



Concurso de Ascensos Policiales 2024

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

ÍNDICE

ACTUALIZACIÓN LEGAL.....	8
UNIDAD 1:.....	8
CONCEPTOS FUNDAMENTALES:.....	8
GUÍA DE ACTUACIÓN PARA FISCALES DEL MPA EN INVESTIGACIONES EN EL MARCO DE LA LEY DE MICROTRÁFICO.....	22
PLAN DE CONTINGENCIA ANTE LA INMINENTE IMPLEMENTACIÓN.....	22
UNIDAD 2.....	31
Ley 27146 – Competencia Federal.....	31
UNIDAD 3.....	44
LEY N° 10.703 CÓDIGO DE FALTAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE (mod. por ley 13774). 44	
Ley 27.130 LEY NACIONAL DE PREVENCIÓN DEL SUICIDIO.....	50
ORDENANZA N° 12961.....	54
Unidad 3:.....	61
DELITOS EN LOS QUE LOS AGENTES POLICIALES SON SUJETOS ACTIVOS Y PASIVOS.. 61	
PROYECTO:.....	64
ELABORACIÓN DE PROYECTO O PLAN DE TRABAJO.....	64
El proyecto o plan de trabajo constará de los siguientes elementos:.....	64
2. Abstracto resumen: (Hasta 200 palabras, puede ser inferior).....	66
3. Detección y caracterización del problema o situación problemática: (se espera una extensión máxima de una carilla).....	67
4. Determinación de las causas posibles del problema: (se espera una extensión máxima de una y media carilla).....	70
5. Análisis de Objetivos: (se espera una extensión máxima de media carilla).....	71
6. Líneas de acción:(se espera una extensión máxima de una y media carilla).....	72
7. Factores externos:(se espera una extensión máxima de media carilla).....	73
8. Insumos:(se espera una extensión máxima de media carilla).....	73
9. Indicadores:(se espera una extensión máxima de media carilla).....	74
10. Conclusión: (media carilla).....	75
11. Bibliografía:.....	75
Libros:.....	75
Capítulos de libros colectivos o actas:.....	75
Ejemplos:.....	76
Artículos de revista:.....	76
Ejemplos:.....	76
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.....	76
Documentos científicos publicados en Internet:.....	76
Ejemplo:.....	76
Leyes, Resoluciones y normativa general:.....	76
ANEXO.....	76
VIOLENCIA DE GÉNERO.....	79

Unidad didáctica Nº 1.....	79
“VIOLENCIAS DE GÉNEROS”	79
1. Física.....	81
2. Psicológica.....	82
3. Sexual.....	82
4. Económica y Patrimonial.....	82
5. Simbólica.....	82
6. Política.....	83
Modalidades de violencia contra las Mujeres (Art. 6 de la Ley Nacional Nro. 26.485).....	83
b) Violencia Institucional contra las mujeres:.....	84
c) Violencia laboral contra las mujeres:.....	84
d) Violencia contra la Libertad Reproductiva:.....	85
e) Violencia Obstétrica:.....	85
f) Violencia Mediática contra las mujeres:.....	85
g) Violencia contra las mujeres en el espacio público:.....	85
h) Violencia pública-política contra las mujeres:.....	86
Unidad didáctica nº 2.....	89
Delitos de género en el código penal argentino.....	89
VIOLENCIA CONTRA LA MUJER O DE GÉNERO: PRECISIÓN TERMINOLÓGICA Y DEFINICIÓN CONCEPTUAL.....	90
I. DELITOS DE GÉNERO EN EL CÓDIGO PENAL ARGENTINO.....	91
Homicidio agravado por odio de género.....	93
Como ya se dijera ut-supra, el inciso 4° del art. 80 fue modificado por la ley 26.791, incorporando como calificante del homicidio, cuando se matare a otra persona por “odio de género o a la orientación sexual, identidad de género o su expresión”.....	93
Femicidio.....	93
Homicidio transversal o vinculado.....	94
Lesiones calificadas por circunstancias del art. 80 del C.P. Promoción de oficio de la acción penal por mediar interés público. Desistimiento de la acción.....	95
Promoción de oficio de la acción penal por mediar interés público.....	95
Desistimiento de la acción penal por parte de la víctima.....	96
II. AMPLITUD PROBATORIA EN DELITOS DE GÉNERO. TESTIGO ÚNICO.....	97
Unidad didáctica nº 3.....	98
En el fuero penal.....	98
En el fuero civil.....	102
NOTIFICACIÓN DE DERECHOS DE LA VÍCTIMA “VIOLENCIA DE GÉNERO”.....	104
LEY NACIONAL NRO. 26743 IDENTIDAD DE GÉNERO.....	114
¿Qué es la identidad de género?.....	116
¿Qué significa el acrónimo LGBTI?.....	117
Tipos de orientación sexual.....	118
¿Qué es la Identidad Personal?.....	119
LEY 11.529 –Violencia Familiar.....	119
BUSQUEDA DE PERSONAS.....	120
RELACIONES PÚBLICAS Y ORATORIA:.....	124
¿Qué son las Relaciones Públicas? Definición de PR.....	124

Tipos de relaciones públicas.....	125
LA IMPORTANCIA DE LA ORATORIA.....	129
DEFINICIONES DE ORATORIA Y ORADOR.....	137
EL MIEDO ORATORIO.....	141
LAS PARTES DEL DISCURSO.....	148
MÉTODO PARA ELABORAR LA SUSTANCIA DEL DISCURSO.....	155
LA VOZ.....	159
PREGUNTAS CLAVES PARA PREPARAR UN DISCURSO.....	160
ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA:.....	163
Introducción a la Administración Logística. Historia e importancia. Evolución conceptual y funcional. Aplicación de lo privado a lo institucional.....	163
UNIDAD II.....	164
Marco legal y reglamentario. Reglamento Orgánico del Departamento Logística. Finalidad, carácter, bases, alcances y consideraciones generales. Misión y dependencia. Organización interna.....	164
UNIDAD III.....	164
UNIDAD IV.....	172
REGISTRO DE INVENTARIO E INFORMES DE ARMAS.....	172
OPERACIONES ESPECIALES:.....	176
INTRODUCCIÓN.....	176
UNIDAD I: ENTRENAMIENTO BÁSICO POLICIAL.....	176
1. VOCABULARIO POLICIAL.....	176
1.2.CONCEPTO GENERALES.....	176
UNIDAD II: CONDUCCIÓN TÁCTICA.....	184
2.1.INTRODUCCIÓN.....	184
2.2.TÉCNICAS DE LA CONDUCCIÓN.....	184
2.3. ELEMENTOS DE LA CONDUCCIÓN.....	184
2.4. LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CONDUCCIÓN.....	185
2.5. ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA CONDUCCIÓN.....	189
2.7.2. SERÁN IMPARTIDAS DE LAS SIGUIENTES FORMAS:.....	190
2.8. ORDEN DE OPERACIONES (O.O.):.....	191
2.8.2. CONFECCIÓN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES O./O. :.....	191
2.9. RESUMEN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES (OO).....	196
UNIDAD III:.....	199
3. CRISIS DE ALTA VISIBILIDAD.....	199
3.1. Crisis:.....	199
3.2. GERENCIAMIENTO DE CRISIS.....	200
3.3. COMITÉ DE CRISIS.....	200
3.6. ETAPAS DE UNA PLANIFICACIÓN POLICIAL ESPECIAL.....	205
4.1. CONCEPTO:.....	206
4.1.1. ASPECTOS PSICOLÓGICOS:.....	206
4.2. ETAPAS QUE INTERVIENEN.....	207
4.3. TIPOS DE CRISIS:.....	208
4.4. DIFERENCIA ENTRE SECUESTRO EXTORSIVO Y TOMA DE REHENES.....	209
4.8. Acciones a desarrollar:.....	211

4.8.1. Objetivos del primer interventor:.....	214
4.9.4. FUNDAMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN.....	217
4.10. REGLAS DE EXCLUSIÓN DENTRO DE LOS DISTINTOS PERÍMETROS.....	219
TIRO:.....	222
INTRODUCCIÓN:.....	222
MEDIDAS DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN:.....	222
INTRODUCCIÓN -.....	222
MEDIDAS CONDUCTUALES:.....	223
SEGURIDAD EN LAS NORMAS Y DISPOSICIONES DE TIRO.....	224
POSTURA:.....	228
ALZAS METÁLICAS:.....	232
RESPIRACIÓN.....	234
SIN CARTUCHO EN RECÁMARA.....	235
FUNCIONAMIENTO DEL CHALECO BALÍSTICO.....	236
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:.....	239
1. FUNDAMENTACIÓN / JUSTIFICACIÓN:.....	239
2. OBJETIVO GENERAL DE LA MATERIA.....	239
3. EXPECTATIVAS DE LOGRO.....	239
BOLILLA 2:.....	246
La organización policial:.....	246
BOLILLA 3:.....	250
LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	250
BOLILLA 4:.....	262
El Aprendizaje Organizacional:.....	262
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:.....	269
CONCEPTOS INTRODUCTORIOS:.....	269
ACTIVIDAD FINANCIERA:.....	269
CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	269
1 - Constitución de la Provincia de Santa Fe.....	270
2- Ley de Ministerios. Ley 14.224.....	272
I - NOMBRE Y NÚMERO DE LOS MINISTERIOS.....	272
3 - Ley 12.510 de Administración Eficiencia y Control del Estado.....	276
• Poder Judicial.....	277
SISTEMAS QUE COMPRENDE LA LEY 12.510.....	277
4 - Del Presupuesto de la Provincia:.....	278
5 – Partidas Presupuestarias:.....	280
B. TIPOS DE CLASIFICACIÓN.....	281
5 – Normas Legales.....	281
6 – Subsistema de Administración de Bienes y Servicios.....	282
En materia de gestión de bienes:.....	282
EN MATERIA DE CONTRATACIONES:.....	283
Destino de los Bienes:.....	284
PREMISAS QUE DEBEN CUMPLIR LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO:.....	284
7 - Modalidades de contratación del Estado:.....	284

¿Quiénes pueden ser proveedores del estado?.....	286
Inscripción en el registro de proveedores.....	286
Precio de referencia:.....	287
Impresión de Trabajos.....	287
Auto aseguro de la Provincia.....	287
8 – ÓRGANOS DE CONTROL.....	287
9.1 - Sistema de Control Interno de la Provincia: Sindicatura General de la Provincia:.....	288
Son funciones de la Sindicatura General de la Provincia:.....	288
El Control Externo de la Provincia: está a cargo del Tribunal de Cuentas.....	289
Atribuciones del Tribunal de Cuentas:.....	290
Obligación de Rendir Cuentas.....	292
JUICIO DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA.....	293
10- TIPOS DE FACTURAS:.....	293
Requisitos mínimos para que una factura sea legal.....	294
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.....	294
CONDUCCIÓN SUPERIOR:.....	296
INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:.....	296
COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	298
UNIDAD 2:.....	301
MATRIZ FODA.....	301
UNIDAD III -TOMA DE DECISIONES-.....	310
Unidad 4.....	314
LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA ESTRATÉGICAMENTE.....	314
DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS:.....	321
INTELIGENCIA CRIMINAL.....	321
TENSIONES POLÍTICO-CRIMINALES EN EL PROCESO PENAL.....	337
TENSIONES Y MIRADAS EN EL PROCESO PENAL.....	337
POLÍTICA CRIMINAL Y CONTEXTO SOCIAL.....	344
POPULISMO, RETÓRICA E INFLACIÓN PENAL.....	346
PROCESO PENAL Y POLÍTICA CRIMINAL. CINCO GRANDES TAREAS.....	348
Construir una visión estratégica de la persecución penal.....	349
Modernizar el sistema de investigación de los delitos.....	350
Evitar la sobrecarga endémica.....	352
Utilizar todos los recursos sociales.....	352
Una víctima con derechos. Al rescate de la acción.....	353
CONCLUSIONES: MÍNIMA INTERVENCIÓN. MÁXIMA PRECISIÓN Y EFICACIA. EL CONCEPTO DE EFICACIA NO VIOLENTA.....	354

ACTUALIZACIÓN LEGAL

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 jurídica, política 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 violente 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.

Según Jescheck, “La Misión del Derecho Penal es la protección de la convivencia humana en la comunidad” (Hasns-Heinrichs Jescheck, Tratado de Derecho Penal, Parte general, 4° Edición, Editorial Comares, Granada, 1993, pág. 1).-

Forma parte del Control Social: son las distintas formas en que la sociedad establece reglas de comportamiento para lograr que sus miembros vivan en armonía y puedan alcanzar su pleno desarrollo como personas. Existen dos formas de control social, el primario, por ejemplo el Derecho y el secundario, por ejemplo, el sistema educativo. En el control social primario, se establecen premios y castigos. En el control social secundario, se busca internalizar las normas y modelos de comportamiento social adecuados (Prunotto Laborde, Adolfo. Manual Teórico-Práctico

Policial. Editorial Zeus, Rosario, 2002, pág. 13).

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.

-Caracteres del Derecho Penal:

a) Público (pues sólo puede emanar del estado, conforme al art. 75, inc. 12 de la CN), b) Normativo (está en el mundo del deber ser, está formado por normas), c) Valorativo (en dos momentos: valora el legislador cuando elige dentro del universo de conductas antijurídicas a cuál de ellas le otorgará además de la tutela del resto del ordenamiento, la del derecho penal. En un segundo momento valora el juez en el caso concreto, cuando aplica la ley penal y valora la conducta atribuida a una persona), d) Finalista (la tutela de bienes jurídicos, que el delito afecta), e) Regulador de hechos externos (puesto que solamente se puede dirigir hacia las manifestaciones que trasciendan la mente de las personal y afecten a terceros), f) Judicialmente Aplicable (en virtud de su carácter público y lo dispuesto en el art. 18 CN)

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.

-Caracteres del Derecho Procesal Penal: a) Instrumental (necesario para la aplicación del Derecho Penal Sustantivo), b) Público (sólo emana del Estado), c) Normativo (ídem), d) Garantizador del Debido Proceso, e) Unitaria y sistemáticamente estructurado y f) Autónomo Legislativamente.

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 descrita 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 penal.

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.

FAZ POSITIVA / FAZ NEGATIVA

ACCIÓN O CONDUCTA / FALTA DE ACCIÓN

INVOLUNTARIEDAD

TIPICIDAD / AUSENCIA DE TIPICIDAD

ATIPICIDAD

ANTI JURICIDAD / CAUSAS DE JUSTIFICACIÓN

Estado de Necesidad Justificante

Legítima Defensa

Legítimo ejercicio de un derecho

IMPUTABILIDAD / CAUSAS DE INIMPUTABILIDAD

Psíquicas, normativas, minoridad

CULPABILIDAD / CAUSAS DE INCULPABILIDAD

Estado de necesidad Exculpante

Coacción

Error

PUNIBILIDAD / EXCUSAS ABSOLUTORIAS

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 ej., 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 mate 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 fundamente 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.

El fundamento de la punición es distinto al de los delitos de omisión simple (la conducta esperada). Aquí se trata de la acción esperada, pero ahora con debida cuenta del deber de actuar, que ha sido interferido. Las diversas hipótesis que fundamentan la punición de estos delitos son las siguientes:

Deber impuesto por un precepto jurídico: ej.: la madre que deja de amamantar al hijo ocasionándole la muerte.

Obligación especialmente contraída o deber fundado en la aceptación del agente contratado: ej. El guía de montaña que abandone a quienes contrataron sus servicios.

Deber originado en un acto precedente: ej. Médico que interrumpe la operación comenzada de urgencia sin el consentimiento del paciente.

Deber de humanidad: que surge del hecho de vivir en sociedad. Jiménez de Asúa agrega esta cuarta categoría y da el ejemplo del ciego que marcha hacia un precipicio, y no es detenido por quien conoce su ceguera (PRUNOTTO LABORDE, Adolfo, ob. cit., pág. 58).

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 tipifique 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 descripto.

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 sine 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:

- a) ejecutando conjuntamente la acción con el autor (coautores),
- b) colaborando con él en la realización del delito (cómplices), o
- c) 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 consumir 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 indirecto: 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 léase 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 léase 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 No 24.660, que no establece diferencia alguna 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 No 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 concurren 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 léase 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 –léase 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:

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*: faculta 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.-

21. 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 arribarse 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.-

GUÍA DE ACTUACIÓN PARA FISCALES DEL MPA EN INVESTIGACIONES EN EL MARCO DE LA LEY DE MICROTRÁFICO

PLAN DE CONTINGENCIA ANTE LA INMINENTE IMPLEMENTACIÓN

La presente guía de actuación para los/as fiscales del MPA se dicta en el marco de la Resolución Nro. 467 de la FG. "Implementación de la Ley 14239 de adhesión a la desfederalización parcial de la competencia penal en materia de estupefacientes (Ley 26052)"

Se trata de un documento que, sobre la base del principio de implementación gradual del abordaje de las investigaciones sobre microtráfico, establece lineamientos de intervención concretos y susceptibles de realización ante la inminencia de la vigencia de la recientemente sancionada y promulgada Ley 14.239 de adhesión a la desfederalización parcial de la competencia penal en materia de estupefacientes.

Distinguimos el inicio de las investigaciones en dos grandes grupos:

Proactivas y reactivas, según que la investigación se impulse por parte de fiscales signado/as al equipo de trabajo sobre microtráfico de la Fiscalía General o que la intervención fiscal sea como consecuencia de la solicitud de miembros de fuerzas de seguridad, respectivamente.

Consecuencia de la gradualidad mencionada, en esta primera instancia las intervenciones por parte de los/as fiscales del MPA será en virtud de las denominadas investigaciones "reactivas".

1.- INICIO DE LA INVESTIGACIÓN

Proactivas

- a.- Denuncia realizada por particular
- b.- Denuncia anónima (art. 34 bis Ley 23.737)
- c.- Denuncias realizadas en los denominados "buzones de vida"
- d.- Denuncias derivas de la Línea 134 (con cobertura Nacional)
- e.- Inicio de oficio por Fiscal del equipo de trabajo sobre microtráfico sobre la base de información que surja de otras investigaciones en curso o del sistema de recopilación de datos (análisis criminal o inteligencia criminal)

Reactivas

- a.- Procedimientos llevados a cabo por personal de las fuerzas de seguridad provincial, del servicio penitenciario o de Fuerzas de Seguridad Nacionales, con motivo del hallazgo de sustancias en infracción a la Ley 23.737 cuyos hechos fueron desfederalizados.

b.- Anoticiamiento con apariencia de delito puesto en conocimiento a personal de las fuerzas de seguridad.

c.- Hallazgo o información que surja de una investigación en curso por otros hechos

2.- GESTIÓN

2a- GESTIÓN DE CAUSAS

a.- En los supuestos de ingreso de la investigación al MPA denominadas “proactivas” se debe cargar en sistema Heimdall, registrando la calificación legal y la valoración político criminal correspondientes y remitir al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG.

b.- El equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG define junto los/as FR a qué fiscales se asignan las investigaciones priorizadas que surjan del análisis de la información que ingresa al MPA bajo las formas denominadas como “proactivas”. A tales fines el equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG solicita la asignación en el sistema HEIMDALL como responsable de la investigación al/la fiscal definido/a, debiendo quedar en el grupo de acceso al legajo el equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG.

Para definir la resolución de la investigación por medio de salidas alternativas o desestimaciones informa la propuesta al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG que será quien resuelva en virtud de los lineamientos de la FG.

Para asistir a juicio lo hará el/la Fiscal a cargo de la investigación, salvo que la FG determine que deben asistir en conjunto con Fiscales del equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG.

c.- En los supuestos a y b de las investigaciones “reactivas”, cuando hubiera persona aprehendida, interviene como fiscal a cargo de la dirección de la investigación quien se encuentre de turno en flagrancia según la competencia territorial de cada FR. Se debe cargar el CUIJ en el sistema Heimdall, registrando la calificación legal y la valoración político criminal correspondientes y se agregará al grupo de acceso de Heimdall al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG (se proyecta a futuro que al calificar y/o valorar con microtráfico sea automático el compartir la información).

En el supuesto que evacuada la consulta, siguiendo los lineamientos de priorización de investigación, el/la fiscal resuelva darle la libertad en virtud del art. 218 CPP, las actuaciones son asignadas al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG.

Para aplicación de salidas alternativas o desestimaciones remite al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG que serán quienes resuelvan en virtud de los lineamientos de la FG.

Para asistir a juicio lo hará el/la Fiscal a cargo de la investigación, salvo que la FG determine que deben asistir en conjunto con Fiscales del equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG.

En caso de considerar el equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG que realizará investigaciones con exclusividad, pero dichos CUIJ tienen fiscal asignado/a, solicitará la reasignación a la FG.

d.- En el supuesto c de las investigaciones “reactivas” interviene el/la fiscal a cargo de la investigación en el marco de la cual se hallaron los estupefacientes; por ejemplo, si el hallazgo se realiza en un procedimiento realizado en el marco de una investigación por homicidio o un delito contra la integridad sexual, corresponde a dicho/a fiscal intervenir respecto del hecho de microtráfico. La investigación tiene asignada CUIJ, se agrega al Grupo de acceso de Heimdall al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG para que pueda visualizar la información (se proyecta a futuro que al calificar y/o valorar con microtráfico sea automático).

Se recomienda que las consultas del/la Fiscal al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG se formalicen por Heimdall, si el sistema lo habilita. En caso de urgencia por teléfono dejando constancia.

Atribuye cargos o imputa el/la Fiscal a cargo de la investigación.

Para aplicación de salidas alternativas o desestimaciones, exclusivamente a los hechos que refiere la ley 23.737, remite al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG que serán quienes resuelvan en virtud de los lineamientos de la FG.

Para asistir a audiencia o a juicio lo hará el/la Fiscal a cargo de la investigación, salvo que la FG determine que deben asistir en conjunto con el equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG en funcionamiento

2 B.-. GESTIÓN DE EVIDENCIA

En los casos donde se hallen estupefacientes se ordenará a la preventiva o PDI el inmediato secuestro de los mismos, el resguardo con la respectiva cadena de custodia.

La misma se remitirá de manera urgente al Laboratorio de las fuerzas federales, hasta tanto los laboratorios del OI se encuentren en condiciones de realizar las pericias correspondientes, en cuyo caso desde el sistema HEIMDALL realizará la solicitud de pericia que será remitida vía correo a PDI (narcocrimenpdi@santafe.gov.ar) para el traslado del material y la solicitud a los laboratorios de las fuerzas federales.

El/la Fiscal del caso o el equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG, en caso de asignación exclusiva a su cargo, realizará la solicitud de pericia con el formulario de Heimdall correspondiente.

Recibido por el laboratorio el secuestro, realizará el control del material, cadena de custodia y se filmará dicho proceso de recepción que en el mismo acto se procederá a la toma de dos muestras en caso de ser posible para pericia, las que se rotularán de acuerdo a los protocolos internos del laboratorio. El proceso de toma de muestras se realiza en el

mismo acto en que el personal policial se presenta con el secuestro en el laboratorio, retirándose del lugar con el excedente del material con la debida cadena de custodia que será trasladado al depósito de evidencias definido por el Ministerio de Seguridad de la Provincia. En el oficio de remisión al depósito deberá establecer el plazo para destino final y destrucción de dicho material el cual no podrá superar los 30 días. En ningún caso se recibirá en el MPA ningún material secuestrado referido a estupefacientes, procurores, sustancias medicinales u otros elementos.

Recibido el pedido del/la Fiscal y realizada la extracción de muestras se procederá a analizar una de ellas, reservando la otra como contramuestra.

El Laboratorio de las fuerzas federales, o del OI en su caso, remitirá el informe al/la Fiscal del caso o al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG, en caso de asignación exclusiva, resguardando las dos muestras en el laboratorio.

3.- DEFINICIONES POLÍTICO CRIMINALES - INVESTIGACIONES PRIORIZADAS

a.- COMERCIALIZACIÓN:

Ley 14.237 ARTÍCULO 20.- Plazo de guarda. La custodia o guarda por parte de la Agencia Provincial de Registro, Administración y Destino de Bienes y Derechos Patrimoniales o cualquier otro depósito Judicial o dependencia policial, de bienes o efectos, por un plazo mayor a treinta (30) días contados desde la fecha del secuestro, determinará a la Agencia a disponer del bien en cuestión, de conformidad a lo previsto en la Ley Provincial N° 13579, salvo que se presenten algunas de las siguientes situaciones:

a) que deban ser sometidos a alguna pericia, en cuyo caso el fiscal o la autoridad judicial que dispuso el secuestro deberá informar a la agencia el tipo de medida a realizar y el órgano a cargo de las tareas periciales. El plazo máximo para realizarlas será de noventa (90) días desde la sanción de la presente ley, o de ordenado el secuestro, vencido dicho término, sin que se haya instado o realizado la pericia, se entenderá que no subsiste el interés probatorio, y que la Agencia Provincial de Registro, Administración y Destino de Bienes y Derechos Patrimoniales pueda disponer el bien;

b) los bienes cuya guarda revista interés probatorio y no puedan ser reemplazados por fotografías, videos o cualquier otro tipo de soporte digital. Dicho interés debe ser comunicado a la agencia, y debidamente fundado por el fiscal o la autoridad judicial que hubiese dispuesto el secuestro, la que deberá, además, expresar los motivos concretos de la imposibilidad de ser reemplazado el bien por un medio probatorio digital. La falta de respuesta o de motivos suficientes, a criterio del órgano Rector, en el plazo máximo de treinta (30) días de efectuada la consulta, determinará que la Agencia Provincial de Registro,

Administración y Destino de Bienes y Derechos Patrimoniales pueda disponer el bien de conformidad a lo previsto por la Ley N° 13579.

Se priorizan las investigaciones que involucren, por lo menos, algunas de las actividades prohibidas (columna 1), materiales prohibidos (columna 2) y criterios político criminales (columna 4) con fines de comercialización en territorio de la Provincia de Santa Fe. Siempre que se trate de dosis fraccionadas destinadas directamente al consumidor.

Se encuentran ordenadas por prioridad política criminal, surgiendo de la combinación de las mismas herramientas concretas para determinar la priorización de asignación de recursos.

d- Producción o fabricación, suministro infiel y omisión de deberes de vigilancia que involucren a dueños de laboratorios, empresas farmacéuticas, comerciantes y personal de reparticiones del Estado (por ejemplo hospitales públicos) - arts. 204, 204 bis, 204 ter y 204 quater CP -

INVESTIGACIONES NO PRIORIZADAS

a) Hechos que se consideren tenencia simple y tenencia para consumo personal
Jurisprudencia fallo Arriola CSJN (no hay un peligro concreto o un daño a derechos

Estructura de prioridades de persecución

Actividad prohibida	Material prohibido	Finalidad	Criterios de política criminal
Distribución	Estupefacientes	FINALIDAD COMERCIALIZACIÓN	Vinculados a otros delitos VAL
Producción			Utilización de armas de fuego
Comercialización	Precusores químicos		Bunker o puestos fijos
Transporte	Materias primas para fabricar estupefacientes		Participación de niños/niñas
Almacenamiento			Participación de personas en situación de vulnerabilidad (amenazas, coacción, género, dependencia de sustancias)
Facilitamiento			
Entrega en pago	Plantas		Mercados abiertos (parques, espacios deportivos, recreativos, sobre todo en los que concurren niños/as y adolescentes)
Suministro			Otras formas de alterar la tranquilidad pública
Siembra – Cultivo	Semillas		



P
R
I
O
R
I
D
A
D
E
S



b.- Producción o fabricación, suministro infiel y omisión de deberes de vigilancia que involucren a dueños de laboratorios, empresas farmacéuticas, comerciantes y personal de reparticiones del Estado (por ejemplo hospitales públicos) - arts. 204, 204 bis, 204 ter y 204 quater CP - INVESTIGACIONES NO PRIORIZADAS

c.- Producción o fabricación, suministro infiel y omisión de deberes de vigilancia que involucren a dueños de laboratorios, empresas farmacéuticas, comerciantes y personal de

reparticiones del Estado (por ejemplo hospitales públicos) - arts. 204, 204 bis, 204 ter y 204 quater CP -

INVESTIGACIONES NO PRIORIZADAS

a) Hechos que se consideren tenencia simple y tenencia para consumo personal
Jurisprudencia fallo Arriola CSJN (no hay un peligro concreto o un daño a derechos o bienes de terceros, surge inequívocamente que es escasa cantidad y es para tenencia personal)
Pautas para considerar tenencia simple y para consumo.

i. Aspecto cuantitativo: Escasa cantidad de estupefaciente en poder del imputado y

ii. Aspecto cualitativo: circunstancias del caso

a) un grado de adicción o dependencia importante del imputado a sustancias tóxicas;

b) Registro de causas o tratamientos de rehabilitación anteriores por este mismo motivo;

c) Detección de sustancias estupefacientes en el cuerpo del imputado: vías nasales, sangre, orina o pelo del imputado;

d) Secuestro al imputado de elementos que regularmente sirven para consumir droga (pituqueras, pipas, boquillas, papel para armar cigarrillos, cánulas, jeringas, agujas, etc.);

e) Hallazgo de estupefaciente a medio consumir;

f) Falta de evidencias: ausencia de indicios graves, serios y concordantes, que permitan vincular la conducta de la persona con actividades propias de la comercialización de estupefacientes

b) Autocultivo para consumo personal o con fines terapéuticos para sí o para familiar. Fallo Mamás Cannabis Medicinal (Macame) que establece que se requiere autorizaciones administrativas en el marco de la ley 27.350 para el autocultivo y la elaboración de productos derivados del cannabis con fines medicinales.

Supuestos en donde, a pesar de la ausencia de las autorizaciones administrativas, por la evidencia colectada se acredite que la finalidad del autocultivo es con fines terapéuticos para sí, para un familiar o personas con las que se tengan vínculo afectivo. Aquellos supuestos en donde se acredite, según los criterios enumerados anteriormente, que el cultivo es para consumo personal.

c) Hechos de falsificación de recetas médicas que involucren a persona que, por las evidencias colectadas, se considere consumidor (art. 29 ley 23.737)

d) Mujeres y diversidades respecto de las cuales haciendo una investigación con perspectiva de género e interseccional se determine un especial estado de desigualdad y vulnerabilidad.

4.- PASOS A SEGUIR

i.- INVESTIGACIÓN QUE INGRESA POR FLAGRANCIA

a.- Consulta realizada exclusivamente por hallazgo de material prohibido, el que puede o no estar vinculado a otro hecho con apariencia de delito (por ejemplo portación o tenencia de arma de fuego, circulación con objetos vinculados a otro delito)

- Se da intervención al número de contacto de la PDI. (Toda la provincia 0342-4577056)

- Personal policial de PDI realiza las medidas enumeradas en la “Directiva de investigación para delitos de microtráfico para las fuerzas de seguridad”

- Realiza consulta con el Fiscal en turno, debiendo informar:

Descripción precisa del hecho: describir la conducta realizada por el supuesto/s autor/es (por ejemplo si vende drogas, si tiene drogas, si tiene plantas, si presta el lugar para vender o para que otros consuman drogas, etc.).

¿Qué y cómo? No se debe consignar “está comercializando”, sino que se deben registrar las palabras textuales que describen la conducta, el hecho que realiza la persona. La Fiscalía es la que determinará si los dichos configuran uno u otro delito.

Ejemplo: *“todo el tiempo llegan autos a su casa e intercambian envoltorios de droga por dinero, hay mucho movimiento a la noche, le dan bolsitas con droga”*

Detallar cual es el material prohibido o qué vio respecto del mismo describiéndolo.

Consignar si conoce el tipo de estupefaciente con el cual el denunciado comete el hecho (marihuana/cocaína/pastillas, etc.)

