingencias Civiles). Cada organización participante tiene su propia estructura de comando, pero generalmente enviará representantes, comandantes y oficiales de enlace a cada nivel de la estructura multiagencial.

**La estructura de comando en la práctica.** El incendio de Buncefield de 2005 puede ser utilizado como uno de los muchos ejemplos para mostrar cómo funciona la estructura de comando. Tras las explosiones del domingo 11 de diciembre de 2005, la operación estratégica para poner el incidente bajo control se inició en la sede de la Policía de Hertfordshire en Welwyn Garden City, a cierta distancia del incidente.

El Jefe del Servicio de Rescate y Bomberos de Hertfordshire, Oficial Roy Wilsher, se ubicó como Comando Oro "dentro de una hora del incidente". La ubicación del Comando Plata se instaló inicialmente cerca del incidente, luego se trasladó a Watford. Bronce fue situado en la base del fuego y era una unidad de control del servicio de bomberos de Hertfordshire. Cada uno de los servicios tenía sus propios oficiales superiores que asumieron los roles de oro, plata y bronce.

Durante los tres primeros días del incendio, el comité de comandantes de oro se reunió a las 11:00 am y 2:00 pm; cada sesión fue usualmente seguida por una conferencia de prensa. Las reuniones de comando fueron atendidas por los comandantes de los principales servicios de emergencia, las autoridades locales, funcionarios de salud y seguridad y oficiales de prensa civiles de los servicios de emergencia.

#### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO** (Donald C. Witham)

Hay una creciente y más bien extensa literatura sobre planificación estratégica. Por ejemplo, el Centro de Recursos de Aprendizaje en la Academia de Entrenamiento del FBI ha compilado una bibliografía de diez páginas sobre planificación estratégica. Esta bibliografía lista los ítems disponibles en la Biblioteca de la Academia del FBI. Melchery Kerzner (1988, p. 20), trazando la evolución de la teoría de la planificación estratégica, escriben que el primer interés en el tema puede remontarse a la Escuela de Negocios de Harvard en 1933, cuando el "punto de vista" del tope de la gestión fue añadido al curso de política empresarial. Esta perspectiva

enfatizó el incorporar el ambiente externo de una empresa con sus operaciones internas.

La obra clásica de **George Albert Steiner**, *Planificación Estratégica: Lo que todo gerente debe saber*, fue publicada en 1979 y generalmente es considerada como la biblia de la planificación estratégica. Steiner afirma que la planificación estratégica está íntimamente entrelazada en toda la estructura de la gestión. Steiner enumera catorce procesos básicos y bien conocidos de gestión (por ejemplo, el establecimiento de objetivos y metas, el desarrollo de una filosofía de la empresa mediante el establecimiento de creencias, valores y demás) que conforman los componentes de un sistema de gestión general y los vincula a un proceso de planeamiento estratégico integral (7-8).

Hay muchos diferentes modelos o abordajes a la planificación estratégica. **Bonita H. Melchery Harold Kerzner**, en su libro *Planificación Estratégica: Desarrollo e Implementación*, proporcionan una excelente descripción y revisión de varios modelos. En esencia, la planificación estratégica es un enfoque muy racional para el proceso de gestión.

Busca responder a las siguientes preguntas:

¿Por qué existe la organización? ¿Qué está haciendo la organización hoy en día? ¿Qué debería estar haciendo la organización en el futuro? ¿Qué objetivos a corto plazo y a largo plazo deben ser logrados para cerrar la brecha desde el presente hacia el futuro?

Existe cierto debate entre los planificadores estratégicos en cuanto a si este análisis puede ser significativo sin identificar la cultura de la organización, sus valores y normas y los valores de los tomadores de decisiones críticas. Así, una serie de modelos del proceso de planificación estratégica incluyen una identificación de valores, auditoría y etapa de análisis. Muchos otros modelos no incluyen este paso. La experiencia del escritor ha sido que muchos oficiales encargados de hacer cumplir la ley están apagados por lo que consideran "conceptos de psicología de organización blandos, sensibleros" entrometiéndose en el proceso de planificación.

El autor cree que la comprensión de la cultura organizacional es extremadamente importante para el éxito de cualquier intento de cambiar una organización. La planificación estratégica es tal esfuerzo - cambiando la organización desde su presente hacia su futuro. Sin embargo, muchas organizaciones y sus miembros no están preparados para este tipo de auto-examen. La planificación estratégica puede ayudar a las agencias encargadas de hacer cumplir la ley en el desempeño de su misión sin incluir la etapa de análisis de valores.

**Evolución del Pensamiento sobre la Gestión.** Hasta la década de 1950, las organizaciones eran gobernadas por un conjunto de reglas. Había una variedad de teorías muy respetadas sobre las organizaciones, incluyendo la teoría clásica de la organización / ciencia administrativa de Henry Fayol (1841-1925), la teoría burocrática de Maximilian Carl Emil "Max" Weber (1864-1920) y la gestión científica de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), pero todos prescribieron el mismo conjunto de reglas.

Primero, simplificar el trabajo tanto como sea posible. Segundo, organizarse para cumplir con las actividades rutinarias. Tercero, establecer estándares de control para monitorizar el desempeño. Finalmente, no hacer caso de cualquier cambio en el mundo en general que pueda afectar a la organización. Había muy pocas expectativas de cambio y ningún esfuerzo hecho para anticiparlo.

Sin embargo, esas teorías con sus "principios" de la administración resultaron en dramáticas ganancias en la productividad. De hecho, esas ideas llevaron a mejorar sustancialmente los beneficios y los aumentos salariales correspondientes para los trabajadores. ¿Por qué? Porque ellos colocaron una prima en un enfoque racional para organizar el trabajo y destacaron la importancia de los gerentes calificados y competentes - una salida definitiva de los enfoques previos que alentaron el nepotismo y el amateurismo (actividad que se practica o realiza

de manera no profesional).

Desafortunadamente para esas ideas, el mundo cambió. A fines de la segunda mitad del siglo XX, el cambio mismo se convirtió en la variable crítica. Una vez que pudimos apostar de forma segura que mañana sería como hoy en todos los aspectos importantes, hoy es la apuesta de un tonto.

Comenzando alrededor de 1950, vimos el desarrollo de las filosofías administrativas que reconocieron esta nueva omnipresencia del cambio. El cambio fue visto como una certeza, no como una anomalía. No había de ser tratado normativamente (es decir, ya sea como bueno o malo), sino visto como inevitable. Así, las organizaciones tuvieron que ser estructuradas para acomodar y anticiparse al cambio. Además, el foco se desplazó desde las tareas de rutina que los empleados realizan cada día hacia los resultados que se esperaba obtener de ellos de todo este esfuerzo. La nueva frase de moda era "gestión por resultados" (*manage for results*). El nuevo paradigma solicitó estructuras organizacionales flexibles o ad hoc que se organizaron para obtener resultados deseados, desarrollar metas para dirigir o enfocar el esfuerzo y anticipar cambios.

Muchos lectores están familiarizados con algunas de esas nuevas teorías paradigmáticas: gestión por objetivos (MBO, *management by objectives*), sistema de planificación y programación del presupuesto (PPBS, *planning, programming Budget system*), presupuesto base cero (ZBB, *zero-based budgeting*), y enfoques de contingencia o teorías situacionales.

Por una variedad de razones esos esfuerzos administrativos se reunieron con distintos niveles de éxito -la mayoría decepcionantes- cuando fueron implementados por las organizaciones. Por ejemplo, el gobierno federal intentó y abandonó el PPBS, entonces el MBO y finalmente la ZBB. Aun así, las filosofías de gestión que enfatizan los resultados siguen siendo populares.

Como siguiente paso los gerentes no sólo querían conocer la dirección futura de sus organizaciones, sino que también querían identificar sus fortalezas y debilidades. Este enfoque se llama planificación a largo plazo (*long- range planning*). En los Estados Unidos, la planificación a largo plazo se convirtió en una filosofía de gestión popular desde principios a mediados del decenio de 1970. La planificación a largo plazo, sin embargo, también tiene sus deficiencias, primariamente porque ignora los factores externos que afectan el desempeño de una organización. Algunas personas sintieron que la planificación a largo plazo se enfocó demasiado exclusivamente en factores internos y creó una mentalidad introspectiva. La planificación estratégica, por contraste, es concebida como una filosofía de gestión-por-resultados (*management-for- results*) que usa tanto una evaluación interna como una evaluación ambiental.

Una dificultad mayor en la comprensión de esas diferentes filosofías de gestión es que los escritores usan distintos nombres para esas ideas y también desarrollan definiciones únicas para ellos. Sin embargo, casi todos están de acuerdo en que la planificación estratégica es una filosofía orientada a los resultados que emplea tanto una evaluación organizacional interna como un análisis ambiental externo.

**Modelos de Planificación Estratégica.** Como se ha detallado anteriormente hay un número de diferentes enfoques para la planificación estratégica, que requieren diversos niveles de compromiso de recursos y cada organización necesita adaptarse o modificar esas ideas diferentes para encajar en su situación particular. No hay una "mejor manera" universal.

En esta sección dos modelos serán descritos. El primero de ellos, la **planificación estratégica aplicada**, es definida como "el proceso por el cual los elementos de guía de una organización visualizan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograr ese futuro" (Pfeiffer et al. 1986, 1). El escaneo ambiental debe ser continuo y permanente

durante todo el proceso debido a que la planificación estratégica demanda que una organización mantenga un dedo en el pulso del ambiente que podrá y afectará su futuro.

El paso de la auditoría del desempeño en el modelo incluye un estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas y un esfuerzo por identificar los factores externos significativos que puedan afectar a la organización.

La organización puede muy bien escanear continuamente su entorno, pero aquí es donde la información ambiental es realmente analizada en el contexto de los datos de la evaluación interna y de las metas futuras.

Un segundo modelo, desarrollado por "United Way of America", es llamado **gestión estratégica**. United Way la define como "un proceso sistemático e interactivo para pensar y crear el mejor futuro posible para la organización" (United Way of America 1985, 3). El objetivo es realizar la habilidad de una organización para identificar y lograr resultados específicos deseados mediante la integración de la información sobre su entorno externo, las capacidades internas y el propósito y dirección del conjunto.

**Los elementos esenciales de la planificación estratégica.** Esta sección ofrece una serie de ideas y sugerencias para ayudar a los lectores a comprender cómo conducir actividades de planificación estratégica en sus propios departamentos. El primer elemento -una gestión con orientación a los resultados- requiere que la gente se distancie un tanto de sus obligaciones diarias y piense en el cuadro grande. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a mi departamento? ¿Qué está pasando en la comunidad? ¿Qué quiero que parezca este departamento y que esté haciendo en cinco o diez años?

Desde esta perspectiva, la gestión por resultados es común para la mayoría de los enfoques administrativos actuales (como MBO, PPBS y ZBB), ya que muchas personas y departamentos están familiarizados con varios métodos para lograrlo.

Con frecuencia, un retiro para la gestión es conducido en un hotel o complejo turístico cercano. A veces a los directivos claves se les pide que准备 una lista de aquellos factores o resultados más críticos para el éxito de la organización. Un facilitador de grupo puede entonces conducir una reunión en la que se produce una lista maestra de esos resultados.

Un par de precauciones están en orden, sin embargo. Primero, al describir la dirección futura deseada de la organización, la gente debe ser realista e identificar resultados alcanzables que son consistentes con los recursos anticipados. Segundo, tener cuidado con un futuro que se ve exactamente como el pasado. Se ha dicho que los mayores impedimentos entre los humanos y su futuro son los humanos mismos y qué son capaces de imaginar y concebir.

El segundo elemento es el análisis ambiental. Las actividades primarias aquí son la reunión de datos y el análisis de tendencias relevantes. ¿Dónde buscar esos datos? A nivel nacional, el *Censo de Población y Vivienda* de la Oficina del Censo de los Estados Unidos es una herramienta valiosa. El *Libro de Datos* del Departamento de Comercio de la Ciudad y del Condado, así como los informes del Departamento de Trabajo y otros indicadores nacionales, también pueden ser útiles. Con respecto a la actividad criminal, *Crimen en América*, compilado por el FBI, es una excelente fuente. Las revistas y las sociedades profesionales y académicas frecuentemente se centran en los desarrollos y eventos que afectarán significativamente a las organizaciones de la aplicación de la ley.

A nivel local, los datos de tendencias relevantes y críticas a menudo pueden obtenerse en el área de las universidades - particularmente escuelas de negocios, departamentos de economía y departamentos de sociología. La cámara de comercio, asociaciones de comercio local y municipal, del condado y los gobiernos estatales generalmente son buenas fuentes de información. Un estudio de personas con conocimientos en la comunidad también puede ayudar a

identificar la información relevante.

Una forma poco usada de análisis ambiental, el desarrollo de escenarios, es el enfoque más orientado hacia el futuro. Los escenarios intentan integrar una serie de tendencias independientes y desarrollar una visión consistente y coherente de futuros plausibles y alternativos. Generalmente, varios escenarios serán desarrollados y algunos serán seleccionados para fines de planificación. Este enfoque tiene un significado especial en la universidad y en las instituciones "think tank".

Obviamente, los objetivos del análisis ambiental son identificar las tendencias más significativas para la organización y describir sus posibles implicaciones. Los planes de contingencia pueden ser preparados o pueden configurarse arreglos de monitoreo especial para realizar un seguimiento de esas tendencias.

El tercer elemento es la evaluación organizacional, un paso que determina las capacidades de una organización (sus fortalezas y debilidades). Generalmente, una serie de evaluaciones de los recursos (por ejemplo, humanos, instalaciones, financieros) son conducidas. Por ejemplo, ¿la organización tiene suficientes personas con la educación y las habilidades apropiadas para cumplir sus propósitos? Además, puede hacerse un examen de la estructura y la cultura de una organización. ¿Son consistentes y compatibles con la misión y la dirección futura de la agencia?

Es importante revisar el desempeño anterior de una organización y sus principales entidades. ¿Se lograron los objetivos anteriores? ¿Los registros e informes son de alta calidad? Las encuestas y entrevistas a empleados o clientes pueden arrojar mucha luz sobre la percepción del desempeño. En el FBI, por ejemplo, los procesos de inspección, evaluación y auditoría dirán mucho sobre el desempeño de los diversos componentes y programas organizacionales.

El producto de esta etapa debe ser una lista precisa de las competencias y carencias de todo el área de la organización. Obviamente, este conocimiento, junto con la información ambiental relevante, ayudará a determinar la dirección futura de la organización.

**Planificación Estratégica en el FBI.** La planificación estratégica en el FBI es responsabilidad del director. Temprano cada otoño el director y varios altos ejecutivos revisan y revalidan la misión del FBI y los componentes de las misiones. Un plan estratégico es preparado cada año, proyectando las actividades del FBI en cinco años hacia el futuro. La misión y los componentes son cuidadosamente examinados para garantizar que describen los principales propósitos hacia los cuales los esfuerzos del FBI serán y deberán ampliarse en los próximos años.

Este paso de "revisión de la misión" comienza el desarrollo del nuevo plan. Es también donde el director y los altos ejecutivos articulan su visión con respecto a la dirección futura del FBI, centrándose exactamente en qué quiere lograr el buró durante los próximos cinco años. En esta etapa la visión es de amplio alcance.

Subsecuentemente, otros ejecutivos del FBI y los gerentes de programas desarrollan objetivos precisos y estrategias de acción que dan forma práctica a la visión del director. Si bien el escritor era el jefe de la Unidad de Planificación Estratégica de la División Inspección del FBI, fue autor de una referencia detallada, "Guía para la Planificación Estratégica en el FBI", para ayudar a los empleados del FBI a desarrollar esos objetivos precisos y planes de acción. Además, preparó un folleto titulado "Una visión general de los esfuerzos de planificación estratégica del FBI". En una organización del tamaño del FBI, el documento de planificación es bastante voluminoso. Sin embargo, es crítico que las estrategias precisas y planes de acción sean preparados que conduzcan a la realización de los propósitos generales de la organización.