Modalidad para cometer el hecho (en su casa, negocio, esquina, cárcel, etc. si es a través de delivery, entrega, redes sociales, telegram) debiendo aportar todos los datos necesarios.

Origen de la droga (producción propia o provista por terceros). Precio de venta y cómo se realiza el pago (dinero en efectivo, moneda extranjera, billetera virtual, transacción bancaria u otros).

Utilización de vehículos para su comisión (dominio, descripción, propietario, quien los utiliza, si el propietario del vehículo autoriza su utilización por otra persona y en su caso si conoce el uso que se le da –esto es, si sabe que es para el tráfico de estupefacientes– o si el mismo fue adquirido en el contexto del delito investigado.

¿Cuándo y dónde? Fecha del hecho. Indicar el lugar donde se presume se realiza la venta de estupefacientes (puede ser o no el domicilio del denunciado). Detallar dirección, barrio, ciudad o localidad, descripción del sitio (vivienda/inmueble, escuela, establecimiento penitenciario, negocio comercial). Describir datos relevantes de sus alrededores (por ejemplo: cerca de una comisaría).

¿Quién? Si sabe el nombre y/o apodo. Si hay más de una persona involucrada, se debe describir qué tareas o funciones cumple cada una de ellas y si tiene vinculaciones con personas que integran grupo criminales o con miembros de las fuerzas de seguridad.

Describir con la mayor exactitud posible las características físicas, la vestimenta, tonada, y cualquier otra seña particular que recuerde, como cicatrices, tatuajes, etc.

Si utiliza a menores de edad para cometer el delito (por ejemplo, para entregar la droga., etc.).

Evidencia identificar posibles testigos de los hechos. Releva la existencia de cámaras de seguridad/domos en la zona, detallando la ubicación de las mismas.

Consignar si existen grupos vulnerables en el domicilio o lugar investigado -mujeres, lactantes, niños, niñas y adolescentes, discapacitados, embarazadas, personas mayores- y detallar edades, en lo posible.

- Fiscal ordena realizar otras medidas de investigación y/o recolección de evidencias, a tal fin debe tenerse presente que el objeto de las investigaciones por hechos determinados como priorizados se centra en: atacar los mercados abiertos de estupefacientes; incidir sobre las diversas formas de criminalidad que se asocian al mercado ilegal de estupefacientes: muertes violentas, hechos cometidos con armas de fuego, ocupación ilegítima del territorio, extorsiones, pandillerismo, barrabravas, corrupción policial, corrupción en cárceles, etc.; identificar a las líneas jerarquizadas de las bandas criminales que comercian estupefacientes en territorio de la Provincia de Santa Fe con la finalidad de investigar las posibles asociaciones ilícitas; intervenir en la comercialización que se realiza en ámbitos de la administración pública (por ej. servicio penitenciario, comisarías, hospitales, escuelas).

- Fiscal resuelve la situación procesal de la persona aprehendida según lo establecido en el CPP

- Fiscal ordena secuestro del material prohibido, quedando a cargo y como responsable de dicha tarea la repartición que se menciona en la "Directiva de investigación para delitos de microtráfico para las fuerzas de seguridad"

- En el supuesto de dejarlo detenido, proceder según las indicaciones de rigor en materia de flagrancia

a) HECHOS NO PRIORIZADOS

- Personal que integra las fuerzas de seguridad tiene que realizar las medidas indicadas en la "Directiva de investigación para delitos de microtráfico para las fuerzas de seguridad"

- Anoticia al/la fiscal en turno haciendo mención de la información que se enumeró en el punto anterior

Los mercados abiertos de drogas (MAD) son aquellos que operan en público y que se desarrollan en lugares y horarios preestablecidos. Dada su particular estructura, los MAD facilitan el encuentro entre compradores y vendedores que no se conocen previamente. Los mercados cerrados, por el contrario, operan de manera discreta entre personas conocidas, y se edifican a partir de relaciones de confianza mutua. Además de favorecer las transacciones y el control de espacios públicos por parte de organizaciones criminales, los MAD ocasionan más violencia y desorden que los mercados cerrados. Esta diferencia se observa en el número de delitos violentos asociados a la comercialización de estupefacientes (por ejemplo, homicidios, lesiones, robos, etc.). “Intervención en el Mercado de Drogas -IMD”, publicación del Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos

- Fiscal en turno evalúa que se trate de un supuesto no priorizado
- De considerarlo no priorizado ordena que las actuaciones se remitan a la mesa de ingreso de cada FR para que desde dicha dependencia, previo darle ingreso y confección de legajo, se envíe al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG.

1. Si el hallazgo se realiza en ámbito privado, y se encuentra dentro de los parámetros del fallo Arriola o de los criterios previamente establecidos, sin aprehender a la persona ni que se agregue al registro policial de antecedentes (ficha policial), personal policial tomarán sus datos de identificación, información para ubicarlo en caso que fuere necesario constatando domicilio, se secuestran los estupefacientes cumpliendo las formalidades del CPP y lo indicado previamente en esta guía; se le tomará declaración en relación al origen de los mismos.

2. Si el hallazgo se realiza en ámbito público, y según los criterios cuantitativos y cualitativos previamente expuestos, se considera que es tenencia para consumo personal. Se procederá a trasladar a la persona a sede de las fuerzas de seguridad, sin que se agregue al registro policial de antecedentes (ficha policial), se la identifica y recaba información para ubicarlo con constatación de domicilio, se le secuestran los estupefacientes cumpliendo las formalidades del CPP y lo indicado previamente en esta guía, se le tomará declaración en relación al origen de los mismos y se le notificará que dentro de los 3 días hábiles debe asistir a una dependencia de salud pública y/o del ministerio de Desarrollo Social de la Provincia, a fin de que se aplique el protocolo de intervención para determinar si se trata de una persona que depende física o psíquicamente de estupefacientes, estableciendo desde dicha área el seguimiento del mismo desde una perspectiva de salud.

3. En el supuesto de autocultivo personal policial tomarán sus datos de identificación, sin que se agregue al registro policial de antecedentes (ficha policial), información para

ubicarlo en caso que fuere necesario constatando domicilio, se le tomará declaración en relación al origen de los mismos. En este supuesto NO se procede al secuestro.

4. En el supuesto de investigaciones por falsificación de recetas médicas, se procede en el mismo sentido que en el punto 2.

De considerar que el hecho es priorizado, se debe proceder según lo indicado en el punto anterior.

En los ingresos de anoticiamientos no priorizados, las secretarías de gestión correspondientes a cada FR, deben dar ingreso de las actuaciones en el sistema HEIMDALL, creando el legajo y remitirlos de manera inmediata al equipo de trabajo sobre microtráfico de la FG.

Sedes:

ZONA NORTE (FR 1, 4 y 5) SEDE Boulevard Gálvez 2.162 - Santa Fe

ZONA SUR (FR 2 y 3) SEDE 1 de Mayo 2.245 - Rosario

CÓDIGO PENAL

ARTICULO 204.- Será reprimido con prisión de SEIS (6) meses a TRES (3) años el que estando autorizado para la venta de sustancias medicinales, las suministrare en especie, calidad o cantidad no correspondiente a la receta médica, o diversa de la declarada o convenida, o excediendo las reglamentaciones para el reemplazo de sustancias medicinales, o sin la presentación y archivo de la receta de aquellos productos que, según las reglamentaciones vigentes, no pueden ser comercializados sin ese requisito.

(Artículo sustituido por el art. 5° de la Ley N° 26.524 B.O. 5/11/2009)

UNIDAD 2

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 quinquies del Código Penal.

ARTÍCULO 41 quinquies — Cuando alguno de los delitos previstos en este Código hubiere sido cometido con la finalidad de aterrorizar a la población u obligar a las autoridades públicas nacionales o gobiernos extranjeros o agentes de una organización internacional a realizar un acto o abstenerse de hacerlo, la escala se incrementará en el doble del mínimo y el máximo.-

ARTÍCULO 142 bis. - Se impondrá prisión o reclusión de cinco (5) a quince (15) años, al que sustrajere, retuviere u ocultare a una persona con el fin de obligar a la víctima o a un tercero, a hacer, no hacer, o tolerar algo contra su voluntad. Si el autor lograre su propósito, el mínimo de la pena se elevará a ocho (8) años.

La pena será de diez (10) a veinticinco (25) años de prisión o reclusión:

1. Si la víctima fuese una mujer embarazada; un menor de dieciocho (18) años de edad; o un mayor de setenta (70) años de edad.
2. Si el hecho se cometiere en la persona de un ascendiente; de un hermano; del cónyuge o conviviente; o de otro individuo a quien se deba respeto particular.
3. Si se causare a la víctima lesiones graves o gravísimas.
4. Cuando la víctima sea una persona discapacitada, enferma o que no pueda valerse por sí misma.
5. Cuando el agente sea funcionario o empleado público o pertenezca o haya pertenecido al momento de comisión del hecho a una fuerza armada, de seguridad u organismo de inteligencia del Estado. (Inciso sustituido por art. 3° del Anexo I de la Ley N° 26.394 B.O. 29/8/2008. Vigencia: comenzará a regir a los SEIS (6) meses de su promulgación. Durante dicho período se llevará a cabo en las áreas pertinentes un programa de divulgación y capacitación sobre su contenido y aplicación)
6. Cuando participaran en el hecho tres (3) o más personas.

La pena será de quince (15) a veinticinco (25) años de prisión a reclusión si del hecho resultara la muerte de la persona ofendida, como consecuencia no querida por el autor.

La pena será de prisión o reclusión perpetua si se causare intencionalmente la muerte de la persona ofendida.

La pena del partícipe que, desvinculándose de los otros, se esforzare de modo que la víctima recupere la libertad, sin que tal resultado fuese la consecuencia del logro del propósito del

autor, se reducirá de un tercio a la mitad. (Artículo sustituido por art. 3° de la Ley N° 25.742 B.O. 20/6/2003)

ARTÍCULO 142 ter. - Se impondrá prisión de DIEZ (10) a VEINTICINCO (25) años e inhabilitación absoluta y perpetua para el ejercicio de cualquier función pública y para tareas de seguridad privada, al funcionario público o a la persona o miembro de un grupo de personas que, actuando con la autorización, el apoyo o la aquiescencia del Estado, de cualquier forma, privare de la libertad a una o más personas, cuando este accionar fuera seguido de la falta de información o de la negativa a reconocer dicha privación de libertad o de informar sobre el paradero de la persona.

La pena será de prisión perpetua si resultare la muerte o si la víctima fuere una mujer embarazada, una persona menor de DIECIOCHO (18) años, una persona mayor de SETENTA (70) años o una persona con discapacidad. La misma pena se impondrá cuando la víctima sea

una persona nacida durante la desaparición forzada de su madre.

La escala penal prevista en el presente artículo podrá reducirse en un tercio del máximo y en la mitad del mínimo respecto de los autores o partícipes que liberen con vida a la víctima o proporcionen información que permita su efectiva aparición con vida.

ARTÍCULO 145 bis. - Será reprimido con prisión de cuatro (4) a ocho (8) años, el que ofreciere, captare, trasladare, recibiere o acogiere personas con fines de explotación, ya sea dentro del territorio nacional, como desde o hacia otros países, aunque mediar el consentimiento de la víctima.-

ARTÍCULO 145 ter. - En los supuestos del artículo 145 bis la pena será de cinco (5) a diez (10) años de prisión, cuando:

1. Mediar engaño, fraude, violencia, amenaza o cualquier otro medio de intimidación o coerción, abuso de autoridad o de una situación de vulnerabilidad, o concesión o recepción de pagos o beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre la víctima.

2. La víctima estuviere embarazada, o fuere mayor de setenta (70) años.

3. La víctima fuera una persona discapacitada, enferma o que no pueda valerse por sí misma.

4. Las víctimas fueren tres (3) o más.

5. En la comisión del delito participaren tres (3) o más personas.

6. El autor fuere ascendiente, descendiente, cónyuge, afín en línea recta, colateral o conviviente, tutor, curador, autoridad o ministro de cualquier culto reconocido o no, o encargado de la educación o de la guarda de la víctima.

7. El autor fuere funcionario público o miembro de una fuerza de seguridad, policial o penitenciaria.

Quando se lograra consumir la explotación de la víctima objeto del delito de trata de personas la pena será de ocho (8) a doce (12) años de prisión.

Quando la víctima fuere menor de dieciocho (18) años la pena será de diez (10) a quince (15) años de prisión. (Artículo sustituido por art. 26 de la Ley N° 26.842 B.O. 27/12/2012)

ARTÍCULO 149 bis. - Será reprimido con prisión de seis meses a dos años el que hiciere uso

de amenazas para alarmar o amedrentar a una o más personas. En este caso la pena será de

uno a tres años de prisión si se emplearen armas o si las amenazas fueren anónimas.

Será reprimido con prisión o reclusión de dos a cuatro años el que hiciere uso de amenazas con el propósito de obligar a otro a hacer, no hacer o tolerar algo contra su voluntad.

ARTÍCULO 149 ter. - En el caso del último apartado del artículo anterior, la pena será:

1) De tres a seis años de prisión o reclusión si se emplearen armas o si las amenazas fueren anónimas; 2) De cinco a diez años de prisión o reclusión en los siguientes casos:

a) Si las amenazas tuvieran como propósito la obtención de alguna medida o concesión por parte de cualquier miembro de los poderes públicos;

b) Si las amenazas tuvieran como propósito el de compeler a una persona a hacer abandono del país, de una provincia o de los lugares de su residencia habitual o de trabajo.

ARTÍCULO 170. - Se impondrá reclusión o prisión de cinco (5) a quince (15) años, al que sustrajere, retuviere u ocultare a una persona para sacar rescate. Si el autor lograre su propósito, el mínimo de la pena se elevará a ocho (8) años.

La pena será de diez (10) a veinticinco (25) años de prisión o reclusión:

1. Si la víctima fuese una mujer embarazada; un menor de dieciocho (18) años de edad o un mayor de setenta (70) años de edad.

2. Si el hecho se cometiere en la persona de un ascendiente; de un hermano; del cónyuge o conviviente; o de otro individuo a quien se deba respeto particular.

3. Si se causare a la víctima lesiones graves o gravísimas.

4. Cuando la víctima sea una persona discapacitada; enferma; o que no pueda valerse por sí misma.

5. Cuando el agente sea funcionario o empleado público; o pertenezca o haya pertenecido a alguna fuerza de seguridad u organismo de inteligencia del Estado.

6. Cuando participaran en el hecho tres (3) o más personas.

La pena será de quince (15) a veinticinco (25) años de prisión o reclusión si del hecho resultare la muerte de la persona ofendida, como consecuencia no querida por el autor.

La pena será de prisión o reclusión perpetua si se causara intencionalmente la muerte de la persona ofendida.

La pena del partícipe que, desvinculándose de los otros, se esforzare de modo que la víctima recupere la libertad, sin que tal resultado fuese la consecuencia del pago del precio de la libertad, se reducirá de un tercio a la mitad. (Artículo sustituido por art. 4° de la Ley N° 25.742 B.O. 20/6/2003)

ARTÍCULO 189 bis . - (1) El que, con el fin de contribuir a la comisión de delitos contra la seguridad común o causar daños en las máquinas o en la elaboración de productos, adquiriere, fabricare, suministrare, sustrajere o tuviere en su poder bombas, materiales o aparatos capaces de liberar energía nuclear, materiales radiactivos o sustancias nucleares, o sus desechos, isótopos radiactivos, materiales explosivos, inflamables, asfixiantes, tóxicos o biológicamente peligrosos, o sustancias o materiales destinados a su preparación, será reprimido con reclusión o prisión de CINCO (5) a QUINCE (15) años.

La misma pena se impondrá al que, sabiendo o debiendo saber que contribuye a la comisión de delitos contra la seguridad común o destinados a causar daños en las máquinas o en la elaboración de productos, diere instrucciones para la preparación de sustancias o materiales mencionados en el párrafo anterior.

La simple tenencia de los materiales a los que se refiere el párrafo que antecede, sin la debida autorización legal, o que no pudiese justificarse por razones de su uso doméstico o industrial, será reprimida con prisión de TRES (3) a SEIS (6) años.

(3) El acopio de armas de fuego, piezas o municiones de éstas, o la tenencia de instrumental para producirlas, sin la debida autorización, será reprimido con reclusión o prisión de CUATRO (4) a DIEZ (10) años.

El que hiciere de la fabricación ilegal de armas de fuego una actividad habitual será reprimido con reclusión o prisión de CINCO (5) a DIEZ (10) años.

(5) Será reprimido con prisión de TRES (3) a OCHO (8) años e inhabilitación especial por el doble del tiempo de la condena el que, contando con la debida autorización legal para fabricar armas, omitiere su número o grabado conforme a la normativa vigente, o asignare a DOS (2) o más armas idénticos números o grabados.

En la misma pena incurrirá el que adulterare o suprimiere el número o el grabado de un arma de fuego. (Artículo sustituido por el art. 1° de la Ley N° 25.886 B.O. 5/5/2004.)

ARTÍCULO 213. - Será reprimido con prisión de un mes a un año, el que hiciere públicamente y por cualquier medio la apología de un delito o de un condenado por delito.

ARTÍCULO 213 bis. - Será reprimido con reclusión o prisión de tres a ocho años el que organizare o tomare parte en agrupaciones permanentes o transitorias que, sin estar comprendidas en el artículo 210 de este código, tuvieren por objeto principal o accesorios imponer sus ideas o combatir las ajenas por la fuerza o el temor, por el solo hecho de ser miembro de la asociación.-

ARTICULO 258 bis — Será reprimido con prisión de un (1) a seis (6) años e inhabilitación especial perpetua para ejercer la función pública el que, directa o indirectamente, ofreciere, prometiére u otorgare, indebidamente, a un funcionario público de otro Estado o de una organización pública internacional, ya sea en su beneficio o de un tercero, sumas de dinero o cualquier otro objeto de valor pecuniario u otras compensaciones tales como dádivas, favores, promesas o ventajas, a cambio de que dicho funcionario realice u omita realizar un acto relacionado con el ejercicio de sus funciones públicas, o para que haga valer la influencia derivada de su cargo en un asunto vinculado a una transacción de naturaleza económica, financiera o comercial.

Se entenderá por funcionario público de otro Estado, o de cualquier entidad territorial reconocida por la Nación Argentina, a toda persona que haya sido designada o electa para cumplir una función pública, en cualquiera de sus niveles o divisiones territoriales de gobierno, o en toda clase de organismo, agencia o empresa pública en donde dicho Estado ejerza una influencia directa o indirecta. (Artículo sustituido por art. 30 de la Ley N° 27.401 B.O. 1/12/2017. Vigencia: a los noventa (90) días de su publicación en el Boletín Oficial de la República Argentina)

ARTÍCULO 306.- 1. Será reprimido con prisión de cinco (5) a quince (15) años y multa de dos (2) a diez (10) veces del monto de la operación, el que directa o indirectamente recolectare o proveyere bienes o dinero, con la intención de que se utilicen, o a sabiendas de que serán utilizados, en todo o en parte:

a) Para financiar la comisión de un delito con la finalidad establecida en el artículo 41 quinquies; b) Por una organización que cometa o intente cometer delitos con la finalidad establecida en el artículo 41 quinquies; c) Por un individuo que cometa, intente cometer o participe de cualquier modo en la comisión de delitos con la finalidad establecida en el artículo 41 quinquies.

2. Las penas establecidas se aplicarán independientemente del acaecimiento del delito al que se destinara el financiamiento y, si éste se cometiere, aún si los bienes o el dinero no fueran utilizados para su comisión.

3. Si la escala penal prevista para el delito que se financia o pretende financiar fuera menor que la establecida en este artículo, se aplicará al caso la escala penal del delito que se trate.

4. Las disposiciones de este artículo regirán aún cuando el ilícito penal que se pretende financiar tuviere lugar fuera del ámbito de aplicación espacial de este Código, o cuando en el caso del inciso b) y c) la organización o el individuo se encontraren fuera del territorio nacional, en tanto el hecho también hubiera estado sancionado con pena en la jurisdicción competente para su juzgamiento. (Artículo incorporado por art. 5° de la Ley N° 26.734 B.O. 28/12/2011)

TÍTULO II ÓRGANOS JUDICIALES Y COMPETENCIA TERRITORIAL

CAPÍTULO 1 JUSTICIA FEDERAL PENAL

Distritos federales.

ARTÍCULO 15. - A los efectos de la organización de los órganos jurisdiccionales, el territorio nacional se dividirá en los siguientes Distritos Federales:

a) Paraná (provincia de Entre Ríos): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Paraná.

b) Rosario (provincia de Santa Fe): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario.

c) Posadas (provincia de Misiones): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Posadas.

d) Resistencia (provincia del Chaco): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Resistencia.

e) Tucumán (provincia de Tucumán): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Tucumán.

f) Córdoba (provincia de Córdoba): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Córdoba.

g) Mendoza (provincia de Mendoza): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Mendoza.

h) General Roca (provincia de Río Negro): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de General Roca.

i) Comodoro Rivadavia (provincia del Chubut): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Comodoro Rivadavia.

j) Bahía Blanca (provincia de Buenos Aires): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de Bahía Blanca.

k) San Martín (provincia de Buenos Aires): comprende la sección correspondiente a la Cámara Federal de Apelaciones de San Martín. l) La Plata (provincia de Buenos Aires): comprende la sección correspondiente a la competencia de la Cámara Federal de Apelaciones de La Plata.

m) Mar del Plata (provincia de Buenos Aires): comprende la sección correspondiente a la Cámara Federal de Apelaciones de Mar del Plata.

n) Corrientes (provincia de Corrientes): comprende la sección correspondiente a la Cámara Federal de Apelaciones de Corrientes.

o) Salta (provincia de Salta): comprende la sección correspondiente a la Cámara Federal de Apelaciones de Salta.

p) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: comprende la sección correspondiente a la Cámara Federal de Apelaciones en lo Penal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Órganos.

ARTÍCULO 16. - Constituyen órganos judiciales de la Justicia Federal Penal los siguientes:

a) Corte Suprema de Justicia de la Nación.

b) Cámara Federal de Casación Penal.

c) Cámaras Federales de Apelaciones de Distrito.

d) Cámara Federal de Apelaciones en lo Penal Económico.

e) Tribunales Federales de Juicio de Distrito.

f) Tribunales Federales de Juicio en lo Penal Económico.

g) Juzgados Federales de Garantías de Distrito.

h) Juzgados Federales de Garantías en lo Penal Económico.

Corte Suprema de Justicia de la Nación.

ARTÍCULO 17. - La Corte Suprema de Justicia de la Nación conoce en materia penal en el marco de sus competencias constitucionales y de conformidad con las leyes especiales. En los supuestos de competencia originaria, uno de sus miembros ejercerá la función de garantías y otro las funciones de revisión, de conformidad con lo previsto en los artículos 55 y 53 del Código Procesal Penal Federal. Las funciones del Tribunal de Juicio serán ejercidas por otros tres miembros, de conformidad con lo previsto en el artículo 54 del Código Procesal Penal Federal.

Cámara Federal de Casación Penal.

ARTÍCULO 18. - Cámara Federal de Casación Penal. La Cámara Federal de Casación Penal tendrá competencia en todo el país. Será competente para conocer y decidir la revisión de las decisiones judiciales adoptadas por los Tribunales Federales de Juicio de cada distrito y los Tribunales Federales de Juicio en lo Penal Económico, de acuerdo con las funciones previstas en el artículo 53 bis del Código Procesal Penal Federal y en las modalidades de integración allí dispuestas.

La Cámara Federal de Casación Penal podrá unificar su jurisprudencia de conformidad con la normativa que establezca en su reglamento interno.

Cámaras Federales de Apelaciones.

ARTÍCULO 19. - Cámaras Federales de Apelaciones. La Cámara Federal de Apelaciones de cada distrito conocerá en los supuestos previstos en el artículo 53 del Código Procesal Penal Federal, en las modalidades de integración allí dispuestas.

Cámara Federal de Apelaciones en lo Penal Económico.

ARTÍCULO 20. - Cámara Federal de Apelaciones en lo Penal Económico. En el Distrito Judicial Federal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires funcionará la Cámara Federal de Apelaciones en lo Penal Económico, que conocerá en los supuestos previstos en los incisos a), b), c), d), e) y g) del artículo 53 del Código Procesal Penal Federal respecto de las decisiones dictadas por los Juzgados Federales de Garantías en lo Penal Económico, y en los supuestos previstos en el inciso f) de ese artículo respecto de las decisiones de los jueces con funciones de ejecución en los asuntos de su competencia. En todos los casos actuará en las modalidades de integración dispuestas en este artículo.

Tribunales Federales de Juicio de Distrito.

ARTÍCULO 21. - Los Tribunales Federales de Juicio de cada distrito cumplirán funciones de juicio y ejecución, conforme lo previsto en los artículos 54 y 56 del Código Procesal Penal Federal .

Tribunales Federales de Juicio en lo Penal Económico.

ARTÍCULO 22. - En el distrito Judicial Federal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires funcionarán Tribunales de Juicio Federales en lo Penal Económico, que cumplirán funciones de juicio y ejecución, conforme lo previsto en los artículos 54 y 56 del Código Procesal Penal Federal.

Juzgados Federales de Garantías de Distrito.

ARTÍCULO 23. - Los Juzgados Federales de Garantías de cada distrito cumplirán las funciones de garantías previstas en el artículo 55 del Código Procesal Penal Federal .

Juzgados Federales de Garantías en lo Penal Económico.

ARTÍCULO 24. - En el distrito Judicial Federal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires funcionarán Juzgados Federales de Garantías en lo Penal Económico, que cumplirán las funciones de garantías previstas en el artículo 55 del Código Procesal Penal Federal .

Código procesal penal

ARTÍCULO 2 .- Principios del proceso acusatorio. Durante todo el proceso se deben observar los principios de igualdad entre las partes, oralidad, publicidad, contradicción, concentración, inmediación, simplicidad, celeridad y desformalización.

Todas las audiencias deben ser públicas, salvo las excepciones expresamente previstas en este Código.

ARTÍCULO 9 .- Separación de funciones. Los representantes del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL no pueden realizar actos propiamente jurisdiccionales y los jueces no pueden realizar actos de investigación o que impliquen el impulso de la persecución penal. La delegación de funciones jurisdiccionales en funcionarios o empleados subalternos tornará inválidas las actuaciones realizadas y será considerada causal de mal desempeño de las funciones a los efectos del proceso de remoción de magistrados de conformidad con los artículos 53 y 115 de la Constitución Nacional.

ARTÍCULO 22.- Solución de conflictos. Los jueces y los representantes del Ministerio Público procurarán resolver el conflicto surgido a consecuencia del hecho punible, dando preferencia a las soluciones que mejor se adecuen al restablecimiento de la armonía entre sus protagonistas y a la paz social.

ARTÍCULO 26.- Acción dependiente de instancia privada. Si el ejercicio de la acción pública dependiera de instancia privada, el MINISTERIO PÚBLICO FISCAL sólo la ejercerá una vez que la instancia haya sido formulada o en los demás supuestos previstos en el Código Penal. Esta circunstancia no obsta a la realización de los actos urgentes que impidan la consumación del hecho o la de los imprescindibles para conservar los elementos de prueba, siempre que

tales actos no afecten la protección del interés de la víctima.

ARTÍCULO 96.- Deberes. La policía y demás fuerzas de seguridad deberán:

- a. Recibir denuncias;
- b. Entrevistar a los testigos;
- c. Resguardar el lugar del hecho y cuidar que los rastros e instrumentos del delito sean conservados;
- d. Incautar los documentos y todo elemento material que pueda servir a la investigación, cuando les esté permitido;
- e. Custodiar los elementos secuestrados, dejando debida constancia de las medidas adoptadas con el objeto de preservar la cadena de custodia;
- f. Hacer constar el estado de las personas, cosas y lugares, mediante inspecciones, planos, fotografías, video filmaciones, exámenes técnicos y demás operaciones que aconseje la investigación;
- g. Practicar las diligencias orientadas a la individualización de los autores y partícipes del delito dispuestas por el representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL;
- h. Recabar los datos que sirvan para la identificación del imputado, con los límites establecidos por este Código;
- i. Prestar auxilio a las víctimas y proteger a los testigos;

j. Reunir toda la información de urgencia que pueda ser útil al representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL;

k. Efectuar el arresto, detención o incomunicación de personas en los casos autorizados, informándoles sus derechos en forma inmediata y comprensible;

l. Ejecutar allanamientos y requisas cuando les esté permitido.

ARTÍCULO 97.- Coordinación. El MINISTERIO PÚBLICO FISCAL emitirá las instrucciones generales necesarias para coordinar la labor de las fuerzas de seguridad, a fin de lograr la mayor eficacia en la investigación de los delitos.

De oficio o a pedido de parte, deberá apartar a las fuerzas de seguridad que intervengan en la investigación cuando de los hechos investigados o de sus circunstancias surja que miembros de aquéllas pudieran estar involucrados como autores o partícipes en tales hechos.

ARTÍCULO 110.- Actas. Los actos que deban asentarse en forma escrita serán documentados en un acta que deberá contener:

a. La mención del lugar, la fecha, la hora y la indicación de las diligencias realizadas, así como el resumen de su contenido;

b. La firma de todos los que participaron en el acto, dejándose constancia de las razones de aquel que no la firme, o del que lo hace a ruego o como testigo de actuación.

La omisión de estas formalidades sólo priva de efectos al acta o torna invalorable su contenido cuando ellas no puedan ser suplidas con certeza sobre la base de otros elementos de prueba.

Los funcionarios de la policía u otra fuerza de seguridad que deban registrar actos definitivos o irreproducibles, tales como secuestros, inspecciones oculares, requisas personales y allanamientos serán asistidos por DOS (2) testigos que no podrán pertenecer a la misma fuerza que intervino en el acto.

En ningún caso podrán ser testigos de actuación los menores de DIECISÉIS (16) años, ni quienes presenten signos evidentes de alteración de sus facultades psíquicas.

ARTÍCULO 215.- Detención. El representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL podrá pedir al juez la detención del imputado si existieran suficientes indicios para sostener, razonablemente, que procedería la prisión preventiva, y aquélla fuera necesaria para preparar y fundar en la audiencia el pedido de imposición de esta medida. El juez ordenará la detención o denegará sumariamente el pedido.

La detención no podrá superar las SETENTA Y DOS (72) horas.

ARTÍCULO 216.- Aprehensión sin orden judicial. No podrá aprehenderse a ninguna persona sin orden judicial, salvo en los siguientes casos:

a. Si hubiera sido sorprendida en flagrante delito;

b. Si se hubiese fugado de algún establecimiento penal o de cualquier otro lugar de detención.

En caso de flagrancia, cualquier persona podrá practicar la aprehensión con la finalidad de impedir que el delito produzca consecuencias. La persona aprehendida será entregada inmediatamente a la autoridad más cercana.

La autoridad que haya aprehendido a alguna persona lo deberá comunicar inmediatamente al juez y al representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL.

Si el representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL estimare que debe mantenerse la medida deberá dar inmediata noticia al juez. Si en el plazo de SETENTA Y DOS (72) horas no se resolviera la aplicación de una medida de coerción privativa de libertad, el juez deberá ordenar la libertad. El representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL podrá, en forma excepcional y por única vez, solicitar en la audiencia prevista en el artículo 258, una prórroga del plazo de detención por razones fundadas en complejidad probatoria, que en ningún caso podrá exceder de SETENTA Y DOS (72) horas.

Lo dispuesto en el párrafo anterior no será de aplicación cuando se hubiese dado al caso el trámite previsto en el Título III del Libro II de este Código.

ARTÍCULO 231.- Valor probatorio. Las actuaciones de la investigación preparatoria no tendrán valor para fundar la condena del acusado. No obstante, aquéllas podrán invocarse para solicitar o fundar una medida cautelar, plantear excepciones e instar el sobreseimiento.

ARTÍCULO 243.- Prevención policial. Los funcionarios y agentes de la policía u otra fuerza de seguridad que tomaren conocimiento de un delito de acción pública, lo informarán al representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL inmediatamente después de su primera intervención, continuando la investigación bajo control y dirección de éste.

Si el delito fuere de acción pública dependiente de instancia privada, sólo deberán proceder si la denuncia fuere presentada por quienes puedan legalmente promoverla, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 217.

Los funcionarios actuantes ejercerán las facultades y deberes previstos por el Artículo 96.

ARTÍCULO 245.- Arresto. Si en el primer momento posterior a la comisión de un delito de acción pública no fuere posible individualizar al autor, a los partícipes y a los testigos y se deba proceder con urgencia para no perjudicar la averiguación de los hechos, la autoridad que dirija el procedimiento podrá disponer que los presentes no se alejen del lugar, ni se comuniquen entre sí, ni se modifique el estado de las cosas ni del lugar, disponiendo las medidas que la situación requiera y, si fuere necesario, también el arresto de todos ellos.

El arresto podrá consistir en la retención en el lugar, la conducción a una dependencia policial, o ante el representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL o el juez y

no podrá durar más de SEIS (6) horas siempre que ello sea necesario para practicar las diligencias que resulten urgentes e imprescindibles.

La medida le será comunicada inmediatamente al juez y al representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL por los funcionarios de alguna de las fuerzas de seguridad que la hubieran practicado. Después de transcurrido ese plazo el representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL ordenará el cese de la restricción o en su caso procederá de conformidad con el artículo 216.

También podrán actuar del modo indicado en el primer párrafo, las personas a cargo de un lugar cerrado o factible de ser cerrado y los conductores de medios de transporte, en el primer momento posterior a la realización de un hecho delictivo cometido en alguno de esos lugares, pero deberán requerir de inmediato la presencia de la autoridad de alguna fuerza de seguridad o del representante del MINISTERIO PÚBLICO FISCAL, quien, en adelante, se hará cargo del procedimiento.

Requisitos indispensables en el procedimiento por Art. 10 bis de la LOP

Ley Orgánica de la Policía de la Provincia Nro. 7395. Art. 10 bis.

La regla es que el personal policial no podrá detener o restringir la libertad corporal de las personas sin orden de autoridad competente, salvo los casos de flagrancia, que son:

ARTÍCULO 213º CPP: Se considerará que hay flagrancia cuando el presunto autor:

- a) fuera sorprendido en el momento de intentar o de cometer el hecho;
- b) fuera en el momento y lugar de intentar o cometer el hecho indicado por la víctima o un tercero como autor o partícipe de un delito;
- c) fuera perseguido o aparezca en un registro audiovisual inmediatamente después de su comisión;
- d) tuviera objetos o exhibiera rastros que hicieran presumir que acaba de participar en el delito;
- e) se hubiese fugado de un establecimiento penitenciario o de cualquier otro lugar de detención.

1. Podrán ser demorados en el lugar o en dependencia policial hasta tanto se constate su identidad.

2. Causa objetiva: Cuando hubiere sospecha o indicios ciertos respecto de personas que pudieran relacionarse con la preparación o comisión de un hecho ilícito, o por resistencia a ser identificado en la vía pública. (en el acta debe argumentarse)

3. Dar aviso en forma inmediata al Servicio Público Provincial de la Defensa Penal.
4. La demora no podrá exceder las seis (6) horas corridas.
5. Los que sean trasladados a dependencias policiales, no podrán ser alojados en lugares destinados a los detenidos por delitos o contravenciones.
6. Tendrán derecho a una llamada telefónica.
7. Se impondrá a la persona demorada de sus derechos y garantías: 1° Su demora no podrá exceder de seis horas corridas; 2° No será alojado en lugares destinados a detenidos por delitos o contravenciones; 3° Tiene derecho a realizar una llamada telefónica tendiente a plantear su situación y a colaborar con su individualización personal; 4° Se halla en carácter de Comunicado; 5° Que por la presente se le hace conocer la causa de su demora, fecha, hora de la medida adoptada, que son firmadas por las partes intervinientes en el acto; 6° A recibir una copia de la presente.
8. Se labrará de inmediato, acta individual o colectiva, en la que constará la causa de la demora, fecha y hora de la medida, debiendo ser firmado por el funcionario actuante, por la persona demorada y dos testigos que hubieran presenciado el procedimiento, si los hubiere, con entrega de las copias respectivas a los interesados.
9. Se deberán adoptar todas las medidas de seguridad para preservar su integridad, la del personal actuante, y especialmente de terceros.
10. El personal interviniente, actuará con firmeza y respeto; se identificará ante los ciudadanos, con la debida formalidad (Jerarquía/Cargo, Apellido y Nombre), informando a estos, que se encuentra realizando operativo de control.
11. Cuando deba realizarse en automóviles (autos, camionetas, furgón, etc), éste deberá ser exhaustivo, es decir, tanto exterior, interior, baúl, vano motor, pasa ruedas, etc. Cuando obre sospecha fundada de que en el mismo se esconden o transportan elementos relacionados con un delito.
12. En caso de motovehículos no sólo se realizará el correspondiente chequeo e identificación al conductor y acompañante, sino que también se tendrá especial atención en los elementos por ellos portados, ej. Mochilas, bolsos, riñoneras, baúl de la motocicleta.

UNIDAD 3

LEY N° 10.703 CÓDIGO DE FALTAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE (*mod. por ley 13774*)

Artículo 4.- Causales de no punibilidad. No son punibles:

- 1) Las personas menores de dieciséis (16) años de edad. Las personas menores de 18 años y mayores de 16 años de edad lo serán según lo dispuesto en el artículo 8.

2) Los casos previstos en el artículo 34 del Código Penal.

3) Los casos de tentativa, salvo en los en que estuviere expresamente previsto, en cuyo supuesto se disminuirá la pena a la mitad de la que hubiere correspondido, si se hubiere consumado.

(Artículo 4 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 8.- Responsabilidad contravencional de los menores de edad. Las personas entre 16 y 18 años de edad serán responsables de las faltas por ellas cometidas con arreglo a las siguientes pautas:

a) No les será aplicable la pena establecida en el inciso a) del artículo 11, quedando facultados los jueces a aplicar las otras penas o medidas que establecen este Código en cualquier tipo contravencional. En caso que reincidieren en la comisión de una falta e incumplieren la pena o medida que se les hubiere aplicado, los jueces podrán prever su conversión en arresto a partir de que cumplieren 18 años de edad.

b) Serán juzgados ante los jueces de menores o aquellos que en el futuro los reemplacen conforme las reglas aplicables en materia de competencia, según el procedimiento establecido en este código pero respetando los principios establecidos en la Ley 12.967.

(Artículo 8 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 11.- Enumeración. Las penas que este Código establece son:

a) arresto;

b) clausura;

c) multa;

d) decomiso;

e) inhabilitación;

f) prohibición de concurrencia o acercamiento;

g) suspensión del servicio telefónico, de internet, de cuentas en redes sociales o de todo otro medio y/o dispositivo de comunicación que utilice soporte tecnológico.

Las penas establecidas precedentemente podrán ser sustituidas, de manera excepcional y con la debida fundamentación individual del caso y en base a la actitud del infractor, por reparación del daño causado y/o trabajo comunitario.

(Artículo 11 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 35.- Actor contravencional público. El Ministerio Público de la Acusación promueve y ejerce la acción contra quien se sospecha que ha cometido una falta. A tal efecto, el Fiscal General con acuerdo del Fiscal Regional correspondiente podrá facultar a funcionarios letrados del Ministerio Público de la Acusación para representar al mismo en el proceso contravencional.

La Fiscalía interviniente podrá encomendar las diligencias investigativas al personal policial a los fines de la celeridad y eficiencia de las actuaciones, con control de la actividad delegada.

(Artículo 35 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 36.- Otros actores contravencionales. Asimismo, podrán promover y ejercer la acción el Estado Provincial, Municipal o Comunal, como así también el querellante particular, en los casos y términos previstos en este Código. En el supuesto que las acciones sean promovidas y ejercidas por los entes públicos aludidos, las actuaciones administrativas constituirán diligencias preparatorias y probatorias a los fines del proceso contravencional que se inicie.

(Artículo 36 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 37.- Imputado. Derecho de defensa. Las personas sospechadas de haber cometido una contravención se encuentran amparadas por los derechos y garantías que el ordenamiento jurídico prevé para los imputados por delitos penales.

El imputado tendrá derecho a ser defendido por un abogado o procurador de su confianza.

En caso de no designarlo y encontrándose en situación de vulnerabilidad será representado por un defensor público del Servicio Público Provincial de Defensa Penal. A tal efecto, el Defensor Provincial con acuerdo del Defensor Regional correspondiente podrá facultar a funcionarios letrados del organismo para brindar defensa técnica en el proceso contravencional.

Podrá autorizarse la autodefensa, salvo cuando de ello pueda resultar perjuicio evidente.

En el caso de ser el imputado menor de edad, se deberá dar intervención al defensor público si aquél no designó un defensor particular.

(Artículo 37 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 38.- Víctima. Quien invoque su calidad de víctima por alguna contravención, podrá ejercer los derechos contemplados en el artículo 80 de la Ley No 12.734 y modificatorias. Además tendrá

derecho a aportar pruebas al Fiscal y a solicitar medios alternativos de resolución de conflictos. Para el ejercicio de estos derechos no será necesario el patrocinio letrado.

Durante la etapa de la investigación, y para el caso de incumplimiento de los plazos previstos en este Código por parte del Actor Contravencional Público, quien invoque su calidad de víctima, ofendido, damnificado, sus herederos legitimarios o sus representantes legales, podrán requerir ante el Fiscal Regional por escrito, pronto despacho.

Durante la etapa de juicio, y dentro de los cinco (5) días de notificado el requerimiento acusatorio previsto en este Código, la víctima, ofendido, damnificado, sus herederos legitimarios o sus representantes legales, podrán constituirse como querellantes particulares.

La solicitud debe hacerse por escrito ante el Tribunal, con patrocinio letrado obligatorio, en los términos y con los alcances previstos en el artículo 55.

La intervención del querellante particular será decidida por el juez en audiencia oral. Esta última no será realizada cuando ni el imputado ni el Fiscal se opusieren a la constitución del querellante en un plazo de 48 horas de notificados de la petición, en cuyo caso el juez tendrá por admitido al querellante.

Serán subsidiariamente aplicables las normas del Libro I, Título IV, Capítulo III de la Ley No 12.734 y modificatorias.

(Artículo 38 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 47.- Denuncia. Forma y contenido. Remisión. Toda persona que tenga noticia de la comisión de una contravención, podrá denunciarlo ante el Ministerio Público de la Acusación, los juzgados comunitarios de Pequeñas Causas, ante la policía o ante los Centros Territoriales de Denuncias.

Cuando la acción sea privada, sólo podrá denunciar el ofendido o su representante legal.

La denuncia podrá hacerse en forma escrita o verbal y deberá contener, en cuanto fuera posible:

- 1) Nombre y domicilio del denunciante.
- 2) Día, hora y lugar de comisión del hecho.
- 3) Naturaleza y circunstancias del hecho.
- 4) Nombre y domicilio del presunto autor, si fuera conocido.
- 5) La disposición legal cuya infracción se atribuye.

6) Nombre y domicilio de los testigos que hubiesen presenciado o que pudieran aportar datos sobre su comisión.

Cuando la denuncia fuese realizada ante la policía, los Juzgados Comunitarios de Pequeñas Causas o ante los Centros Territoriales de Denuncias, la misma será comunicada de inmediato al Fiscal, si correspondiere.

En caso de intervención policial, sin perjuicio de la inmediata comunicación al Fiscal o, de corresponder, al Juez Comunitario de Pequeñas Causas, esta deberá desarrollarse primeramente a los fines de evitar la prosecución de la conducta contravencional o sus efectos, debiendo adoptarse las medidas necesarias para colocar a disposición de la autoridad judicial a los autores y elementos utilizados para la misma. (Artículo 47 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 48.- Acta de Procedimiento. En la Investigación Contravencional Preparatoria se redactará un acta que contendrá los elementos establecidos en el artículo siguiente, que firmada por el funcionario que haya actuado y los interesados si así lo pidieren, será elevado de inmediato al Fiscal, junto con los elementos secuestrados. (Artículo 48 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 49.- Contenido del acta. El acta contendrá, en lo posible, los elementos necesarios para determinar:

- a) Lugar, fecha y hora de la comisión del hecho punible;
- b) La naturaleza, circunstancias del mismo y objetos secuestrados;
- c) Nombre y apellido y domicilio del imputado;
- d) Nombre y domicilio de los testigos que hubieren presenciado el hecho;
- e) La disposición legal presuntamente infringida;
- f) Nombre y cargo de los funcionarios intervinientes. (Artículo 49 modificado por el

Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 50.- Desestimación de la denuncia. Remitidas las actuaciones al Fiscal o habiendo éste tomado conocimiento directo de la infracción o habiendo sido directo receptor de la denuncia o de las actuaciones administrativas, procederá a continuar la investigación o decidir la desestimación del caso.

La desestimación de la denuncia se dispondrá cuando no se pudiera proceder, se hubiera extinguido la acción, el hecho no fuera punible o no existieran elementos serios o verosímiles para iniciar o continuar fundadamente una investigación. La desestimación será notificada a la víctima, y en su caso querellante, quienes en un plazo de cinco (5) días podrán manifestar su disconformidad ante el Fiscal Regional. Éste último realizará, cuando corresponda, una sumaria averiguación y convalidará o revocará la decisión cuestionada. En este último caso, podrá impartir instrucciones y aún designar un nuevo Fiscal como encargado de la investigación. Cuando el Fiscal Regional convalidara la decisión del inferior, dentro del mismo plazo, se podrá recurrir ante el Fiscal General, quien luego de cumplir idéntico procedimiento, resolverá definitivamente. (Artículo 50 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 51.- Investigación. La investigación contravencional preparatoria podrá desarrollarse dentro de un plazo de 15 días, prorrogable, por otro tanto, por decisión fundada del Fiscal. El Fiscal contará con la colaboración de la policía para investigar, la que cumplirá las órdenes que se le impartan.

Cuando la investigación se inicie como consecuencia de la intervención primaria directa del Estado Provincial, Municipal o Comunal en ejercicio de su poder de policía, el Fiscal podrá delegar el rol de acusador en dichos sujetos, los que tendrán durante todo el

proceso -incluyendo las instancias recursivas-, las facultades que este Código acuerda al Actor Penal Público. En caso de delegación, el Fiscal tendrá intervención para el supuesto de que durante la investigación contravencional preparatoria se estime necesario requerir medidas cautelares que pudieren afectar derechos y garantías amparados constitucionalmente o se incumplieran los plazos correspondientes. (Artículo 51 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 52.- Acusación. Una vez concluida la investigación dentro del plazo previsto en el artículo anterior, el Fiscal deberá pronunciarse emitiendo el requerimiento acusatorio previsto en el artículo 57 de este Código o disponiendo fundadamente el archivo de las actuaciones.

El archivo, que se notificará a la víctima, procederá cuando se hubiere extinguido la acción contravencional, el hecho no hubiere existido o el imputado no hubiere participado en él, el hecho no encuadrare en ningún tipo infraccional o el Fiscal entienda que no cuenta con elementos suficientes como para arribar a una sentencia condenatoria. (Artículo 52 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 53.- Acuerdos Contravencionales. Procedimiento. El Fiscal, por propia iniciativa o por pedido del imputado, la víctima, el ofendido, el damnificado, sus herederos legitimarios o representantes legales, podrá recurrir a procedimientos de conciliación y/o mediación con el fin de arribar a una solución pacífica del conflicto entre los intervinientes.

En su caso, la legalidad del acuerdo contravencional al que se arribe deberá ser controlada por el Fiscal. Cumplidas las condiciones del acuerdo, el Fiscal dispondrá el archivo de las actuaciones.

Si no se hubiese logrado un acuerdo o el mismo se hubiese incumplido, el Fiscal decidirá en su caso la continuación del proceso.

Estos mecanismos pueden concretarse en cualquier estado del proceso, incluso pueden ser replanteados.

Durante el proceso de conciliación se suspenden los plazos previstos en el artículo 51. (Artículo 53 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 54.- Medidas cautelares. El Fiscal podrá ordenar las siguientes medidas cautelares:

- 1) Clausura preventiva, en caso de flagrante contravención que produzca grave e inminente peligro para la salud o seguridad pública.
- 2) Secuestro de bienes susceptibles de decomiso y de elementos probatorios.
- 3) Inmovilización y depósito de vehículos motorizados, en la medida que constituyan un peligro para terceros o que obstaculicen el normal uso del espacio público.
- 4) Prohibición preventiva de concurrencia a ciertos lugares o prohibición preventiva de acercamiento a ciertas personas.
- 5) Suspensión de la autorización habilitante.

Las medidas dispuestas serán notificadas de manera fehaciente al imputado, quien podrá impugnarlas ante el Tribunal dentro de los cinco (5) días. En la notificación, se hará saber al imputado de este derecho. La medida podrá ser revisada en caso de nuevas pruebas o cambio de las condiciones que sustentaron su dictado.

En las faltas de acción privada y en los supuestos de conversión de la acción, la víctima o el particular ofendido formulará solicitud de medidas cautelares por escrito ante el Juez, quien resolverá en un plazo máximo de cinco (5) días. (Artículo 54 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Artículo 55.- Coacción directa. Estado de libertad. Aprehensión. La policía ejercerá coacción directa para hacer cesar la conducta de flagrante contravención cuando, pese a la advertencia, persiste en ella. Utilizará la fuerza en la medida necesaria, adecuada a la resistencia y proporcional con el mal que se quiere hacer cesar. No procederá la detención del infractor. Habrá aprehensión sólo cuando sea necesario para hacer cesar el daño o peligro que surge de la conducta contravencional o de fuga. En tal caso, dicha privación de la libertad no podrá superar las doce horas.

En todos los supuestos deberá darse inmediato aviso de esta circunstancia al Fiscal.

La legalidad de dicha medida deberá ser controlada judicialmente dentro del plazo de doce horas, prorrogable por otro tanto. (Artículo 55 modificado por el Artículo 1 la Ley N° 13774)

Ley 27.130 LEY NACIONAL DE PREVENCIÓN DEL SUICIDIO

Capítulo I

Disposiciones preliminares

ARTÍCULO 1° — Declárase 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.

ARTÍCULO 2° — A los efectos de esta ley se entiende como:

a) Intento de suicidio: a toda acción autoinfligida con el objeto de generarse un daño potencialmente letal;

b) Posvención: a 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.

ARTÍCULO 3° — La presente ley tiene por objeto la disminución de la incidencia y prevalencia del suicidio, a través de la prevención, asistencia y posvención.

ARTÍCULO 4° — Son objetivos de la presente ley:

- 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.

Capítulo II

Autoridad de aplicación

ARTÍCULO 5° — La autoridad de aplicación de la presente ley es el Ministerio de Salud el que debe coordinar su accionar con las áreas y organismos competentes con incumbencia en la materia y con las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

ARTÍCULO 6° — Son funciones de la autoridad de aplicación las siguientes:

- 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 intervinientes;
- 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.

Capítulo III

Prevención

ARTÍCULO 7° — 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, promoviéndose 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.

Capítulo IV

Asistencia

ARTÍCULO 8° — Toda persona que realizó un intento de suicidio tiene derecho a ser atendida en el marco de las políticas de salud y la legislación vigente. El equipo de salud debe priorizar la asistencia de los niños, niñas y adolescentes sin ningún tipo de menoscabo o discriminación.

ARTÍCULO 9° — Los efectores de salud deben ofrecer para la atención del paciente con intento de suicidio un equipo interdisciplinario conformado en los términos de la ley 26.657 de Salud Mental, asegurando el acompañamiento del paciente durante todas las etapas del proceso de tratamiento, rehabilitación y reinserción social y promoviendo la integración de los equipos de asistencia con miembros de la familia y la comunidad de pertenencia, por el plazo que aconseje el equipo asistencial especializado.

ARTÍCULO 10. — La autoridad de aplicación, en coordinación con las diferentes jurisdicciones, deberá elaborar y mantener actualizado un protocolo de atención del paciente con riesgo suicida o con intento de suicidio, que contenga la identificación de factores predisponentes, psicofísicos sociodemográficos y ambientales, a los fines de poder definir las estrategias de intervención.

ARTÍCULO 11. — La autoridad de aplicación, en coordinación con las jurisdicciones debe asegurar los recursos necesarios para realizar la vigilancia epidemiológica en la comunidad, a través de la conformación y sostenimiento de servicios para este fin en el nivel de atención

primaria de la salud.

ARTÍCULO 12. — En el caso de tratarse del intento de suicidio de un niño, niña o adolescente, es obligatoria la comunicación, no denuncia, a la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia o la autoridad administrativa de protección de derechos del niño que corresponda en el ámbito local, a los efectos de solicitar medidas de protección integral de derechos que se estimen convenientes.

ARTÍCULO 13. — Todas las personas que, en el marco de la asistencia y el tratamiento de un paciente que haya intentado suicidarse, hayan tomado contacto o conocimiento del mismo, estarán obligadas a la confidencialidad de la información.

Capítulo V

Capacitación

ARTÍCULO 14. — Las acciones de capacitación que desarrollará la autoridad de aplicación, en coordinación con las jurisdicciones, deberán contemplar las características propias del contexto sociocultural y serán un proceso sistemático y permanente.

ARTÍCULO 15. — La capacitación incluirá un programa de formación a los trabajadores de la salud, educación, seguridad, justicia y contextos de encierro en las distintas áreas de prevención asistencial y posvención diseñando un espacio de capacitación continuo.

Capítulo VI

Cobertura

ARTÍCULO 16. — Las obras sociales enmarcadas en las leyes 23.660 y 23.661, la obra social del Poder Judicial de la Nación, la Dirección de Ayuda Social para el Personal del Congreso de la Nación, las entidades de medicina prepaga y las entidades que brinden atención al personal de las universidades, así como también todos aquellos agentes que brinden servicios médicos, asistenciales, a sus afiliados independientemente de la figura jurídica que posean, deben brindar cobertura asistencial a las personas que hayan sido víctimas de intento de suicidio y a sus familias, así como a las familias de víctimas de suicidio, que comprende la detección, el seguimiento y el tratamiento de acuerdo a lo establecido por la autoridad de aplicación.

ARTÍCULO 17. — El Estado nacional a través del COFESA debe promover convenios con las jurisdicciones para garantizar el desarrollo de acciones conjuntas tendientes a implementar los principios expuestos en la presente ley que incluirán cooperación técnica, económica y financiera de la Nación para su implementación.

Capítulo VII

Disposiciones finales

ARTÍCULO 18. — Los gastos que demande el cumplimiento de la presente ley se atenderán con las partidas que anualmente se asignen a tal efecto en la jurisdicción del Ministerio de Salud.

ARTÍCULO 19. — Invítase a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a adherir a la presente ley.

ARTÍCULO 20. — El Poder Ejecutivo debe reglamentar la presente ley dentro de los noventa (90) días de promulgada.

ORDENANZA N° 12961

Expte. DE-0135-01948881-6 (NI) adjunto DE-0135-01954148-1(NI)

EL HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SANTA FE DE LA VERA CRUZ, SANCIONA LA SIGUIENTE

ORDENANZA

Art. 1: Derógase la Ordenanza No 12.635.

Art. 2: Prohíbese la actividad de cuidado y/o limpieza de vehículos en la vía pública.

Art. 3: Quienes, en contravención a lo establecido precedentemente, lleven adelante la actividad, sin perjuicio de las sanciones municipales y cuando sus conductas encuadren en sus previsiones, serán pasibles del régimen sancionatorio previsto en las Leyes Provinciales No 10.703, No 13.744 y concordantes.

Art. 4: Comuníquese al Departamento Ejecutivo Municipal.

SALA DE SESIONES, 06 de mayo de 2024.-

UNIDAD 6

codigo penal: arts 77, 162,163,164,166,167,172,181,183,206,277,293

SIGNIFICACIÓN DE CONCEPTOS EMPLEADOS EN EL CÓDIGO

ARTÍCULO 77.- Para la inteligencia del texto de este código se tendrán presente las siguientes reglas:

Los plazos a que este código se refiere serán contados con arreglo a las disposiciones del Código Civil. Sin embargo, la liberación de los condenados a penas privativas de libertad se efectuará al mediodía del día correspondiente.

La expresión “reglamentos” u “ordenanzas”, comprende todas las disposiciones de carácter general dictadas por la autoridad competente en la materia de que traten.

Por los términos “funcionario público” y “empleado público”, usados en este código, se designa a todo el que participa accidental o permanentemente del ejercicio de funciones públicas sea por elección popular o por nombramiento de autoridad competente.

Por el término “militar” se designa a toda persona que revista estado militar en el momento del hecho conforme la ley orgánica para el personal militar.

Los funcionarios públicos civiles que integran la cadena de mando se encuentran asimilados al personal militar con relación a los delitos que cometan en su carácter de tales,

cuando produzcan actos o impartan órdenes o instrucciones como integrantes de la cadena de mando si las mismas implican comisión de delito o participación en el mismo.

Con la palabra “mercadería”, se designa toda clase de efectos susceptibles de expendio.

El término “capitán” comprende a todo comandante de embarcación o al que le sustituye.

El término “tripulación” comprende a todos los que se hallan abordo como oficiales o marineros.

El término “estupefacientes” comprende los estupefacientes, psicotrópicos y demás sustancias susceptibles de producir dependencia física o psíquica, que se incluyan en las listas que se elaboren y actualicen periódicamente por decreto del Poder Ejecutivo nacional.

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.

El término “documento” comprende toda representación de actos o hechos, con independencia del soporte utilizado para su fijación, almacenamiento, archivo o transmisión.

Los términos “firma” y “suscripción” comprenden la firma digital, la creación de una firma digital o firmar digitalmente.

Los términos “instrumento privado” y “certificado” comprenden el documento digital firmado digitalmente.

El término “información privilegiada” comprende toda información no disponible para el público cuya divulgación podría tener significativa influencia en el mercado de valores. *(Artículo sustituido por art. 1° de la [Ley N° 26.733](#) B.O. 28/12/2011)*

HURTO

ARTÍCULO 162. - Será reprimido con prisión de un mes a dos años, el que se apoderare ilegítimamente de una cosa mueble, total o parcialmente ajena.-

ARTÍCULO 163. - Se aplicará prisión de uno a seis años en los casos siguientes:

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. *(Inciso sustituido por art. 2° de la [Ley N° 25.890](#) B.O.21/5/2004)*

2° Cuando el hurto se cometiere con ocasión de un incendio, explosión, inundación, naufragio, accidente de ferrocarril, asonada o motín o aprovechando las facilidades provenientes de cualquier otro desastre o conmoción pública o de un infortunio particular del damnificado;

3° Cuando se hiciere uso de ganzúa, llave falsa u otro instrumento semejante o de llave verdadera que hubiere sido substraída, hallada o retenida; *(Inciso sustituido por art. 1° de la [Ley N° 24.721](#) B.O. 18/11/1996)*

4° Cuando se perpetrare con escalamiento.

5° Cuando el hurto fuese de mercaderías u otras cosas muebles transportadas por cualquier medio y se cometiere entre el momento de su carga y el de su destino o entrega, o

durante las escalas que se realizarán. (Inciso incorporado por art. 1° de la [Ley N° 23.468](#) B.O. 26/1/1987)

6° Cuando el hurto fuere de vehículos dejados en la vía pública o en lugares de acceso público. . (Inciso incorporado por art. 1° de la [Ley N° 24.721](#) B.O. 18/11/1996)

ARTÍCULO 163 bis — En los casos enunciados en el presente Capítulo, la pena se aumentará en un tercio en su mínimo y en su máximo, cuando quien ejecutare el delito fuere miembro integrante de las fuerzas de seguridad, policiales o del servicio penitenciario. (Artículo incorporado por art. 2° de la [Ley N° 25.816](#) B.O.9/12/2003)

Capítulo II

ROBO

ARTÍCULO 164. - Será reprimido con prisión de un mes a seis años, el que se apoderare ilegítimamente de una cosa mueble, total o parcialmente ajena, con fuerza en las cosas o con violencia física en las personas, sea que la violencia tenga lugar antes del robo para facilitarlo, en el acto de cometerlo o después de cometido para procurar su impunidad.

ARTÍCULO 166. -Se aplicará reclusión o prisión de CINCO a QUINCE años:

1. Si por las violencias ejercidas para realizar el robo, se causare alguna de las lesiones previstas en los artículos 90 y 91.

2. Si el robo se cometiere con armas, o en despoblado y en banda.

Si el arma utilizada fuera de fuego, la escala penal prevista se elevará en un tercio en su mínimo y en su máximo.

Si se cometiere el robo con un arma de fuego cuya aptitud para el disparo no pudiera tenerse de ningún modo por acreditada, o con un arma de utilería, la pena será de TRES a DIEZ años de reclusión o prisión. (Artículo sustituido por el art. 1° de la [Ley N° 25.882](#) B.O. 26/4/2004)

ARTÍCULO 167. - Se aplicará reclusión o prisión de tres a diez años:

1°. Si se cometiere el robo en despoblado;

2°. Si se cometiere en lugares poblados y en banda;

3°. Si se perpetrare el robo con perforación o fractura de pared, cerco, techo o piso, puerta o ventana de un lugar habitado o sus dependencias inmediatas;

4°. Si concurriere alguna de las circunstancias enumeradas en el artículo 163.

ARTÍCULO 167 bis — En los casos enunciados en el presente Capítulo, la pena se aumentará en un tercio en su mínimo y en su máximo, cuando quien ejecutare el delito fuere miembro integrante de las fuerzas de seguridad, policiales o del servicio penitenciario. (Artículo incorporado por art. 3° de la [Ley N° 25.816](#) B.O.9/12/2003)

Capítulo 2 bis: Abigeato - (Capítulo incorporado por art. 3° de la [Ley N° 25.890](#) B.O.21/5/2004)

ARTICULO 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 encontrare 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 utilizare un medio motorizado para su transporte. (*Artículo incorporado por art. 3° de la [Ley N° 25.890](#) B.O.21/5/2004*)

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.

2.- Se alteraren, suprimieren o falsificaren marcas o señales utilizadas para la identificación del animal.

3.- Se falsificaren o se utilizaren certificados de adquisición, guías de tránsito, boletos de marca o señal, o documentación equivalente, falsos.

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.

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.

6.- Participaren en el hecho TRES (3) o más personas. (*Artículo incorporado por art. 3° de la [Ley N° 25.890](#) B.O.21/5/2004*)

ARTÍCULO 167 quinqué.- En caso de condena por un delito previsto en este Capítulo, el culpable, si fuere funcionario público o reuniere las condiciones personales descriptas en el artículo 167 quater inciso 4, 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 incorporado por art. 3° de la [Ley N° 25.890](#) B.O.21/5/2004*)

ARTÍCULO 172.- Será reprimido con prisión de un mes a seis años, el que defraudare a otro con nombre supuesto, calidad simulada, falsos títulos, influencia mentida, abuso de confianza o aparentando bienes, crédito, comisión, empresa o negociación o valiéndose de cualquier otro ardid o engaño.