El proceso de planificación estratégica en sí, es decir, escanear el ambiente, evaluar el

desempeño, pensar en la futura dirección del FBI y desarrollar planes de acción para lograr los objetivos planteados, es más importante que el documento que contiene el plan estratégico. Aun así, el plan es un tremendo vehículo para la comunicación dentro de la oficina. Una de las razones más comunes por las que las organizaciones no han podido alcanzar sus propósitos es que muchas personas no saben lo que se espera de ellas. No entienden qué está tratando de lograr la organización y cómo su trabajo encaja en el cuadro general. El plan estratégico ayuda a todos los empleados del FBI a comprender sus contribuciones a la labor del buró.

La Unidad de Planificación Estratégica (SPU) es responsable de conducir la función de análisis ambiental para el FBI. Esta unidad realiza exactamente el tipo de actividades y análisis descritos anteriormente. Con respecto a la etapa de evaluación interna de la organización, la SPU coordina las actividades de las diversas entidades del FBI. Como se ha descrito anteriormente, los informes de inspección de las oficinas del FBI, la evaluación de programas y las auditorías proporcionan invaluable información sobre el rendimiento. El FBI ha estado involucrado en la planificación estratégica desde la primavera de 1987.

El proceso está evolucionando y nadie diría que es perfecto. Sin embargo, los líderes del FBI están convencidos de que es el enfoque de gestión más adecuado para la administración de la agencia.

**Conclusión.** La planificación estratégica surge de filosofías administrativas que enfatizan un enfoque de gestión por resultados y reconocen la omnipresencia del cambio en toda la sociedad. Aunque no existe una definición estándar o universalmente aceptada de planificación estratégica, la mayoría de los administradores estarían de acuerdo en que tiene tres elementos principales:

- Gestión con orientación hacia los resultados.
- Análisis ambiental externo.
- Evaluación organizacional interna.

Si bien algunos autores distinguen entre la planificación estratégica y la gestión estratégica, el autor considera que la principal diferencia es solo semántica. Las ideas y teorías sobre la mejor manera de organizarse seguirán evolucionando en los próximos años. Sin embargo, es razonable esperar que los conceptos futuros se basen en muchas de las ideas de hoy. En este sentido, los elementos esenciales de la planificación estratégica (gestión por resultados, análisis ambiental y evaluación organizacional) puede esperarse que permanezcan como principios importantes de filosofías futuras.

Este artículo ha descrito los beneficios de la planificación estratégica para las fuerzas del orden y esbozó algunos pasos necesarios para llevar a cabo los elementos esenciales de la planificación estratégica. El cumplimiento efectivo de la ley estadounidense es una meta a la que todos los norteamericanos tienen derecho. Aunque no existen panaceas mágicas ni garantías de eficacia, la planificación estratégica es un enfoque administrativo sencillo con un historial probado. Se anima a todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley a considerar este enfoque, ya que guían a sus organizaciones en el futuro.

## **TECNOLOGÍA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.** Emmanuel P. Barthe y Kenneth J. Peak

**Introducción.** Todas las organizaciones de justicia criminal necesitan examinar ocasionalmente sus valores fundamentales y evaluar el proceso por el cual proveen los bienes y servicios anunciados. La planificación estratégica proporciona las herramientas

y los pasos requeridos para examinar la eficacia de los sistemas de entrega de productos de una agencia. Las agencias públicas y privadas tienen una obligación para con la población a la que sirven y sin tal planificación, las agencias de riesgo no cumplen con las necesidades de sus clientes. Por tanto, la planificación estratégica es una parte integral de las agencias modernas preocupadas por la responsabilidad fiscal y la prestación de servicios adecuados (Haines 2000).

El impulso hacia el profesionalismo y la rendición pública de cuentas ha llevado a los departamentos de policía a adoptar medidas de planificación estratégica y a aplicar los conceptos tomados del mundo de los negocios. El advenimiento de la tecnología de la información (IT, *information technology*) ofrece nuevas oportunidades y desafíos para la planificación estratégica policial. Las tecnologías modernas se han convertido en partes indispensables del proceso de planificación policial de hoy, sea para gestionar personal o para anticipar la mejor manera de abordar los problemas del crimen del mañana.

**Planificación Estratégica Policial Básica.** La planificación estratégica tiene muchos beneficios para los líderes de la policía. Puede ayudar a una agencia a identificar y anticipar las tendencias clave y problemas que enfrenta la organización, tanto en la actualidad como en el futuro. El proceso de planificación también explora opciones, establece direcciones y ayuda a los interesados a tomar decisiones apropiadas. Facilita la comunicación entre los actores clave que están involucrados en el proceso y mantiene a las organizaciones centradas en los resultados mientras luchan contra las crisis diarias. La planificación puede ser usada para desarrollar indicadores de desempeño para medir los esfuerzos de una agencia. Finalmente, y más importante, ayuda a los líderes a facilitar y gestionar el cambio (Glensor y Peak 2005). La Tabla 1 ilustra algunos pasos de la planificación estratégica y las acciones requeridas.

Tabla 1 - Pasos de la planificación estratégica y acciones requeridas.

<b>Planeamiento Estratégico</b>	<b>Acciones Propuestas / Cuestiones</b>
Identificar a las partes interesadas	Invitar a funcionarios de la ciudad, personal policial, el personal no juramentado, trabajadores de otras agencias de la ciudad y miembros del público por sus ingresos y pedirles que sean parte del proceso de planificación.
Evaluar la situación actual	¿Cómo funcionan las cosas? ¿La gente está satisfecha con la agencia? ¿Los trabajadores están felices? ¿Es satisfactorio el resultado?
Definir necesidades organizacionales	¿Cuáles son las metas de corto plazo y las metas a largo plazo de la agencia? ¿Hay metas futuras que necesitan ser anticipadas?
Revisar procedimientos	¿Cómo se hacen las cosas actualmente? ¿Son eficientes los sistemas establecidos?

Desarrollar un plan	Incorporar el análisis de necesidades, recursos disponibles e ideas de las partes interesadas en un plan de acción viable y lógico para ayudar a cumplir la misión de la agencia.
Implementar el plan	Implementar medidas y asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con el plan propuesto
Evaluuar los resultados	¿Fueron logrados los resultados deseados debido al nuevo plan? ¿Se alcanzaron las metas y objetivos? ¿La agencia está preparada para enfrentar los desafíos futuros?

La necesidad de las TI en la planificación estratégica se hace aún más aguda donde la organización ha adoptado y está practicando la estrategia de servicio de policía orientado a la comunidad y a la resolución de problemas (COPPS). Por ejemplo, bajo COPPS la organización necesariamente debe maximizar la comunicación con y obtener realimentación de la ciudadanía. Algunas aplicaciones de la tecnología para esos propósitos pueden ser muy simplistas, como la entrega de teléfonos celulares a los oficiales y la publicación de los números de teléfono de los oficiales. O, en un plano superior, la agencia podría considerar el desarrollo de un sitio web. Una página web puede solicitar la opinión de la comunidad concerniente a:

- Eventos criminales o problemas del barrio.
- Percepciones de todo el departamento, así como de los contactos individuales de los oficiales.
- Programas o actividades que a los ciudadanos les gustaría ver implementadas.
- Dicha información puede ser muy útil para planificar estratégicamente el futuro de la agencia. Además, áreas tales como la historia, misión, visión, valores y filosofía / métodos de la Agencia bajo COPPS pueden ser presentadas y explicadas en este sitio web.
- La TI puede ayudar a la organización a cumplir sus metas y objetivos. El jefe ejecutivo debe asegurar, sin embargo, que todo el personal esté al tanto de esas tecnologías y esté bien informado en cuanto a su uso.

Para combinar la planificación estratégica y la TI, entonces, los jefes ejecutivos de la aplicación de la ley deben hacer lo siguiente:

- Reconocer que la agencia primero debe preparar un plan estratégico que articule la misión de la organización en general, las metas y los objetivos.
- Reconocer el rol crítico de la misión de la tecnología en el servicio de policía y desarrollar una visión para la TI y su rol en la agencia, teniendo en cuenta que la visión estratégica de la TI apoya directamente la misión, las metas y los objetivos de la agencia.
- Crear un proceso sistemático para la planificación continua, el mantenimiento y el apoyo de los sistemas de información. El uso de las TI para la planificación estratégica no es un esfuerzo de una sola vez y requiere un proceso cíclico de planificación, adquisición, implementación y gestión de la TI.
- Desarrollar un documento de visión estratégica de la TI. Este documento articulará cómo la tecnología ayudará a la agencia en el cumplimiento de su misión básica y a establecer un proceso continuo para evaluar, actualizar y mejorar esas tecnologías como metas de la agencia y del cambio tecnológico.

## **CONDUCCIÓN SUPERIOR**

**JEFE:** persona que ejerce el mando, el comando y la conducción de una organización policial (sin importar la magnitud o tamaño, lo que incluye desde el Jefe de Policía hasta un Jefe de Patrulla)

**MANDO:** acción – jefe- sobre los hombres que le estén subordinados, -objeto de dirigir, persuadir e influir sobre ellos – voluntaria obediencia-leal y activa cooperación – confianza-respeto – para desempeño de su función o cumplimiento de una misión (autoridad moral)

**COMANDO:** Ejercicio de autoridad y responsabilidades legales sobre una organización policial. Función de grado y cargo prescripta, regulada y limitada por Leyes y Reglamentos Policiales (autoridad legal)

## **LEY DEL PERSONAL POLICIAL**

Art. 5) PRECEDENCIA: Prelación a igualdad de grado

Art. 6) PRIORIDAD: prelación sobre otro de igual grado por razones de orden de Escalafón.

Art. 7) CARGO POLICIAL: función por sucesión de mando u orden superior. Accidental –Interino

Art.10) AGRUPAMIENTO DEL PERSONAL

Art.16) SUPERIORIDAD POLICIAL: situación que tiene el personal con respecto a otro en razón de su grado jerárquico, antigüedad en el mismo o cargo. La superioridad por Cargo impone al subordinado la obligación de cumplir órdenes.

Art. 22) ESTADO POLICIAL

Art. 23) DEBERES ESENCIALES

La sujeción al régimen disciplinario policial;

- Aceptar grado, distinciones, o títulos concedidos por autoridad competente y de acuerdo con las disposiciones vigentes;
- Ejercer las facultades de mando y disciplinarias que, para el grado y cargo establece la reglamentación correspondiente;
- Desempeñar los cargos, funciones y comisiones del servicio, ordenado por autoridad competente y de conformidad con lo que para cada grado y destino determinen las disposiciones legales vigentes

**CONDUCCIÓN:** Arte, actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas. Cada tipo de problema policial requerirá la aplicación de técnicas particulares (autoridad operacional). Ambiente empresarial conocida como “management, gestión, administración o gerenciamiento”)

## NIVELES DE CONDUCCIÓN

CONDUCCIÓN	NIVEL	RESPONSABLE
Política	Provincial	Poder Ejecutivo
	De Seguridad	Ministro de Seguridad
Estratégica	Provincial	Secretario de Seguridad
	Policial	Jefe de Policía
	Operacional	Jefe de gran Unidad
Táctica	Superior	Jefe de Unidad
	Inferior	Jefe de Subunidad y Fracción

**ESTRATEGIA:** Es la lucha de voluntades para resolver un conflicto. Habilidad para dirigir un asunto.

**TÁCTICA:** La táctica o conducción táctica es la que se realiza en todos los niveles de comando inferiores.

TÁCTICA	ESTRATEGIA
Espacio reducido	Gran Espacio
A corto plazo	A largo plazo
Emplea medios	Adecua medios
Ve al oponente	No ve al oponente
Depende de una estrategia	Puede usar varias tácticas

Es el arte de dirigir con acierto el poder de acción en el cumplimiento de una misión. Es la realización práctica de la planificación previa en los servicios u operaciones. Es el arte de conducir los elementos en la zona de operaciones.

## NIVELES DE ESTRATEGIA

Estrategia Nacional (o general) Estrategia Provincial (o particular) Estrategia Policial (o Institucional) Estrategia Operacional. Es el arte de conducir todas las fuerzas de un teatro de operaciones (Pcia -UR)

Conducción según el problema:

- **Conducción Política:** Señala los objetivos a lograr
- **Conducción Estratégica:** Adecua los medios para lograr esos objetivos
- **Conducción Táctica:** Emplea los medios para alcanzar los objetivos

## TÉCNICA DE LA CONDUCCIÓN

- A.** Apreciación
- R.** Resolución y planes
- O.** Orden
- S.** Supervisión

## ELEMENTOS DE LA ORDEN

- M.** MISIÓN
- A.** ASIGNACIÓN DE RECURSOS
- T.** TIEMPO
- I.** INFORMACIÓN

## PRINCIPIOS DE LA RESOLUCIÓN

- V.** VOLUNTAD DE VENCER
- L.** LIBERTAD DE ACCIÓN
- U.** UNIDAD DE COMANDO
- M.** MANIOBRA
- E.** ECONOMÍA DE FUERZAS
- M.** MASA
- S.** SORPRESA
- O.** OBJETIVO
- S.** SENCILLEZ
- O.** OFENSIVA
- S.** SEGURIDAD

Son verdades fundamentales que gobiernan la ejecución de las operaciones y servicios policiales. Su aplicación correcta es esencial para el ejercicio del comando y la ejecución exitosa de las acciones policiales. Estos principios están interrelacionados y según las circunstancias, pueden tender a dar mayor validez a uno de ellos o estar enfrentados. El grado de aplicación de cualquier principio variará con la situación.

- **Principio del objetivo:** Propósito que se persigue medido en efectos o en resultados a lograr. Será claro, definido y alcanzable. Tras él se encauza los esfuerzos y se orienta la acción. El objetivo de cada operación debe contribuir al objetivo final.
- **Principio de la ofensiva:** Ejercicio de la iniciativa e imposición de la propia voluntad al oponente.
- **Principio de la sorpresa:** Acción sobre el oponente en un momento, lugar o modo inesperados. No es esencial que el oponente sea tomado de improviso, sino que no tenga tiempo para tomar contramedidas.
- **Principio de la masa:** Aplicación concentrada de un poder de acción superior, en el momento y lugar oportunos, para un propósito decisivo
- **Principio de la economía de fuerza:** Uso prudente del poder de acción para cumplir la misión con el mínimo empleo de medios.
- **Principio de la maniobra:** Conjunto de acciones, principalmente desplazamientos, que se

- ejecutan para colocar las propias fuerzas en una situación ventajosa respecto al oponente.
- **Principio de la unidad de comando:** Asignación a un solo jefe de la autoridad requerida para obtener unidad de esfuerzos en el empleo de la totalidad de los medios disponibles, respecto de un objetivo.
  - **Principio de la sencillez:** Evitar todo aquello que resulte complicado y superfluo, tanto en la concepción como en la ejecución de cada acción, para reducir los riesgos de malas interpretaciones y situaciones confusas. Recordar el lema: “Orden, Contraorden, Desorden”.
  - **Principio de la seguridad:** Aplicación de medidas con la finalidad de prevenir sorpresas, preservar la libertad de acción y negar al oponente información sobre las propias tropas. Preservará el poder de acción. La seguridad será acrecentada por la acción audaz y el mantenimiento de la iniciativa, lo que negará al oponente la oportunidad para interferir.
  - **Principio de la libertad de acción:** Aplicación del poder de acción según la propia intención, sin que el oponente, por sus medios o por efectos de su conducción, pueda impedir que así suceda. Este principio tiene las siguientes Principio de la voluntad de vencer: Es la facultad moral imprescindible para empeñar todos los recursos en la búsqueda permanente de la victoria, cualesquiera sean los esfuerzos y sacrificios que exija.