ARTÍCULO 181.- Será reprimido con prisión de seis meses a tres años:

1° el que por violencia, amenazas, engaños, abusos de confianza o clandestinidad despojare a otro, total o parcialmente, de la posesión o tenencia de un inmueble o del ejercicio de un derecho real constituido sobre él, sea que el despojo se produzca invadiendo el inmueble, manteniéndose en él o expulsando a los ocupantes;

2° el que, para apoderarse de todo o parte de un inmueble, destruyere o alterare los términos o límites del mismo;

3° el que, con violencias o amenazas, turbare la posesión o tenencia de un inmueble. (*Artículo sustituido por art. 2° [Ley N° 24.454](#) B.O. 7/3/1995*)

DAÑOS

ARTÍCULO 183.- Será reprimido con prisión de quince días a un año, el que destruyere, inutilizare, hiciere desaparecer o de cualquier modo dañare una cosa mueble o inmueble o un animal, total o parcialmente ajeno, siempre que el hecho no constituya otro delito más severamente penado.

En la misma pena incurrirá el que alterare, destruyere o inutilizare datos, documentos, programas o sistemas informáticos; o vendiere, distribuyere, hiciere circular o

introdujere en un sistema informático, cualquier programa destinado a causar daños. *(Párrafo incorporado por art. 10 de la [Ley N° 26.388](#), B.O. 25/6/2008)*

ARTÍCULO 206. - Será reprimido con prisión de UNO (1) a SEIS (6) meses el que violare las reglas establecidas por las leyes de policía sanitaria animal. *(Artículo sustituido por art. 4° de la [Ley N° 25.890](#) B.O. 21/5/2004)*

ARTICULO 248 bis.- Será reprimido con inhabilitación absoluta de SEIS (6) meses a DOS (2) años el funcionario público que, debiendo fiscalizar el cumplimiento de las normas de comercialización de ganado, productos y subproductos de origen animal, omitiere inspeccionar conforme los reglamentos a su cargo, establecimientos tales como mercados de hacienda, ferias y remates de animales, mataderos, frigoríficos, saladeros, barracas, graserías, tambos u otros establecimientos o locales afines con la elaboración, manipulación, transformación o comercialización de productos de origen animal y vehículos de transporte de hacienda, productos o subproductos de ese origen. *(Artículo incorporado por art. 5° de la [Ley N° 25.890](#) B.O. 21/5/2004)*

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 incorporado por art. 6° de la [Ley N° 25.890](#) B.O. 21/5/2004)*

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. *(Artículo incorporado por art. 8° de la [Ley N° 25.890](#) B.O. 21/5/2004)*

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

-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 generales 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, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las diligencias y actuaciones investigativas 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/o empleados de la fiscalía general, de las fiscalías regionales y de las unidades fiscales.

- Agentes de la policía de santa fe, en particular de la dirección general de seguridad rural de los pumas

- Empleados administrativos del ministerio de seguridad que cumplan funciones en los centros territoriales de denuncia.

- Otros 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. Ello marca el cambio de perspectiva analítica y de persecución penal, habida cuenta de la complejidad del fenómeno en sus diferentes circuitos productivos.-

-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 Instrucc. 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 notifica 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-, “negreo” –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 especio 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 atenderse 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 mulares) 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 interviniente y la dependencia policial del destino, la incorporación de testigos 8art. 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 las 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, plasmándose 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

Unidad 3:

DELITOS EN LOS QUE LOS AGENTES POLICIALES SON SUJETOS ACTIVOS Y PASIVOS

ARTÍCULO 141. - Será reprimido con prisión o reclusión de seis meses a tres años; el que ilegalmente privare a otro de su libertad personal.

ARTÍCULO 143. - Será reprimido con reclusión o prisión de uno a tres años e inhabilitación especial por doble tiempo:

1º. El funcionario que retuviera a un detenido o preso, cuya soltura haya debido decretar o ejecutar;

2º. El funcionario que prolongare indebidamente la detención de una persona, sin ponerla a disposición del juez competente;

3º. El funcionario que incomunicare indebidamente a un detenido;

4°. El jefe de prisión u otro establecimiento penal, o el que lo reemplace, que recibiera algún reo sin testimonio de la sentencia firme en que se le hubiere impuesto la pena o lo colocare en lugares del establecimiento que no sean los señalados al efecto;

5°. El alcaide o empleado de las cárceles de detenidos y seguridad que recibiere un preso sin orden de autoridad competente, salvo el caso de flagrante delito;

6°. El funcionario competente que teniendo noticias de una detención ilegal omitiere, retardare o rehusare hacerla cesar o dar cuenta a la autoridad que deba resolver.

ARTÍCULO 144. - Cuando en los casos del artículo anterior concurriere alguna de las circunstancias enumeradas en los incisos 1, 2, 3 y 5 del artículo 142, el máximo de la pena privativa de la libertad se elevará a cinco años.

ARTÍCULO 144 bis. - Será reprimido con prisión o reclusión de uno a cinco años e inhabilitación especial por doble tiempo:







1. El funcionario público que, con abuso de sus funciones o sin las formalidades prescriptas por la ley, privase a alguno de su libertad personal;

2. El funcionario que desempeñando un acto de servicio cometiera cualquier vejación contra las personas o les aplicare apremios ilegales;

3. El funcionario público que impusiere a los presos que guarde, severidades, vejaciones, o apremios ilegales.

Si concurriere alguna de las circunstancias enumeradas en los incisos 1, 2, 3 y 5 del artículo 142, la pena privativa de la libertad será de reclusión o prisión de dos a seis años.

Bibliografía complementaria:

-  [convencion contra la tortura y otros tratos o penas crueles, inhumanos o degra...](#)
-  [Ley 26827. Mecanismo Nacional de Prevencion contra la Tortura y otros Tratos ...](#)
-  [El nuevo rol del MPF y FFSS \(para FFSS\).pdf](#)
-  [ley 14258.pdf](#)
-  [Ley Prov 14239.pdf](#)
-  [Ley 23737.docx](#)

PROYECTO

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 estarían 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 predatorios; 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 concursan 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 predatorios 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. Ortégón 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.

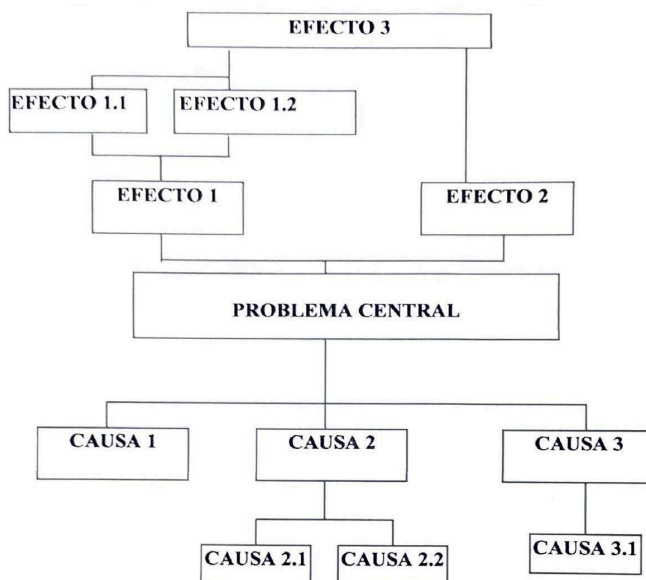
4. Determinación de las causas posibles del problema: (se espera una extensión máxima de una y media carilla)

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 Ortégón 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 intervinientes (que influyen de manera directa o indirecta en las estrategias planteadas), lo cual permitirá evaluar las posibilidades de éxito o fracaso de las estrategias propuestas.

Este es 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.

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 ejemplifica:

Libros:

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

Ejemplos:

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

Capítulos de libros colectivos o actas:

Autores y año (en la forma indicada anteriormente); título del capítulo, punto; "En"; nombre de los autores del libro (inicial, punto, apellido); "(Eds.)", "(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

Leyes, Resoluciones y normativa general:

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

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 Concurrir
- Pseudónimo
- Apellido y Nombre
- Número Identificador (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

VIOLENCIA DE GÉNERO

OBJETIVO: Que el cursante logre analizar y comprender el concepto de sociedad patriarcal. Que el cursante comprenda el concepto de género con el propósito de entender las diferencias existentes. Que sepa identificar casos de violencia en todas sus etapas y actuar en proactivamente. Que el cursante pueda conocer la legislación vigente.

INTRODUCCIÓN

Las mujeres, entendidas como grupo históricamente discriminado, se encuentran en una situación de vulnerabilidad que exige una sensibilización, visibilización y el desarrollo de políticas públicas específicas y positivas con perspectiva de género y acorde los estándares internacionales de derechos humanos.

La violencia contra las mujeres, niñas y el colectivo LGBTIQ es generalizada, sistémica y tiene un fuerte arraigo cultural. Para comprender estas desigualdades es necesario reflexionar y comprender de qué manera el pensamiento en la modernidad se ha ido estructurando mediante dualismos que se complejizan a la medida que conforman procesos de construcción sociocultural de los sexos, y los dotan de características, jerarquizando usualmente unos sobre otros. -

Así los procesos sociales y culturales instauran mandatos de cómo hay que ser, existir, vestirse, relacionarse, con qué juguetes jugar, etc. Estas construcciones generalizadas y hegemónicas de los cuerpos y de lo que deben (o no) hacer, generan distintas expectativas que definen estereotipos y prejuicios. La adecuación o desviación a esos mandatos, determinará privilegios, ventajas y desventajas, así como también represalias, barreras en el acceso a los derechos, discriminación, violencias y hasta la muerte en casos de femicidio, travesticidio y asesinatos por odio al colectivo LGBTIQ. -

Cuando hablamos de ESTEREOTIPO nos referimos a una visión generalizada o preconcepción concerniente a los atributos, características o roles de los miembros de un grupo social, la cual hace innecesaria cualquier consideración de sus necesidades, deseos, habilidades y circunstancias individuales u específicos. -

Las prácticas discriminatorias, los estereotipos, los prejuicios y los rígidos mandatos de género cruzan todo el orden social y determinan la dinámica de las relaciones interpersonales y el comportamiento institucional. -

En este sentido, la discriminación estructural hacia las mujeres se traduce en una desigualdad sistémica al interior de las familias, en el ámbito de la política y el poder, en el acceso y participación en la economía, en la constante violencia simbólica en los medios de comunicación. Todos los ámbitos y escenas de la vida cotidiana dan cuenta del costo y de los estereotipos que se depositan sobre una persona por “ser mujer”, y por ello se ha ido avanzando en la promoción de y protección de sus derechos a los fines de revertir prácticas culturales patriarcales.

Unidad didáctica N° 1.

“VIOLENCIAS DE GÉNEROS”

A partir de la década de 1980 la violencia de género se transforma en una construcción jurídica que impacta en las diferentes reformas legales. En América dicho proceso se inicia en los años 90, dando lugar a dos etapas, la primera es la sanción de leyes de “primera generación”, las que contemplan por ejemplo medidas de protección coercitivas para hechos de violencia en el ámbito familiar, doméstico e íntimo (hasta entonces se entendía que eran asuntos de la esfera privada). A partir del año 2005 se vive un segundo proceso, con la sanción de leyes de “segunda generación”, las cuales penalizan los hechos de violencia trasladándolos a la jurisdicción civil y a la penal.

En este contexto, nuestro país se acoge a los estándares internacionales y cumplimenta en parte sus obligaciones vinculadas a la sanción de un marco jurídico con perspectiva de género con la sanción de la Ley Nro. 26.485 de “PROTECCIÓN INTEGRAL PARA PREVENIR, SANCIONAR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES EN LOS ÁMBITOS EN QUE DESARROLLEN SUS RELACIONES INTERPERSONALES” (*“Convención Sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación”* y todas sus recomendaciones – especialmente la Recomendación 19 del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer , y la “Convención de señalado, nuestra legislación nacional define a la Violencia contra la Mujer en su Art. 4: *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”





En el sentido señalado, cabe referir que la Provincia de Santa Fe adhiere a la legislación nacional mediante la sanción de la Ley Nro. 13.348, reglamentada por el Decreto Nro. 4.028/13.

El referido digesto agrega que: *"Se entiende por relación desigual de poder "la que se configura por prácticas socioculturales históricas basadas en la idea de la inferioridad de las mujeres o la superioridad de los varones, o en conductas estereotipadas de varones y mujeres, que limitan total o parcialmente el reconocimiento o goce de los derechos de éstas, en cualquier ámbito en que desarrollen sus relaciones interpersonales". Se entiende por relaciones interpersonales que se desarrollan en el ámbito privado "las domésticas, familiares o de confianza dentro de las cuales se cometen los hechos de violencia contra las mujeres, originadas por vínculos de parentesco sea por consanguinidad o por afinidad, matrimonio, uniones de hecho, parejas o noviazgos, sean las relaciones vigentes o finalizadas, mediando o no convivencia de las personas involucradas".- Se entiende por relaciones interpersonales que se desarrollan en el ámbito público "las que tienen lugar en la comunidad y que incluyen el ámbito social, laboral, educativo, religioso o cualquier otro tipo de relación que no esté comprendido en el ámbito privado". (Art. 4).-*

Tipos de Violencias comprendidos en el Art. 5 de la Ley Nacional Nro. 26.485

1. Física

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

A los efectos de la aplicación de este inciso, se considerarán los daños y/o lesiones que pueden ser de larga data, hayan o no dejado secuelas o incapacidades actuales, oportunamente constatadas.-

2. 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, aislamiento. Incluye también la culpabilización, vigilancia constante, exigencia de obediencia sumisión, coerción verbal, persecución, insulto, indiferencia, abandono, celos excesivos, chantaje, ridiculización, explotación y limitación del derecho de circulación o cualquier otro medio que cause perjuicio a su salud psicológica y a la autodeterminación.-

Se considerará violencia psicológica, además de las enunciadas en el inciso que se reglamenta, todo hecho, omisión o conducta que tienda a la limitación o pérdida del derecho al trabajo y educación.-

3. 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 vinculares o de parentesco, exista o no convivencia, así como la prostitución forzada, explotación, esclavitud, acoso, abuso sexual y trata de mujeres.-

A los efectos de la aplicación del presente Inciso, se estará a lo dispuesto por el artículo 2° de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, Ley N° 24.632. Asimismo, se tendrá en cuenta lo dispuesto por la Ley Provincial N° 13.339 relativa a la adopción de medidas destinadas a prevenir, detectar y combatir el delito de trata de personas.-

4. Económica y Patrimonial

La que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de la mujer, a través de: a) La perturbación de la posesión, tenencia o propiedad de sus bienes; b) La pérdida, sustracción, destrucción, retención o distracción indebida de objetos, instrumentos de trabajo, documentos personales, bienes, valores y derechos patrimoniales; c) La limitación de los recursos económicos destinados a satisfacer sus necesidades o privación de los medios indispensables para vivir una vida digna; d) La limitación o control de sus ingresos, así como la percepción de un salario menor por igual tarea, dentro de un mismo lugar de trabajo.

5. Simbólica

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.-

Deberá considerarse incluida toda acción que tienda a la invisibilización o negación de la realidad de las lesbianas, bisexuales y transexuales, y cualquier práctica que vulnere sus derechos.-

6. Política

La que se dirige a menoscabar, anular, impedir, obstaculizar o restringir la participación política de la mujer, vulnerando el derecho a una vida política libre de violencia y/o el derecho a participar en los asuntos públicos y políticos en condiciones de igualdad con los varones.

Modalidades de violencia contra las Mujeres (Art. 6 de la Ley Nacional Nro. 26.485)

Las definiciones de violencia comprendidas en el artículo que se reglamenta son meramente ejemplificativas. El presente artículo debe interpretarse armónicamente con lo dispuesto en los artículos de la presente ley y con las disposiciones de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer N° 24.632; de la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer Ley N° 23.179; de la Recomendación General N° 19 del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer; y los demás Tratados Internacionales de Derechos Humanos, observaciones y recomendaciones que efectúen sus respectivos órganos de aplicación.

A los efectos de esta ley se entiende por modalidades las formas en que se manifiestan los distintos tipos de violencia contra las mujeres en los diferentes ámbitos, quedando especialmente comprendidas las siguientes:

a) Violencia Doméstica contra las mujeres:

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 contra las mujeres:

Aquella realizada por las/ los funcionarias/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;

c) Violencia laboral contra las mujeres:

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. –

Se entiende por discriminación en el ámbito laboral “toda distinción, exclusión o preferencia, practicada mediante amenaza o acción consumada, que tiene por objeto o por resultado menoscabar, anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (se incluye el acceso a los medios de formación profesional, la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones y las condiciones de trabajo), entre mujeres y varones”. En los casos de denuncia por discriminación por razón de género, serán de aplicación, el Convenio N° 111 de la OIT del año 1958 “Convenio relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación”, y lo expuesto por la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT, en Estudio General sobre Igualdad en el empleo y ocupación (75° reunión Ginebra 1988) y en el Informe Global de la 96° Conferencia Internacional del Trabajo del año 2007 y toda otra normativa que la OIT establezca en lo futuro en la materia. Se entiende por derecho a igual remuneración por igual tarea o función “el derecho a recibir igual remuneración por trabajo de igual valor, conforme lo dispuesto por el artículo 7 del Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el artículo 11 de la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y el Convenio de la OIT N° 100 del año 1951 sobre Igualdad de Remuneración, relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la femenina por trabajo de igual valor”. Se entiende por hostigamiento psicológico “toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar y/o provocarse, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a una trabajadora, sea como amenaza o acción consumada, y que puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores”. En oportunidad de celebrarse convenios colectivos de trabajo, incluso durante la negociación de los mismos, las partes deberán asegurar mecanismos tendientes a abordar la problemática de la violencia de género, conforme los postulados de la presente ley y toda otra normativa que la OIT establezca en lo futuro en la materia.-

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.- Configura violencia contra la libertad reproductiva toda acción u omisión proveniente del personal de instituciones públicas o privadas de atención de la salud, o de cualquier particular, ya sea pariente por consanguinidad o afinidad en cualquier línea y grado, conviviente o ex conviviente y sus familiares, empleadores/ ras, que vulnere los derechos de las mujeres consagrados en la Ley Provincial N° 11.888 de Salud Reproductiva y Procreación Responsable, de la Ley Provincial N° 12.323 de Métodos Anticoncepción Quirúrgica (ligadura tubaria y vasectomía) y/o las que en un futuro las reemplacen y/o modifiquen.-

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.- Se considera violencia obstétrica aquella que vulnera los derechos reconocidos en Ley N° 12.443 de Acompañamiento en el Trabajo de Parto y en el Pre-Parto y/o las modificatorias y/o complementarias y/o las que en un futuro las reemplacen y/o modifiquen. Se considera personal de salud a los efectos de la ley que se reglamenta a “todo aquel/la que trabaja y/o presta servicios sanitarios y/u hospitalarios, ya sean profesionales de la salud y/o personal administrativo y/o personal de maestranza”. Se entiende por trato deshumanizado a los efectos de la ley que se reglamenta, “todo trato amenazante, humillante, descalificante, deshonesto, cruel, llevado a cabo por el personal de salud en oportunidad de la atención del embarazo, parto, parto y postparto, dirigido no sólo a la mujer/madre sino también al recién nacido; de la atención de complicaciones de abortos naturales o provocados, punibles o no”. Todas las instituciones, públicas o privadas, deberán exhibir en lugares estratégicos y en forma visible, en lenguaje claro, accesible a todas las mujeres y en forma gráfica, los derechos consagrados en la ley que se reglamenta y el presente decreto.-

f) Violencia Mediática contra las mujeres:

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:

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, libertad, libre circulación o permanencia y/o generen un ambiente hostil u ofensivo.

h) Violencia pública-política contra las mujeres:

Aquella que, fundada en razones de género, mediando 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.

i) Violencia digital o telemática:

toda conducta, acción u omisión en contra de las mujeres basada en su género que sea cometida, instigada o agravada, en parte o en su totalidad, con la asistencia, utilización y/o apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación, con el objeto de causar daños físicos, psicológicos, económicos, sexuales o morales tanto en el ámbito privado como en el público a ellas o su grupo familiar.

En especial conductas que atenten contra su integridad, dignidad, identidad, reputación, libertad, y contra el acceso, permanencia y desenvolvimiento en el espacio digital o que impliquen la obtención, reproducción y difusión, sin consentimiento de material digital real o editado, íntimo o de desnudez, que se le atribuya a las mujeres, o la reproducción en el espacio digital de discursos de odio misóginos y patrones estereotipados sexistas o situaciones de acoso, amenaza, extorsión, control o espionaje de la actividad virtual, accesos no autorizados a dispositivos electrónicos o cuentas en línea, robo y difusión no consentida de datos personales en la medida en que no sean conductas permitidas por la ley 25.326 y/o la que en el futuro la reemplace, o acciones que atenten contra la integridad sexual de las mujeres a través de las tecnologías de la información y la comunicación, o cualquier ciberataque que pueda surgir a futuro y que afecte los derechos protegidos en la presente ley.

(Inciso i) incorporado por art. 4° de la Ley N° 27736 B.O. 23/10/2023)

Ciclo 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 y en 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 equivocada 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 que 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 cometa contra una hombre siendo la mujer u hombre el agresor, será calificado como lesiones, daños etc., y quizá 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".

Unidad didáctica nº 2

Delitos de género en el código penal argentino

La violencia de género se ha convertido en un fenómeno global, de crecimiento constante, que se vislumbra en cada uno de los estratos de la sociedad.

Consecuencia de ello, se logró instalar la problemática mediáticamente, con una fuerte repercusión social, y se generó así un contexto favorable para la percepción de la real envergadura del problema por parte de las Autoridades estatales. El Estado se encontró obligado a dar respuesta a la demanda social sobre el conflicto en cuestión.

Al encontrarse ante un fenómeno delictual de multi-causalidad, es decir, son varios los factores que dan origen al mismo, convirtiéndolo en una cuestión compleja, la reacción estatal debe ser multidisciplinaria. Entre sus mecanismos más rigurosos para solucionar los conflictos sociales e individuales, el Estado cuenta con el derecho penal. No obstante, ello, debe entenderse que no toda conducta que implique violencia de género es pasible de una sanción penal, existiendo conductas enmarcadas en la temática no siendo penalmente relevantes, toda vez que el derecho penal no siempre es el instrumento adecuado; en muchas ocasiones, la reparación de las víctimas de estos ataques puede provenir de otras fuentes mucho más eficaces.

En este sentido, una de las respuestas del Estado se generó en materia legislativa de punición, inmiscuyendo así al derecho penal en el asunto. De esta manera la violencia de género se incluyó en nuestro Código Penal Argentino como una circunstancia calificante de figuras autónomas ya existentes, arrojándose así una propiedad penalmente relevante.

VIOLENCIA CONTRA LA MUJER O DE GÉNERO: PRECISIÓN TERMINOLÓGICA Y DEFINICIÓN CONCEPTUAL.

Siendo que nuestro CP no esgrime una precisión terminológica, es que en este punto debemos ser asistidos por otras ramas del derecho.

En este sentido, es que debemos recurrir a la normativa internacional. Así encontramos que la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará), en su artículo 1, establece que debe entenderse por violencia contra la mujer: “Cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en ámbito público como en el privado”. De igual manera lo expresa el Comité de C.E.D.A.W. (Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer), en su Recomendación General N° 19, donde definió “gender – based violence” (violencia por razones de género) como “violencia dirigida contra la mujer porque es una mujer” o “que afecta a la mujer desproporcionadamente, como discriminación”.

En segundo lugar, es conveniente recurrir a normativas del derecho interno en busca de una definición. Así encontramos que la ley 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que desarrollan sus Relaciones Interpersonales, define la violencia contra las mujeres, en su artículo 4, como “toda conducta, acción u omisión, que de manera directa o indirecta, tanto en 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”.

Por su parte, la Jurisprudencia no ha permanecido ajena al tema, y se ha expedido sobre la extensión conceptual del término en estudio.

Así el Máximo Tribunal de la Provincia de Mendoza ha dicho que: “La violencia de género es aquella que utiliza el varón contra la mujer cuando usa su poder y su injustificada supremacía cultural y/o económica y, se da no solamente en la pareja heterosexual de adultos, sino también en todos los grupos sociales. No sólo abarca la violencia doméstica o actos de violencia física, sexual, psicológica, emocional, económica, dentro del ámbito familiar si no que abarca la perpetrada en la comunidad en general, que puede ir desde los actos como el abuso sexual, la trata de mujeres o la prostitución forzada, hasta el acoso y las intimidaciones en el trabajo o en instituciones educativas” (SPILA M. VICTORIA C/ DIRECCIÓN GENERAL DE ESCUELAS S/ AMPARO; SALA Nro. 1; 25/06/2014). Así también expresó que la violencia de género, cuando transcurre en una relación de pareja, “se caracteriza por presentar a un sujeto activo varón que aparece ejerciendo todo su poder en relación a una víctima que convive con él, en una relación convivencial que tiene por víctima a una mujer, a la que intimida y trata con violencia, en virtud de la relación vital en que se halla” (FISCAL C/ MARAVILLA JULIO ALBERTO; VIDELA ROSANA PETRONA POR ABUSO SEXUALSIMPLE AGRAVADO POR LA GUARDA Y LA CONVIVENCIA REITERADO, EN CONCURSO REAL CON ABUSO SEXUALGRAVEMENTE ULTRAJANTE AGRAVADO POR LA GUARDA Y LA CONVIVENCIA PREEXISTENTE – SALA Nro. 2; 30/08/2012).

A mayor abundamiento, es dable resaltar que, en el plano internacional, la Comisión Interamericana Derecho Humanos ha sostenido que la violencia contra las mujeres es una clara manifestación de la discriminación en razón de género; la ha descrito como un problema de derechos humanos.

Por su lado, la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha establecido “que no toda violación de un derecho humano cometida en perjuicio de una mujer conlleva necesariamente una violación de las disposiciones de la Convención de Belém do Pará”, exigiendo para la configuración de violencia de género que la agresión sufrida por la víctima debe tener “como motivo o finalidad, o al menos alguna connotación o efecto, basado en el sexo o género de la víctima” (CASO PEROZO Y OTS VS.VENEZUELA- 28/01/2009).

Podemos afirmar entonces que la violencia de género implica cualquier acto de violencia físico, sexual, psicológico, moral, patrimonial, que inciden sobre la mujer por razón de su género, basado en la discriminación, en las relaciones de desigualdad y de poder asimétricas entre los sexos que subordinan a la mujer.

A manera de conclusión, se puede entender del espíritu de la norma nacional e internacional analizada, como así también de la doctrina jurisprudencial traída a conocimiento, que los legisladores y operadores jurídicos entendieron que la expresión “violencia de género” está circumscripita a la violencia contra la mujer, y no a otra clase de violencia que también puede ser utilizada en la sociedad contra el género masculino. Es decir, debemos entender que cuando nos referimos a violencia de género, nos estamos refiriendo a violencia contra la mujer perpetrada por razón de su género. La Violencia contra la mujer no es una cuestión biológica ni doméstica sino de género.

I. DELITOS DE GÉNERO EN EL CÓDIGO PENAL ARGENTINO.

El día 14 de noviembre de 2012, el Congreso Nacional sancionó por unanimidad la ley 26.791, la cual fue promulgada por el Poder Ejecutivo con fecha 11 de diciembre de 2012, introduciendo de esta manera en el articulado del Código Penal Argentino diversos delitos de género.

En este sentido, la ley 26.791 estableció la sustitución de los incisos 1º y 4º del artículo 80 del Código Penal, los cuales quedaron redactados de la siguiente forma: *Artículo 80: “Se impondrá reclusión o prisión perpetua, pudiendo aplicarse lo dispuesto en el artículo 52, al que matare: Inc. 1º. A su ascendiente, descendiente, cónyuge, ex cónyuge, o a la persona con quien mantiene o ha mantenido una relación de pareja, mediare o no convivencia.” Inc. 4º. “Por placer, codicia, odio racial, religioso, de género o a la orientación sexual, identidad de género o su expresión.”*

Asimismo, la normativa en estudio incorporó como incisos 11 y 12 del artículo 80 del Código Penal los siguientes textos: *Inc. 11. “A una mujer cuando el hecho sea perpetrado por un hombre y mediare violencia de género”. Inc. 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 1º.”*

También se puede observar que se modificó el artículo 80 in fine, excepcionando la aplicación de las circunstancias extraordinarias de atenuación en ciertos supuestos, quedando redactado de la siguiente manera: *“Cuando en el caso del inciso 1º de este*

artículo, mediaren circunstancias extraordinarias de atenuación, el juez podrá aplicar prisión o reclusión de ocho (8) a veinticinco (25) años. Esto no será aplicable a quien anteriormente hubiera realizado actos de violencia contra la mujer víctima.”

a.- Homicidio agravado por el vínculo y por la relación con la víctima.

La ley 26.791 agregó al art. 80 inc. 1 como circunstancia calificante, nuevas calidades del sujeto pasivo, respecto del sujeto activo, estableciendo la prisión o reclusión perpetua cuando se matare al *“ex cónyuge o persona con quien mantiene o ha mantenido una relación de pareja, mediar o no convivencia”*.

Por lo tanto quedan comprendidas en la agravante el conviviente y el noviazgo – como así también, tal como surge de la letra del texto, el ex conviviente y ex novio/a – siempre que haya habido una “relación de pareja” entre el agresor y la víctima, situación que excluye las meras relaciones pasajeras, transitorias o amistosas.

Cabe destacar que al tratarse de una figura dolosa (resultando admisible el dolo eventual), se satisface únicamente con la intención de matar a un sujeto unido vincular o relacionalmente al sujeto activo; no exigiéndose en consecuencia la intención de realizarlo con motivo de su género o sexo (por ende, el sujeto pasivo puede pertenecer al sexo masculino o femenino), por lo cual esta clase de homicidios no configuran un delito de género.

El tipo penal no exige, en su faz subjetiva, que el homicidio se haya producido como una manifestación de la violencia de género, sino que basta con que el resultado haya tenido como sujeto activo y pasivo, a personas unidas vincularmente o por una relación de pareja.

En caso de concurrir la circunstancia objetiva prevista y un contexto de violencia de género, siendo la víctima una mujer y el autor un hombre, la figura analizada deberá hacerse concurrir idealmente con el inc. 11 del art. 80.

Circunstancias extraordinarias de atenuación.

Por último, debemos analizar la fórmula agregada por la ley 26.791 en las circunstancias extraordinarias de atenuación del último párrafo del art. 80, la cual estableció: *“Esto no será aplicable a quien anteriormente hubiera realizado actos de violencia contra la mujer víctima”*. De esta manera se impuso que estas circunstancias graves e inusitadas que ocurren fuera del orden común o natural (que no fundamentan la emoción violenta y que hacen perder vigencia a los vínculos o relación de pareja agravantes) no son aplicables cuando el autor del homicidio realizó con anterioridad actos de violencia contra la mujer víctima de ese delito.

En este sentido debe entenderse que estos “actos de violencia anteriores” (a lo que refiere la ley) pueden o no ser configurativos de delito, debiendo encuadrar en la definición de violencia de género de la ley 26.485 y la Convención Belém Do Pará, y por lo tanto no demandan el previo dictado de una sentencia penal condenatoria en relación con tales circunstancias.

Homicidio agravado por odio de género.

Como ya se dijera ut-supra, el inciso 4° del art. 80 fue modificado por la ley 26.791, incorporando como calificante del homicidio, *cuando se matare a otra persona por “odio de género o a la orientación sexual, identidad de género o su expresión”*.

En este supuesto, la reforma legislativa tuvo por objeto imponer un plus punitivo cuando la acción de matar conlleva la motivación de odio que se siente por la víctima por pertenecer a un determinado género, sea masculino o femenino. En este caso, el agresor mata por odio al género humano.

Asimismo, se incluye en este supuesto al sujeto activo que mata por “misoginia”, es decir, tal como lo define la Real Academia Española, por aversión u odio a la mujer.

Así también se castiga más severamente a la persona que mata a otra por el odio que le genera la orientación sexual de la víctima, es decir, por su inclinación sexual: homosexual, bisexual o heterosexual. El homicida actúa debido a su desprecio por el modo en que la víctima vive su sexualidad y sus relaciones.