## ANALISIS FODA

Diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno externo e interno de la Organización, de ayuda a la hora de tomar decisiones estratégicas. Toma dos criterios para ubicar los datos:

1. Si son **internos o externos** a la organización.
2. Si son **convenientes o inconvenientes** para la Organización.

<b>FORTALEZAS:</b> recursos y capacidades especiales con que cuenta la organización y de las cuales se infiere una posición favorable para cumplir con la misión. Ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas.	<b>OPORTUNIDADES:</b> Posibilidades favorables que se deberán reconocer o descubrir en el entorno exterior a la organización o nivel, y que una vez identificadas, pueden ser aprovechadas para obtener ventajas importantes para el cumplimiento de la misión u objetivo a alcanzar
<b>DEBILIDADES:</b> Se entiende por tales a aquellos recursos o capacidades faltantes en la organización, de las cuales se infieren las condiciones desfavorables para cumplir con la misión. Son las características y capacidades internas que no están en el punto que debieran	<b>AMENAZAS:</b> Situaciones desfavorables provenientes del entorno externo de la organización o el nivel, y que pueden llegar a afectar el cumplimiento de la misión u objetivo a alcanzar

Durante el análisis **FODA** se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

## **TEORÍA DE LA ELECCIÓN RACIONAL (T.E.R.)**

Enfoque metodológico que permite analizar las alternativas que se nos ofrecen en cada situación, de acuerdo a las intenciones que al respecto tenemos. El carácter intencional de la acción está dado por su íntima relación con el futuro, en tanto acción orientada a una meta.

### ¿Cómo opera la TER?

Cuando un agente debe tomar una decisión debe elegir entre dos o más opciones, cada una de las cuales va a producir uno o más resultados. Estos resultados dependen del estado del entorno en el que la acción tiene lugar.

### El “Árbol de Decisión”

A – Nudo de decisión: decisión que hay que tomar en un momento determinado

B – Nudo de destino: puntos de incertidumbre del cual salen líneas que aluden a las acciones probables.

C - Resultados: estimados o previsibles para cada línea de acción.

La TER considera que la elección más racional será aquella que nos brinde la mayor utilidad esperada.

## **NEGOCIACIÓN**

Posee cuatro pasos fundamentales a saber: Escucha activa – Empatía – Empoderamiento – Imposición

**ESCUCHA ACTIVA:** Ofrecer disponibilidad e interés por el que habla. Estar presente para el otro.

Obstáculos:

- Atención dividida.
- Atención a nosotros mismos. Fingir que escuchamos.
- Quitarle importancia a lo que otro dice únicamente porque tenemos creencias distintas.

Demostraciones: Conocer e interpretar el lenguaje verbal y corporal de las personas.

- Expresar al otro que le escuchas. Para esto se debe desarrollar una función fática mostrando al otro una reciprocidad e interés sobre lo que está contando. Juega también un papel muy importante el lenguaje no verbal (gestos con la cabeza, con las manos, etc.). Mostrar empatía (“entiendo lo que sientes”, “noto que”).
- Parafrasear, resumir lo que ha dicho. Resaltar las palabras que más nos han impactado. Es una forma de dirigir la conversación, el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado.
- Reflejar el estado emocional. No basta con decir: “sé cómo te sentís” o “te entiendo”.
- Validar: mostrar que se acepta lo que dice, aunque no se esté de acuerdo. Emitir palabras de refuerzo o cumplidos (“me encanta hablar con vos”, “esto es muy divertido”).
- Resumir (“o sea, que lo que estás diciendo es...”).
- Dar señales de estar escuchando, expresiones como “ajá...” “ah...” “claro...”, asintiendo con la cabeza y con expresiones corporales adecuadas.
- Pedir que se aclare todo aquello que no se ha comprendido. Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el asunto. Respetar los silencios que se produzcan de forma natural en la conversación.

Lenguaje corporal: Las personas creen más de lo que ven, que en lo que escuchan... Busque incongruencias... Tenga en cuenta lo que expresa su cuerpo.

Lenguaje seguro incluye:

1. Ocupar el espacio Apretón de manos fuerte Contacto visual directo
2. Movimientos grandes de brazos y manos Postura derecha, erguida
3. Paso rápido, seguro

Lenguaje débil incluye:

1. Apretón de manos débil Contacto visual dubitativo
2. Postura corporal poco elegante
3. Sonrisas excesivas o nerviosas
4. Gestos nerviosos

Lenguaje común del cuerpo, incluye:

1. Brazos cruzados: defensivo, cerrado.
2. Sentarse al borde de la silla: ansioso, listo
3. Asentarse con la cabeza: escucha, señal para continuar.
4. Asentarse fuerte con la cabeza: acuerdo total
5. Mano sobre la boca: no sabe qué decir
6. Acariciarse el mentón: decidiendo
7. Apretar los dientes o las manos: enfado
8. Moverse en la silla: aburrimiento
9. Inclinarse hacia adelante: interesado, atento
10. Mirar alrededor: buscar aprobación

## EMPATÍA

La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. La palabra empatía es de origen griego "empátheia" que significa "emocionado".

La empatía hace que las personas se ayuden entre sí. Está estrechamente relacionada con el altruismo - el amor y preocupación por los demás - y la capacidad de ayudar. Cuando un individuo consigue sentir el dolor o el sufrimiento de los demás poniéndose en su lugar, despierta el deseo de ayudar y actuar siguiendo los principios morales.

La capacidad de ponerse en el lugar del otro, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor el comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como el otro toma las decisiones.

La persona empática se caracteriza por tener afinidad e identificarse con otra persona. Es saber escuchar a los demás, entender sus problemas y emociones. Cuando alguien dice "hubo una empatía inmediata entre nosotros", quiere decir que hubo una gran conexión, una identificación inmediata.

La empatía es lo opuesto a la antipatía ya que el contacto con la otra persona genera placer, alegría y satisfacción. La empatía es una actitud positiva que permite establecer relaciones saludables, generando una mejor convivencia entre los individuos. En inglés, empatía es "empathy".

## **EMPODERAMIENTO**

Como empoderamiento se conoce el proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial, todo esto con el objetivo de que pueda mejorar su situación social, política, económica, psicológica o espiritual.

La palabra, como tal, es un calco que proviene del inglés, deriva del verbo *to empower*, que en español se traduce como ‘empoderar’, del cual a su vez se forma el sustantivo empoderamiento.

**Empoderar**, pues, significa **desarrollar en una persona la confianza y la seguridad en sí misma, en sus capacidades, en su potencial y en la importancia de sus acciones y decisiones para afectar su vida positivamente**.

De ahí que el empoderamiento se refiera, sobre todo en las ciencias sociales, al proceso de conceder poder a un colectivo, comunidad o grupo social que se encuentra en situación precaria en términos económicos, políticos o sociales, por lo general marginado o excluido por diferentes motivos (sexo, origen, raza, religión, preferencias sexuales, etc.). **La finalidad última del empoderamiento social es que dicho colectivo sea capaz por sí mismo, trabajando y organizándose, de mejorar sus condiciones de vida.**

Asimismo, en el plano individual, el empoderamiento se refiere a la importancia de que las personas desarrollen capacidades y habilidades para que puedan hacer valer su rol y mejorar su situación en términos de derechos sociales y políticos, así como en lo referente a la actividad económica y productiva.

## **IMPOSICIÓN**

Capacidad para hacer prevalecer una postura u opinión personal o institucional frente a otra/s personas. Debe tenerse en cuenta que la imposición deviene de un contexto favorable, no violento, por el cual la otra parte se ve superada desde los hechos y argumentos que podemos expresar.

## **ORDEN DE OPERACIONES**

**1. Orden:** *Es el mandato de un superior que deberá ser cumplido por el o los subalternos a quienes está destinado.* Todas las órdenes pueden ser comunicadas en forma escrita o verbal, transmitiendo el mandato y la información que gobernará la acción. Los términos orden, directiva o instrucciones son considerados sinónimos en cuanto a su cumplimiento práctico.

**2. Directiva:** *Es el mandato que determina objetivos amplios, finalidades a alcanzar o previsiones de planes preparados por los niveles superiores de la conducción.* Proporciona a los destinatarios una amplia libertad de acción en la ejecución. Se emplea normalmente en los niveles superiores de conducción.

**3. Instrucciones:** *Son mandatos que prescriben la orientación y el control de las operaciones para una fuerza de gran magnitud, durante un período prolongado.*

**4. Tipo de órdenes:** Las órdenes proporcionan menor libertad de acción que las directivas o las instrucciones, por lo cual el destinatario tendrá menor independencia en la forma de ejecución. Pueden ser rutinarias o especiales.

a. Rutinarias: Trata de los **servicios** (empleo normal y rutinario de fuerzas policiales) y se emiten normalmente como órdenes generales, (referidas a un tema particular), circulares, memorándums, procedimientos operativos normales (PON), etc.

b. Especiales: Tratan las **operaciones** (empleo anormal y extraordinario de fuerzas policiales). Pueden inicialmente impartirse en forma de plan, el que se transformará en orden cuando cumplan determinados requisitos. Para la planificación de servicios se emplearán las mismas formas.

Se podrán impartir de las siguientes formas:

- **Procedimiento Operativo Normal (PON):** Abarca los aspectos de una operación (o servicio) a los que se les puede aplicar normas o procedimientos de carácter relativamente estable. Sirve para aprovechar las experiencias, informar y acortar las órdenes. Normalmente está constituido por una serie de instrucciones con fuerza de orden. Puede emplearse también para organizar servicios.
- **Orden Preparatoria (OP):** Es el aviso preliminar de una orden o acción que va a tener lugar, con el objeto de proporcionar una información anticipada que permita a los elementos dependientes realizar los preparativos necesarios para su ejecución. Normalmente se impartirá en forma breve y concisa, pudiendo ser verbal o escrita.
- **Orden de Operaciones (OO):** Determina la acción coordinada para ejecutar la resolución de un jefe, correspondiente a una operación táctica (en el caso de una operación estratégica se denominará Plan de Operaciones). Incluye tanto a las órdenes que se imparten para ejecutar una operación completa como aquellas destinadas a ejecutar parte de la orden. Podrá ser verbal o escrita.

## APRECIACIÓN DE LA SITUACIÓN

### 1. Análisis de la misión

- a. ¿Qué tareas impone? (explícitas o implícitas – **QUÉ**), determinando prioridades y secuencia. Determinar el propósito de la operación (**PARA QUÉ**) y la intención del nivel superior (resultado final deseado – **A FIN DE**).
- b. ¿Qué establece respecto a **QUIÉN, CUÁNDO, DÓNDE, CÓMO**, y las exigencias en tiempo y espacio?

### 2. Situación y Cursos de Acción

#### a. Condiciones meteorológicas (Te Pre Vi Ne Nubll):

- ¿Favorecen o perjudican las acciones del oponente y las propias? ¿Cómo?
- Temperatura.
- Precipitaciones.
- Vientos.
- Neblinas.
- Nubosidad.
- Iluminación.

#### b. Terreno (OCOPA):

- Observación.
- Campos de tiro.
- Obstáculos.
- Puntos Llave.
- Avenidas de aproximación (y repliegue).

**c.Situación del oponente (DAMPLU):**

- Descripción.
- Actividad.
- Motivación.
- Perfil.
- Logística.
- Ubicación.
- *¿Qué es lo que puede hacer?* (determinación de sus capacidades).
- *¿Cuáles son sus desventajas?* (determinación de sus debilidades).

**d.Situación de la propia fuerza (CRIP – PIDEAMA -UCR):**

- *Primeros Policias en el Lugar (CRIP):*
  1. Cambios realizados.
  2. Recursos empleados.
  3. Información actual.
  4. Posición actual.
- *Otros Policias en el Lugar (PIDEAMA):*
  1. Propios cursos de acción.
  2. Instrucción.
  3. Dispositivo (repartición de las distintas partes de un elemento dentro de un área).
  4. Efectivos.
  5. Composición.
  6. Abastecimientos.
  7. Moral.
  8. Apoyo que puede recibir
- *Unidad de Crisis en el Lugar (UCR):*
  1. Ubicación del PC (puesto comando).
  2. Cuadro de Situación.
  3. Reunión de Información.

**e.Situación del público (ROS):**

- Rehenes( DUCA):
  1. Descripción.
  2. Ubicación.
  3. Condición.
  4. Actividad.
- Otros: Magistrados. Medios. Víctimas. Familiares. Vecinos. Transeúntes. Espectadores. Servicios. Salud.

**f.Otros.**

- Nacional, regional, provincial y local. Causa de malestar.
- Influencias sociales, políticas, sindicales, laborales, etc.
- Actitudes grupales e individuales.

*¿Pueden colaborar con la propia fuerza? ¿Se mantendrán neutrales o indiferentes?*

*¿Pueden interferir o tomar una actitud adversa con la propia fuerza?*

### **3. Confrontación de los Cursos de Acción (CA) con las capacidades del oponente(OPO)**

Confrontar los propios CA con las capacidades del OPO, para determinar los efectos que pueden tener cada capacidad del OPO sobre los propios CA. Esta confrontación permitirá completar el DÓNDE y el CÓMO de cada CA propio, como consecuencia de la actividad que se le atribuye al OPO, tiempo, terreno y público. Asimismo, permitirá establecer las ventajas y desventajas de cada CA propio para el análisis comparativo final.

### **4. Comparación de los propios Cursos de Acción**

Se determinarán las ventajas y desventajas de cada CA frente a los factores reguladores que resulten evidentes durante el estudio y deducción de los puntos 2 y 3. En el nivel de Táctica Inferior, los factores reguladores más comunes serán:

- a. Terreno.
- b. Dispositivo propio.
- c. Dispositivo oponente.
- d. Capacidad oponente.
- e. Tiempo disponible.
- f. Actitud del público.

*Conclusión:* Se analizan las ventajas y desventajas y se selecciona el CA más conveniente.

### **5. Resolución**

- a. ¿Quién? ¿Qué? Naturaleza de la acción a ejecutar (tarea).
- b. ¿Para qué? El objetivo a lograr (propósito inmediato).
- c. ¿A fin de?
- d. ¿Dónde? Lugar o dirección en que se ejecutará (región, área, zona, sector).
- e. ¿Cuándo? Oportunidad de iniciación, terminación o duración de la acción (momento).
- f. ¿Cómo? Empleo de los medios (fases, misiones particulares, dispositivos, procedimientos).
- g. ¿Con qué? Abastecimientos logísticos requeridos para el cumplimiento de la misión (medios).

### **6. Concepto de la Operación:** Se determinan las tareas que cada elemento participante (orgánico o no) debe cumplir.

PREPARACIÓN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES (O/O). *La misma se divide en tres partes principales: encabezamiento, cuerpo y final.*

1. ENCABEZAMIENTO: Contiene la clasificación de seguridad; la jefatura que la imparte; su ubicación, fecha y hora de impartición; clave de identificación (cuando corresponda); número y título de la O/O.

- Clasificación de seguridad: Puede llevarla en la parte superior e inferior de cada página (PUBLICÓ, RESERVADO, CONFIDENCIAL, SECRETO).
- Ángulo superior derecho: Numeración correspondiente de las copias obtenidas de una misma orden para su distribución. El original recibe el número uno. Jefatura que imparte la orden, abreviada. Lugar en que está ubicada la jefatura que imparte la orden, pudiendo ser indicada por un nombre o clave. Fecha y hora en que se imparte la orden. Clave de identificación (cuando corresponda).
- Número y título de la orden: Luego de colocar el número, se colocará a continuación, entre paréntesis, el título que representa la naturaleza básica de la

operación a emprender.

Las órdenes se enumeran sucesivamente por cada año calendario, asignándoles números consecutivos.

2. CUERPO: Contendrá la organización para la acción, en cinco artículos: **situación, misión, ejecución, SPAC, comando y comunicaciones**.

**SITUACIÓN.** Contiene una breve información del cuadro general de la situación (logrado mediante la apreciación de la situación), con los datos sobre el clima, el terreno, el oponente (OPO), la propia fuerza (PF) y el público, que fueran necesarios conocer por quienes van a ejecutar la operación. Proporciona informaciones breves que facilitan a las jefaturas dependientes, cooperar eficazmente en el logro de las misiones asignadas. En caso necesario y para mayor brevedad, podrán hacerse referencias a documentos distribuidos anteriormente (siempre que sus datos no hubieran variado) o bien a los anexos agregados a la orden. Contendrá normalmente la siguiente información:

- **Condiciones meteorológicas:** Aquellos aspectos climáticos que de alguna manera afecten o puedan condicionar el éxito de la operación. Se emplean sólo si pueden influir en la ejecución.
- **Terreno:** Información del lugar donde se operará. Se emplea sólo si puede influir en la ejecución.
- **Oponente:** Información sobre el OPO (si los hubiera), debiéndose diferenciar los informes basados en hechos, de aquellos basados en conjeturas.
- **Propia fuerza:** Información sintética sobre la misión o actividad de la jefatura inmediata superior de la que imparte la orden; la misión o actividades de las propias tropas vecinas que pudieran afectar directamente las operaciones de las jefaturas dependientes y el cumplimiento de la propia misión. Podrá incluir una lista de los elementos con que ha sido reforzada la propia tropa (asignados, agregados o en apoyo) y aquellos que se segregan, indicándose oportunidad y destino.
- **Público:** Información sobre la actitud esperada del mismo durante la operación, y su posible participación en apoyo, interferencia, neutralidad o indiferencia relacionadas al propio curso de acción.

**MISIÓN.** Contiene la exposición clara y breve de la tarea asignada y de su propósito. Normalmente responderá a los siguientes interrogantes principales: **QUIÉN** (**elemento** que ejecutará la tarea), **QUÉ** (**tarea**, naturaleza básica de la operación, definida en un verbo en tiempo futuro), **CUÁNDO** (**momento**; fecha y hora de la iniciación y/o duración de la operación) y **DÓNDE** (**lugar** donde se operará), **PARA QUÉ** (**propósito** que se persigue con el cumplimiento de la misión), **A FIN DE** (**intención** del nivel de conducción superior, que establece claramente lo que se quiere obtener); sólo será incluido para dar mayor claridad a la misión ampliándose luego en el artículo siguiente).

**EJECUCIÓN.** Contiene el concepto de la operación y las misiones asignadas a cada elemento participante de la operación; incluye detalles de coordinación y la organización para el desarrollo de la acción.

- **Concepto de la operación:** Es siempre el primer inciso (a.) y resume el curso de acción que se ejecutará. Desarrolla ampliamente el DÓNDE y el CÓMO, aclarando el **propósito** y la **intención** de la operación, conteniendo los detalles suficientes que aseguren una ejecución apropiada por las jefaturas dependientes, aún ante la ausencia de órdenes adicionales. Divide el desarrollo de la operación en **fases**, y establece el/los dispositivo/s

que se empleará/n (repartición de las diferentes partes de cada elemento dentro del área que le corresponda ocupar), etc.

- Expone cómo el conductor de la operación concibe la ejecución de toda la operación, su *Plan de Maniobra* y de su *Plan Apoyo*. Hace énfasis en un *Punto Principal* (lugar de decisión, donde se empeñara el esfuerzo principal) y en un *Eje de Avance Inicial*, si se hubieran previsto desplazamientos,
- *Misiones particulares*: En los incisos siguientes (b.; c.; d.; ...) se determinan las **tareas** que debe cumplir cada elemento participante (fracciones subordinadas y reserva si la hubiere) en cada una de las **fases** de la operación (enumeradas en el inciso anterior).
- *Instrucciones de coordinación*: Siempre será el inciso "x.", cualesquiera sean las letras de los incisos anteriores. Aquí se incluyen los datos e instrucciones que interesen en común a dos o más elementos participantes, o aquellos detalles de coordinación o control aplicables a dos o más de sus elementos.

#### **SPAC (Servicios Para Apoyo de la Conducción)**

Contiene los aspectos más importantes relacionados con el apoyo y provisión de personal, logístico (armamento, uniformes, racionamiento, comunicaciones, combustible, lubricantes, alojamiento, sanidad), judicial y financiero, aplicables a la operación (CON QUÉ), que no sean de dotación o responsabilidad individual.

#### **COMANDO Y COMUNICACIONES**

- *Comando*: Indica la ubicación del Puesto Comando (PC) del jefe que conducirá la operación, los desplazamientos previstos y la hora en que los mismos comenzarán y cesarán. Normalmente incluye la ubicación del jefe antes, durante y después de la operación.
- *Comunicaciones*: Hace referencia a los aspectos operativos de las comunicaciones: utilización de los medios radioeléctricos y telefónicos, medidas de seguridad radial, restricciones, horarios, grado de adiestramiento, frecuencias, indicativos de llamada y claves.

3. FINAL: Contiene instrucciones sobre el acuse de recibo, los anexos (apéndices y suplementos), el distribuidor, la firma de autenticación de la copia; salvo el original firmado por el jefe que conducirá la operación, todas las copias son firmadas por su Jefe de Operaciones.

Todas las páginas están numeradas en forma correlativa y en la parte inferior de las mismas, por encima de la clasificación de seguridad. Los anexos, apéndices y suplementos servirán para ampliar aspectos diversos no desarrollados en el cuerpo de la orden, pudiendo publicarse con posterioridad a la O/O, debiendo hacer referencia a qué orden deben ser anexados. Los suplementos ampliarán los apéndices, los apéndices los anexos y éstos a la O/O.

Cada uno de ellos llevará *encabezamiento, cuerpo y final*, y estarán numerados en forma independiente. Tanto la O/O como sus anexos, apéndices y suplementos, subdividirán su contenido para facilitar su lectura y comprensión, haciéndolo de la siguiente manera:

**Título**: Todo en mayúscula excepto lo que va entre paréntesis; subrayado.

**Artículos**: Numerados 1., 2., 3., etc., y el texto todo en mayúscula, sin subrayar.

**Incisos**: Numerados a., b., c., etc., y el texto en minúscula, subrayado y dos puntos.

**Apartados**: Numerados 1), 2), 3), etc., y el texto igual al anterior.

**Subapartados**: Numerados a), b), c), etc., y el texto igual al anterior.

**Párrafos**: Numerados (1), (2), (3), etc., y el texto igual al anterior.

**Subpárrafos**: Numerados (a), (b), (c), etc. y el texto igual al anterior.

**Siguientes:** Numerados con guión, punto y doble punto.

**Sangría:**

- 1. ...
- 1..
- 1..
- 1..
- 1..
- 1..
- 1..

## ESQUEMA DE UNA ORDEN DE OPERACIONES

<b>ENCABEZADO</b>	Clasificación de Seguridad	Público, Reservado, Confidencial o Secreto
	Ángulo Superior Derecho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de copia</li><li>• Jefatura</li><li>• Lugar de impartición</li><li>• Fecha y hora</li></ul>
	Número y Título	<ul style="list-style-type: none"><li>• Título entre paréntesis</li></ul>
<b>CUERPO</b>	Situación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones meteorológicas</li><li>• Terreno</li><li>• Oponente (si correspondiera)</li><li>• Propia tropa</li></ul>
	Misión	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quién?</li><li>• ¿Qué?</li><li>• ¿Para qué?</li><li>• ¿A fin de?</li></ul>
	Ejecución	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto de la operación</li><li>• Misiones particulares</li></ul>
	Spac	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo de personal</li><li>• Apoyo logístico</li><li>• Apoyo judicial</li></ul>
	Comando y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comando</li><li>• Comunicaciones</li></ul>
<b>FINAL</b>	Anexos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apéndices y suplementos</li></ul>
	Firma	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del Jefe o de su Jefe de Operaciones</li></ul>
	Distribuidor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para los elementos participantes</li></ul>

## **RESUMEN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES (O/O)**

### **1. SITUACIÓN**

- Condiciones meteorológicas.
- Terreno.
- Oponente (OPO) (cuando corresponda).

#### **1) Número.**

*Tipo. Ubicación. Dispositivo. Actividad. Capacidades. Debilidades.*

a. Propia Fuerza (PF). *Misión o actividad de la jefatura inmediata superior. Misión o actividad de las PF vecinas.*

b. Público.

*Tipo (población, servicios, situación política).*

*Actitud (apoyo, indiferencia, interferencia, hostilidad).*

### **2. MISIÓN:** Elemento, tarea, propósito, intención, oportunidad y lugar (QUIÉN, QUÉ, PARA QUÉ, AFIN DE, CUÁNDO y DÓNDE).

### **3. EJECUCIÓN**

- a. Concepto de la operación: Síntesis del curso de acción (DÓNDE y CÓMO). Cómo el jefe concibe la ejecución de la operación y sus fases.
- b. Misiones particulares: Tareas y propósitos que deben cumplir los elementos subordinados según las fases.
- x. Instrucciones de coordinación: Datos e instrucciones que interesen a dos o más elementos subordinados.

### **4. SPAC:** Aspectos relacionados a personal, logística, judicial y finanzas (CON QUÉ).

### **5. COMANDO Y COMUNICACIONES**

- a. Comando: Puesto Comando del jefe, antes, durante y después de la operación.
- b. Comunicaciones: Información e instrucciones de comunicaciones.

# **GUÍA DE ESTUDIO**

## **2023<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Las preguntas que se presentan a continuación son sólo una guía que ayudará al concursante a estudiar los temas propuestos. Las preguntas del examen se elaborarán en base a todo el contenido del manual.

## **ACTUALIZACIÓN LEGAL**

1- Un sistema republicano de gobierno, (art. 1 Constitución Nacional) implica división de poderes y un mecanismo de contrapeso entre los mismos, encargándose de diversas tareas, con distribución de competencias establecidas en la Carta Magna.-

-VERDADERO

-FALSO

2- Delitos de comisión: requieren un comportamiento pasivo y no voluntario de parte del sujeto que delinque.

-VERDADERO

-FALSO

3- El Artículo 18 de nuestra Constitución Nacional establece el Principio de Legalidad que indica que ningún habitante de la Nación Argentina puede ser penado sin antes haberlo sometido a un juicio, y que su fundamento debe basarse en una ley que sea anterior al acto por el que se lo imputa.

-VERDADERO

-FALSO

4- El bien jurídico protegido: Hace referencia a los bienes, tanto materiales como inmateriales, que son efectivamente protegidos por el derecho, como por ejemplo la salud y la vida. Bien jurídico es el interés jurídicamente tutelado.

-VERDADERO

-FALSO

5- El MPA tiene como objetivo primigenio la disuasión que debe realizar el Estado Provincial de los delitos que establece el Código Penal de la Nación.

-VERDADERO

-FALSO

6- La Instrucción General N° 04/2014: Instruye a todos los integrantes de la Policía de la Provincia de Santa Fe a ajustar sus actuaciones en función judicial a los formularios modelos, guías y actas en los anexos que la integran.

-VERDADERO

-FALSO

7- La Instrucción General N° 04/2018: Sobre el Delito de Juego de Azar Prohibidos (Art. 301 bis CP, ley 27.346): Es así que deja vigente al art. 94 del Código de Faltas de la Provincia de Santa Fe aún cuando coincidan con las acciones previstas en el nuevo tipo penal.

-VERDADERO

-FALSO

8- El art. 9 de la Constitución Provincial establece, entre otras disposiciones: Ninguna detención puede prolongarse por más de veinticuatro horas sin darse aviso al juez competente y ponerse a su disposición al detenido, ni mantenerse una incomunicación por más de cuarenta y ocho horas, medida que cesa automáticamente al expirar dicho término, salvo prórroga por auto motivo del juez.

-VERDADERO

-FALSO

9- El art. 9 de la Constitución Provincial establece, entre otras disposiciones: Ninguna detención puede prolongarse por más de noventa y seis horas sin darse aviso al juez competente y ponerse a su disposición al detenido, ni mantenerse una incomunicación por más de setenta y dos horas, medida que cesa automáticamente al expirar dicho término, salvo prórroga por auto motivo del juez.

-VERDADERO

-FALSO

10- Solamente la Policía de la Provincia de Santa Fe puede desestimar una denuncia, nunca el Ministerio Público Fiscal.-

-VERDADERO

-FALSO

11- Según el Artículo del 212º del CPP.- Aprehensión. La Policía deberá aprehender a quien sorprenda en flagrancia en la comisión de un delito de acción pública.

-VERDADERO

-FALSO

12- Según el Artículo 215º del CPP.- Incomunicación.- Con motivación suficiente, y hasta la celebración de la audiencia imputativa el Fiscal nunca podrá ordenar la incomunicación del detenido. La medida cesará automáticamente cuando lo pida la defensa.

-VERDADERO

-FALSO

13- Según la Resolución N° 0677/22: los motivos de la retención de vehículos. Base legal art. 9 inc. h) de la Ley 7395 y Dcto 460/22 (a- vehículos inseguros por carecer de elementos activos como pasivos, b- sin identificación, c- con falta de documentación, d- conducidos por personas no habilitadas, inhabilitadas, con habilitación suspendida o sin la edad requerida y e- que transporten a una cantidad mayor de personas para la cual fuera construido el vehículo.-

-VERDADERO

-FALSO

14- Conforme a la Ley 27146 – son de competencia Federal: entre otros los delitos que violenten, estorben o falseen la correspondencia de los correos, o estorben o falseen las elecciones nacionales, o representen falsificación de documentos nacionales, o de moneda nacional o de billetes de bancos autorizados por el Congreso de la Nación.-

-VERDADERO

-FALSO

15- En el nuevo CPPF las AUDIENCIAS NO CONTRADICTORIAS pueden versar sobre los siguientes asuntos, entre otros: reserva del legajo (art. 234), continuar la investigación previa a la formalización sin comunicación al afectado por la gravedad de los hechos o la naturaleza de las diligencias pendientes (art. 253), y las diligencias sin comunicación al imputado (surge implícitamente del art. 264).-

-VERDADERO

-FALSO

16- En el Código de Convivencia de la Provincia de Santa Fe (ley 13.774 modificatoria de los Libros I y II de la ley 10.703): La punibilidad es únicamente para los mayores de 22 años.-

-VERDADERO

-FALSO

17- En el Código de Convivencia de la Provincia de Santa Fe: Las faltas de acción privada no deben ser comunicadas a la Fiscalía. En tal caso la Policía labrará un acta de procedimiento y queda en sede policial a disposición de la víctima o particular ofendido (art. 64 CC) – Art. 2 Instructivo M.P.A., Fiscalía Regional I.-

-VERDADERO

-FALSO

18- En el Código de Convivencia de la Provincia de Santa Fe se regula que la APREHENSIÓN por una falta (artículo 55 del CC) sólo procede en caso de flagrancia y siempre que sea necesario para hacer cesar el daño o peligro o para evitar la fuga. Es el personal policial a quien le compete decidir aprehender o no al imputado, evaluando la situación. La aprehensión debe hacerse constar en un acta (puede hacerse constar en la misma acta inicial de procedimiento -artículo 49 del CC-), tal como se hace con las aprehensiones por un delito en flagrancia.

-VERDADERO

-FALSO

19- En el Código de Convivencia de la Provincia de Santa Fe se regula que la APREHENSIÓN por una falta (artículo 55 del CC) no procede en caso de flagrancia y tampoco para hacer cesar el daño o peligro o para evitar la fuga. Es el juez a quien le compete decidir aprehender o no al imputado, evaluando la situación. La aprehensión debe hacerse constar en un acta (puede hacerse constar en la misma acta inicial de procedimiento -artículo 49 del CC-), tal como se hace con las aprehensiones por un delito en flagrancia.