Abarca el texto penal, no solo el odio o aversión a determinada persona por su pertenencia biológica al género masculino o femenino, y su orientación sexual, sino también el odio a la identidad de género. En este punto resulta ineludible referirse al concepto de identidad de género prevista en el art. 2 de la ley 26.743, que entiende por tal, “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”.

Entonces podemos afirmar que en los casos de homicidio por odio a la identidad de género, el autor mata a otra persona porque odia la elección de identidad sexual elegida por la víctima. En estos supuestos se configuraría el delito cuando el agente mata a una persona transexual; es decir, a quien siendo hombre se ha convertido en mujer o a quien siendo mujer ha decidido ser hombre, modificando su apariencia y/o función corporal por cualquier medio.

Finalmente la nueva regulación también agrava la pena a quien diera muerte por odio a la expresión de la identidad de género de la víctima. En este caso, a diferencia del caso precedente, la víctima no ha cambiado de género sexual, pero se comporta y expresa como si perteneciera al género contrario. Aquí quedarían encuadrados los casos de travestismo y transformismo.

Femicidio.

Con el nuevo texto legal introducido por la reforma, *el inc. 11 del art. 80 agrava el homicidio contra “una mujer cuando el hecho sea perpetrado por un hombre y mediar violencia de género”*, contemplando así la figura del “Femicidio”, tal como lo denomina la doctrina.

El femicidio contempla la muerte de una mujer en un contexto de género o sea que no se estaría en presencia de esta casuística ante un hecho de violencia de cualquier

intensidad pero sólo efectuado contra una mujer. Es la muerte de una mujer en un contexto de género, por su pertenencia al género femenino, porque es una mujer, existiendo una situación de subordinación y sometimiento de la mujer hacia el varón, basada en una relación desigual de poder. En este sentido, encontramos que la ley 26.485, en su art. 4, establece que por “relación desigual de poder” debe entenderse que es la relación “que se configura por prácticas socioculturales históricas basadas en la idea de la inferioridad de las mujeres o la superioridad de los varones, o en conductas estereotipadas de hombres y mujeres, que limitan total o parcialmente el reconocimiento o goce de los derechos de éstas, en cualquier ámbito en que desarrollen sus relaciones interpersonales”.

El tipo penal exige que la muerte de la mujer a manos del hombre se haya producido mediando “violencia de género”.

Sin embargo, se trata de un elemento normativo extralegal vinculante para el juez, por lo cual el concepto de violencia de género no queda librado a su interpretación, ni depende de creación jurisprudencial, sino que su definición es la que estipula la legislación que la regula, en el orden internacional y nacional.

En consecuencia, para conceptualizar el término “violencia de género” debe recurrirse a la Convención Belém Do Pará a nivel internacional, y a la ley 26.485 a nivel nacional, remitiéndose al análisis efectuado en el apartado II del presente trabajo, en honor a la brevedad.

Homicidio transversal o vinculado.

El inciso 12 del art. 80, tras la reforma legislativa en estudio, quedó redactado de la siguiente manera, agravando la pena *cuando se matare: “con el propósito de causar sufrimiento a una persona con la que se mantiene o ha mantenido una relación en los términos del inc.1”*; incluyendo así la figura del homicidio transversal o vinculado.

Este novel calificador del homicidio exige causar la muerte de una persona, sin distinción de sexo o condición, para causar sufrimiento a su cónyuge, ex cónyuge o persona con la que mantiene o ha mantenido una relación de pareja, haya mediado o no convivencia-.

Es decir, se mata para que otra persona sufra por esa muerte. Esta figura del homicidio implica matar a una persona con el propósito de lograr sufrimiento, padecimiento o dolor ajeno.

En este aspecto vemos que esta modalidad del homicidio añade en el tipo subjetivo un elemento intencional. No basta con el dolo propio de todo homicidio, sino que se requiere matar para lograr que otra persona sufra, no siendo necesario que esta persona realmente sufra por esa muerte, bastando con la intención de hacer sufrir.

Al momento de justificar el plus punitivo que recibe este tipo de homicidio, es posible avizorar que la razón del mayor castigo está en que el autor mata a inocentes para hacer sufrir a un tercero. Además, de la crueldad que con ello exhibe, produce dos víctimas: el muerto y la persona que sufre por esa muerte.

Lesiones calificadas por circunstancias del art. 80 del C.P. Promoción de oficio de la acción penal por mediar interés público. Desistimiento de la acción.

La incorporación de los delitos de género realizada por la ley N° 26.791, impactó directamente en los delitos de lesiones leves, graves y gravísimas. Ello en virtud de la técnica legislativa preexistente utilizada por el art. 92 del Código Penal, el cual establece que *“Si concurriere alguna de las circunstancias enumeradas en el artículo 80, la pena será: en el caso del artículo 89 de seis meses a dos años; en el caso del artículo 90, de tres a diez años; y en el caso del artículo 91, de tres a quince años”*.

Como se puede apreciar, las lesiones se agravan en función de las circunstancias del art. 80 del C.P., por lo cual la incorporación de la cuestión de género como agravante del homicidio también opera como agravante de aquella figura penal. En pocas palabras, a partir de la reforma, las lesiones se agravan por la relación de pareja con la víctima, por odio de género, por cometerse contra una mujer mediando violencia de género y por venganza transversal; incorporándose de esta manera la perspectiva de género como circunstancia calificante en el delito de lesiones.

Promoción de oficio de la acción penal por mediar interés público.

Especial atención merece el análisis de las lesiones leves agravadas en función del art. 80 inc. 1, 4, 11 y 12, toda vez que siguiendo lo establecido por el art. 71 y 72 inc. 2 del Código Penal, al ser lesiones leves, dependen de la instancia privada de la víctima para la formación de causa penal. Es decir, si las lesiones producidas resultan leves, el Ministerio Público sólo puede ejercer la acción penal si la víctima promovió la misma.

Nuestro Código Penal, en lo relativo al delito de lesiones leves, cede la limitación de improcedencia de oficio, cuando medieren en el caso, razones de seguridad o razones de interés público, refiriéndose este último supuesto cuando el hecho excede el marco de lo individual respecto de la víctima, su conocimiento y juzgamiento resulte útil, conveniente o necesario para el orden o bienestar de la comunidad; supuesto en el cual podrá procederse de oficio.

En definitiva, son las conductas antisociales que por tanto, irradian sus efectos más allá de las partes involucradas en el conflicto, las que habilitan el ingreso del ámbito penal al tratamiento de una cuestión que, por regla, hubiere quedado reducida al ámbito privado.

En este sentido, el juzgamiento del tipo de conductas delictivas que se producen en un contexto de violencia de género supera el ámbito de lo privado o de lo individual respecto de la víctima, resultando de interés público y social su juzgamiento, en cumplimiento de los compromisos contraídos internacionalmente.

Surge del análisis de todo el plexo normativo que el órgano estatal encargado de la persecución penal está obligado a actuar en aquellas situaciones que comprometen el interés público, entre las cuales se encuentra las de violencia de género, por lo que se salva así el obstáculo de procedibilidad correspondiendo la intervención de oficio.

En la última década se percibió un necesario cambio cultural, de entender y considerar a la Violencia de Género como un asunto de interés público, no íntimo y privado, que afecta a un sector de la sociedad que lucha para garantizar y hacer respetar sus Derechos.

En apoyo a la postura formulada, la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal tiene dicho, de manera contundente, que en casos de lesiones sufridas por una mujer en un contexto de violencia de género: “Potencialmente se vislumbra un riesgo que afecta su integridad psíquica o física y así se ve excedido el marco de intimidad en que se veía protegida y autoriza, que en garantía de “un interés público” que la involucra la acción pueda ser ejercida de manera oficiosa (...) De momento y en el caso concreto existe ese interés público que habilita al Ministerio público a actuar sin que se haya instado la acción (...)” (CÁMARA NACIONAL DE APELACIONES EN LO CRIMINAL Y CORRECCIONAL- SALA NRO.6-B.C.M. S/ INCIDENTE DE FALTA DE ACCIÓN- 20/08/2013).-

Además de la razones de congruencia normativa, es necesario entender que las lesiones sufridas por la mujer víctima, suele ostentar carácter doméstico, es decir, se produce intramuros, y cometida a manos de su cónyuge, ex cónyuge o persona con quien tiene o ha tenido una relación de pareja. Ello implica que, generalmente, la víctima siente un temor reverencial ante su agresor, ya sea por el contexto de violencia cotidiano que sufre, porque aquel es el sostén económico del hogar o por la falsa creencia de una necesidad de conservar la familia pasando por alto estos hechos. Así también, es común que la mujer víctima tema la inacción de la justicia, sabiendo que ella deberá regresar a su hogar y enfrentar nuevamente a su agresor, quien probablemente tomará conocimiento de la denuncia penal que se radicó, con las represalias que ello genera. Estos factores son lo que influyen a la víctima de violencia de género al momento de decidir radicar una denuncia penal. Estos factores son lo que hacen creer a la víctima que recurrir a la Justicia Penal no será una solución a su problema, por el contrario, le traerá mayores consecuencias.

Es ahí donde el Estado debe intervenir, dejando de lado todo tipo de formalismos legales.

Esta clase de delitos, lesiones leves, son el comienzo de una violencia sistemática que la víctima sufrirá a manos de su pareja, la cual va en constante progreso, aumentando su intensidad.

El interés público en investigar este primer escalón de la violencia de género se vislumbra en la situación de vulnerabilidad en que se encuentra la víctima frente a su agresor. La defensa del género femenino, la protección de la mujer víctima de violencia física dentro de su hogar por parte de su pareja, por más leve que sea la lesión, son de interés público, incumbiendo a la sociedad en su conjunto y al Estado su prevención y sanción.

Desistimiento de la acción penal por parte de la víctima.

Por otra parte, es dable analizar el supuesto en que la mujer víctima que denunció penalmente e instó la acción penal por las lesiones sufridas por su pareja, luego decide retractarse, solicitando que la causa penal no siga su curso.

Siendo que el delito de lesiones leves es de acción penal pública, aunque dependiente de instancia privada, instada la acción por el legitimado a hacerlo, la acción penal queda en manos del Estado, quien la ejercerá de oficio, sin perjuicio de la postura adoptada en el apartado precedente, donde se considera que la acción debe promoverse por el Estado desde la comisión del hecho delictivo por razones de interés público.

II. AMPLITUD PROBATORIA EN DELITOS DE GÉNERO. TESTIGO ÚNICO.

Especial relevancia adquiere la cuestión probatoria en los delitos que encuentran a las mujeres como víctimas y que se cometen en un contexto de violencia de género.

Como ya se ha señalado, en la mayoría de los casos, esta clase de delitos reviste calidad de “doméstica”, toda vez que se producen intramuros, es decir, en el interior del hogar, en la intimidad de la pareja, en el núcleo familiar. Consecuencia de ello, la prueba de cargo se ve limitada por la naturaleza del propio caso, siendo común que no existan testigos oculares de lo ocurrido que sean ajenos al conflicto.

En virtud de ello, es preciso revestir de fuerza probatoria la declaración de la mujer víctima, quien resulta ser el único testigo del hecho delictivo, con la entidad necesaria para reunir los elementos de convicción que requiere la ley adjetiva para llevar adelante el proceso penal.

En esta línea de pensamiento, el Máximo Tribunal de Capital Federal, en un caso de amenazas cometidas contra una mujer en la intimidad del hogar, que encontraba la declaración de la víctima como elemento probatorio único, expresó que el antiguo adagio “testis unus, testis nullus” (testigo único, testigo nulo), no tiene gravitación actualmente en la normativa vigente. En este sentido, entiende el tribunal que la convicción judicial para resolver no depende de la cantidad de los elementos de prueba que se producen durante el juicio sino del valor y la fuerza probatoria que, fundada y racionalmente, se le asigne a los mismos, “incluso cuando ella principalmente se asiente en el relato de la víctima”. El valor probatorio del testimonio de la víctima en casos donde por su especial modo de comisión no puedan ser corroborados por otros medios, no puede ser soslayado o descalificado dado que ello constituiría una forma de violencia institucional re victimizante contraria a los parámetros internacionales en la materia” (TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE CAPITALFEDERAL; MINISTERIO PÚBLICO. DEFENSORÍA GENERAL DE LA C.A.B.A. S/ QUEJA POR RECURSO DE INCONSTITUCIONALIDAD DENEGADO EN AUTOS N.G., G.E. S/INF. ART 149 BIS CP. 11/09/2013).-

No debemos olvidar que la ley marco 26.485 de Protección Integral de la mujer, más precisamente en su art. 16 inc. 1, también consagra la amplitud probatoria imperante en la materia en estudio. En este sentido, en un caso de lesiones leves cometido contra una mujer mediando violencia de género, se expresó la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal, diciendo que “la prueba más trascendental es lo dicho por la víctima, y la ausencia de testigos no descarta la existencia del evento. No debe soslayarse que este tipo de conductas suelen llevarse a cabo en el ámbito de intimidad de la pareja (...) El Estado tiene el deber de cumplir con la obligación de tutela real y efectiva de las pautas establecidas en el artículo 16 de la ley 26.485, que incluye el derecho de las mujeres a vivir una vida sin violencia.” (CÁMARA NACIONAL DE APELACIONES EN LO CRIMINAL Y CORRECCIONAL – SALA IV- R, C.J. S/ PROCESAMIENTO- 19/04/2013).

En conclusión, la máxima de que el testigo único no es suficiente para constituir una prueba, pierde vigor en los casos de violencia doméstica, atento al contexto de intimidad donde suelen producirse los mismos, lo cual supone una limitación obvia en materia probatoria. Es así que la palabra de la víctima adquiere relevancia, siendo autorizada a crear

por sí misma la prueba de un hecho punible, en virtud de la amplitud probatoria prevista por los Códigos Procedimentales y la ley de Protección Integral de las Mujeres, como así también por el sistema de sana crítica racional y libre convicción imperante en materia probatoria en nuestro sistema.

Unidad didáctica nº 3.

Denuncia y judicialización de las situaciones de violencia de género.

Es importante tener en cuenta que en Santa Fe las situaciones de violencias de género no cuentan en el ámbito judicial con un fuero único, sino que hay ciertos aspectos que son llevados adelante por la justicia penal y otros que competen al ámbito civil – especialmente a los tribunales de Familia –. Cada uno de estos fueros se rigen por sus procedimientos propios, y tienen competencia para llevar adelante distinto tipo de acciones.

En el fuero penal

Dónde Denunciar

1. Centro Territorial de Denuncias
2. Comisaría del barrio o jurisdicción donde ocurrieron los hechos.
3. Unidad de Información y Atención de Víctimas y Denuncias del M.P.A.

Qué denunciar

Es importante brindar toda la información necesaria de una sola vez para evitar que la persona en situación de violencia (en caso de que sea quien denuncia) tenga que reiterar su relato en distintas instancias. Se deben obtener todos los elementos posibles que refieran a las circunstancias de tiempo (fecha precisa, o bien circunstancias que nos ubiquen temporalmente), modo (datos precisos y objetivos sobre la modalidad en que se llevó a cabo el hecho) y lugar (características del espacio en que ocurrió el hecho como manchas, color de paredes, presencia de objetos). Indagar sobre la posible existencia de testigos, aunque no sean del hecho denunciado propiamente. Asimismo, se debe indagar sobre la posible existencia de otras pruebas que se puedan aportar (mensajes de texto, indicación de las líneas y los equipos telefónicos, si con posterioridad intervino alguna institución, si hubo un llamado al 911, etc.). La denuncia, entonces, debe ser lo más detallada posible y conteniendo todos los elementos que estemos en condiciones de aportar para probar el hecho. No se deben permitir ni contestar aquellas preguntas que sean re victimizantes o que impliquen investigación sobre la persona denunciante, como por ejemplo: ¿Por qué no lo frenaste? ¿Por qué no te fuiste? ¿Por qué no gritaste? ¿Cómo estabas vestida? ¿Le fuiste infiel? Existen preguntas que, según el contexto y a lo que se quiera apuntar, pueden ser o no re victimizantes e intimidantes, por ejemplo, preguntar cómo estaba vestida la persona denunciante puede ser ofensivo si con ello se está preguntando si la misma provocó o no a su agresor, pero puede ser un dato valioso si lo que se pretende es obtener datos objetivos para que eventuales testigos que no tienen relación ni conocen a la víctima den cuenta del hecho. También en el caso de denuncias por violencias de género se vuelve de suma importancia contextualizar las relaciones en el marco de las cuales sucedieron los hechos

denunciados, es muy importante poder historizar los vínculos, dar cuenta de las situaciones de desigualdad y de cada uno de los indicadores de riesgo de los cuales se tome conocimiento. Generalmente los hechos de violencia que llegan a constituir delitos penales no son situaciones aisladas, sino que representan el punto extremo de una relación violenta y desigual.

Quién denuncia

Como se ha mencionado, La Ley Nacional 26.485 obliga a ciertos agentes a radicar la denuncia cuando toman conocimiento de situaciones de violencias en el ejercicio de sus funciones. En este sentido, dichas personas no están eximidos de denunciar por tratarse de un delito de instancia privada, en cuyo caso, posteriormente la persona que se encuentra atravesando la situación por sí o por su representante será citada para “habilitar” la investigación.

En aquellos casos en que la o el agente territorial no quiera denunciar a través de la comisaría de la jurisdicción puede hacerlo a través del Centro Territorial de denuncias o notificando al Ministerio Público de la acusación. En ciertas ocasiones, es estratégico poder radicar la denuncia en un lugar distinto al de la comisaría de origen para preservar el resguardo del agente territorial.

Formalidades de la denuncia

Se exige la acreditación con DNI de la persona que denuncia, tanto si la denunciante acompaña la denuncia por escrito como si la institución en la que se radica la misma lo hace, con firma de la denunciante. Debe darse un detalle del o de los hechos que se están denunciando. La Ley Nacional 26.485 establece que los datos de la persona denunciante deben mantenerse bajo reserva.

Por qué denunciar

La denuncia es el primer paso para lograr el acceso a la justicia de las víctimas y luchar contra la impunidad de la violencia machista. Resulta importante también obtener información fehaciente de estos casos para producir estadísticas que nos permitan generar políticas públicas efectivas sobre la base de datos concretos. Además, quienes se encuentran obligados por la Ley 26.485 a denunciar, podrían incurrir en responsabilidad por omisión en caso de no hacerlo. También es importante denunciar, dado que, ante eventuales hechos nuevos, las denuncias previas hechas por las víctimas, por su entorno o instituciones constituyen material probatorio para el Proceso.

Quiénes están obligados/as a Denunciar

Las personas que se desempeñen en servicios asistenciales, sociales, educativos y de salud, en el ámbito público o privado, que con motivo o en ocasión de sus tareas tomaren conocimiento de un hecho de violencia contra las mujeres en los términos de la presente ley, estarán obligados a formular las denuncias, según corresponda, aún en aquellos casos en que el hecho no configure delito.

Claves para efectuar la denuncia penal

Es necesario que el hecho de violencia configure un delito, la Violencia de Género no constituye un único tipo delictivo, sino que se presenta como agravante, contexto o modalidad específica de ciertos tipos delictivos tales como:

- Abuso de armas de fuego
- Lesiones en diversos grados
- Femicidio o tentativa de femicidio
- Abuso sexuales
- Corrupción de menores
- Facilitación de la prostitución
- Explotación económica
- Privatización ilegítima de Libertad
- Daños materiales
- Incendio doloso
- Explotación (sexual, laboral, etc)
- Sustracción de menores
- Impedimento de contacto
- Búsqueda de paradero
- Desobediencia de una orden judicial: violación de la Medida de Distancia
- Usurpación
- Violación de Domicilio
- Hurto
- Amenazas simples / Coactivas / Coactivas calificadas

Algunas pautas de interés para efectuar una denuncia penal:

- DNI
- Cuando la denuncia es realizada por otra persona luego se llama a ratificar la denuncia a la víctima / Especificar en la denuncia los motivos por los cuales no realiza la denuncia la propia víctima.
- Aportar todos los datos precisos que tengan: nombres, teléfonos, domicilios, DNI, etc.
- Solicitar que se inste a la acción penal - en caso de querer que se investigue, se lleve a cabo un proceso penal y una condena.
- Una vez iniciada la denuncia penal es muy importante sostener y acompañar a la víctima en el proceso.
- Tener en cuenta que una vez que se efectúa la denuncia luego el Estado tiene el deber de continuar con la investigación -según jurisprudencia de la CSJN aún en contra de la voluntad de las víctimas-.

Es importante tener en cuenta que con la reciente reforma al artículo 72 del código penal, aun en aquellas situaciones en que se trata de delitos de instancia privada como lesiones leves la justicia debe actuar de oficio cuando se encuentren afectadas cuestiones de interés público o por razones de seguridad. Es importante destacar que el Ministerio Público de la Acusación cuenta con una unidad fiscal especializada en Violencia de Género,

Familiar y Sexual. La misma cuenta además con un/a fiscal de turno especializado/a que se encuentra a cargo de las investigaciones en días y horarios inhábiles garantizando de este modo el tratamiento e investigación especializada de este tipo de situaciones.

Otras medidas que pueden solicitarse

Además de la denuncia, pueden solicitarse a la comisaría que se realicen las gestiones necesarias ante el/la fiscal de turno o el organismo que corresponda para la solicitud de las medidas preventivas urgentes contempladas en la Ley 25.484:

Medida de distancia, exclusión, secuestro de armas, botón de alarma, ronda policial, restitución de bienes o personas, entre otras-.

Qué pasa después de la denuncia: el proceso penal

La denuncia implica el inicio de una investigación penal preparatoria, es muy importante conocer las fases del proceso para poder transmitir información y seguridad a las víctimas, y fundamentalmente para no generar falsas expectativas respecto a las respuestas y pasos posibles luego de la denuncia.

Prisión Preventiva: Sin dudas, uno de los principales aspectos que suelen consultarse se vincula a la prisión preventiva, a continuación, se exponen los supuestos de su procedencia. Es muy importante considerar estos requisitos a los efectos de no generar falsas pretensiones en los denunciantes. Todas las medidas cautelares deben ser excepcionales, en especial la prisión preventiva. Para que proceda la solicitud de prisión preventiva deben reunirse los siguientes requisitos:

1. Existencia de elementos de convicción suficientes para sostener su probable autoría o participación punible en el hecho investigado.
2. La pena privativa de libertad, que razonablemente pudiera corresponder en caso de condena, sea de efectiva ejecución.
3. Las circunstancias del caso autorizan a presumir el peligro de fuga o de entorpecimiento de la investigación. Si existen elementos vinculados a estos tres requisitos, es importante dejarlos reflejados y especificados en la denuncia que se realiza para que sean tenidos en cuenta a la hora de evaluar la procedencia de las medidas cautelares.

Denuncia en las comisarías

Todas las comisarías tienen la obligación de tomar las denuncias que se efectúen en el marco de la Ley 26.485.

- La denunciante tiene derecho a ser escuchada en un espacio de intimidad y a recibir una respuesta rápida y efectiva.
- La denunciante puede estar acompañada y no se necesita presentar pruebas ni testigos al momento de la denuncia.
- Es importante solicitar copia de la denuncia y leerla a los efectos de constatar si coincide con la declaración.
- La denunciante tiene derecho a ser informada sobre quién es el fiscal de turno interviniente y sobre las medidas que disponga el mismo.
- Todos los trámites son gratuitos.
- La denunciante tiene derecho a solicitar que se comuniquen con el fiscal de turno si

desea tramitar algunas de las medidas contempladas en la Ley 26.485, como así también para solicitar asistencia del área Municipal correspondiente y/o otros organismos que brindan asistencia integral.

Violencia policial en la Ruta de la Denuncia

A continuación, se describen algunas de las situaciones de violencia policial más comunes que suelen ocurrir al efectuar denuncias en las dependencias policiales. Es importante reconocer estas situaciones a los efectos de poder detectar y denunciar este tipo de violencia institucional y así poder bregar por los derechos de las víctimas.

- Revictimización por omisión en la redacción de la denuncia y repetición de relato. La denuncia policial presenta omisiones respecto a lo relatado por la víctima motivo por el cual debe repetir todo nuevamente en sede judicial. Por ello siempre es importante solicitar la lectura de la denuncia y comprobar que contenga todos los elementos que fueron relatados.

- La víctima queda aprehendida junto con el agresor en la misma comisaría tras haberse defendido en el marco de una situación de violencia de género. El elemento determinante de la justicia y la policía suelen ser las lesiones visibles en el agresor, el descreimiento en el relato de la víctima y la falta de perspectiva de género en el análisis de la legítima defensa.

- Comentarios machistas por parte del personal policial a la denunciante.
- Exigencia de testigos como requisitos para tomarle la denuncia.
- Largas esperas innecesarias para la toma de la denuncia.
- Comentarios que responsabilizan a las víctimas de lo sucedido, expresando por ejemplo que no tiene derecho a denunciar porque ella deja pasar al domicilio al agresor, o que ella era responsable de lo sucedido ya que “lo llamaba” a su ex pareja, lo “perdonaba” y luego cuando se enojaba lo denunciaba.

- Desestimar la denuncia aludiendo que son problemas menores o familiares.
- Negativa de otorgarle copia de la denuncia.

En el fuero civil

En la provincia de Santa Fe son competentes los Tribunales de Familia para solicitar, entre otras las siguientes medidas en los casos de violencias domésticas:

- Medida de Distancia
- Exclusión del hogar
- Restitución de bienes
- Solicitar botón de alarma
- Alimentos provisorios
- Suspensión del régimen de contacto.
- Régimen de Contacto Provisorio.

Para solicitar alguna de dichas medidas debe dirigirse a la Unidad de información y atención de víctimas y denunciantes, donde luego de recepcionada la denuncia y la solicitud de medidas derivan a los Tribunales.

Medida de distancia	Exclusión del hogar	Restricción de bienes
	<p>b.2 Ordenar la exclusión de la parte agresora de la residencia común, independientemente de la titularidad de la misma;</p> <p>b.3. Decir el re íntegro al domicilio de la mujer si está se había retirado, previa exclusión de la vivienda del presunto agresor.</p>	<p>Ordenar a la fuerza pública, el acompañamiento de la mujer que padece violencia, a su domicilio para retirar sus efectos personales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> > Se establece respecto de la persona y del domicilio. > Su violación constituye un delito: incumplimiento de mandato judicial. > Se estipula por un tiempo determinado. Generalmente 60 días. Debe solicitarse la renovación con anticipación. > Para renovarla es importante acudir nuevamente a la unidad de atención y aportar todos los hechos nuevos. > Es importante ver cómo se compatibiliza con régimen de alimentos, visitas y otras situaciones que puedan surgir vinculadas especialmente al régimen parental . La jueza debe prever un mecanismo para que no se crucen. > Es importante notificar de la misma a la Escuela, Control de Salud y Lugar de trabajo. > Por ello puede solicitarse cuando se pide que sea notificada mediante mantamiento 	<ul style="list-style-type: none"> > Se puede solicitar independientemente de quién es el titular de la vivienda. > Se aconseja que desde el área o organismo interviniente llame previamente a la comisaría para ver si cuentan con personal o móvil para realizarla. > En la medida de lo posible es importante trabajar previamente con el grupo familiar para que no tome represalias o reprochen a la personas que solicita la exclusión. 	<ul style="list-style-type: none"> > Si son bienes de uso personal -ropa, elementos personales, etc. - se solicitan en la Unidad de atención a víctimas y denunciantes. > Si se trata del mobiliarios de la vivienda debe solicitarse en tribunales. Debe realizarse en inventario. > Es importante indagar sobre cuáles con los bienes que se quieren retirar -y si la persona tiene algún medio para movilizarlos o si por el contrario se requiere solicitar colaboración del Área Mujer y Diversidad Sexual o de la Policía. > Solicitar refuerzo policial del 911 por posibles represalias.

Ordenar medidas de seguridad en el domicilio de la mujer	Prohibir al presunto agresor enajenar, disponer, destruir, ocultar o trasladar bienes gananciales de la sociedad conyugal o los comunes de la pareja conviviente	Medidas típicas de situaciones de violencia doméstica que deben solicitarse a el juez de Flia. articulándose con BCINA
<ul style="list-style-type: none"> > Solicitar al Ministerio de Seguridad a través del MPA ronda policiales. > Solicitar al juez de familia a través del Juzgado de Familia y de municipio botón de alarma. 	<ul style="list-style-type: none"> > Solicitar al juez de familia 	<ul style="list-style-type: none"> > En caso de que se trate de una pareja con hijos/a, se fijará una cuota alimentaria provisoria, si correspondiese, de acuerdo con los antecedentes obrantes en la causa; según las normas que rigen en la materia: b6. 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, 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. > Ordenar la suspensión provisoria del régimen de visitas. > Ordenar al presunto agresor abstenerse de interferir de cualquier forma, en el ejercicio de la guarda, crianza y educación de los/as hijos/as; > Disponer el inventario de los bienes gananciales de la sociedad conyugal y de los bienes propios de quién ejerce y padece violencia. En los casos de las parejas convivientes se dispondrá el inventario de los bienes de cada uno; > Otorgar el uso exclusivo a la mujer que padece violencia por el período que estime conveniente del mobiliario de la casa.

Si quienes sufren violencias de género son niñas y/o adolescentes

Es importante tener en cuenta que:

- Que pueden efectuar la denuncia sin necesidad de contar con la autorización de su responsable parental y/o tutor legal en virtud de la Ley 26.485 y del principio de Autonomía Progresiva.
- Podes asesorarte también en el servicio local de niñez y adolescencia.
- Si la situación se produce en el ámbito escolar entre pares es importante poder comunicarlo a las autoridades para que pueda tomar intervención el equipo socio educativo y/o la institución que corresponda.
- Si la situación ha sido judicializada en ciertas situaciones es importante solicitar que las entrevistas se realicen en cámara gesell a los efectos de evitar situaciones de revictimización.

NOTIFICACIÓN DE DERECHOS DE LA VÍCTIMA “VIOLENCIA DE GÉNERO”

(MODELO: Tener presente que deberán actualizar los datos informativos de éste modelo conforme la jurisdicción donde presten labores):

Se hace saber, en fecha -----, a la Sra. -----, DNI -----, que la ley 12.734 y modificatorias, otorga a la víctima los siguientes derechos:

“ARTÍCULO 80”. Derecho de la Víctima. “Las autoridades intervinientes en un procedimiento penal garantizarán a quienes aparezcan como víctimas u ofendidos penalmente por el delito los siguientes derechos:

- 1) a recibir un trato digno y respetuoso;
- 2) a la documentación clara, precisa y exhaustiva de las lesiones o daños que se afirman sufridos por causa del hecho motivante de la investigación;
- 3) a obtener información sobre la marcha del procedimiento y el resultado de la investigación, debiendo la Oficina de Gestión Judicial notificarle al domicilio que habrán de fijar, la fecha, hora y lugar del juicio, así como la sentencia final cuando no concurriera a la audiencia del debate;
- 4) a minimizar las molestias que deban ocasionarse con motivo del procedimiento;
- 5) a la salvaguarda de su intimidad en la medida compatible con el procedimiento regulado por este Código;
- 6) a la protección de su seguridad, la de sus familiares y la de los testigos que depongan a su favor, preservándolos de la intimidación y represalia, sobre todo si se trata de una investigación referida a actos de delincuencia organizada;
- 7) a requerir el inmediato reintegro de los efectos sustraídos y el cese del estado antijurídico producido por el hecho investigado en las cosas o efectos de su pertenencia, cuando ello corresponda según las disposiciones de este Código;
- 8) a obtener la revisión de la desestimación de la denuncia o el archivo ya reclamar por demora o ineficiencia en la investigación, ante el Fiscal Regional, y ante la negativa de éste, ante el Fiscal General, sin perjuicio de formular cuando correspondiere queja ante la Auditoría General del Ministerio Público de la Acusación. Cuando la investigación refiera a delitos que afectasen intereses colectivos o difusos, las personas jurídicas cuyo objeto fuera la protección del bien tutelado en la figura penal, tendrán la legitimación a la que se hace referencia en el presente inciso;
- 9) a presentar querrela y a ejercer contra el imputado acciones tendientes a perseguir las responsabilidades civiles provenientes del hecho punible, en los términos de este Código. Una ley especial establecerá la forma de protección a que alude el inciso 6) de este artículo, la que podrá hacerse extensiva, si fuere necesaria, a imputados u otros testigos.
- 10) a ser oída por un Juez en audiencia pública en forma previa al dictado de las resoluciones que versen sobre la aplicación de un criterio de oportunidad, la adopción de medidas cautelares, la suspensión del juicio de prueba, y los supuestos de procedimiento abreviado. En este último caso, también tendrá derecho a ser oída por el Fiscal antes de la celebración del acuerdo. Durante la etapa de ejecución de la pena en los casos de conmutaciones de penas, libertades condicionales, salidas transitorias, cumplimiento en estado de semilibertad o semidetención, aplicación de leyes penales más benignas y modificaciones de las medidas de seguridad impuestas. Las resoluciones adoptadas deberán serle comunicadas por la Oficina de Gestión Judicial. Para el supuesto que no contare con abogado que la patrocine o represente, se dará intervención al Centro de Asistencia a la Víctima más cercano, con la antelación necesaria para que se contacte con la víctima, a cuyos fines se le proporcionarán los datos de contacto de la misma".