-VERDADERO

-FALSO

20- Según la RESOLUCIÓN N° 2259 del Ministerio de Seguridad el Personal Policial Nunca debe Evitar que se siga cometiendo la infracción o contravención ni dar la voz de alto y aunque las circunstancias así lo requieran tampoco hacer uso de la fuerza para evitar la prosecución de la acción contravencional o cualquier otro peligro posterior.-

-VERDADERO

-FALSO

21- Según la RESOLUCIÓN Nº 2259 del Ministerio de Seguridad en sede policial el personal a cargo deberá:

- a) Tomar las Imágenes fotográficas o por otros medios de las personas aprehendidas y los objetos.
- b) Notificar y leer los derechos que le asisten.
- c) Tomar registro de las huellas dactilares.
- d) Consultar y obtener el registro de antecedentes contravencionales y penales.

Estas medidas deberán desarrollarse dentro del plazo legal de 12 horas desde su aprehensión.-

-VERDADERO

-FALSO

22- En materia contravencional, y aun cuando exista peligro en la demora, la policía nunca procederá al secuestro de los objetos (ej.: arma blanca o contundente, artículos de pirotecnia, banderas o trofeos provocativos, animales peligrosos, cosas peligrosas que puedan lesionar, llaves alteradas o ganzúas, etc.) dejando constancia en un acta que se agregará al legajo. La razón NO es que en tales supuestos, rige el artículo 240 del Código Procesal Penal -aplicable subsidiariamente en virtud del artículo 3 del CC-.

-VERDADERO

-FALSO

23- La Ley Nº 27.130 “Ley Nacional de Prevención del Suicidio: define al intento de suicidio como: toda acción auto infligida con el objeto de generarse un daño potencialmente letal;

-VERDADERO

-FALSO

24- La Ley Nº 27.130 “Ley Nacional de Prevención del Suicidio: NO DEFINE al intento de suicidio y queda a criterio del médico o psicólogo tratante;

-VERDADERO

-FALSO

25- La Ley Nº 27.130 “Ley Nacional de Prevención del Suicidio: define a la Posvención: son las acciones e intervenciones PREVENTIVAS a un evento autodestructivo destinadas a trabajar con las personas, familia o instituciones vinculadas a la persona que se quitó la vida.-

-VERDADERO

-FALSO

26- La Ley Nº 27.130 “Ley Nacional de Prevención del Suicidio: define a la Posvención como: las acciones e intervenciones posteriores a un evento autodestructivo destinadas a trabajar con las personas, familia o instituciones vinculadas a la persona que se quitó la vida.-

-VERDADERO

-FALSO

27- Según datos del FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF), publicados en el año 2019, en la REPÚBLICA ARGENTINA los casos de suicidio en la adolescencia se triplicaron en los últimos TREINTA (30) años, cifra que ascendió a DOCE COMA SIETE (12,7) cada CIEN MIL (100.000) adolescentes entre los QUINCE (15) y los DIECINUEVE (19) años, y hoy constituye la segunda causa de muerte en la franja de DIEZ (10) a DIECINUEVE (19) años.-

-VERDADERO

-FALSO

28- Según el Programa de abordaje integral de prevención del suicidio en la Policía de la Provincia de Santa Fe (aprobado por Resolución Ministerial N°1512/20) se prevé el abordaje de 3 poblaciones:

-Familia del personal suicidado, compañeras/os del personal que cometió suicidio y personal en actividad, que evidencia intentos de suicidio.

-VERDADERO

-FALSO

29- Según el Programa de abordaje integral de prevención del suicidio en la Policía de la Provincia de Santa Fe (aprobado por Resolución Ministerial N°1512/20) se prevé el abordaje de 3 poblaciones:

-Familia judicial, compañeras/os de otras dependencias y personal en situación de retiro.

-VERDADERO

-FALSO

## PROYECTO

1- El proyecto o plan de trabajo constará de los siguientes elementos:

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

-VERDADERO

-FALSO

2- El Título:

Se recomienda colocar el título al comenzar la confección del proyecto o plan de trabajo.

-VERDADERO

-FALSO

3- En el Abstract o Resumen:

Por tratarse de la presentación del trabajo, es muy importante una correcta y clara redacción, sintetizando algunos puntos clave.

-VERDADERO

-FALSO

4- En la determinación de las causas posibles del problema:

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.

-VERDADERO

-FALSO

5- En el Análisis de Objetivos:

Se deberán realizar enunciados de objetivos 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.).

-VERDADERO

-FALSO

6- En las Líneas de Acción:

La identificación de acciones es un proceso analítico que permite visualizar cómo se cumplirán los objetivos planteados con antelación. Aquí es importante verificar la coherencia entre el problema enunciado, la/s causa/s que lo generan, los objetivos planteados y la acción.

-VERDADERO

-FALSO

7- 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.

-VERDADERO

-FALSO

8- El Factor Externo:

No debe influir en la situación problemática y estar al alcance del proyecto o plan de trabajo. Se trata de un componente de la organización que no tiene ningún control sobre él y asegura el éxito del proyecto.

-VERDADERO

-FALSO

9- 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.

-VERDADERO

-FALSO

10- Los Indicadores:

Los indicadores son los instrumentos que nos permiten medir (en términos cuantitativos) cuánto de nuestro objetivo estamos cumpliendo.

-VERDADERO

-FALSO

11- En la Conclusión:

Se expresan las contribuciones que se han realizado sobre el tema abordado, retomando el problema, las causas, los objetivos y las líneas de acción.

-VERDADERO

-FALSO

12- Los Objetivos Generales:

Son la meta última que se quiere lograr y están directamente relacionados a nuestro problema.

-VERDADERO

-FALSO

13- Los Objetivos Específicos:

Deben ser coherentes con el objetivo general, pero serán más concretos y abarcará, cada uno de ellos, un aspecto o una estrategia para alcanzar el objetivo general.

-VERDADERO

-FALSO

14- Para la etapa de Oposición del Concurso de Ascenso Policial, para los Agrupamientos Dirección y Supervisión los postulantes deberán elaborar un proyecto o plan de trabajo, que deberá ser anónimo, mediante la utilización de pseudónimos, y para cada concurso, el Ministerio de Seguridad podrá establecer como parte de la etapa de Oposición, un examen escrito.

-VERDADERO

-FALSO

15- Todo proyecto se ejecuta en un contexto 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.

-VERDADERO

-FALSO

16- En la Conclusión 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.

-VERDADERO

-FALSO

17- Son fuentes: manuales de táctica o estrategia, estadísticas oficiales (nacionales, provinciales o municipales), bibliografía especializada en la temática abordada, etc.

-VERDADERO

-FALSO

18- Respecto a la formulación del problema de investigación, el problema de investigación refleja un vacío de conocimiento científico.

-VERDADERO

-FALSO

19- La revisión bibliográfica general implica una búsqueda de información que permita ubicar tanto en términos teóricos como de contexto socio-histórico a las preguntas y temáticas sobre las que se quiere investigar.

-VERDADERO

-FALSO

20- Cada problema existente no suele tener más de una causa, y por lo tanto no es necesario determinar las causas principales que inciden de manera directa en la situación problemática

-VERDADERO

-FALSO

21- No es fundamental a la hora de detectar un problema y enunciarlo, reflexionar e intentar responder a varias preguntas

-VERDADERO

-FALSO

22- 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.

-VERDADERO

-FALSO

23- Las causas deben estar explicitadas y desarrolladas en el cuerpo del abstract

-VERDADERO

-FALSO

24- 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.

-VERDADERO

-FALSO

25- La situación problemática debe construirse a partir de cuatro elementos clave:

Elemento cualitativo; Elemento cuantitativo; Ubicación espacial y Ubicación temporal.

-VERDADERO

-FALSO

26- El “Árbol de problemas”, al igual que las matrices de análisis (FODA y ETPO) aparecen en el escrito del proyecto

-VERDADERO

-FALSO

27- El objetivo es lo que quiero lograr, las estrategias o líneas de acción son cómo lograr esos objetivos.

-VERDADERO

-FALSO

28- Una misma situación problemática puede repetirse en distintos ambientes, lo novedoso se valora en la propuesta de acción

-VERDADERO

-FALSO

29- El entorno de cualquier proyecto es estático

-VERDADERO

-FALSO

30- En la bibliografía citada se listan alfabéticamente en una sección bajo el título “Bibliografía” ajustándose a los criterios de las normas de publicación de la APA

-VERDADERO

-FALSO

## VIOLENCIA DE GÉNERO

1- La Ley Nacional 26.485 realiza un abordaje transversal de la violencia

-VERDADERO

-FALSO

2- La Orientación Sexual refiere a la atracción sexual, erótica, emocional, amorosa que sienten las personas hacia otras, tomando como referencia su identidad de género

-VERDADERO

-FALSO

2- La Ley Nacional 26.485 es la de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales.

-VERDADERO

-FALSO

3- La Violencia simbólica es la que, a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos transmita y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad.

-VERDADERO

-FALSO

4- La Violencia Obstétrica es aquella que ejerce el personal de salud sobre el cuerpo y los procesos reproductivos de las mujeres, expresada entre otras cuestiones, en un trato deshumanizado.

-VERDADERO

-FALSO

5- Violencia Institucional es Aquella realizada por las/ los funcionarios/os, profesionales, personal y agentes pertenecientes a cualquier órgano, ente o institución pública, que tenga como fin retardar, obstaculizar o impedir que las mujeres tengan acceso a las políticas públicas y ejerzan los derechos previstos en esta ley.

-VERDADERO

-FALSO

6- El ciclo de la violencia es una secuencia repetitiva, que explica en muchas ocasiones los casos de maltrato crónico.

-VERDADERO

-FALSO

7- El género se constituye en un proceso de construcción social mediante el cual se le asignan simbólicamente expectativas y valores a mujeres y varones

-VERDADERO

-FALSO

8- El *online grooming* (acoso y abuso sexual online) es un delito por el cual una persona adulta contacta de manera virtual con un menor o adolescente, ganándose poco a poco su confianza con el propósito de involucrarle en una actividad sexual

-VERDADERO

-FALSO

9- La Ley Brisa contempla un Régimen de Reparación Económica para las niñas, niños y adolescentes hijos de víctimas de femicidio, menores de edad y personas discapacitadas, cuya madre haya sido muerta en ocasión de violencia de género o violencia intrafamiliar

-VERDADERO

-FALSO

10- La Ley Micaela busca concientizar y desarrollar la perspectiva de género en la investigación, tramitación y judicialización de los casos de violencia de género.

-VERDADERO

-FALSO

11- Cuando exista conflicto entre los derechos e intereses de las niñas, niños y adolescentes frente a otros derechos e intereses igualmente legítimos, prevalecerán los primeros.

-VERDADERO

-FALSO

12- El Femicidio es definido en el ART 80 inc. 11 C.P.; como el homicidio de una mujer perpetrado por un hombre y mediare violencia de género.

-VERDADERO

-FALSO

13- Se califica como homicidio transversal o vinculado cuando el propósito es causar sufrimiento a una persona con quien se mantiene o ha mantenido una relación en los términos del inc. 1

-VERDADERO

-FALSO

14- La identidad de género es la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente, la cual puede corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo. Esto puede involucrar la modificación de la apariencia o la función corporal a través de medios farmacológicos, quirúrgicos o de otra índole, siempre que ello sea libremente escogido. También incluye otras expresiones de género, como la vestimenta, el modo de hablar y los modales.

-VERDADERO

-FALSO

15- Toda persona podrá solicitar la rectificación registral del sexo, y el cambio de nombre de pila e imagen, cuando no coincidan con su identidad de género autopercibida.

-VERDADERO

-FALSO

16- El trato digno se relaciona con el respeto por la identidad de género adoptada por las personas, en especial por niñas, niños y adolescentes, que utilicen un nombre de pila distinto al consignado en su documento nacional de identidad.

-VERDADERO

-FALSO

17- Violencia Psicológica es aquella que causa daño emocional y disminución de la autoestima o perjudica y perturba el pleno desarrollo personal o que busca degradar o controlar sus acciones, comportamientos, creencias y decisiones, mediante amenaza, acoso, hostigamiento, restricción, humillación, deshonra, descrédito, manipulación o aislamiento.

-VERDADERO

-FALSO

18- Se describen tres fases en este ciclo: acumulación de tensión, explosión y reconciliación

-VERDADERO

-FALSO

19- Fase de agresión: En esta fase los actos o actitudes hostiles hacia la mujer se suceden, produciendo conflictos dentro de la pareja.

-VERDADERO

-FALSO

20- La violencia de género es la violencia entendida como consecuencia de una situación de discriminación intemporal que tiene su origen en una estructura social de naturaleza patriarcal.

-VERDADERO

-FALSO

21- La Ley 26.485 establece la existencia de tipos de violencia: física, psicológica, sexual, económica y patrimonial, simbólica, política

-VERDADERO

-FALSO

22- La violencia de género es un problema individual

-VERDADERO

-FALSO

23- Durante el proceso de denuncia civil o penal, las mujeres en situaciones de violencia tienen derecho a tener un abogado o abogada que las acompañe durante todo el proceso

-VERDADERO

-FALSO

24- El Día Internacional de la Lucha contra la Violencia hacia la Mujer fue instituido por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 17 de diciembre de 1999, en conmemoración al asesinato de las hermanas Mirabal ocurrido en 1960 en la República Del Congo.

-VERDADERO

-FALSO

25- El ciberacoso – ciberbullying es una extensión del acoso tradicional entre menores de edad pero que tiene lugar en la red.

-VERDADERO

-FALSO

26- La Ley de Privación de la Responsabilidad Parental (Ley 27.363) incorpora para cualquiera de los progenitores causales de pérdida o suspensión de la patria potestad cuando es condenado como autor, coautor, instigador cómplice del delito agravado por el vínculo mediando violencia de género conforme lo previsto en el art 80 incs. 1 y 11 Código Penal contra el otro progenitor.

-VERDADERO

-FALSO

27- La Ley provincial 13.696 crea como causal de licencia laboral la "Violencia de Género" para las trabajadoras del Estado Provincial en sus tres Poderes, Organismos Autárquicos, Descentralizados y Empresas del Estado

-VERDADERO

-FALSO

28- Frente a la solicitud de la “Licencia Laboral por Violencia de Género”, el superior jerárquico debe efectuar el trámite correspondiente tomando las medidas necesarias para preservar el derecho a la intimidad de la trabajadora en situación de violencia.

-VERDADERO

-FALSO

29- Una de las medidas preventivas urgentes es la prohibición al presunto agresor enajenar, disponer, destruir, ocultar o trasladar bienes gananciales de la sociedad conyugal o los comunes de la pareja conviviente

-VERDADERO

-FALSO

30- En 2011 las parejas sean del mismo o de diferente sexo pueden acceder a la figura legal llamada unión convivencial, con la cual se ejerce el derecho a vivir en familia, obteniendo ciertos efectos jurídicos aun cuando no se contraiga matrimonio

-VERDADERO

-FALSO

31-El Iceberg de la Violencia de Género, divulgado por Amnistía Internacional, representa de una manera gráfica y metafórica cómo se van erigiendo, sobre una base invisible y naturalizada de prácticas violentas, otras formas de violencias visibles y más extremas.

-VERDADERO

-FALSO

## COMUNICACIÓN Y ORATORIA

1- ¿Cuál es el propósito principal de la comunicación en el trabajo policial según el texto?

- Entretenimiento en las redes sociales
- Informar a la comunidad sobre las acciones realizadas
- Incrementar el protagonismo de los hechos policiales en la agenda pública
- Generar contenido para los medios

2- Según Albert Mehrabian, la comunicación no verbal incluye todos los siguientes elementos excepto:

- Gestos
- Voz
- Silencios
- Contenido del mensaje

3- En una entrevista periodística, la técnica de "off the record" implica:

- Que la información no se divulgará
- Que la fuente de información está protegida
- Que la información es exclusiva para el periodista
- Que la información se difundirá inmediatamente

4- En el contexto policial, la comunicación no verbal es menos importante que la comunicación verbal.