"ARTÍCULO 81". Asistencia Genérica. Desde los primeros momentos de su intervención, la Policía y el Ministerio Público Fiscal, suministrarán a quien invoque

verosímilmente su calidad de víctima, la información que posibilite su derecho de ser asistida como tal por el Centro de Asistencia a la Víctima u organismo pertinente, aun sin asumir el carácter de querellante.

"ARTÍCULO 82". Asistencia Técnica. Para el ejercicio de los derechos que se le acuerdan a quien invoque su condición de víctima, no será obligatorio el patrocinio letrado, salvo lo dispuesto en el Artículo 94.

Si no contara con medios suficientes para contratar un abogado, a fin de constituirse en querellante, el Centro de Asistencia a la Víctima u Organismo pertinente, se lo proveerá gratuitamente".

Por decisión debidamente notificada ante el juez interviniente, el abogado del centro de asistencia a la víctima u organismo pertinente que tuviere participación podrá no formular instancia de querella.

"ARTÍCULO 291. Archivo y Desestimación. Notificación y disconformidad. La desestimación y el archivo dispuesto por el Fiscal, serán notificados a la víctima y en su caso al querellante, quienes en un plazo de cinco (5) días podrán manifestar su disconformidad ante el Fiscal Regional. El Fiscal Regional realizará, cuando corresponda, una sumaria averiguación y convalidará o revocará la decisión cuestionada. En este último caso, podrá impartir instrucciones y aun designar nuevo Fiscal como encargado de la investigación. Cuando el Fiscal Regional convalidará la decisión del inferior, dentro del mismo plazo, se podrá ocurrir ante el Fiscal General, quien luego de cumplir idéntico procedimiento, resolverá definitivamente. En caso de mantenerse el rechazo de la pretensión de la víctima, ésta podrá iniciar la persecución conforme el procedimiento de querella, cualquiera fuera el delito de que se trate, dentro del plazo de sesenta (60) días hábiles de notificada la resolución del Fiscal General. Esta circunstancia se le hará conocer a la víctima al momento de presentar su denuncia."

ASÍ TAMBIÉN SE LA NOTIFICA QUE CUENTA CON LAS SIGUIENTES INSTITUCIONES A DISPOSICIÓN:

1.- Equipo Interdisciplinario de Violencia Familiar - Rosario - Zeballos 1799 Ministerio de Desarrollo Social Teléfono: (0341) 4721861 correo electrónico: politicasdegenero@santafe.gov.ar.

2.- Área de Asistencia a la Mujer de la Municipalidad de Rosario - 0800 444 0420 - Teléfono Verde, línea gratuita Teléfono (0341) 4802446 -las 24 hs

3.- Asesoramiento psico-jurídico en violencia familiar de la ciudad de Rosario - Santa Fe 638 Teléfono: (0341) 4802444 Oía y horario de atención: lunes a viernes de 8 a 19.-

4.- Unidad de información y atención de víctimas y denunciantes - Poder Judicial de la provincia de Santa Fe Rosario - Balcarce 1651 Teléfono: (0341) 4721700 interno 2123 Correo electrónico: fiscaliadedenunciasros@justiciasantafe.gov.ar

5.- Centro de asistencia a la víctima y al testigo del delito - Defensoría del pueblo de la provincia de Santa Fe Rosario - Pasaje Álvarez 1516 Horario de atención: 8:00 a 18:00 Teléfono: (0341) 4721112 - 4721113

6.- Centro de Asistencia Judicial (CAJ) Rosario - Moreno 1763 Teléfono: (0341) 4728162 - Línea gratuita: 0800- 555- 8632 - Correo electrónico: cajrosario@santafe.gov.ar

7.- Comisaría de la Mujer - Centros de orientación a la víctima de violencia familiar y sexual: Rosario - Italia 2153, planta alta Teléfono: (0341) 4728523.

8.- Subsecretaría de Niños, Niñas y Adolescentes - EQUIPOS DE GUARDIA ANTE URGENCIAS: Entre las 19 hs. y 7 hs. los días hábiles, y 24 hs. fines de semana y feriados, Zeballos 1799. Rosario 0341 - 4721853 al 57 (Interno 38) /.0341-153217392-

COMPLETAR POR LA VÍCTIMA:

1. Desea ser notificado de los actos en donde puede ejercer sus derechos: SI

NO _____(Indicar con una cruz).///

2. Indicar nro. de teléfono para recibir notificaciones:

3. Indicar número de teléfono alternativo y persona de referencia:

4. Indicar correo electrónico para recibir notificaciones:

Sin perjuicio de lo anterior se podrá consultar el estado de la causa en el Ministerio Público de la Acusación y/o Oficina de Gestión Judicial. -

Espacios de acompañamiento interdisciplinario e integral.

En el ámbito municipal y provincial, existen equipos conformado por psicólogas, abogadas y trabajadoras sociales escucha, acompaña y desarrolla junto con la persona que realiza una consulta un plan personalizado de acción para salir de la situación de violencia respetando los tiempos y las necesidades de cada persona. Las estrategias que desarrollan implican entre otras cosas el asesoramiento jurídico gratuito y especializado, la articulación con otros organismos que brindan patrocinio, la coordinación con efectores de salud, el acceso a una casa protección en aquellas situaciones más graves, la gestión de botón de alarma en articulación con la justicia, la inclusión de las personas en jardines municipales, escuelas de trabajo, entre otros dispositivos en los cuales se prioriza la inclusión inmediata de las mujeres víctimas de violencias de género y sus hijos/as, siendo esto una política de Estado. La consulta puede ser realizada por cualquier persona no solamente por la víctima, sino por cualquier equipo, familiar, o vecino/a que haya tomado contacto con la situación. Es importante destacar además que la consulta en dicho ámbito no implica una judicialización o

denuncia penal de la situación. Realizan una evaluación integral de cada situación, asistencia psicológica, asesoramiento legal, acompañamiento y asesoramiento social, articulación interinstitucional y espacios de sensibilización, capacitación y prevención.

Los Centros Territoriales de Denuncias: son organismos de la administración pública provincial que gestionan un sistema de atención, orientación y recepción de denuncias relativas a hechos delictivos o contravenciones en el marco de faltas provinciales. Los mismos son atendidos por jóvenes abogados recientemente recibidos y trabajan en forma coordinada con los Centros de Orientación para Víctimas de Delitos y otras organizaciones relacionadas, según corresponda.

Centro de orientación a la víctima de violencia familiar y sexual (ex comisaria de la mujer) y Agencia de trata de la provincia de Santa Fe: En dicho Centro se toman denuncias por delitos sexuales. Además también funciona la Agencia de Trata del Gobierno de la Provincia, la cual está integrada con personal policial capacitado.

ASESORAMIENTO Y PATROCINIO JURÍDICO GRATUITO Centros de asistencia judicial (CAJ): El CAJ está compuesto por equipos interdisciplinario de profesionales –abogados/as; trabajadores/as social; psicólogos/- y funciona con el objetivo garantizar el acceso a la justicia por parte de los ciudadanos, ofreciendo contención, respuesta y acompañamiento a víctimas de delitos, así como el servicio de mediación penal. Los CAJ son oficinas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación que brindan un servicio de atención primaria orientado a resolver problemas jurídicos de los ciudadanos. La responsabilidad de los CAJ reside en promover, facilitar y fortalecer el acceso a la justicia de la población.

Defensorías zonales civiles: Las defensorías zonales son estructuras del poder judicial descentralizadas, ubicadas en distintos barrios de la ciudad, en las que se asesora y patrocina a aquellas personas que no cuentan con recursos para poder acceder a un/a abogado/a particular y, así, poder tener el acceso a la justicia. Pueden tenerse en cuenta por ejemplo para solicitar un régimen de contacto, alimentos, divorcios, entre otras acciones civiles.

Consultorios Jurídicos: Los consultorios jurídicos gratuitos de la UNL son espacios en los cuales se brinda un asesoramiento legal primario a los vecinos/as de los barrios en los que se encuentran localizados con el objeto de orientar y en su caso derivar a los organismos e instituciones correspondientes.

En caso de que una mujer sufra violencia por motivos de género, puede acudir a los siguientes contactos:

Líneas gratuitas de información, contención y asesoramiento para prevenir la violencia de género (las 24 hs)

Línea Nacional

Llamada: 144

WhatsApp: 11-27716463

Mail: linea144@mingeneros.gob.ar

App

Ciudad de Santa Fe

0800 777 5000

Ciudad de Rosario

Teléfono verde: 0800 444 0420

Whatsapp teléfono verde: 341 5 781509

Áreas locales de municipios y comunas

Las áreas o servicios locales de género y diversidad, ubicadas territorialmente en todo el territorio provincial y dependientes de los gobiernos comunales y municipales, trabajan articuladamente con los equipos de esta Secretaría de Estado, en la implementación de servicios integrales de asistencia a las personas que padezcan violencia y a las personas que la ejercen.

¿Dónde denunciar?

- Comisarías
- Comisarías de la mujer
- Centros territoriales de denuncia
- Ministerio Público de la Acusación de Santa Fe: Recibe denuncias on line o

bajando la aplicación desde esa misma página.

¿Cómo pedir una medida de distancia on line?

Si una mujer desea solicitar una medida de distancia online, puede realizarlo de la siguiente manera:

Cuando una mujer se encuentre atravesando una situación de violencia puede radicar la denuncia de forma electrónica, a través de whatsapp, mail o mensaje de texto para solicitar una medida de distancia que la proteja. No es necesario que concurra personalmente, ni a efectuar, ni a ratificar la misma.

Denuncia vía electrónica

La solicitante deberá enviar un correo electrónico o comunicarse con los números de contacto enviando un mensaje con el hecho de violencia de género a denunciar, detallando sus datos y los del agresor (nombre completo, DNI, domicilio y localidad). Es importante que la denunciante adjunte foto de su DNI a esa denuncia.

Una vez recibida, la Oficina de Asistencia de las Víctimas de Violencia Doméstica y de Género o el juzgado enviará una "Constancia de Recepción", informando si la confirman o rechazan.

En caso de que la denunciante reciba la confirmación, se notificará a través de la autoridad policial la prohibición de acercamiento para que tu agresor no se pueda acercar a vos.

¿Dónde enviar la denuncia?

Para realizar una denuncia que, de corresponder, genere una medida de restricción de acercamiento estas podrán comunicarse al:

Teléfono: (0342) 156 130000 o al mail fiscaliadedenunciassfe@justiciasantafe.gob.ar si residen en la ciudad de Santa Fe.

Y al teléfono: (0341) 156 100100 o al mail

fiscaliadedenunciasros@justiciasantafe.gob.ar en caso de residir en Rosario.

Otras localidades: deberán dirigirse a la fiscalía del Ministerio Público de la Acusación que corresponda.

PARA POLICÍA Y SERVICIO PENITENCIARIO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE:

La **Dirección Provincial de Bienestar de las Fuerzas de Seguridad** tiene como misión gestionar las políticas de desarrollo de carrera y de bienestar para el personal del Ministerio de Justicia y Seguridad en todos los escalafones policiales y del servicio penitenciario.

Para ello, se generan estrategias y acciones institucionales tendientes a promover el bienestar integral del personal y su grupo familiar, garantizando la igualdad de género, considerando las necesidades de salud física y mental, el acceso a una vivienda digna y todas las políticas para el desarrollo de una mejor calidad de vida dentro y fuera del ámbito laboral.

Dentro de las funciones de esta Dirección, es de suma importancia, disminuir los riesgos asociados a la actividad policial y la mejora continua del ambiente y condiciones laborales. Esto se lleva a cabo mediante diversas acciones e intervenciones de trabajo interministerial, interinstitucional e intrainstitucional.

Por último, la Dirección busca profesionalizar al personal activo, brindando herramientas y conocimientos a través de formación, capacitación, actualización profesional y especialización del personal.

Canales de atención

Área de Bienestar: (0341) 4721813 - Interno 45831 - (0342) 154467553
bienestarenlapolicia@santafe.gov.ar salud.bienestar@santafe.gov.ar

Área de Género: (0342) 155380139 (Zona Centro-Norte) / (0342) 155287642 (Zona Sur)
generoseguridad@santafe.govb.ar

Ante la presunción de la comisión de una Falta de Carácter GRAVE por parte de un masculino perteneciente a las filas policiales, que se viera involucrado en un hecho de Violencia de Género:

Corresponde la separación inmediata del servicio adoptando alguna de las medidas cautelares reguladas en nuestra L.P.P. :

- Suspensión Provisional de Empleo (por 12 horas)
- Disponibilidad

- Pasiva

El Art. 133 del R.S.A. dispone que quien se halle en situación de DISPONIBILIDAD o PASIVA será relevado de su servicio, y privado del uso del uniforme, arma y credencial.-

Para poder minimizar los riesgos frente a un empleado policial sindicado como autor de un hecho de Violencia de Género es que se dispone la PRIVACIÓN DEL ARMA REGLAMENTARIA como así también una serie de pautas para su devolución al denunciado que deberá volver al servicio efectivo si su situación procesal lo permite.-

Es dable destacar que en estas situaciones no sólo se encuentra en juego la Responsabilidad Administrativa del agente, sino también su aptitud psicofísica, por ello se deben ordenar los mismos estudios médicos que al momento de la primera entrega de armamento (Nuevo examen médico/psicológico).-

PROCEDIMIENTO:

Objetivo: Orientar la tramitación

Ámbito de Aplicación: D-5, Divisiones Judiciales, Sección Sumarios Administrativos

Sujetos comprendidos: Actos de Violencia de Género que puedan configurar Faltas y/o Delitos que involucren al Personal Policial en ejercicio de sus funciones o fuera de ellas, sea en el ámbito privado o público.

Posibles víctimas:

- Mujeres integrantes de la Policía cuyo agresor también pertenece a la fuerza.
- Mujeres civiles que sufren violencia ejercida por personal policial en ejercicio de sus funciones.
- Mujeres civiles que sufren violencia por parte de personal policial en el ámbito doméstico.

Vías de conocimiento del hecho:

- **Directa:** La víctima o su superior inmediato son quienes informan.

- Derivación: Por parte del Órgano Judicial, Fiscalía, Comisaría.-

Sujetos que pueden denunciar: Mujer o persona del colectivo LGBTTIQ que considere haber sido víctima de Violencia de Género por parte del Personal Policial.-

Principios a considerar en la entrevista con la víctima:

- Escucha activa
- Asesoramiento
- Contención
- Rapidez en la atención
- Personal entrevistador preferentemente de sexo femenino
- Constatación y Registro de Lesiones.
- Confidencialidad
- No revictimización
- Consentimiento informado
- Respeto a la identidad de Género Autopercebida

Informe del Riesgo: Deben señalarse los indicadores de riesgo existentes a fin de hacer una valoración de los mismos y diseñar estrategias.

SI LA VÍCTIMA ES PERSONAL POLICIAL SE LA DEBE DERIVAR A LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR DE LAS FUERZAS DE SEGURIDAD.-

Deberes de Intervención:

- Si al momento de denunciar la víctima está acompañada , se debe tomar declaración a esa persona.

- Si la Víctima o los testigos son menores de edad se debe dar inmediata intervención judicial.
- Si el hecho constituye un Delito se debe evacuar consulta con la Unidad Fiscal , solicitar la Dispensa del Art. 258 C.P.P.S.F., remitir las actuaciones a la Sección Sumarios Administrativos y dar aviso a la Agencia de Control Policial.
- La Fiscalía puede disponer medidas de protección para la víctima.
- Si el denunciado es Personal Policial con PORTACIÓN DE ARMA se dispone:

1. Suspensión Provisional de empleo.

2. Quita del arma reglamentaria

3. Instrucción de Sumario administrativo con pase a situación de revista de Disponibilidad o Pasiva, según corresponda (Art 37 inc."A" R.S.A., + Art 90 Inc."C" / Art. 91, Ley Nro. 12.521). Para restituir el Arma Reglamentaria se requerirán NO MENOS DE 3 ENTREVISTAS psicológicas/ psiquiátricas por parte de la Dirección de Medicina Legal.-

4. Informe completo para evaluar al denunciado.

5. Si el hecho NO es DELITO, pero SI FALTA GRAVE se dará aviso a la Secretaría de Control Policial para que disponga quién instruirá el Sumario Administrativo.-

6. Si el hecho constituye FALTA LEVE, se remitirá a la Unidad Regional que corresponda para que instruya las actuaciones pertinentes.-

7. Principio de independencia de la causa penal.

ANEXO

RESOLUCIÓN Nro. 0754/21 “ Guía de Actuación del D-5, Divisiones Judiciales de la Unidades Regionales y Secciones Sumarios Administrativos de la Policía de la Provincia de Santa Fe para la Recepción y Registro de Denuncias por Violencia de Género” (REFORMADO POR RESOLUCIÓN Nro. 1103/22)

LEY NACIONAL NRO. 26743 IDENTIDAD DE GÉNERO

La Ley Argentina sobre Identidad de Género, promulgada en mayo de 2012, da a toda persona el derecho al reconocimiento de su género, al libre desarrollo de su persona conforme a su identidad de género, y a ser tratada de acuerdo con su identidad de género.

Derecho a la identidad de género. Toda persona tiene derecho:

- a) Al reconocimiento de su identidad de género;
- b) Al libre desarrollo de su persona conforme a su identidad de género;
- c) A ser tratada de acuerdo con su identidad de género y, en particular, a ser identificada de ese modo en los instrumentos que acreditan su identidad respecto de el/los nombre/s de pila, imagen y sexo con los que allí es registrada.

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.

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 5° 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, considerándose el número original.
3. Expresar 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 4° 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 4° y 5°, 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.

La rectificación registral conforme la presente ley, una vez realizada, sólo podrá ser nuevamente modificada con autorización judicial.

Confidencialidad. Sólo tendrán acceso al acta de nacimiento originaria quienes cuenten con autorización del/la titular de la misma o con orden judicial por escrito y fundada.

No se dará publicidad a la rectificación registral de sexo y cambio de nombre de pila en ningún caso, salvo autorización del/la titular de los datos. Se omitirá la publicación en los diarios a que se refiere el artículo 17 de la Ley 18.248.

Notificaciones. El Registro Nacional de las Personas informará el cambio de documento nacional de identidad al Registro Nacional de Reincidencia, a la Secretaría del Registro Electoral correspondiente para la corrección del padrón electoral y a los organismos que reglamentariamente se determine, debiendo incluirse aquéllos que puedan tener información sobre medidas precautorias existentes a nombre del interesado.

Derecho al libre desarrollo personal. Todas las personas mayores de dieciocho (18) años de edad podrán, conforme al artículo 1° 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 5° 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.

Aplicación. Toda norma, reglamentación o procedimiento deberá respetar el derecho humano a la identidad de género de las personas. Ninguna norma, reglamentación o procedimiento podrá limitar, restringir, excluir o suprimir el ejercicio del derecho a la identidad de género de las personas, debiendo interpretarse y aplicarse las normas siempre a favor del acceso al mismo.

¿Qué es la identidad de género?

No hay una única forma de ejercer la sexualidad y los afectos, existen otras formas de expresarlos. La identidad de género de una persona puede ser independiente del sexo con el que nació y de su orientación sexual. Cuando se habla de **diversidad sexual** se hace referencia a las **diferentes formas de expresar el afecto, erotismo, deseo, las prácticas amorosas y sexuales** entre las personas; éstas no se limitan a las relaciones de pareja entre un hombre y una mujer, por lo que incluye la heterosexualidad, homosexualidad y bisexualidad. El término diversidad sexual cuestiona la idea de que hay una única forma de ejercer la sexualidad y los afectos, haciendo visible la existencia de otras formas de expresarlos. Incluye también la idea de que **la identidad de género de una persona puede ser independiente del sexo con el que nació y su orientación sexual.**

La identidad de género es el concepto que se tiene de uno mismo como ser sexual y de los sentimientos que esto conlleva; se relaciona con **cómo vivimos y sentimos nuestro cuerpo desde la experiencia personal y cómo lo llevamos al ámbito público**, es decir, con el resto de las personas. Se trata de la forma individual e interna de vivir el género, la cual podría o no corresponder con el sexo con el que nacimos.

Si bien existe una diversidad de identidades de género, habitualmente se considera un espectro con dos extremos: la identidad atribuida a las mujeres y la relacionada con los hombres.

Sin embargo, debemos recordar que la identidad de género:

Es independiente de la orientación sexual e incluye las formas en las que una persona se autodenomina y se presenta frente a las demás.

Incluye la libertad de modificar la apariencia o la función corporal a través de roles sociales de género, técnicas médicas, quirúrgicas o de otra índole.

¿Qué diferencia hay entre identidad de género y expresión de género?

La expresión de género es “la manifestación externa de los rasgos culturales que permiten identificar a una persona como masculina o femenina conforme a los patrones considerados propios de cada género por una determinada sociedad en un momento histórico determinado”. Por un lado, la expresión de género se refiere a la forma en la que las personas interpretan el género de una persona en particular, sin importar como ella misma se identifique. Por otro lado, la identidad de género alude a la manera en que una persona se asume a sí misma, independientemente de cómo la perciben los demás.

Comúnmente se considera que la expresión de género es un espectro en donde un lado está ocupado por lo femenino, tradicionalmente atribuido a las mujeres, y del otro lado se encuentra lo masculino, habitualmente relacionado con los hombres. Debemos recordar que la expresión de género es independiente del sexo biológico, la identidad de género y la orientación sexual.

¿Qué significa el acrónimo LGBTI?

LGBTI es un acrónimo que se usa como término colectivo para referirse a las personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans (el término trans se refiere a travestis, transexuales y transgéneros) e Intersexuales:

Lesbiana. Mujer que se relaciona erótico-afectiva-amorosa-vitalmente con mujeres. Se utiliza como sinónimo de la identidad de las mujeres homosexuales. Es una construcción identitaria y resulta también una manera de autodenominación.

Gay. Expresión alternativa a homosexual, que se prefiere por su contenido político y uso popular. Se utiliza como sinónimo de la identidad de los hombres homosexuales, aunque algunas mujeres también lo utilizan. Es una construcción identitaria y resulta también una manera de autodenominación.

Bisexual. Atracción erótico-afectiva y manera de autodefinición que se dirige hacia hombres y mujeres por igual. Esto no implica que sea con la misma intensidad, al mismo tiempo o de manera indiscriminada.

Travesti. Una persona travesti es aquella que expresa su identidad de género -ya sea de manera permanente o transitoria- mediante la utilización de prendas de vestir y actitudes del género opuesto que social y culturalmente se asigna a su sexo biológico. Ello puede incluir la modificación o no de su cuerpo.

Transexual. Condición humana por la que una persona, habiendo nacido con un sexo biológico determinado, tiene una identidad de género (sexo psicológico) distinta a la que le “corresponde”. La condición de ser transexual no depende de si se realiza o no la reasignación sexo-genérica.

Tránsgendero. Condición humana por la que una persona tiene cualidades y comportamientos de género (el ser masculina o femenina) que no coinciden con su sexo de acuerdo con los patrones sociales y culturales, por lo que se identifica o adopta los del género opuesto. El uso del atuendo del género opuesto es la conducta más ostensible de la transgeneridad.

Intersexual. Se refiere a la presencia en la anatomía de una persona de órganos sexuales que corresponden a características de ambos sexos o estructuras que son difíciles de definir o resultan ambiguas desde la lógica que reconoce sólo dos sexos.

Tipos de orientación sexual

Es conflictivo hablar sobre los diferentes tipos de orientaciones sexuales. Ya se sabe que definir es limitar, y esto se hace especialmente obvio cuando lo que se está definiendo es algo tan subjetivo como los patrones de **atracción sexual** y los diferentes criterios que se utilizan para determinar si algo es sexualmente atrayente o no.

1. Heterosexualidad

Es la orientación sexual **definida por la atracción hacia personas del sexo contrario**, exclusivamente. Se trata posiblemente la clase de orientación sexual más común.

2. Homosexualidad

Caracterizada por la **atracción sexual dirigida exclusivamente hacia personas del mismo sexo**. Popularmente se conoce a los hombres homosexuales como *gays*, mientras que las mujeres son *lesbianas*.

3. Bisexualidad

Atracción sexual hacia personas del mismo sexo y del sexo contrario, aunque no necesariamente con la misma frecuencia o intensidad en uno u otro caso.

4. Pansexualidad

Atracción sexual hacia algunas personas, independientemente de su sexo biológico o identidad de género. La diferencia entre la pansexualidad y la bisexualidad es que en el segundo caso la atracción sexual se sigue experimentando a través de las categorías de género, mientras que en la pansexualidad no ocurre esto.

5. Demisexualidad

La demisexualidad se describe como **la aparición de atracción sexual sólo en algunos casos en los que previamente se ha establecido un fuerte vínculo emocional o íntimo**.

6. Lithsexualidad

Las personas con este tipo de orientación sexual **experimentan atracción hacia otras personas, pero no sienten la necesidad de ser correspondidas**.

7. Autosexualidad

En la autosexualidad, **la atracción se experimenta hacia uno mismo**, sin que esto tenga que ser sinónimo de narcisismo. Puede entenderse como una forma de alimentar afecto o amor propio.

8. Antrosexualidad

Este concepto **sirve para que puedan identificarse con él las personas que experimentan su sexualidad sin saber en qué categoría identificarse y/o sin sentir la necesidad de clasificarse en ninguna de ellas**.

9. Polisexualidad

En este tipo de orientación sexual **se siente atracción hacia varios grupos de personas con identidades de género concretas**. Según el criterio utilizado para clasificar, puede entenderse que la polisexualidad se solapa con otras orientaciones sexuales como por ejemplo la pansexualidad.

10. Asexualidad

La asexualidad **sirve para poner nombre a la falta de atracción sexual**. Muchas veces se considera que no forma parte de la diversidad de orientaciones sexuales, al ser su negación.

¿Qué es la Identidad Personal?

La **identidad personal** es la percepción individual que una persona tiene sobre sí misma; es la conciencia del existir. Son una serie de datos que se adquieren a lo largo de la vida, capaces de moldear el patrón de conducta y la personalidad.

LEY 11.529 –Violencia Familiar

Esta legislación comprende a todas aquellas personas que sufriesen lesiones o malos tratos físicos o psíquicos por parte de alguno de los integrantes del grupo familiar, sin distinción del tipo de vínculo de matrimonio, uniones de hecho, sean o no convivientes, incluyendo ascendientes, descendientes y colaterales.

Los servicios asistenciales, sociales y educativos, públicos o privados, los profesionales de la salud, y todo otro funcionario que en razón de sus funciones accedan al conocimiento de una situación de violencia familiar, -luego de asistir a la víctima- deberán efectuar la presentación del caso ante el Ministerio Público el que actuará en forma inmediata acorde al artículo precedente. Las representaciones pueden efectuarse en forma verbal o escrita, ante cualquier juez o ante el Ministerio Público. El juez interviniente podrá adoptar algunas de las medidas autosatisfactivas, debiendo remitir siempre las actuaciones -en forma inmediata- al juez competente. Iniciada la presentación ante el Ministerio Público, éste deberá dar intervención al juez competente. Será juez competente a los fines de la aplicación de la presente ley, el de trámite de los tribunales colegiados de Familia y donde éstos no estuvieren constituidos, el juez con competencia en cuestiones de Familia. Los mismos tendrán intervención necesaria en las situaciones de exclusión del hogar. Todos los procesos serán de trámite reservado, con excepción de las intervenciones del agresor y/o agredido, sus representantes o mandantes y la de los expertos que en cada caso autorice el juez interviniente.

Recepcionada la presentación y de considerarlo necesario, el juez interviniente requerirá una evaluación sobre el estado de salud del agredido, a alguno de los médicos del consultorio médico forense o a los profesionales expertos que designen, haciéndole conocer expresamente que se trata de una de las situaciones contempladas en esta ley. En los lugares donde no existieren médicos forenses, la evaluación será reemplazada por los informes que hayan efectuado los centros asistenciales que atendieron a la persona agredida, o los que solicite el juez competente. El informe médico deberá realizarse dentro del plazo de tres horas -teniendo en cuenta la celeridad del caso- y contener la mayor cantidad de datos posibles a fin de una mejor evaluación de la situación de riesgo existente.

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.

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. Los equipos interdisciplinarios actuantes

en casos de Violencia Familiar podrán solicitar el auxilio de personal policial para la realización de los procedimientos. En tal caso, la autoridad policial deberá prestar inmediata y eficiente colaboración en los términos y con los alcances requeridos. Igual temperamento deberá adoptarse en los casos no judicializados, donde tomen intervención equipos interdisciplinarios designados para fines análogos por otra autoridad estatal.

Medidas Autosatisfactivas. 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 (72) horas, debiendo poner en conocimiento de las mismas al juez competente dentro de dicho plazo.

BUSQUEDA DE PERSONAS

Diseño de la Investigación

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 es 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/es 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

¿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 **(A.U.O.P.- CEN.COM.POL.- D-3- T.O.E.- AGRUPACIÓN CUERPOS- DD.HH.- Central de Emergencias 911-)**, en el pedido de colaboración debe plasmarse los datos de la búsqueda, características físicas, quien la requiere y se debe adjuntar una vista fotográfica lo más actual posible.
- **La nota al D-3 es a los fines se ingresen los fines al 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 viralización 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, compulsas 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) -

RELACIONES PÚBLICAS Y ORATORIA

RELACIONES PÚBLICAS Y ORATORIA:

¿Qué son las Relaciones Públicas? Definición de PR

En este artículo, **proporcionamos una definición clara y un análisis exhaustivo sobre qué son las relaciones públicas (PR)** y su función crítica dentro del marketing. Exploraremos las actividades y roles que desempeñan los especialistas y discutiremos las distintas formas de las relaciones públicas, tanto en sus aspectos positivos como negativos. También, dado que las relaciones públicas a menudo se confunden con otras prácticas de comunicación, diferenciaremos PR de otras formas de marketing para clarificar su identidad única y su importancia estratégica.

¿Qué son las relaciones públicas (PR)?

Las *relaciones públicas* (PR o RRPP) son un proceso de comunicación estratégica diseñado para construir y mantener relaciones beneficiosas entre una organización y sus diferentes públicos, como clientes, socios comerciales (B2B) y periodistas.

Este proceso abarca diversas prácticas, desde gestionar solicitudes de medios hasta atender preocupaciones de accionistas y la sociedad, informar sobre actividades empresariales y gestionar la imagen de la marca.

¿Qué se entiende por relaciones públicas?

Las relaciones públicas se centran en **gestionar y divulgar información de una entidad a su público objetivo, influyendo en su percepción de manera positiva**. Estas prácticas no solo buscan informar, sino también moldear cómo el público ve a la persona, empresa o marca en cuestión.

¿Cuál es el rol de las relaciones públicas?

Las relaciones públicas tienen como objetivo generar relaciones mutuamente beneficiosas mediante el compromiso con terceros para diversos fines. También son conocidas por las tácticas que se aplican para desarrollar, hacer crecer, mejorar y proteger la reputación.

Lo que hacen los relacionistas públicos es trabajar día a día para asegurar una cobertura de prensa favorable y tomar decisiones que resuenen positivamente con el público. Por ejemplo, pueden posicionar a un líder de opinión como la cara de la empresa, enlazando la marca con valores y movimientos que apoya, lo cual enriquece su imagen.

Tipos de relaciones públicas

1) Relaciones con los medios

Establecer y mantener una relación sólida con los medios es vital. Esto incluye actuar como una fuente confiable de información y mantener a los periodistas informados sobre las últimas campañas.

2) Relaciones con los inversores

Este tipo se centra en gestionar la comunicación entre la empresa y sus inversores, incluyendo la coordinación de eventos para inversores y la publicación de informes financieros.

3) Relaciones de producción

Directamente vinculadas con la gestión de la empresa, estas relaciones apoyan las campañas de marketing y el lanzamiento de productos nuevos o mejorados.

4) Relaciones gubernamentales

Representan a la empresa ante organismos gubernamentales, asegurando el cumplimiento de políticas y obligaciones legales, como la competencia leal y los derechos de los empleados.

5) Relaciones internas

Encargadas de la dinámica interna, estas relaciones manejan todo lo relacionado con el bienestar de los empleados y la mediación de conflictos para prevenir filtraciones de información privada.

6) Relaciones con la comunidad

Específicas de la industria, gestionan la interacción social y comunitaria de la marca, participando en programas educativos o iniciativas medioambientales, por ejemplo.

7) Relaciones con los clientes

Este departamento maneja las interacciones clave con los clientes, atendiendo sus inquietudes y realizando estudios de mercado para anticipar sus necesidades y expectativas antes de lanzar una campaña.

¿Por qué son importantes las relaciones públicas?

Las relaciones públicas son fundamentales porque **actúan como catalizadores en la construcción de confianza dentro y fuera de una organización.**

La gestión de la reputación, que es esencial para fomentar dicha confianza, no es un logro instantáneo sino un proceso meticuloso y constante que requiere tiempo y dedicación para reforzar la credibilidad de una empresa.

Los equipos de relaciones públicas juegan un papel vital en este aspecto, trabajando incansablemente para forjar y mantener relaciones positivas no solo en los mercados locales y actuales, sino también en los internacionales.

Además, las relaciones públicas, especialmente las relaciones públicas digitales, aumentan la visibilidad de la marca en el ámbito digital, donde el contenido puede tener una longevidad superior a la de los medios impresos. Los artículos publicados en línea pueden seguir atrayendo atención hacia la marca indefinidamente, y generar enlaces desde otras fuentes en línea, mejorando así el posicionamiento de la marca en buscadores. Un enfoque estratégico y experimentado hacia las relaciones con los medios es esencial para cultivar credibilidad y gestionar efectivamente las relaciones con los periodistas, con el objetivo de obtener cobertura mediática positiva y de calidad.

Para las startups y empresas con presupuestos limitados, **las relaciones públicas ofrecen una alternativa rentable para ganar reconocimiento sin el elevado costo de la publicidad tradicional**. No solo promueven la marca, sino que también ayudan a construir una comunidad enganchada, facilitando la interacción y el diálogo en redes sociales, lo cual puede fomentar la lealtad del cliente.

Finalmente, las relaciones públicas también enriquecen la comunicación de liderazgo de opinión, aportando un elemento humano a la empresa y destacando sus valores y principios ante un público más amplio.

¿Qué es un especialista en relaciones públicas?

Un relacionista público es un profesional que trabaja para desarrollar y mantener una imagen positiva de una marca frente al público. Esto implica la creación, planificación y ejecución de estrategias de relaciones públicas mediante diversas campañas promocionales que se difunden a través de canales como redes sociales, comunicados de prensa y eventos presenciales.

¿Qué habilidades se requieren?

El éxito en relaciones públicas depende de una combinación de habilidades blandas (soft skills) y técnicas. La comunicación eficaz, tanto oral como escrita, es fundamental. Además, se valoran las habilidades de negociación para manejar recursos, resolver conflictos y gestionar asuntos financieros.

Los especialistas en PR deben ser **expertos en mantener relaciones armoniosas entre múltiples partes interesadas, fomentando la colaboración hacia objetivos comunes**. La gestión eficiente del tiempo es vital, ya que una mala planificación puede comprometer los resultados de una campaña. La habilidad para anticipar problemas y mitigar obstáculos potenciales es también esencial para garantizar la puntualidad y la eficacia en la entrega de proyectos.

Dependiendo del sector específico, el conocimiento profundo y la experiencia en la industria pertinente son indispensables para ganarse la confianza de los clientes y ofrecer servicios valiosos.

Relaciones públicas positivas

Las relaciones públicas positivas son el resultado directo de una empresa que adopta una postura proactiva. Los relacionistas públicos se esfuerzan por moldear y mejorar la reputación de una marca, presentándola de manera positiva a través de sus ideas, productos, logros y liderazgo.

El objetivo principal de las relaciones públicas positivas es enriquecer cómo la audiencia percibe la marca y todo lo que representa.

Estas actividades se fundamentan en los valores y creencias de la marca. Por ejemplo, en el sector de la salud y la medicina, una campaña puede centrarse en sensibilizar sobre un problema de salud importante, posicionando así a la marca no solo como partidaria de la causa, sino también como una entidad activa en la búsqueda de soluciones.

Ejemplos de ejercicios de relaciones públicas positivas

- Campañas de concienciación sobre temas importantes.
- Comunicados de prensa que resaltan logros o acciones basados en datos concretos.
- Estrategias de comunicación bidireccional que facilitan una conexión más profunda y personal con la audiencia.

Relaciones públicas negativas

Las relaciones públicas negativas se enfocan en **gestionar las respuestas a connotaciones negativas que pueden afectar la reputación de una marca**. Estas prácticas son, en esencia, reacciones a eventos que ya han ocurrido y buscan mitigar cualquier impacto adverso que estos eventos puedan tener sobre la empresa.

Ejemplos de ejercicios de relaciones públicas negativas

Las estrategias defensivas buscan para proteger a la marca de publicidad adversa. Por ejemplo, si un producto de la empresa falla o daña a los consumidores, el equipo de relaciones públicas se encargará de manejar las críticas y neutralizar la amenaza potencial a la viabilidad del producto y la empresa. En tales casos, se implementan tácticas de respuesta de emergencia para demostrar que la empresa prioriza el bienestar del consumidor sobre los beneficios, asegurando así que la percepción pública se mantenga positiva o se recupere.

Ejemplos de relaciones públicas negativas, o control de daños, son:

- Comunicación de crisis reactiva (responder a la audiencia y tranquilizarlos sobre las prioridades de la organización en este contexto).
- Publicar mensajes como respuesta o disculpa, abordando la crisis actual en cuestión
- Estrategias para restaurar la reputación centrándose en mantener los valores de la marca y actuando para ayudar a la parte dañada

Diferencias y similitudes: relaciones públicas vs. otros departamentos

Las relaciones públicas son a menudo confundidas con marketing, publicidad y comunicaciones, aunque existen diferencias significativas entre estas disciplinas. A continuación, **exploramos diferencias y similitudes de las relaciones públicas con otros departamentos.**

1) Relaciones públicas vs. marketing

Mientras que el marketing se enfoca en promover y vender productos o servicios específicos, las relaciones públicas se concentran en mantener y mejorar la reputación general de una empresa.

El marketing busca directamente aumentar las ventas a través de técnicas como la publicidad, la determinación de precios y las promociones, orientadas al consumidor. Por otro lado, las relaciones públicas se dedican a construir una imagen de marca positiva y duradera, no limitándose solo a la venta inmediata de productos.

2) Relaciones públicas vs. publicidad

La publicidad es una técnica de marketing que utiliza anuncios pagados para atraer atención pública hacia productos o servicios.

En contraste, las relaciones públicas no implican pagos por espacio publicitario; en cambio, buscan construir relaciones beneficiosas entre la empresa y su público a través de comunicaciones estratégicas y no pagadas, como los comunicados de prensa y las actividades de engagement.

3) Relaciones públicas vs. Comunicaciones

Aunque las comunicaciones abarcan las relaciones públicas, hay diferencias claras. Las relaciones públicas son estratégicas, enfocadas en la construcción y gestión de la marca a través de relaciones con stakeholders clave como medios, clientes, inversores y empleados. Las comunicaciones, por otro lado, se refieren más a la entrega de mensajes y pueden ser más tácticas en naturaleza.

Para profundizar, podemos identificar 4 categorías principales en las que las relaciones públicas y otras formas de marketing difieren entre sí.

- **Tareas diarias:** Un día típico para un especialista en relaciones públicas podría incluir escribir y distribuir comunicados de prensa, establecer contacto con medios de comunicación, proponer historias y manejar situaciones de crisis. Un profesional del marketing podría pasar el día creando campañas publicitarias, realizando investigación de mercado y gestionando promociones.

- **Áreas de enfoque:** Las relaciones públicas se centran en establecer relaciones valiosas para la marca y gestionar su imagen pública. El marketing, en cambio, se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente y aumentar las ventas.

- **Público objetivo:** Las relaciones públicas tienen un público objetivo más amplio, que incluye clientes, empleados, inversores y medios de comunicación. El marketing, en su mayoría, apunta directamente a los consumidores.

- **Métricas de rendimiento:** Las métricas para relaciones públicas incluyen alcance, participación, calidad de cobertura mediática y tráfico de medios, mientras que el marketing mide el éxito a través de ventas, tráfico web, generación de leads y ROI.

Conclusión:

Las relaciones públicas juegan un papel crucial en cómo el público ve a las empresas, influenciando la percepción más allá de la mera transacción comercial hacia una imagen de marca que refleje valores, ideas y creencias. Los especialistas y las agencias de relaciones públicas trabajan incansablemente para mantener la reputación, difundir la conciencia de la marca, contar historias significativas y manejar contenido negativo, contribuyendo significativamente al panorama general de cómo una marca es percibida y valorada.

LA IMPORTANCIA DE LA ORATORIA

*“Las campanas se conocen por sus sonidos, en tanto, los hombres, por sus palabras”
(anónimo).*

Al comenzar a escribir las primeras letras de este libro quisiera contextualizar el porqué de este tema. Si repasamos a los que han liderado pueblos o a aquellos que han dejado su impronta en la historia de la humanidad podemos asegurar con meridiana certeza que, muchos de ellos, han carecido de la vista o del oído, pero jamás, léase con énfasis, jamás han sido liderados por un mudo. De ésta nace mi primera pregunta ¿es importante hablar ¿es imprescindible hablar para comunicarnos? ¿Pareciera que saber algo no es idéntico a saber decirlo? ¿o, estoy equivocado? Pero, la vida me ha demostrado que no es lo mismo hablar que comunicar.

De acuerdo a estas interrogantes, las cuales no tienen respuestas fáciles, he pasado mi vida intentando darles respuestas coherentes y también se han transformado en los faroles que inspiraron estas otras. En el trabajo o en cualquier actividad de interrelación, la forma en que hablemos, en que nos comuniquemos, será el referente por el cual seremos juzgados, aceptados o definitivamente rechazados. Hablar con orden, con claridad, con entusiasmo, con persuasión debieran ser el norte que guíe nuestros argumentos. A este respecto, conviene detenernos un poco para examinar el vocablo retórica, por encontrarse tan asociado con la oralidad. La retórica se encuentra definida como el arte de la persuasión por intermedio de la palabra, lo que lo transforma en un problema de oralidad. Para muchos, es

una técnica tal que, a través del discurso, permite convencer al oyente, incluso de aquello que pudiera ser falso. Ella tuvo sus inicios en Sicilia, hacia el siglo V a.C., y hasta nuestros días sus aportes están presentes en múltiples ámbitos del quehacer cotidiano. En síntesis, el objeto de estudio consistía en el efecto que un orador provocaba en el oyente, a fin de hacer de una realidad falsa o poco creíble en un hecho verosímil. Aristóteles, el multifacético hombre, toma el desarrollo de la retórica y escribe su obra *TEJNÉ RETORIKÉ*, donde sienta las bases de una teoría de la persuasión que tiene plena validez hasta nuestros días. Concibe el discurso como un mensaje y la disposición del contenido como lo retórico o lo que persuade y nos plantea que la premisa fundamental es siempre tener presente lo que se quería persuadir en cada caso. Por ello, destacaba que todo orador debiera tener siempre presente el *Ethos* (lo que el orador debía saber del oyente para persuadir, el *Pathos* (la disposición emotiva del público que se quería persuadir) y el *Logos* que era el mensaje, su estilo y forma de declamarlo).

Por ello, hablar con eficacia, no es un lujo sino una imperiosa necesidad. Sepan ustedes que el noventa por ciento de nuestra vida de relación consiste en hablar o escuchar y solo el diez por ciento en leer o escribir. Ante esta perspectiva conviene circunscribir al actor principal de este proceso : el ser humano El mismo Aristóteles ya nos expresaba, hace más de 2500 años, que el hombre es un ser sociable.

Otros ilustres afirman que somos animales racionales, categorías que cuestiono por ver cómo nos desenvolvemos a diario. Que somos animales pensantes, característica cada vez menos fomentada en nuestros días donde se premia más a las cosas que se hacen ,por sobre las que se piensan, por lo que no me parece una característica distintiva de nuestra especie. Es más importante hacer que pensar, en un mundo donde los resultados son los que mandan. Por eso, cometemos tantos errores, sin ser capaces de evitarlos por la premura del tiempo. Podría seguir entregando características de las personas, pero como todas podrían ser cuestionadas por ustedes, buscaremos una que sea más consensuada.

Por ende, lo único que no podríamos objetar, querámoslo o no, es que somos animales: lo de superiores, me reservo la opinión por tratarse de alguien involucrado en esta distinción. Por ello, lo definitivamente propio de los seres humanos, hasta estos instantes, es el lenguaje.

El lenguaje es ,por lo tanto, la única facultad humana que nos distingue de otras formas de vidas y la que nos permite conocer nuestro pasado, comprender nuestro presente y visualizar un futuro .No existe nada que se le compare y por eso debemos cuidarlo. Claro que este lenguaje si no se expresa convenientemente convierte a las personas en seres que no son capaces de comunicarse entre sus pares, haciendo de ellos unos personajes que

parecen más ser esperpentos o hacedores de cosas. Este lenguaje se materializa en el habla, única e intransferible, y es recibido por los interlocutores a través de la palabra. Esta última es la que articula nuestra existencia y nos valida como personas. Además, es la que nos convoca en esta oportunidad y es la que se relaciona estrechamente con la oratoria. Otro aspecto importante de la oratoria es que también hay que saber hablar para ser escuchado.

Lo notable es que el hecho de tener que hablar ante extraños, o en una simple reunión de trabajo, no parece ser una tarea sencilla, a la que la mayoría de las personas considere como fácil. En una encuesta realizada en el país de ellas (Estados Unidos), investigaron las diez cosas que más temor le producían a la gente, obteniéndose el siguiente resultado (en orden ascendente): los perros, la soledad, el avión, la muerte, la enfermedad, las aguas profundas, los problemas económicos, los insectos, los reptiles, las alturas y primero de la lista hablar en público. Esto se debe principalmente a que el orador se debe enfrentar al miedo oratorio. Con él nacemos y convivimos a diario, pero si éste no es morboso ni patológico comienza a desaparecer en la medida que uno comienza a hablar. Descubrimos que este miedo es algo común a todas las personas y salvo honrosas excepciones, que las hay, hace que cualquier orador tenga respeto por sus interlocutores. Decir que este miedo también tiene relación con la calidad y cantidad de los oyentes es una verdad incuestionable.

Apreciarán que me he detenido en evidenciar características generales, pero creo que ha llegado el instante de entregarles algunos aspectos externos que tiene el miedo oratorio en algunas personas: sudoración excesiva, tartamudeo, engendro de movimientos torpes y en algunos casos, como suelo llamarlo, caída total del sistema. Es aquí donde el orador comienza a preocuparse en cómo solucionar sus falencias y el único remedio es reconocerlo y aprender técnicas que lo ayudarán a superarlo. Hasta estos momentos podemos afirmar, con cierto sustento, que el hombre es el único ser viviente que habla y que la palabra es uno de los dones más extraordinarios que poseemos. Reitero que lo asumo como un regalo entregado por un ser superior que, en mi caso, es Dios. Esta dádiva es la que nos permite manifestar la prodigiosa riqueza de nuestra alma como establecer relaciones con nuestros semejantes. Por supuesto que un profesional, sobre todo en el área de las comunicaciones no se puede quedar con este regalo. Se hace necesario transformarlo en un ARTE, al que podríamos llegar a través del ejercicio efectivo de la palabra, la cual se apoya necesariamente en el medio ambiente o en la educación. Permítanme desarrollar brevemente estos pilares. Lo más íntimo que posee el ser humano, no solo por mí sino refrendado por nuestra Constitución Política, es la familia: núcleo indisoluble, pero que en la actualidad no ejerce el papel al que está llamado. Familias dispersas, padres cansados y poca tolerancia a la conversación son los signos distintivos que nos entregan los estudios al respecto.

Un segundo nivel aparece el colegio ¿es necesario profundizar este tópico? La brecha entre los buenos y malos colegios se acrecienta a pasos agigantados porque si no se les entrega a los profesores el papel de protagonistas, desterrando a los actuales profetas en temas educacionales al ostracismo intelectual, seguiremos cayendo en este pozo. Siguiendo, aparecen las amistades.

Aquí el adagio “cada oveja con su pareja” tiene importancia para explicar que las amistades suelen ser las que comparten más tiempo y no necesariamente son las que se podrían beneficiar. A propósito de esto y para graficar mi teoría, nuestro país se ha visto invadido por una cultura fetichista y voyerista: los realities.

Continuando con el entorno o medio ambiente, aparecen los referentes externos: el primero de ello, la prensa. Está claro que la actual, salvo honrosas excepciones, tiene enfocada su línea editorial a temas como la farándula, corrupción y hechos delictivos que acaparan sus titulares. Sin contar que las noticias son escritas y comentadas por profesionales que, muchas veces, al igual que otras profesiones, carecen de estudios sistemáticos y rigurosos para emplear correctamente la palabra. Por ello, sabemos con certeza que la mayoría de las personas hablan, pero pocas lo hacen con efectividad. Solo la educación, sistemática o asistemática, permitirá que ese don de la palabra lo transformemos en un arte. Aquí empieza a adquirir importancia los textos, ejemplos y clases que se refieren a cómo intentar hablar mejor. No puedo dejar de asumir con cierta nostalgia que la oratoria ya no es la de antes. Los mensajes se han vuelto simples y han perdido su fondo en beneficio de una forma que aparenta con ser más directa. La imagen ha sustituido a la palabra, y no deja de resonar aquí la gastada frase de que “una imagen vale por mil palabras”. En el mundo rápido y consumista en el que nos desenvolvemos, todo lo que no sea práctico como útil está de más.

Ante los argumentos descritos solo nos ofrecen dos posiciones: someternos al yugo del cambio o a aprender a convivir con él, sin que éste nos absorba. Propongo una tercera vía: la educación. Un ejemplo evidente es el lenguaje “chat” que se ha hecho famoso, no sólo en Chile, sino en el mundo. Para escribir un mensaje rápido y economizar letras, una ch se reemplaza por una x, o ciertas vocales se omiten cuando su posición es evidente o en empleo de emoticones que expresan situaciones o hechos a comunicar. Yo no plantearía esto como un problema, sino fuera por un hecho irrefutable, y es que quienes usan este lenguaje escrito, raramente saben distinguir entre la escritura verdadera y la inventada. Peor aún, esto es fomentado por grandes compañías a las que poco les importa el daño cultural que hacen. No quisiera pensar que esto es fomentado por grupos fácticos interesados en la pérdida del lenguaje, puesto que de pensarlo así estaríamos contemplando cómo nuestra

especie está perdiendo su única esencia. Y qué decir de la falta de matices en el vocabulario, donde muchos léxicos desaparecen para ser absorbidos por uno solo. A este respecto dejo planteado en este libro los vicios del lenguaje, a saber las coprolalias, anacolutos, anfibologías, solecismos vulgarismos, etc., que hacen que un orador cualquiera cometa errores en su hablar diario. Por tanto, no es garantía que tener una profesión sea equivalente a hablar bien. Hablar bien implica prepararse y eso solo se consigue a través de una educación sistemática. Pero, siguiendo con mi introducción al tema de este libro debo centrarme en la alternativa de la educación No perdamos de vista que el fin último de cualquiera de las ramas del conocimiento es llegar a la verdad y no a cualquier precio, ya que en caso contrario, deberíamos desear el preocuparnos por comunicarnos bellamente y volvernos máquinas de información objetiva y cierta. ¿Por qué habría que pensar en otra cosa? Mi respuesta a esta inquietud la refrendo al decir que las obras humanas viven y sobreviven a los hombres, porque es mandato superior que las cosas bellas perduren en la admiración de los otros, tal como cualquiera de las maravillas que ha creado el hombre, que sobrepasaron a sus creadores y se mantienen sin que muchos reaccionen a las verdades que un día pretendieron decir ni a los trabajos que implicaron en su creación. Es que si vamos a hablar de verdades, hay una que está por sobre cualquier rigor científico y es el hecho de que somos humanos con un espíritu que se exalta cuando se sabe llegar a él.

Hablar con la verdad, por lo tanto, no debiera ser un vano bombardeo de información sobre quién nos presta atención, si lo que realmente pretendemos es hablar. ¿Para qué hacerlo si no logramos hacer vivas esas palabras en el otro? Porque no es otra cosa que vida lo que le otorga ese valor intrínseco a las cosas bellas. Ese contenido espiritual que el hombre entrega en sus creaciones viene de la voluntad que le es inherente por ser humano. Dicho de otro modo, solo el hombre, cual Dios, puede dotar de humanidad a sus creaciones y es precisamente esa humanidad la que las hace eternas como el conocimiento que nos dejaron los filósofos de la Antigua Grecia, por citar a nuestros orígenes occidentales.

Efectivamente, la oralidad entrega a las cosas un carácter humano que debemos saber poner de nuestro lado. Los griegos, que valoraban al hombre por sus aptitudes, bien sabían esto y lo es patente en su legado cultural. Remitámonos a la Ilíada donde los hombres apuntaban en sus actitudes al ideal máximo de la excelencia humana: el areté. El areté podía ganarse solo de dos formas: por medio de la batalla y en la asamblea que no era otra cosa que una batalla del discurso. Era aquí la palabra la que hacía del hombre un ser capaz de llegar a lo mejor y más alto a lo que se podía esperar de él. Razones de tiempo no me permitirán detenerme en los discursos de Néstor y Aquiles que validan el concepto de areté tan perdido en nuestra época Si aquello ya se vivía en la Grecia antigua, en la Grecia clásica pasaba otro tanto. Los maestros de este tiempo consideraban insuficiente y limitada la

educación de los medios escritos en desmedro del contacto oral. Platón, lo hace explícito en el Fedro pues consideraba que la palabra necesitaba de alguien que la haga viva y es eso, a fin de cuentas, lo que pretendían sus diálogos: crear y recrear una relación presencial, oral, humana. Del mismo modo encontramos a los sofistas. Vapuleados por Sócrates quien criticó el hecho de que cobrasen por enseñar, nos olvidamos que ellos fueron los verdaderos padres de la lingüística pragmática, lo que no es en ningún caso negativo.

La historia de la filosofía ha continuado de modo irreflexivo con la visión que les otorga a estos verdaderos maestros una connotación peyorativa y poco se ha observado el aporte que han hecho, ya que fueron ellos los que plantearon por primera vez la necesidad de asumir una educación formada en el arte de hablar. En el contexto de la Grecia que nacía hacia la democracia y que necesitaba hombres aptos para el ejercicio político, era necesaria una educación basada en la palabra. La problemática suscitada en torno a estos hombres que tomaron conciencia sobre el poder de la palabra, sigue teniendo validez hoy en día. Recordemos, en esta ocasión a Sócrates cuando le dice a Hipócrates en el Protágoras: “¿No adviertes que el sofista es el mercader de todas las cosas con que se alimenta el alma?”. Platón, fue el que los acusó de sacrificar medios para conseguir un fin, sin preocuparse del problema moral que eso suscitaba, para luego Aristóteles acuñar el término de sofisma como arte de la apariencia. Y efectivamente, los sofistas, cuyo nombre viene ni más ni menos que de la raíz *sophos* (sabiduría), supieron tomar lo práctico en el habla para convencer y lograr fines concretos. Esto no implica que quienes queremos formar oradores para ser líderes, para ser educadores o simplemente para la vida, no caigamos en la tentación de engendrar charlatanes.

Lo importante en la misión de formar oradores es saber rescatar los contenidos para fundirlos a través de una forma adecuada. Muchas veces se nos pasa la vida y no lo logramos. Pero, ya el viejo Fénix, mentor de Aquiles, héroe de la Ilíada de Homero, nos señalaba como le recordaba al joven el fin último para el que estaba siendo educado “para ambas cosas, para pronunciar palabras y para realizar acciones”. Es este ideario de la unidad íntima entre el decir y el hacer debe ser el norte que nos guíe. La elocuencia se centra en la capacidad de persuadir y convencer mediante la comunicación de ideas y pensamientos. Partiendo de esta base, consideramos que la oratoria es el arte de hablar en público y de hacerlo con eficacia y estética. El orador tiene como misión trascender a su público o, si se prefiere, proyectarse fuera de sí para entregarse en su mensaje. Un hablante puede dominar perfectamente su área de conocimiento, pero no es un orador si no sabe cómo convencer a sus oyentes de su verdad.

La oratoria tiene una función muchas veces decisiva en la vida de las organizaciones. Una sociedad democrática exige la participación de sus individuos para adoptar acuerdos y los acuerdos solo se adoptan luego del debate, donde triunfan las posiciones de aquellos que hablaron y supieron hacerlo de manera elocuente. El debate, vocablo que proviene del latín *battere* que significa golpear, adquiere en nuestros días una importancia pocas veces cuestionada. Pero, nunca debemos olvidar que debatir es luchar con palabras. El debate conoce manifestaciones exaltadas, maestros de este tiempo consideraban insuficiente y limitada la educación de los medios escritos en desmedro del contacto oral. Platón, lo hace explícito en el Fedro pues consideraba que la palabra necesitaba de alguien que la haga viva y es eso, a fin de cuentas, lo que pretendían sus diálogos: crear y recrear una relación presencial, oral, humana.

Del mismo modo encontramos a los sofistas. Vapuleados por Sócrates quien criticó el hecho de que cobrasen por enseñar, nos olvidamos que ellos fueron los verdaderos padres de la lingüística pragmática, lo que no es en ningún caso negativo. La historia de la filosofía ha continuado de modo irreflexivo con la visión que les otorga a estos verdaderos maestros una connotación peyorativa y poco se ha observado el aporte que han hecho, ya que fueron ellos los que plantearon por primera vez la necesidad de asumir una educación formada en el arte de hablar.

En el contexto de la Grecia que nacía hacia la democracia y que necesitaba hombres aptos para el ejercicio político, era necesaria una educación basada en la palabra. La problemática suscitada en torno a estos hombres que tomaron conciencia sobre el poder de la palabra, sigue teniendo validez hoy en día. Recordemos, en esta ocasión a Sócrates cuando le dice a Hipócrates en el Protágoras: “¿No adviertes que el sofista es el mercader de todas las cosas con que se alimenta el alma?”. Platón, fue el que los acusó de sacrificar medios para conseguir un fin, sin preocuparse del problema moral que eso suscitaba, para luego Aristóteles acuñar el término de sofisma como arte de la apariencia. Y efectivamente, los sofistas, cuyo nombre viene ni más ni menos que de la raíz *sophos* (sabiduría), supieron tomar lo práctico en el habla para convencer y lograr fines concretos. Esto no implica que quienes queremos formar oradores para ser líderes, para ser educadores o simplemente para la vida, no caigamos en la tentación de engendrar charlatanes. Lo importante en la misión de formar oradores es saber rescatar los contenidos para fundirlos a través de una forma adecuada. Muchas veces se nos pasa la vida y no lo logramos. Pero, ya el viejo Fénix, mentor de Aquiles, héroe de la Ilíada de Homero, nos señalaba como le recordaba al joven el fin último para el que estaba siendo educado “para ambas cosas, para pronunciar palabras y para realizar acciones”. Es este ideario de la unidad íntima entre el decir y el

hacer debe ser el norte que nos guíe. La elocuencia se centra en la capacidad de persuadir y convencer mediante la comunicación de ideas y pensamientos.

Partiendo de esta base, consideramos que la oratoria es el arte de hablar en público y de hacerlo con eficacia y estética. El orador tiene como misión trascender a su público o, si se prefiere, proyectarse fuera de sí para entregarse en su mensaje. Un hablante puede dominar perfectamente su área de conocimiento, pero no es un orador si no sabe cómo convencer a sus oyentes de su verdad. La oratoria tiene una función muchas veces decisiva en la vida de las organizaciones. Una sociedad democrática exige la participación de sus individuos para adoptar acuerdos y los acuerdos solo se adoptan luego del debate, donde triunfan las posiciones de aquellos que hablaron y supieron hacerlo de manera elocuente. El debate, vocablo que proviene del latín *battere* que significa golpear, adquiere en nuestros días una importancia pocas veces cuestionada. Pero, nunca debemos olvidar que debatir es luchar con palabras. El debate conoce manifestaciones exaltadas, trucos retóricos, juegos de palabras y artificios estilísticos que son enseñados. El debate es una de las formas más emocionantes de diálogo, puesto que en ocasiones no resulta fácil distinguir si en él se están haciendo peticiones, planteando exigencias o lanzando amenazas. Esta técnica, donde la palabra es su eje, en la actualidad, se ve desplazada por la descalificación, amenaza y muchas veces con la agresión física. Pero un orador, independiente donde se exprese, deberá recurrir a la voz. Ésta tiene una especial significación en la oratoria. Una buena voz facilita la misión del orador y le da un apoyo seguro.

Por lo general, ésta se descuida en la vida cotidiana y ese ínfimo detalle hace disminuir el interés de una conversación. Para hablar en público lo ideal sería satisfacer las cualidades orales que Quintiliano citaba “*Vox facilis, magna, flexibilis...*” Pero las cualidades, afortunada o desgraciadamente, se traen desde el nacimiento. Habrá que buscar la perfección a partir de nuestras condiciones innatas. Lo principal es darse cuenta de las virtudes o defectos de la propia voz, para aprovechar las primeras y corregir, en lo posible, las segundas. La voz puede tener un tono suave, duro, dulce, autoritario según el mensaje que uno desee transmitir. Por ello, debemos educarla para ser más elocuentes nuestros mensajes.