-VERDADERO

-FALSO

5- El consumo de información por medio de redes sociales ha hecho que la gente esté mejor informada.

-VERDADERO

-FALSO

6- Los audios enviados por WhatsApp como respuesta oficial deben cumplir los mismos criterios que una comunicación formal escrita.

-VERDADERO

-FALSO

7- Según el texto, en la comunicación efectiva durante una entrevista es importante:

- Usar jergas y términos técnicos
- Mantener mensajes largos y complejos
- Usar un lenguaje claro y sencillo
- Hablar en un tono monótono

8- La preparación previa a una entrevista periodística debe incluir:

- Evitar conocer al periodista para mantener imparcialidad
- Elaborar y practicar el mensaje
- Evitar ensayar para mantener espontaneidad
- No preocuparse por el entorno donde se hará la entrevista

9- Una de las recomendaciones para mejorar la relación con periodistas es:

- Intentar establecer una amistad personal
- Ser empático y preparar el mensaje
- Prohibir preguntas incómodas
- Evitar hablar antes de la entrevista

10- El silencio y evitar el contacto con periodistas es una estrategia efectiva para manejar la información

-VERDADERO

-FALSO

11- Durante una entrevista para televisión, es importante mostrar las manos y evitar girar en sillas giratorias.

-VERDADERO

-FALSO

12- En toda situación de comunicación, la comunicación verbal se refiere únicamente a los gestos y posturas corporales.

-VERDADERO

-FALSO

13- ¿Cuál de los siguientes elementos pertenece a la comunicación no verbal según el texto?

- El mensaje hablado
- Los movimientos del cuerpo
- El contenido del mensaje
- La estructura gramatical del discurso

14- La comunicación se limita únicamente a la palabra dicha y no incluye elementos no verbales.

-VERDADERO

-FALSO

15- Las Relaciones Públicas Internas se enfocan en la comunicación con el público externo

-VERDADERO

-FALSO

16- La reputación de una organización se basa únicamente en los elementos visuales como el logotipo y los colores.

-VERDADERO

-FALSO

17- ¿Qué objetivo principal tienen las Relaciones Públicas?

- Gestionar la relación y la percepción del público hacia una organización
- Desarrollar nuevas ideas
- Contratar empleados
- Seleccionar instituciones

18- ¿Qué categoría de Relaciones Públicas se enfoca en la comunicación dentro de una organización?

- Relaciones Públicas Externas
- Relaciones Públicas de Marketing
- Relaciones Públicas Internas
- Relaciones Públicas Gubernamentales

19- La coherencia en los mensajes y en la forma de comunicarse es un aspecto importante para construir una imagen sólida.

-VERDADERO

-FALSO

20- Hablar frente a un micrófono o cámara no resulta para nada intimidante.

-VERDADERO

-FALSO

21- Para ilustrar los hechos descritos en el texto, se recomienda no sacar fotografías que tengan valor periodístico.

-VERDADERO

-FALSO

22- La construcción de una imagen sólida y coherente es un proceso estratégico que incluye varios elementos:

- Identidad, reputación, valores y cultura y comunicación consistente
- Sensibilidad, rapidez y coordinación.
- Resistencia, asombro, premura.

23- La construcción de una imagen sólida y coherente es un proceso estratégico que incluye varios elementos: Identidad, reputación, valores y cultura y comunicación consistente.

-VERDADERO

-FALSO

24. La oratoria es únicamente el arte de hablar con elocuencia.

-VERDADERO

-FALSO

25. La retórica y la elocuencia son sinónimos de oratoria.

-VERDADERO

-FALSO

26- La claridad y la concisión son dos de los requisitos fundamentales para una adecuada oratoria.

-VERDADERO

-FALSO

27- ¿Cuál es una definición precisa de oratoria según la Real Academia de la Lengua Española?

- El arte de persuadir mediante gestos.
- El arte de hablar con elocuencia.
- El arte de escribir con claridad.
- El arte de enseñar a ser escritor.

28- ¿Qué aspecto NO es considerado un elemento clave en la construcción de un buen discurso oratorio?

- Voz
- Gestos y ademanes
- Escritura correcta
- Poesía

29- ¿Cuál es la definición de elocuencia según el contexto de la oratoria?

- La habilidad de convencer usando gestos.
- La habilidad de expresar emociones de manera persuasiva y fluida.
- La habilidad de escribir con claridad.
- La habilidad de enseñar de manera eficaz.

30- ¿Qué se requiere para que la oratoria sea eficaz, además de claridad y concisión?

- Uso de tecnicismos
- Coherencia y naturalidad
- Solo gestos elaborados
- Lenguaje complicado

31- ¿Cuál de los siguientes NO es un propósito de la oratoria?

- Persuadir
- Enseñar
- Comover
- Divertir

32- Todo discurso consta de tres elementos básicos: inicio, desarrollo/nudo y desenlace/final.

-VERDADERO

-FALSO

33- En algunas ocasiones, es recomendable alterar el orden tradicional del discurso para mejorar la efectividad del mensaje.

-VERDADERO

-FALSO

34- Es recomendable usar tiempos verbales simples y evitar el abuso de gerundios y adverbios en la redacción de notas periodísticas.

-VERDADERO

-FALSO

35- ¿Qué elementos constituyen un discurso según el texto?

- Introducción, clímax y conclusión.
- Inicio, desarrollo/nudo y desenlace/final
- Sujeto, verbo y predicado.
- Acción, consecuencia y resultado.

36- ¿Cuál es la recomendación principal del texto sobre el orden del discurso?

- Siempre comenzar por la introducción.
- Iniciar por el clímax para captar mejor la atención.
- Seguir estrictamente el orden cronológico.
- Concluir con un resumen de los hechos.

37. ¿Cuál es la razón principal para evitar el uso de jerga policial según el texto?

- Porque la jerga es difícil de entender para los lectores.
- Para cumplir con normativas legales de comunicación.
- Para mantener la formalidad en los informes policiales.
- Porque los tecnicismos pueden confundir a la ciudadanía.

38- La gestualidad puede complementar o contradecir lo que se dice verbalmente en una presentación.

-VERDADERO

-FALSO

39- La voz monótona es efectiva para mantener la atención del público durante una exposición.

-VERDADERO

-FALSO

## **DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

1- Para Oszlak y O'Donnell, las políticas públicas son “acciones y omisiones” del Estado en relación con cuestiones que concitan la atención de otros actores en la sociedad civil.

-VERDADERO

-FALSO

2- La triangulación fortalece la investigación, y permite abordar de manera más holística los desafíos en el ámbito de las políticas públicas.

-VERDADERO

-FALSO

3- La prevención social del delito en Argentina es un conjunto de políticas, medidas y técnicas que se enfocan en reducir los distintos tipos de daño causado por actos definidos como delitos por el Estado

-VERDADERO

-FALSO

4- Las políticas de seguridad y la Sociología son áreas cruciales para abordar la prevención y reducción de la delincuencia.

-VERDADERO

-FALSO

5- El ciclo del modelo DARE consta de las fases de Detección, Análisis, Respuesta y Evaluación

-VERDADERO

-FALSO

6- La trata de personas han tenido una significativa expansión durante las últimas décadas y actualmente constituye otra de las modalidades más extendidas de la criminalidad organizada de la región.

-VERDADERO

-FALSO

7- Políticas públicas: Las políticas públicas son productos de la acción humana. En el ámbito local, se refieren a modos de actuar, como la “política de obras públicas del municipio de Santa Fe” o la “política de descentralización de la Jefatura policial”.

-VERDADERO

-FALSO

8- Plan de incidencia: consiste en definir una serie de componentes o pasos que ayudan a precisar y definir los problemas, objetivos, acciones y recursos necesarios para promover un cambio en las políticas públicas.

-VERDADERO

-FALSO

9- La triangulación en la investigación es un enfoque que busca integrar las fortalezas de los métodos cualitativos y cuantitativos. Aunque comúnmente se asocia con el refuerzo de métodos cualitativos mediante aportes del enfoque cuantitativo, su alcance es más amplio.

-VERDADERO

-FALSO

10- Inteligencia Criminal: es fundamental para comprender y abordar la delincuencia. Se requiere una nueva conceptualización que delimita sus ámbitos de aplicación y considere la constrainteligencia criminal.

-VERDADERO

-FALSO

11- La seguridad solo se limita a la preservación de la vida.

-VERDADERO

-FALSO

12- La criminalidad Objetiva se refiere a la percepción individual o colectiva de la inseguridad y el temor al delito. Es Objetiva porque está influenciada por factores personales, culturales y sociales.

-VERDADERO

-FALSO

13- Criminalidad subjetiva se basa en datos concretos sobre delitos cometidos, tasas de criminalidad y victimización.

-VERDADERO

-FALSO

14- La seguridad ciudadana es un derecho humano fundamental. Desde una perspectiva histórica, se ha reconocido la importancia de la seguridad para todos los individuos.

-VERDADERO

-FALSO

15- El Estado tiene el monopolio exclusivo del uso legal de la fuerza para hacer cumplir las normas jurídicas y mantener el orden en la sociedad.

-VERDADERO

-FALSO

16- La Policía de la Provincia cumple un rol fundamental como agente estatal en la esquina. Su presencia impide mantener el orden, la seguridad y la tranquilidad en las calles y espacios públicos.

-VERDADERO

-FALSO

17- El modelo DARE consiste en una metodología de solución de problemas criminales fundamentado en un proceso cíclico de 6 fases que se ha demostrado efectivo en la reducción del delito

-VERDADERO

-FALSO

18- El ciclo del modelo DARE consta de las fases de Detección, Análisis y Evaluación.

-VERDADERO

-FALSO

19- Fase de Respuesta: Es el proceso posterior a la definición y detección del problema, donde se requiere la recopilación sistemática de datos como días, horas, mes, tipo de lugar, víctimas, delincuentes, ambientes geográficos, entre otros.

-VERDADERO

-FALSO

## **ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA**

1- El Departamento Logística (D-4) depende del Subjefe de Policía de la Provincia, en su carácter de Jefe de Plana Mayor?

-VERDADERO

-FALSO

2- Dentro de las funciones primordiales que tiene el Departamento Logístico D4, también cumplirá tareas de abastecimiento, racionamiento, mantenimiento y construcciones?

-VERDADERO

-FALSO

3- La Sección Técnica y la Sección Mantenimiento dependen de la División Intendencia del D-4?

-VERDADERO

-FALSO

4- Establecer relaciones directas con organismos Nacionales, Provinciales, Municipales y entidades civiles, tendientes a la actualización constante del conocimiento de asuntos de su competencia es una de las funciones competentes por la División Transporte?

-VERDADERO

-FALSO

5- La logística tuvo sus orígenes en el mundo militar , éste se remonta al siglo VII antes de Cristo?

-VERDADERO

-FALSO

6- La logística tuvo sus orígenes en el mundo militar, éste se remonta al siglo VIII después de Cristo?

-VERDADERO

-FALSO

7- La organización interna de este departamento Logístico, a fin de responder a las distintas necesidades se organiza sus recursos humanos y materiales del siguiente modo: Jefatura, División armamento y equipos, División Transportes y Sección Control patrimonial?

-VERDADERO

-FALSO

8- La organización interna de este departamento Logístico, a fin de responder a las distintas necesidades se organiza sus recursos humanos y materiales del siguiente modo: Jefatura de Departamento Logística (D-4), División armamento y equipos, División Intendencia y Sección Control patrimonial?

-VERDADERO

-FALSO

9- La organización interna de este departamento Logístico, a fin de responder a las distintas necesidades se organiza sus recursos humanos y materiales del siguiente modo: Jefatura de Departamento Logística (D-4), División armamento y equipos, División Transportes, División Intendencia y Sección Control patrimonial?

-VERDADERO

-FALSO

10- Una de las funciones del jefe de división armamento y equipos, es la de representar a la institución policial para asesorar en cuestiones de su competencia para la celebración de convenios y en congresos, simposios?

-VERDADERO

-FALSO

11- Mantener contacto permanente con los departamentos informaciones (D-2) y operaciones especiales (D.3), prever oportunamente los acontecimientos y procedimientos que pudieren modificar las situaciones analizadas en el planeamiento a su cargo, es una de las funciones conferidas al Jefe de División armamento y equipos?

-VERDADERO

-FALSO

12 Recibir, clasificar, contabilizar, almacenar, conservar, custodiar y distribuir todos los bienes a proveer, tales como correaje, cascós materiales de allanamiento, de protección individual, de operaciones, regulación de tránsito, iluminación, etcétera, es una de las funciones que tiene a cargo el Jefe de Sección armamento?

-VERDADERO

-FALSO

13- La Sección Técnica y la Sección Mantenimiento dependen de la División Transporte D-4?

-VERDADERO

-FALSO

14- La División Intendencia del departamento Logística, tiene la misión de asesorar e intervenir en los asuntos institucionales relacionado con el vestuario, calzado y racionamiento del personal y del ganado?

-VERDADERO

-FALSO

15- La Sección Vestuario y racionamiento dependen de la División Control Patrimonial D-4?

-VERDADERO

-FALSO

16- La Sección Vestuario y racionamiento dependen de la División Intendencia D-4?

-VERDADERO

-FALSO

17- Controlar los informes de “Altas” y “Bajas” de bienes patrimoniales, causados por las distintas unidades y actualizar la documentación reservada en esta sección, es una de las tantas funciones competentes de la Sección Control Patrimonial D-4?

-VERDADERO

-FALSO

18- Controlar los informes de “Altas” y “Bajas” de bienes patrimoniales, causados por las distintas unidades y actualizar la documentación reservada en esta sección, es una de las tantas funciones competentes de la División Intendencia?

-VERDADERO

-FALSO

19 La confección del inventario de armas deberá remitirse a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales) del 1º al 31 de enero de cada año?

-VERDADERO

-FALSO

20- La confección del inventario de armas deberá remitirse a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales) del 1º al 15 de enero de cada año?

-VERDADERO

-FALSO

21- La confección del inventario de armas deberá remitirse a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales) del 1º al 15 de Marzo de cada año?

-VERDADERO

-FALSO

22- La firma Inventario armas cortas y largas, al finalizar el detalle de cada tipo de arma, las planillas serán cerradas con la rúbrica del señor jefe del organismo?

-VERDADERO

-FALSO

23- La firma Inventario armas cortas y largas, al finalizar el detalle de cada tipo de arma, las planillas serán cerradas con la rúbrica del señor jefe del organismo y la del oficial de logística, anulando el espacio en blanco que pudiera quedar, iniciándose otra foja con otro tipo y calibre.

-VERDADERO

-FALSO

24- Los Informes de armamentos serán mensuales y se debe remitir mediante nota mensualmente la cantidad y numeración de las armas y municiones en depósito de la Unidad, especificando estado?

-VERDADERO

-FALSO

25- Los Informes de armamentos serán trimestrales y se debe remitir mediante nota mensualmente la cantidad y numeración de las armas y municiones en depósito de la Unidad, especificando estado?

-VERDADERO

-FALSO

## OPERACIONES ESPECIALES

1- La crisis de alta visibilidad, es un suceso, evento o situación crucial que genera cambios en una realidad previamente organizada.

-VERDADERO

-FALSO

2- La crisis policial, es una situación crucial que requiere una respuesta especializada de la Policía, para asegurar una resolución aceptable.

-VERDADERO

-FALSO

3- Son características esenciales de la crisis de alta visibilidad: la imprevisibilidad, el tiempo, la amenaza de vida, la organización, planificación, coordinación y consideraciones legales especiales.

-VERDADERO

-FALSO

4- El gerenciamiento de crisis, es un proceso identificar, obtener o aplicar los recursos necesarios para la prevención y resolución de una crisis.

-VERDADERO

-FALSO

5- El comité de crisis, es un grupo de personas conformados por las máximas autoridades en el lugar, con especialización en diferentes campos.

-VERDADERO

-FALSO

6- El presidente del comité de crisis NO está a cargo de la toma de decisiones operacionales de la crisis.

-VERDADERO

-FALSO

7- Características del presidente del comité de crisis.

- Ser capaz de trabajar en un ambiente estresante, conocer capacidades y limitaciones de los especialistas y tener la habilidad de tomar decisiones críticas.
- Ser incapaz de trabajar en un ambiente estresante, no conocer capacidades y limitaciones de los especialistas y no tener la habilidad de tomar decisiones críticas.
- Ninguna de las anteriores es correcta.

8- Es responsabilidad del presidente del comité de crisis determinar estrategias, metas y objetivos tácticos?

-VERDADERO

-FALSO

9- No es responsabilidad del presidente del comité de crisis determinar prioridades?

-VERDADERO

-FALSO

10- Concepto de primer interventor.

-Es el procedimiento policial llevado a cabo por el primer funcionario policial llegado al lugar y en establecer contacto con el o los individuos que están generando una crisis o alterando el orden público, poniendo en peligro la vida propia o de terceros.

-Es el procedimiento policial llevado a cabo por el Jefe de dependencia reestablecida la crisis o el orden público.

-Ninguna de las anteriores.

11- Etapas de la crisis.

- Antes de la crisis, la detección, estabilización del incidente y resolución de la crisis.

- Antes, durante y después de la crisis.

- Ninguna de las anteriores.

12- Etapas de la resolución de la crisis mediante alternativa táctica.

-Negociación, técnicas no letales, intervención táctica y sniper o tirador policial especial.

-Intervención táctica y Sniper o tirador policial especial.

-Negociación, Técnicas no letales, Intervención táctica.

13- Cuáles son los 5 tipos de crisis.

-Toma de rehenes, atrincheramiento de personas, amenaza de suicidio, motines carcelarios y secuestro extorsivo.

-Toma de rehenes, atrincheramiento de personas, amenaza de suicidio, motines carcelarios y terrorismo.

-Ninguna de las anteriores.

14- La toma de rehenes es un tipo de crisis.

-VERDADERO

-FALSO

15- El atrincheramiento no es un tipo de crisis.

-VERDADERO

-FALSO

16- La amenaza de suicidio es un tipo de crisis.

-VERDADERO

-FALSO

17- Los motines carcelarios no son un tipo de crisis.

-VERDADERO

-FALSO

18- El secuestro extorsivo no es un tipo de crisis.

-VERDADERO

-FALSO

19- Definición de punto crítico.

-Lugar en total dominio del oponente y donde se está desarrollando la crisis.

-Lugar donde se instala el Comité de crisis.

-Lugar donde seleccionado para la prensa-

20- Cuántas áreas existen en el lugar de los hechos.

- 3.

- 5.

- 7.

21- Definición de área objetivo.

- Es aquella zona de control absoluto, donde se encuentra el punto crítico y se desarrolla la crisis.

- Es la zona de control relativo, colindante al área objetiva, en donde el control de la crisis no está totalmente a cargo de la Policía ni del oponente.

- Es una zona segura, en donde el control de la crisis está totalmente a cargo de la Policía.

22- Definición de área interior.

- Es aquella zona de control absoluto, donde se encuentra el punto crítico y se desarrolla la crisis.

- Es la zona de control relativo, colindante al área objetiva, en donde el control de la crisis no está totalmente a cargo de la Policía ni del oponente.

- Es una zona segura, en donde el control de la crisis está totalmente a cargo de la Policía.

23- Definición de área exterior.

- Es aquella zona de control absoluto, donde se encuentra el punto crítico y se desarrolla la crisis.

- Es la zona de control relativo, colindante al área objetiva, en donde el control de la crisis no está totalmente a cargo de la Policía ni del oponente.

- Es una zona segura, en donde el control de la crisis está totalmente a cargo de la Policía.

24- Las áreas son objetivo, interior y exterior.

-VERDADERO

-FALSO

25- Las áreas son crítica, interna y externa.

-VERDADERO

-FALSO

26- Las áreas son de emergencia y urgencias.

-VERDADERO

-FALSO

27- Los cercos son dispositivos que se adoptan a los fines de envolver la amenaza en 360°.

-VERDADERO

-FALSO

28- Cuántos cercos existen en el lugar de los hechos.

- 1.

- 3.

- 5.

29- Definición de cerco de aferramiento.

- Rodea el área objetivo, manteniendo aislada la amenaza.

- Rodea el área interna, impidiendo el ingreso del personal ajeno a la operación.

- Rodea el área externa e impide el acceso del público.

30- Definición de cerco de seguridad.

- Rodea el área objetivo, manteniendo aislada la amenaza.

- Rodea el área interna, impidiendo el ingreso del personal ajeno a la operación.

- Rodea el área externa e impide el acceso del público

31- Definición de cerco perimetral.

- Rodea el área objetivo, manteniendo aislada la amenaza.

- Rodea el área interna, impidiendo el ingreso del personal ajeno a la operación.

- Rodea el área externa e impide el acceso del público.

32- Siglas de las acciones a desarrollar por el primer interventor al llegar al lugar.

- L.A.C.E.R.

- V.L.U.M.E.N.S.O.S.O.S.

- S.P.A.C.

33- En una crisis se puede negociar agua, alimentos, dinero, cobertura periodística y restitución de servicios.

-VERDADERO

-FALSO

34- En una crisis se puede negociar armas, municiones, drogas, intercambio de rehenes y cualquier otra concesión que potencie a los oponentes.

-VERDADERO

-FALSO

35- El negociador policial, es la persona designada como portavoz de las autoridades de aplicación de la Ley, encargado de comunicarse con el captor a efectos de conocer sus demandas y acordar una solución al incidente que brinde mayores garantías a la integridad física de terceros.

-VERDADERO

-FALSO

36- Fases del proceso de negociación.

- Preparación, discusión, propuesta y acuerdo.
- Entrevista, intercambio y resolución.
- Ninguna de las anteriores.

37- La escucha activa es ofrecer disponibilidad e interés por el que habla.

- VERDADERO
- FALSO

38- La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.

- VERDADERO
- FALSO

39- El empoderamiento es el proceso por el cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de herramientas para disminuir su fortaleza y desestimar sus capacidades.

- VERDADERO
- FALSO

40- La imposición es la capacidad de hacer prevalecer una postura u opinión personal frente a otras personas.

- VERDADERO
- FALSO

## TIRO

1- Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley podrán usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus tareas.

- VERDADERO
- FALSO

2- Arma de Lanzamiento: La que dispara proyectiles autopropulsados, granadas, munición química o munición explosiva. Se incluyen en esta definición, los lanzallamas, cuyo alcance sea superior a los 3 metros.

- VERDADERO
- FALSO

3- Arma de puño o corta: Es un arma de fuego portátil, diseñada para ser empleada normalmente utilizando una sola mano, sin ser apoyada en otra parte del cuerpo.

- VERDADERO
- FALSO

4- Arma de repetición: Es el arma de fuego en la que el ciclo de carga y descarga de la recámara se efectúa mecánicamente por acción del tirador, estando acumulados los proyectiles en un almacén cargador.

- VERDADERO
- FALSO

5- Arma automática: Es el arma de fuego en la que, manteniendo oprimido el disparador, se produce más de un disparo en forma continua.

-VERDADERO

-FALSO

6- Carabina: Es el arma de hombro de uno o dos cañones de ánima lisa, que se carga normalmente con cartuchos conteniendo perdigones.

-VERDADERO

-FALSO

7- Pistola: Es el arma de puño que posee una serie de recámaras en un cilindro o tambor giratorio montado coaxialmente con el cañón. Un mecanismo hace girar el tambor de modo tal que las recámaras son sucesivamente alineadas con el ánima del cañón. Según el sistema de accionamiento del disparador, el revólver puede ser de acción simple o de acción doble.

-VERDADERO

-FALSO

8- Se denomina calibre al diámetro aproximado del proyectil

-VERDADERO

-FALSO

9- Se denomina Revolver al Arma de puño, que posee una serie de recámaras en un cilindro o tambor giratorio montado coaxialmente con el cañón. Un mecanismo hace girar el tambor de modo tal que las recámaras son sucesivamente alineadas con el ánima del cañón. Según el sistema de accionamiento del disparador, el revólver puede ser de acción simple o de acción doble".

-VERDADERO

-FALSO

10- Chaleco antibala: El principio de funcionamiento de estas prendas, está basado en un escudo no protector de cierto tipo de material, que por su resistencia al impacto de los proyectiles, se los denomina "panel balístico".

-VERDADERO

-FALSO

11- La mayoría de los chalecos antibala funciona atrapando el proyectil en una red de fibras muy resistentes, logrando que el proyectil transfiera su energía tensando, no solamente las fibras con las que entra en contacto, sino también las de las zonas vecinas que constituyen la red.

-VERDADERO

-FALSO

12- Alzas Metálicas: Es la parte normalmente ajustable (no siempre puede ser fija) del aparato de puntería, que permite variar el ángulo de mira y/o introducir correcciones laterales

-VERDADERO

-FALSO

13- Al momento de realizar la toma de miras se debe tener en cuenta solamente el objetivo y la distancia al blanco.

-VERDADERO

-FALSO

14- Plano Vertical: establece la trayectoria lateral del proyectil. El punto de mira, se encuentra ubicado en el extremo anterior superior del cañón para marcar o indicar el punto donde se desea impactar.

-VERDADERO

-FALSO

15- Plano Horizontal: determina el ángulo de inclinación del arma para la distancia de impacto y alcance del tiro.

-VERDADERO

-FALSO

16- La pólvora es una mezcla de sustancias químicas, medianamente estable y muy inflamable. Su velocidad de descomposición (combustión) es relativamente baja dentro del grupo de los explosivos, por lo que no detona, sino que deflagra.

-VERDADERO

-FALSO

17- Vaina: Es la parte del cartucho, que una vez que comienza a ser impulsado, se convierte en proyectil y se traslada hasta impactar en un blanco o perder velocidad hasta detenerse.

-VERDADERO

-FALSO

18- Bala o Punta: Es la parte del cartucho, que una vez que comienza a ser impulsado, se convierte en proyectil y se traslada hasta impactar en un blanco o perder velocidad hasta detenerse.

-VERDADERO

-FALSO

19- La Ley Nacional de armas y explosivos N° 20.429/73, en su artículo 3, define al arma de fuego como: La que utiliza la energía de los gases producidos por la deflagración de pólvora para lanzar un proyectil a distancia.

-VERDADERO

-FALSO

20- La entrega y recepción del Revolver siempre debe ser sin cartuchos, tambor abierto dedo entre el mismo y el armazón, boca hacia arriba y se entrega por la empuñadura.

-VERDADERO

-FALSO

21- El disparo accidental existe

-VERDADERO

-FALSO

22- Plano Horizontal: establece la trayectoria lateral del proyectil. El punto de mira, se encuentra ubicado en el extremo anterior superior del cañón para marcar o indicar el punto donde se desea impactar.

-VERDADERO

-FALSO

23- Plano Vertical: determina el ángulo de inclinación del arma para la distancia de impacto y alcance del tiro.

-VERDADERO

-FALSO

24- Se denomina Revolver al Arma de puño, que posee una serie de recámaras en un cilindro o tambor fijo montado coaxialmente con el cañón. Un mecanismo hace girar el tambor de modo tal que las recámaras son sucesivamente alineadas con el ánima del cañón. Según el sistema de accionamiento del disparador, el revólver puede ser de acción simple o de acción doble".

-VERDADERO

-FALSO

25- Arma de Repetición: Es el arma de fuego en la que, manteniendo oprimido el disparador, se produce más de un disparo en forma continua.

-VERDADERO

-FALSO

26- Se denomina uso Racional de la Fuerza a las acciones que involucran coacción, material o simbólica, por parte de las fuerzas de seguridad, contra quienes ponen en riesgo su vida, o la integridad física de otras personas.

-VERDADERO

-FALSO

## **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

1- El proceso de selección de personal incluye solo la etapa de entrevistas.

-VERDADERO

-FALSO

2- El aprendizaje organizacional permite a las organizaciones adaptarse a cambios en el entorno.

-VERDADERO

-FALSO

3- La responsabilidad se refiere únicamente a las obligaciones legales de una persona.

-VERDADERO

-FALSO

4- Las pruebas psicométricas son una herramienta utilizada en el proceso de selección de personal.

-VERDADERO

-FALSO

5- El enfoque humanista en la gestión de recursos humanos considera al factor humano como el capital más valioso.

-VERDADERO

-FALSO

6- Las organizaciones que aprenden son incapaces de modificar actitudes y comportamientos.

-VERDADERO

-FALSO

7- La centralización administrativa implica un mando disperso entre diferentes entidades.

-VERDADERO

-FALSO

8- La Policía de la Provincia de Santa Fe tiene una estructura organizativa descentralizada en lo funcional.

-VERDADERO

-FALSO

9- La gestión de recursos humanos se centra únicamente en el reclutamiento y selección de personal.

-VERDADERO

-FALSO

10- El diseño del puesto de trabajo busca mejorar la satisfacción laboral y la eficiencia organizacional.

-VERDADERO

-FALSO

11- La responsabilidad en el ámbito laboral está relacionada con la conciencia de los actos y sus consecuencias.

-VERDADERO

-FALSO

12- Las organizaciones adhocráticas son un tipo de estructura organizacional que se caracteriza por ser rígida y jerárquica.

-VERDADERO

-FALSO

13- La gestión del conocimiento es fundamental para el desarrollo de un clima de trabajo colaborativo.

-VERDADERO

-FALSO

14- La amplitud de control se refiere a la cantidad de empleados que un supervisor puede gestionar eficazmente.

-VERDADERO

-FALSO

15- Organizar es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas

-VERDADERO

-FALSO

16- Estructura: es el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas.

-VERDADERO

-FALSO

17- La estructura organizacional es: La división de todas las organizaciones de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo actividades que, a través de la organización y coordinación, buscan alcanzar una mejor división.

-VERDADERO

-FALSO

18- Los distintos tipos de organizaciones, algunos con variantes muy parecidas, son: Organizaciones Adhocráticas; Organizaciones en red y Organizaciones en mercadeo.

-VERDADERO

-FALSO

19- Las estructuras en función de la línea de mando pueden ser: Verticales y Horizontales.

-VERDADERO

-FALSO

20- Especialización del trabajo se lleva a cabo mediante: La división de las tareas, donde se busca alcanzar que un colaborador sea un experto en su puesto para que sea más productivo ya que se pensaba que no era posible que una persona dominará todas las áreas de una organización.

-VERDADERO

-FALSO

21- El proceso de jerarquía y cadena de mando va sufriendo cambios de acuerdo con el crecimiento de la empresa, generalmente todas las empresas nacen sin una estructura definida, y conforme van creciendo van sumando integrantes hasta que el dueño comienza a dividir las áreas y que persona se encargará de que.

-VERDADERO

-FALSO

22- La Policía se divide operacionalmente en grandes unidades territoriales a fin del cumplimiento de su misión en todo el territorio provincial. Estas grandes unidades territoriales se denominan: Unidades Regionales, y coinciden con los límites políticos de cada uno de los 19 departamentos de la Provincia de Santa Fe.

-VERDADERO

-FALSO

23- El Sr. Jefe de Unidad Regional: Es el responsable directo ante el Ministerio Público de la Acusación del cumplimiento de los deberes policiales. Ejerce la conducción de la Unidad, asegura su gobierno, administración y coordinación con el municipio.

-VERDADERO

-FALSO

24- Unidad Regional: Es una gran unidad de una misma especialidad (Orden Público y Cuerpos), con un cuadro de organización móvil bajo un comando único. Está compuesto por unidades, subunidades y fracciones, siendo la base para formar la Unidad Regional.

-VERDADERO

-FALSO

25- La Policía de la Provincia de Santa Fe está organizada de acuerdo a los siguientes niveles de conducción: 1.-Estrategia Policial (Institución). 2.-Estrategia Operacional (Grandes Unidades). 3.- Táctica Superior (Unidades). 4.-Táctica Inferior (Subunidades y Fracciones).

-VERDADERO

-FALSO

26- Batallón es: El mayor agrupamiento orgánico de elementos pertenecientes a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único, y está compuesto por compañías. También es llamado “cuerpo”.

-VERDADERO

-FALSO

27- La estructura organizacional tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras

-VERDADERO

-FALSO

28- La estructura organizacional tiene solamente la función de establecer autoridad y organigramas

-VERDADERO

-FALSO

29- Estructura Organizacional Funcional: Consiste en la especialización de las áreas por funciones (Recursos Humanos, Economía, Mercadotecnia, Ventas, otras), o sea, que la autoridad se basa en la función.

-VERDADERO

-FALSO

30- Secretaría: Es la dependencia administrativa de menor magnitud a cargo de un funcionario político y dependiente de una secretaría o subsecretaría, responsable de las tareas establecidas por el nivel superior (P. Ej.: Dirección Provincial de Coordinación Operativa, Dirección Provincial de Atención de Emergencias, Dirección Provincial de Seguridad en Eventos Masivos todas ellas dependientes de la Subsecretaría de Seguridad Pública).

-VERDADERO

-FALSO

31- Unidad Regional: Es la unidad operativa mayor de las fuerzas policiales, que planifica, conduce y ejecuta operaciones especiales y generales de seguridad pública, y provee de apoyo logístico y técnico a las unidades y subunidades dependientes.

-VERDADERO

-FALSO

32- Compañía: es el menor agrupamiento orgánico de personal perteneciente a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único. Está compuesta por secciones y es base para la formación del batallón. El equivalente para elementos de Comando Radioeléctrico y motorizada se denomina “tercio”. El equivalente para elementos de caballería y perros se denomina “escuadrón”.

-VERDADERO

-FALSO

33- La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de tres elementos básicos: La fuente - El canal - El destino:

-VERDADERO

-FALSO

34- Compañía: es el mayor agrupamiento orgánico de personal perteneciente a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único. Está compuesta por secciones y es base para la formación del batallón. El equivalente para elementos de Comando Radioeléctrico y motorizada se denomina “tercio”. El equivalente para elementos de caballería y perros se denomina “escuadrón”.

-VERDADERO

-FALSO

35- Aprendizaje Organizacional: Es una disciplina gerencial basada en el conocimiento, en donde se consigue adquirir el mismo de algún área específica por medio del estudio o partiendo de la experiencia

-VERDADERO

-FALSO

36- La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

-VERDADERO

-FALSO

## **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

1- La administración Pública comprende la organización y dirección de las personas y de medios para la consecución de los fines públicos.

-VERDADERO

-FALSO

2- El objeto de la administración pública es satisfacer las necesidades colectivas.

-VERDADERO

-FALSO

3- El Estado presenta una estructura de tipo burocrática.

-VERDADERO

-FALSO

4- El presupuesto aprobado rige durante 14 meses.

-VERDADERO

-FALSO

5- ¿Quién elabora y aprueba el presupuesto de la Administración Pública Provincial?:

-Lo elabora el poder legislativo y lo aprueba el poder ejecutivo.

-Lo elabora el poder ejecutivo y lo aprueba el poder legislativo.

-Lo elabora el poder ejecutivo y lo aprueba el poder judicial.

6- La Ley 12.510 rige los actos, hechos y operaciones relacionados con la Administración y Control de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero.

-VERDADERO

-FALSO

7- El Ministerio de Seguridad está bajo la dependencia del:

-Poder Legislativo

-Poder Ejecutivo

-Poder Judicial

8- Los procedimientos de compra establecidos por ley 12.510 son Licitación Pública o Privada, Concurso de precios, Contrataciones Directas.

-VERDADERO

-FALSO

9- El Estado no puede comprar bienes o contratar un servicio a un monotributista.

-VERDADERO

-FALSO

10- Según la Ley 12.510 cuando un obligado a rendir cuentas cesa en sus funciones o es trasladado se extingue su responsabilidad sobre las gestiones realizadas en su periodo.

-VERDADERO

-FALSO

11- Los trabajos de impresión, encuadernación u otro similar se deben realizar en la imprenta oficial de la provincia, salvo razones debidamente fundadas que autorice a la impresión en imprentas particulares.

-VERDADERO

-FALSO

12- La Provincia es auto aseguradora de sus bienes patrimoniales y del personal a su servicio con relación a los accidentes de trabajo.

-VERDADERO

-FALSO

13- La Sindicatura General de la Provincia es el Órgano de Control Externo del Estado.

-VERDADERO

-FALSO

14- La Sindicatura General de la Provincia es la encargada de dictar y aplicar normas de auditoría y control interno, debiendo compatibilizar y coordinar con el Tribunal de Cuentas de la Provincia, las materias controlables y los métodos a aplicar.

-VERDADERO

-FALSO

15- El Tribunal de Cuentas de la Provincia es el Órgano de Control Externo del Estado.

-VERDADERO

-FALSO

16- Cuando se produce un cambio de agente o funcionario obligado a rendir cuentas, debe practicarse un arqueo y formalizarse un acta con intervención del responsable de la unidad de auditoría interna y, en su caso, del reemplazante. El incumplimiento genera responsabilidad solidaria del agente o funcionario entrante y saliente.

-VERDADERO

-FALSO

17- Los actos, hechos u omisiones de los agentes o funcionarios de la administración pública provincial, o la violación de las normas que regulan la gestión hacendal, susceptibles de producir un perjuicio para el patrimonio estatal, dan lugar al juicio de responsabilidad administrativa, que instruirá el Tribunal de Cuentas.

-VERDADERO

-FALSO

18- Los Decretos son actos administrativos que firman solamente los Ministros.

-VERDADERO

-FALSO

19- Indique cuál de las siguientes informaciones no se encuentran en el Presupuesto.

-Total de Gastos

-Total de Ingresos

-Los datos personales de todos los agentes del estado

20- Seleccione la opción correcta. Un área del Estado para realizar una compra directa:

-Si tiene el dinero en efectivo puede comprar lo que necesite sin pedir autorización.

-Debe solicitar la autorización para realizar la compra y debe esperar a que la misma sea autorizada

-Las áreas del Estado no pueden comprar en forma directa.

21- Indique cuál de las siguientes normas tiene mayor jerarquía.

-Decreto

-Ley

-Resolución

22- Seleccionar las premisas que no deben cumplir las Contrataciones del Estado.

-Promoción de la concurrencia y de la competencia y publicidad por los medios más convenientes.

-Igualdad de posibilidades para los interesados oferentes, flexibilidad y transparencia en los procedimientos.

-Fomentar la compra de marcas para que se conozca su trayectoria.

23-El estado puede no llevar adelante contrataciones directas en los siguientes supuestos:

-Por urgencia o emergencia imprevisibles y debidamente justificada

-Cuando la licitación o concurso haya quedado desierto, utilizando el mismo pliego.

-Cuando el superior así lo disponga sin mediar justificación por escrito.

24- Al Ministerio de Justicia y Seguridad no le alcanzan las disposiciones de la Ley 12.510 de Administración, Eficiencia y Control del Estado.

-VERDADERO

-FALSO

25- La Administración Privada comprende la organización y dirección de las personas y de medios para la consecución de los fines públicos.

-VERDADERO

-FALSO

26- El Estado presenta una estructura de tipo regateo.

-VERDADERO

-FALSO

27- El presupuesto aprobado rige durante 24 meses.

-VERDADERO

-FALSO

28- El poder ejecutivo elabora el presupuesto de la Administración Pública Provincial y lo aprueba el poder legislativo.

-VERDADERO

-FALSO

29- La Ley 12.510 rige los actos, hechos y operaciones relacionados con la Administración y Control de la hacienda del Sector Público Provincial Financiero.

-VERDADERO

-FALSO

30- El Ministerio de Seguridad está bajo la dependencia del Poder Ejecutivo.

-VERDADERO

-FALSO

31- Los procedimientos de compra establecidos por ley 12.521 son Licitación Pública o Privada,

-VERDADERO

-FALSO

32- El Estado puede comprar bienes o contratar un servicio a un monotributista.

-VERDADERO

-FALSO

33- Los trabajos de impresión, encuadernación u otro similar se deben realizar en imprentas particulares.

-VERDADERO

-FALSO

34- La Provincia contrata seguros privados para sus bienes patrimoniales y del personal a su servicio con relación a los accidentes de trabajo.

-VERDADERO

-FALSO

35- La Sindicatura General de la Provincia es la encargada de dictar y aplicar normas de auditoría y control interno, debiendo compatibilizar y coordinar con la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), las materias controlables y los métodos a aplicar.

-VERDADERO

-FALSO

36- El Tribunal de Cuentas de la Nación es el Órgano de Control Externo del Estado.

-VERDADERO

-FALSO

37- Cuando se produce un cambio de agente o funcionario obligado a rendir cuentas debe practicarse un arqueo y no hay necesidad de un acto administrativo.

-VERDADERO

-FALSO

38- Los actos, hechos u omisiones de los agentes o funcionarios de la administración pública provincial, o la violación de las normas que regulan la gestión hacendal, susceptibles de producir un perjuicio para el patrimonio estatal, dan lugar al juicio de responsabilidad administrativa, que instruirá el Fiscal del estado.

-VERDADERO

-FALSO

39- Los Decretos son actos administrativos que firman solamente los Ministros.

-VERDADERO

-FALSO

40- Los datos personales de todos los agentes del Estado no se encuentran en el Presupuesto.

-VERDADERO

-FALSO

41- Un área del Estado para realizar una compra directa debe solicitar la autorización para realizar la compra y debe esperar a que la misma sea autorizada.

-VERDADERO

-FALSO

42- Entre las normas dictadas, un decreto tiene mayor jerarquía que una Ley.

-VERDADERO

-FALSO

43- El poder Ejecutivo elabora el presupuesto de la Administración Pública Provincial y lo aprueba el Poder Judicial.

-VERDADERO

-FALSO

44- El poder Ejecutivo elabora el presupuesto de la Administración Pública Provincial y lo aprueba el poder Ejecutivo.

-VERDADERO

-FALSO

45- Una Resolución es una norma de mayor jerarquía que una ley.

-VERDADERO

-FALSO

46- El Ministerio de Seguridad está bajo la dependencia del Poder Legislativo.

-VERDADERO

-FALSO

47- La Ley 12.510 prohíbe al Estado comprar bienes o contratar un servicio a un monotributista.

-VERDADERO

-FALSO

48- Un área del Estado para realizar una compra directa debe solicitar la autorización y esperar a que la misma sea autorizada

-VERDADERO

-FALSO

49- El estado, al tratarse de un organismo exento frente al IVA:

-Solo puede recibir facturas de tipo A

-Puede recibir facturas de tipo A y B

-Puede recibir facturas de tipo B y C

50- ¿Cuál es el monto máximo de facturación para contrataciones directas por factura y por proveedor?

-\$ 800.000

-\$ 2.000.000

-\$ 3.000.000

# CONDUCCIÓN SUPERIOR

1- SPAC que significa?

- Servicios Para Apoyo del control
- Servicio para apoyo de caja
- Ninguna de las anteriores son correctas

2- Cuántos niveles de conducción menciona el apunte?

- 2
- 5
- 3
- Ninguna de las anteriores

3- CUERPO: Contendrá la organización para la acción, en cinco artículos: situación, misión, ejecución, SPAC, comando y comunicaciones.

- VERDADERO
- FALSO

4- LA PREPARACIÓN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES se divide en DOS partes principales?

- VERDADERO
- FALSO

5- Procedimiento Operativo Normal: Sirve para aprovechar las experiencias, informar y acortar las órdenes. Normalmente está constituido por una serie de instrucciones con fuerza de orden. No puede emplearse para organizar servicios.

- VERDADERO
- FALSO

6- Procedimiento Operativo Normal: Sirve para aprovechar las experiencias, informar y acortar las órdenes. Normalmente está constituido por una serie de instrucciones con fuerza de orden.

Puede emplearse también para organizar servicios.

- VERDADERO
- FALSO

7- La TEORÍA DE LA ELECCIÓN RACIONAL es el enfoque metodológico que permite analizar las alternativas que se nos ofrecen en cada situación, de acuerdo a las intenciones que al respecto tenemos.

- VERDADERO
- FALSO

8- La TEORÍA DE LA ELECCIÓN RACIONAL es el enfoque metodológico que permite clasificar las misiones asignadas a cada elemento participante de la operación; incluye detalles de coordinación y la organización para el desarrollo de la acción.

- VERDADERO
- FALSO

9- Una estructura de comando de oro, plata y bronce es usada por los servicios de emergencia del Reino Unido para establecer un marco jerárquico para el comando y control de los principales incidentes y desastres.

-VERDADERO

-FALSO

10- Una estructura de comando de oro, plata y bronce es usada por los servicios de emergencia de la Nación Argentina para establecer un marco jerárquico para el comando y control de los principales incidentes y desastres.

-VERDADERO

-FALSO

11- El comandante de plata es el comandante táctico que maneja la implementación táctica siguiendo la dirección estratégica dada por oro y lo hace en grupos de acciones que son completadas por bronce.

-VERDADERO

-FALSO

12- El comandante de plata es el comandante táctico que maneja la implementación táctica siguiendo la dirección estratégica dada por bronce y lo hace en grupos de acciones que son completadas por oro.

-VERDADERO

-FALSO

13- Las condiciones meteorológicas como ser la neblina y nubosidad forman parte de la situación y cursos de acción para una apreciación determinada?

-VERDADERO

-FALSO

14- Según los niveles de conducción, la Táctica es el plan de acción a largo plazo?

-VERDADERO

-FALSO

15- Según los niveles de conducción, la estrategia pueden ser flexibles o rígidas, frontales o envolventes?

-VERDADERO

-FALSO

16- ¿Qué significa las siglas T.E.R.?

- Teoría de la elección racional
- Teoría de la estrategia racional
- Teoría de la extensión racional

17- Las fortalezas y debilidades forman parte del análisis FODA?

-VERDADERO

-FALSO

18- Según la Ley del Personal Policial, la Prioridad es la prelación a igualdad de grado?

-VERDADERO

-FALSO

19- Según la Ley del Personal Policial, la precedencia es la prelación sobre otro de igual grado por razones de orden de Escalafón.

-VERDADERO

-FALSO

20 -Los niveles de conducción política se dividen en:

- 2

- 4

- 3

21-El responsable de la conducción política dentro del nivel provincial es el Ministerio de Seguridad.

-VERDADERO

-FALSO

22 -El responsable de la conducción estratégica del nivel operacional es el Jefe de Policía?

-VERDADERO

-FALSO

23- El responsable de la conducción táctica dentro del nivel superior es el jefe de Subunidad y Fracción?

-VERDADERO

-FALSO

24- La estrategia se caracteriza con la utilización de una táctica con un resultado a corto plazo?

-VERDADERO

-FALSO

25- La táctica se caracteriza por resultados a largo plazo sin ver al oponente?

-VERDADERO

-FALSO

26- La conducción según el problema se puede dividir en políticas, estratégicas y tácticas?

-VERDADERO

-FALSO

27- Definir necesidades organizacionales forma parte de los pasos de planificación estratégica?

-VERDADERO

-FALSO

28- La táctica está compuesta por tres niveles?

-VERDADERO

-FALSO

29- Las técnicas de conducción se componen por la A.R.O.S.?

-VERDADERO

-FALSO

30- Los elementos de la orden se identifican con la M.A.T.I.?

-VERDADERO

-FALSO