El filósofo Walter Benjamín dijo: “El hombre se comunica en la palabra”. No podríamos negar esta verdad pues, en un simple mensaje se revelan, aunque no lo queramos, nuestras realidades que van desde la geográfica, pasando por nuestro estado de salud o ánimo, hasta incluso nuestra capacidad intelectual. Por ello, hablar inadecuadamente una persona puede ser sancionada social y académicamente por un interlocutor que se percata de ese error. Todas hablamos, pero no todos lo hacemos con efectividad, ya que no todos disponemos de la capacidad de utilizar las claves para hacerlo. Nuestro castellano tiene una

importante cantidad de vocablos en comparación con otras lenguas, que si supiéramos utilizar, nos ayudarían a expresar, a transmitir efectivamente lo que queremos, lo que, a fin de cuentas, implica transmitirnos nosotros mismos. En este contexto donde el cultivo del idioma no es una cualidad de todos, tendemos a querer mostrar nuestro mensaje de la forma más práctica, lo que se traduce en brevedad, laconismo y un mensaje sin alma. Así, muchas veces, llegamos a sentir que no sabemos cómo hablar, qué palabras decir, o nos remitimos simplemente a expresiones estereotipadas que son cosa vacía, y nuestro interlocutor, o nosotros mismos si estamos en ese lugar, lo sabe. ***Alguien dijo “el poeta nace, el orador se hace”. Las palabras están, y por lo tanto también las posibilidades. Todo depende de nuestra habilidad de armarlas, hacerlas funcionar con eficacia, darles vida. Si tomamos una verdadera conciencia de la importancia de la palabra y la sabemos educar en nosotros, ya habremos dado el primer paso para educarnos en el lenguaje. Ánimo y espero que sirva, en algo, este libro para los que entienden que el lenguaje es un tema a resolver en nuestros días. Jorge Édison Cabello Terán Invierno 2017.***

DEFINICIONES DE ORATORIA Y ORADOR

Las primeras palabras de este libro fueron circunscribir nuestro tema. Ahora corresponde, por tanto, develar el origen etimológico de la palabra oratoria. Ésta la encontramos en los prefijos latinos os, oris que significan boca. Nada más acertado, ya que la palabra es el medio que poseemos para distinguirnos y diferenciarnos de otras especies vivientes y el hombre (orador) es el que ejecuta dicha acción. Por ende, lo primero que debemos preguntarnos qué características tiene la oratoria. Para el que suscribe estas líneas es un arte (ars, artis, habilidad, destreza) consistente en hablar con elocuencia, pero también es un género literario que se concreta en distintas formas, entre las cuales encontramos las siguientes: El discurso, del latín discursus, es la facultad racional con que se infieren unas cosas de otras, sacándolas por consecuencia de sus principios o conociéndolas por indicios y señales. Serie de las palabras y frases empleadas para manifestar lo que se piensa o siente. Perder, recobrar el hilo del discurso. Razonamiento o exposición sobre algún tema que se lee o pronuncia en público. Doctrina, ideología, tesis o punto de vista.

De una manera más directa se puede decir que un discurso es un razonamiento, mientras que la oratoria es el arte de hablar. Por lo tanto, el discurso es aquello que razones en tu mente y compartes con otras personas, y la oratoria es el arte con que lo haces. Cualquier persona puede pronunciar un discurso, aunque lo hará mejor si conoce las reglas gramaticales, o si se tienen conocimientos de vocabulario, si ha tenido la preocupación de leer, escuchar y preparar una exposición y luego demostrar su capacidad de elocuencia y

persuasión. La diferencia entre un discurso y la oratoria, entonces, radica en cuánto sabes acerca de los principios que te permiten expresarte con belleza y elocuencia. Si expones de cualquier manera, podríamos decir que simplemente estás dando un discurso o exponiendo tus razonamientos ante otras personas, en tanto, si expones desplegando el arte de enseñar, podríamos decir que estás practicando la oratoria, el arte de hablar en público. La disertación, disertar, del latín dissertâre, significa razonar, discurrir detenida y metódicamente sobre alguna materia, bien para exponerla, bien para refutar opiniones ajenas. La conferencia, vocablo que proviene del latín conferentia, plática entre dos o más personas para tratar de algún punto o negocio. Disertación en público sobre algún punto doctrinal. En algunas universidades o estudios, lección que recibían los estudiantes cada día. El sermón, del latín sermo, ónis. Discurso cristiano u oración evangélica que predica el sacerdote ante los fieles para la enseñanza de la buena doctrina. Amonestación o reprensión insistente y larga. Discurso o conversación.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, podemos colegir entonces que orar es hablar en público para persuadir y convencer a los oyentes o mover su ánimo y un orador será una persona que habla en público, pronuncia discursos o imparte conferencias. Catón definía al orador como: vir bonus peritus dicendi, que significa, un hombre bueno experto en el decir.

El orador, con su actividad comunicativa persigue la utilitas de la causa, el interés de la posición retórica en la que está situado y que defiende con su discurso. El primero que dividió la oratoria en varios tipos o subgéneros fue Anaxímenes de Lámpsaco, quien propuso una clasificación tripartita, la que fue posteriormente recogida y compartida por el propio Aristóteles, la cual ha llegado hasta nuestros días:

Género judicial: Se ocupa de acciones pasadas y lo califica un juez o tribunal que establecerá conclusiones aceptando lo que el orador presenta como justo y rechazando lo que presenta como injusto.

Género deliberativo o político: Se ocupa de acciones futuras y lo califica el juicio de una asamblea política que acepta lo que el orador propone como útil o provechoso y rechaza lo que propone como dañino o perjudicial.

Género demostrativo o epidíctico: Se ocupa de hechos pasados y se dirige a un público que no tiene capacidad para influir sobre los hechos, sino tan solo de asentir o disentir sobre la manera de presentarlos que tiene el orador, alabándolos o vituperándolos.

Está centrado en lo bello y en su contrario, lo feo. Sus polos son, pues, el encomio y el denuesto o vituperio.

Características de **un buen Orador** Asumiendo el riesgo de encasillar un concepto, la experiencia nos ha demostrado que los buenos oradores, algunos más y otros menos, tienen las siguientes características:

- **Informa bien.** Informar, del latín informâre, significa enterar, dar noticia de algo. Dicho de una persona o de un organismo: Completar un documento con un informe de su competencia. Formar, perfeccionar a alguien por medio de la instrucción y buena crianza. Dicho de un cuerpo consultivo, de un funcionario o de cualquier persona. Dar forma sustancial a algo.

- **Argumenta sólidamente.** Argumentar, del latín argumentâre, argüir sacar en claro, descubrir, probar. Aducir, alegar, poner argumentos. Disputar, discutir, impugnar una opinión ajena. Sólidamente, con solidez, con razones verdaderas y firmes. Sólido, da, del latín solîdus, firme, macizo, denso y fuerte. Dicho de un cuerpo: que, debido a la gran cohesión de sus moléculas, mantiene forma y volumen constantes. Asentado, establecido con razones fundamentales y verdaderas. Moneda de oro de los antiguos romanos, que comúnmente valía 25 denarios de oro.

- **Hace presente las fuentes que utiliza, fuente,** del latín. fons, - ntis, manantial de agua que brota de la tierra. Aparato o artificio con que se hace salir el agua en los jardines y en las casas, calles o plazas, para diferentes usos, trayéndola encañada desde los manantiales o desde los depósitos. Plato grande, más o menos hondo, que se usa para servir los alimentos. Principio, fundamento u origen de algo. Material que sirve de información a un investigador o de inspiración a un autor. En medicina, úlcera abierta para que supure. Fuentes de información, confidencias, declaraciones o documentos que sirven de base para la elaboración de una noticia o reportaje periodístico. Personas que emiten esas declaraciones.

Por consiguiente, **un mal orador** también lo podemos reconocer ya que presenta algunas de estas señales:

Miente. Mentir, del latín mentîri, decir o manifestar lo contrario de lo que se sabe, cree o piensa. Inducir a error, mentir a alguien los indicios, las esperanzas. Fingir, aparentar. El vendaval mentía el graznido del cuervo. Los que se mienten vengadores de los lugares sagrados. Falsificar algo, faltar a lo prometido, quebrantar un pacto. Miente más que habla, expresión para ponderar lo mucho que alguien miente.

Manipula: manipular, del latín manipûlus, manojo, unidad militar, Operar con las manos o con cualquier instrumento. Intervenir con medios hábiles y, a veces, arteros, en la política, en el mercado, en la información, etc., con distorsión de la verdad o la justicia, y al servicio

de intereses particulares. Artero, de arte, cautela, astucia; adjetivo peyorativo. Mañoso, astuto. Peyorativo, va., de peyorar, dicho de una palabra o de un modo de expresión; que indica una idea desfavorable, que empeora. Peyorar, del latín *peiorâre*, poner o hacer peor algo. Elude expresar sus puntos de vista verdaderos. Esto es, evita informar de sus intenciones reales. Uno de los grandes oradores del siglo XX, sin lugar a muchas discusiones, fue Winston Churchill, quien describió cinco elementos que debían usarse para preparar un buen discurso y que lamentablemente, por desconocimiento, no recurrimos a ellos:

1. Estilo. Para él «no hay elemento más importante en la técnica de la retórica que el uso permanente de la mejor palabra posible». Por ello, es esencial disponer de un vocabulario variado y amplio.

2. Ritmo. Este se basa en el «equilibrio particular» entre las frases, el cual da como resultado una cadencia más cercana al verso blanco, composición cuyos versos no riman entre sí, que a la prosa. El gran estadista británico, acostumbraba a dictar sus discursos y los pronunciaba una y otra vez, para apreciar su cadencia.

3. Argumentos. Churchill acumulaba argumentos, refiriéndose a hechos que sustentaban una conclusión lógica. Tenía la convicción de que escribir era comparable a la tarea de construir edificios: Hay que sentar las bases y juntar datos; las premisas deben soportar el peso de las conclusiones.

4. Analogías. Consideraba a las analogías como una de las armas más formidables de un retórico, según expresa en su obra sobre este tema. Sus discursos alentando al pueblo inglés en horas muy dramáticas estaban llenas de ellas, por ejemplo: La muerte y la congoja serán nuestros compañeros de viaje; las penurias, nuestras vestimentas; la perseverancia y el valor, nuestro único escudo. Nuestras cualidades y nuestros actos deben arder y brillar en la penumbra de Europa hasta que se conviertan en la verdadera luz de su salvación.

5. Extravagancia. Churchill sostiene que los comunicadores necesitan un toque de extravagancia salvaje. Por eso, su vocabulario y forma de armar las frases era particular y llamativo.

6. Vínculo afectivo entre el orador y el auditorio. La audiencia y el disertante deben involucrarse emocionalmente. Para que los oyentes lloren es necesario que el disertante sienta el dolor; para despertar la indignación, hay que transmitir la ira. El hábil empleo de las herramientas básicas de la retórica, explican el vigor y llegada de la oratoria de Churchill.

Pero todo eso llevaba tiempo. Se le atribuye un comentario en el que agradeciendo alabanzas a una de sus improvisaciones, explicaba que éstas eran las que más trabajo le demandaban. Churchill preparaba sus intervenciones con gran dedicación y mal genio. En una película sobre su vida, se nos muestra dictando a una paciente secretaria y peleando con un leal mayordomo que le proveía de sus famosos cigarros y del licor que más le agradaba. Un discurso de 40 minutos podría demandar entre seis y ocho horas de preparación y ensayo. Churchill ponía el foco en un solo tema por discurso y terminaba con un llamado a la acción. Tenían con frecuencia, anotaciones al margen con indicaciones escénicas como «pausa», para darle tiempo al auditorio de asimilar las ideas lanzadas, de experimentar las emociones que trasmitía. También tenía clara conciencia del uso de signos naturales y adquiridos visuales. Dándose cuenta del papel que juega el humor en el ánimo de las personas, aún en los momentos más difíciles de su país, Churchill empapaba sus discursos de humor e ironía.

EL MIEDO ORATORIO

Se puede afirmar, con cierta veracidad, que el hombre es el único ser viviente que habla, y que la palabra es uno de los dones más extraordinarios que posee, ya que le permite manifestar la prodigiosa riqueza de su alma y establecer una relación con sus semejantes. El ejercicio efectivo de la palabra se apoya en dos bases: la naturaleza y la educación. Todas las personas hablan, pero muy pocas lo hacen con efectividad, pues la facultad elocutiva requiere, como cualquier otra facultad del hombre, cultivo y educación. Los seres elocuentes, por naturaleza, son la excepción del orden normal humano. El gran enemigo del orador es el miedo. Éste paraliza la lengua, seca la boca y la garganta, produce transpiración, engendra movimientos torpes del cuerpo en los brazos y las piernas, traba la articulación y la voz y lo que es peor, en algunos casos, deja la mente en blanco se cae el sistema. En una palabra, es un fenómeno no síquico, pero sí paralizante. Para comprender y superar este fenómeno, tan frecuente, en la carrera oratoria conviene estar advertido sobre algunos puntos.

En primer lugar, el miedo es un fenómeno común en casi todos los oradores, incluso en los más famosos. Lo mismo sucede con los artistas en el escenario. Cicerón mismo consideraba muy feliz al orador que no sintiera erizarse los cabellos ante la presencia del público. Juvenal se refirió a la emoción que experimenta quien hablaba en público, asemejándola a la de quien pone un pie desnudo sobre un reptil. Por ejemplo, un artista que no siente miedo antes de salir al escenario es, sin lugar a dudas, una excepción. Cada función y público es distinto, de ahí su miedo inicial. Los artistas que no lo tienen, o son privilegiados o carecen de respeto por su público.

En segundo lugar, si el miedo no es morboso ni obsesivo, desaparece en la medida que uno comienza a hablar. Arístides Briand, el famoso parlamentario francés, reconocía que jamás pudo abordar un público sin un verdadero malestar físico: boca seca, garganta cerrada, manos muertas. Pero, confesaba que este estado duraba más o menos el mismo tiempo que el exordio, pues luego volvía a manejar. “Tener miedo antes de hablar, perderlo cuando se habla, es la marca del buen artista”, nos dice un psicólogo. Esto lo sabe cualquier estudiante que haya debido pasar un examen, o alguien que ha sabido sortear una entrevista decisiva. ¿O no?

En tercer lugar, el miedo está en relación con el número de oyentes y con la calidad del auditorio, pero no en forma absoluta. Algunos oradores no temen frente a grandes públicos, pero sí ante un grupo reducido, mientras que otros temen al público numeroso de las asambleas públicas, y en cambio se desempeñan óptimamente delante de auditorios escogidos o académicos. Cada orador deberá discriminar, con exactitud, cuáles son los públicos y circunstancias que lo atemorizan, pues de esta manera habrá avanzado un paso más en la eliminación de ese temor.

En cuarto lugar, la timidez es un signo positivo en el ser humano y no debe ser confundido por ningún motivo con miedo oratorio, pues obedece, desde el punto de vista psicológico, a una especial sensibilidad, a una delicadeza del alma y, muy a menudo, a una intensa vida interior. Esta condición es preferible a la inconsciente temeridad del ignorante, pues superado el temor, quedará como fondo importante para la oratoria el riquísimo caudal de intensas experiencias internas. Por último, hay que poner toda la voluntad posible para evitar que el miedo natural se convierta en una manía obsesiva. Ésta implicaría una falta de desconfianza en la propia personalidad y una falta grave de la voluntad. En realidad, cuando un hombre siente que tiene algo importante que decir, que su mensaje es útil al prójimo, que es verdadero y valioso, que puede hacer un bien, tiene motivos suficientes como para anular el temor inicial y lanzarse en el campo de la oratoria sin miedo. Pero, no podemos contentarnos con describir los fenómenos relacionados con el miedo. Intentaremos buscar algunas soluciones ¿Existe algún remedio contra el temor oratorio? Si el miedo es el natural en todo orador o en todo principiante, lo existe. En el caso de que este miedo sea terror obsesivo, la solución se interna en el dominio de la psicología o la psiquiatría. Algunos oradores experimentados y algunos tratadistas han propuesto ciertos consejos útiles: Rechazar los estimulantes artificiales, porque con ellos se arriesga más de lo que se puede ganar, y además, porque su empleo es una manera de eludir el problema y no una de resolverlo (política de la avestruz). En lo físico, como el miedo produce efectos orgánicos, es aconsejable practicar la respiración abdominal, y evitar ingestas excesivas (líquidas o sólidas). En lo psicológico, una forma de superar el temor es imaginarse, profundamente,

una superioridad con respecto al auditorio. Ello se logra creando un complejo terapéutico de superioridad y fuerza, que ayudará momentáneamente a salir del paso hasta que se logre el dominio de sí mismo. Traer una imagen agradable a su memoria también sirve si no ha resultado el anterior. Por razones propias, la segunda opción es más sana y alcanzable. En lo intelectual, no presentarse jamás en público hasta haber dominado bien el tema y haber efectuado un análisis de todos los factores concurrentes al acto mismo, como ser la clase de oyentes, duración de la conferencia, reacción probable del auditorio, etc. Por último, son auxiliares algunos trucos, como por ejemplo el de mirar lo menos posible la sala, dirigiendo la vista por encima de ella, nunca hacia abajo; cerrar momentáneamente los ojos, como haciendo coincidir este gesto con algún pensamiento de nuestro discurso y abrirlos recién cuando se ha pasado el temor.

CONSEJOS PARA TENER ÉXITO EN LA ORATORIA

Respiración Diafragmática. La respiración es el fundamento de la voz, es la materia prima con que construimos las palabras. El uso adecuado de la respiración nos da tonos completos, profundos, redondeados, tonos atractivos, no sonidos chillones ni ásperos; tonos que agradan, tonos que se dejan escuchar fácilmente. Si la respiración correcta tiene tanta importancia, debemos buscar enseguida qué es y cómo se practica. Nuestro primer ejercicio, será el siguiente: pongámonos de rodillas y respiremos profundamente. Observaremos que la actividad principal del proceso se concentra en el medio del cuerpo. Cuando respiramos profundamente en esta posición, no alzamos los hombros. Acostémonos. Respiremos profundamente. Apoyemos los dedos de la mano justo por debajo del esternón. ¿No sentimos el movimiento del diafragma, achatándose y estirándose? Apoyemos ahora las manos sobre los costados de la caja sobre las extremidades inferiores de las costillas. Respiremos profundamente. ¿No sentimos los pulmones empujando las costillas flotantes? Practiquemos esta respiración diafragmática al menos cinco minutos al acostarnos y durante cinco minutos antes de levantarnos. Por la noche, esta respiración nos tranquilizará, con lo cual nos adormecerá. Por la mañana, nos animará y nos despejará para intentar tener una mejor jornada. Bajar los hombros. Esto consiste ponerse de pie y no subiendo los hombros, sino elevando el pecho en su posición natural. Hagamos reposar todo nuestro peso sobre los tacos. Apoyemos una mano sobre nuestra cabeza. Tratemos ahora de apartar la mano del pelo, sin levantar los tacos. Hagámoslo, no con los músculos del brazo, sino tratando de conservar la máxima altura que nos sea posible. Ahora estamos erguidos, el abdomen para adentro, la manzana de Adán y el pecho altos, la nuca pegada al cuello de la camisa. ¿Hemos levantado los hombros? En este caso, relajémoslos, y bajémoslos. Es el pecho el que debe estar altos, no los hombros, sin bajar el pecho exhalamos. Mantengámoslos alto hasta que salga la última pizca de aire. Practiquemos, ojalá diariamente, mientras

caminamos por la calle, cuando tengamos un momento libre en el trabajo o después de habernos concentrado durante una hora con algún asunto: abramos la ventana y llenemos de aire los pulmones. Esto no será tiempo perdido. Será tiempo ahorrado, vigor reforzado como salud ganada.

Por otra parte, no es menester practicar por mucho tiempo: si lo hacemos constantemente, se nos convertirá en costumbre. Nos causará extrañeza saber que antes respirábamos de diferente modo. La Relajación. El reposo es el fundamento de una buena voz. ¿Cómo hacer para lograr esto? Primero, aprendamos a “relajar” el cuerpo. Todo nuestro organismo influye sobre las cuerdas vocales. Pongamos el brazo horizontal, hacia delante. Sintámonos inertes como un saco de algodón. Imaginémonos que toda la energía de los brazos, de las piernas, del cuello, fluye hacia el centro del cuerpo. Debemos relajarnos tanto que la boca se nos abra. Relajar la garganta. El esfuerzo y la tensión, malogran la voz y la transforman en algo desagradable. ¿Pero, desde dónde realiza su fatal labor esta tensión? ¿Desde qué parte del cuerpo? No puede haber duda respecto de esto. Rápidamente. La garganta. La tensión de los músculos de allí produce aspereza en la voz, fatiga, ronquera y un dolor de garganta. Existe un dolor de garganta preferentemente en los profesores, predicadores y también en los oradores. Una persona puede conversar en una convivencia entre amigos todo el día, sin tener dolor de garganta. ¿Por qué, entonces, tiene que contraer esta afección cuando trata de hablar en público con cierta extensión? La respuesta es una sola palabra: tensión. No emplea adecuadamente sus órganos de vocalización. Está con miedo, e inconscientemente, contrae los músculos de la garganta. Sin tener deseo, involuntariamente respira profundamente, levantando la caja torácica por el esfuerzo muscular, y la deja levantada, siempre con los músculos como apoyo, y el esfuerzo de estos músculos pone tensos los músculos de la garganta. Quiere ser escuchado y trata de arrancar las palabras. ¿El resultado? Se producen tonos sofocados, tonos chillones, tonos desagradables, tonos que no se oyen adecuadamente. Para combatir aquello, se recomienda cerrar los ojos. Pensemos en un bostezo. Estamos a punto de bostezar. Comienza, ya lo sabemos, con una profunda inspiración; cierto es que la necesidad de más oxígeno es lo que provoca el bostezo. Al inspirar, y antes de que se produzca el bostezo, la garganta está abierta y relajada. Entonces, en vez de bostezar hablemos. Pensemos en “No”. ¿Sonó bien? ¿Por qué? Porque las condiciones en que se produjo el sonido eran las adecuadas. Dominando la respiración. Primero inspiremos, profundamente. Comencemos a bostezar mientras bebemos el aire profunda, profundamente; sintamos que los pulmones se nos inflan como globos, sintámonos que nos empujan las costillas inferiores por los costados y la espalda. Sintámonos que nos aplastan ese músculo arqueado que se llama diafragma. Prestemos especial atención al diafragma. Es un músculo suave. Necesita fortalecimiento.

Ahora, antes de desembocar en el bostezo, comencemos a cantar. Cantémosle por un buen rato hasta que nos parezca que no tenemos más aire en los pulmones. ¿Cuánto durará? Depende del dominio que tengamos del aire respirado. La tendencia natural será que la mayor cantidad del aire se escape como por el agujero de un globo pinchado. ¿Por qué? Por qué los pulmones son elásticos, están dilatados y quieren contraerse. Las costillas flotantes han sido repelidas y al volver a su posición normal comprimen los pulmones. También el diafragma. A menos que lo dominemos, adopta rápidamente su forma arqueada, y desaloja el aire de los porosos pulmones inflados. Sin embargo, si dejamos que el aire salga con rapidez, hablaremos sofocadamente, entrecortadamente. Los tonos serán poco claros. Poco agradables. Poco audibles. ¿Cómo, entonces, dominar esta fuga de vigor vocal? La garganta no tiene nada que ver con la salida del aire. La garganta no nos comprime los pulmones. Lo comprimen el diafragma y las costillas. A estos tenemos que dominar, hagamos que la comprensión sea lenta, delicada, al tiempo que decimos “a”. Veamos por cuánto tiempo podemos mantener este tono sin oscilaciones. Luego, sigamos con las otras notas: e, o, i, u. Manejar la Lengua. Unos de los mejores métodos para desarrollar fuerza y actividad en la punta de la lengua consiste en gorjear la r. Pronunciémosla incesantemente, como un canario. Imitemos el sonido de una ametralladora lejana. No es sólo una sucesión de erres lo que necesitamos, es un gorjeo. El gorjeo de la erre es un ejercicio importante; pero no creamos que con ejecutar éste y otros ejercicios un minuto por semana y olvidarlos el resto del tiempo obtendremos buenos resultados. El mejoramiento de la voz es la práctica, la práctica, solo la práctica. Relajar la mandíbula. En los ejercicios señalamos la necesidad de la relajación, sobre todo en el cuello. La mandíbula también debe relajarse. La mayoría de nosotros la mantenemos rígida. ¿Cuál es el resultado? Que el tono se ve obligado a zafarse como de una prisión: y se torna débil como forzado. Semejante tono, en semejantes condiciones, no agrada. Una quijada rígida deforma este molde bucal, y estropea la belleza y precisión de los sonidos que surgen de él. Probemos a vencer la mandíbula con estos ejercicios: Inclínemos la cabeza hasta el pecho hasta que la barba nos toque la camisa.

Levantemos toda la cabeza, excepto la mandíbula inferior. Si la relajamos completamente, la fuerza de gravedad nos la mantendrá caída, del mismo modo que nos mantiene pegada a los muslos las manos relajadas. Sentémonos así, con la mandíbula relajada, la boca abierta y el mirar perdido, como los impedidos, hasta que nos parezca un peso extraño al resto de la cabeza el de la mandíbula. Apoyemos los dedos a un centímetro por delante de los oídos, donde la mandíbula inferior está enquistada. Abramos la boca. Mastiquemos. Notemos el movimiento debajo de los dedos. Cerremos la boca nuevamente, y dejemos caer nuevamente la mandíbula. Si lo hemos hecho correctamente, no notaremos con los dedos el movimiento que notamos antes. Recordemos que solo podemos dominar la

mandíbula relajándola. Practiquemos pues, estos ejercicios hasta que la mandíbula sea una dócil servidora en vez de una rígida entorpecedora. Flexibilidad de los labios. La tensión nerviosa, a la que suele estar muy expuesto el orador principiante, sobre todo en el comienzo de su discurso, se manifiesta casi siempre por el estiramiento de los músculos de la garganta y a la rigidez de la mandíbula y los labios. Ya hemos explicado más arriba cómo se puede relajar la mandíbula. Hablemos ahora de los labios rígidos, inflexibles. Son un inconveniente y un peligro. Los labios deben estar libres y flexibles para que colaboren en las producciones de tonos claros y hermosos. Por ejemplo, ejercitamos con la palabra sopa. Al decir, so, redondeamos los labios y pongámoslos salientes. Al decir pa, recojámoslo tanto como sea posible. Exageremos el movimiento. Hagamos una como sonrisa. Supongamos que estamos para fotografiarnos. Repitámoslo ahora rápidamente: sopa, sopa, sopa, sopa. Convirtamos esto en frase y sigamos practicando: y bebo sopa, sopa yo bebo, yo bebo sopa, sopa yo bebo (...) Repitamos muchas veces las siguientes frases, exagerando el movimiento de los labios: Detente sombra de mi bien esquivo. Que tu forma fantástica ceñía. Íbamos por el pálido sendero hacia aquella quimérica comarca. La resonancia Los tres principios fundamentales de la buena producción de tonos son: el dominio del aire, la relajación y la resonancia. Ya hemos tratado de los dos primeros; veamos, pues, el tercero: la resonancia. ¿Qué fortalece y embellece el tono de la radio? Los parlantes. Nuestro tronco sirve como caja de resonancia de la voz. El tono inicial es producido por las cuerdas vocales, pero éste se eleva y repercute contra la huesosa contextura pectoral, los dientes, el cielo de la boca, las cavidades nasales y otras partes de la cara. Éste retumba, da a la voz su más importante cualidad. Imaginemos la voz como un misil que surge del diafragma, pasa por la garganta relajada y se deshace en una lluvia de sonidos contra las ventanas de la nariz y otras partes huesosas de la cabeza. Nuestro problema no consiste en hablar con resonancia. No se nos podría oír a cinco metros si no fuese por ella. Nuestro problema consiste en hablar con mayor resonancia. He aquí algunos ejercicios que nos darán buena resonancia en la cabeza, y mucho poder de sugestión en la voz. Inspirar profundamente. Espirar gradualmente con un suave sonido sibilante que forme consonantes. Repetir y sin dejar de silbar, cerrar repentinamente los labios sin interrumpir la corriente de aire, que se desviará hacia la nariz, revolviéndose en una m nasal. Inspirar profundamente. Canturrear la “m”. Sin interrumpir el canturreo, transformarla en “n” abriendo los labios y pegando al paladar la punta de la lengua. Intercalar la “m” con la “n” varias veces, manteniendo siempre la resonancia, como la palabra mínimo repetida continuamente. Observar dónde se percibe la sensación del aire que vibra. Variar el ejercicio anterior mediante la introducción de la vocal “i” entre ambas consonantes, como miniminiminimini. Notar la clara resonancia de la vocal al frente de la caja bucal, mientras el canturreo continúa interrumpidamente por la nariz. Este canturreo durante la enunciación de la vocal es importante. Sintámosla al mismo tiempo que

lo escuchamos. Resonancia nasal. Tres buenas razones nos hacen recomendar la lectura de esta poesía. Es beneficiosa para la resonancia nasal. Como ya hemos señalado, inspiremos profundamente y luego tratemos de sentir, mientras leemos y desalojemos el aire, la misma sensación en la cabeza que cuando inspirábamos. Leamos también esto para desarrollar la fuerza y agilidad de la lengua, y por último, leamos estos versos para adquirir tonos briosos, tonos de ímpetu, de vitalidad. Leamos el primer párrafo en falsete. “Al sonante bramido del piélago feroz que el viento enseña lanzado atrás de la Tura la corriente; en medio del denegrido cerco de nubes que de Sirio empaña cual velo funeral la roja frente; cuando el cárabo oscuro Áyes despide entre la breña inculta y a tardo paso soñoliento Arturo en el mar de occidente se sepulta; a los mustios reflejos con que las ondas alteradas tiembla de moribunda luna el rayo frío, daré al mundo y de los hombres lejos libre tienda al dolor del pecho mío. Sí, que al mortal a quien ha helado el ceño a fortuneiros sin término condena, sobre su cuello mísero cargando de una en otro eslabón larga cadena, ni el jardín halagüeño.” No es preciso gritar a voz en cuello para que nos oigan en un salón grande o al aire libre. Solo es menester emplear adecuadamente la voz. Un susurro, reforzado por los tonos correctos, se escuchará en cualquier rincón del más amplio teatro o lugar. Por lo tanto, vayan algunos consejos que nos permitirán hacernos escuchar más fácilmente:

No miremos el piso. Esto es de principiantes. El auditorio se aburre de esto. Destruye el vínculo, la comunicación, la sensación de dar y tomar entre los oradores y el público. Hace también que el tono baje demasiado, lo cual impide que flote por sobre el auditorio. Cuando comencemos a hablar, no empleemos todo el aire enseguida. Racionémoslo. Relajemos la garganta, los labios, la mandíbula. Los tonos que salgan de una garganta estrechada tienen poca audibilidad, por su escasa vibración. Esto nos explica por qué muchas veces algunas voces que parecen potentes a quienes las escuchan de cerca, apenas las pueden escuchar quienes están algo alejados. Éstas carecen de resonancia, y es la resonancia que coloca potente los sonidos. La resonancia, la relajación y la reserva de aire. Son indispensables para el volumen y claridad. Hablemos con nitidez. Cuando carecemos de esa nitidez, se hace necesario pronunciar óptimamente. Que delicia resulta escuchar a alguien que la posee. Es señal casi infalible de refinamiento y cultura. Pero resulta conveniente advertir que todos pueden mejorar su pronunciación con muchos ejercicios. A los sordomudos se les enseña a mover con exactitud los músculos de los labios, mejillas y lengua. Y el objetivo es que aprendan a hablar más nítidamente que cualquiera que posea la facultad de oír. Imaginemos, pues, lo que sería semejante adiestramiento a un hombre normal. Los sonidos más fáciles son los consonantes que se pronuncian cerrando los labios. Son tres: p, b (v), y m. He aquí algunas reglas: Apretemos siempre los labios fuertemente para pronunciar estos sonidos. Más fuertemente de lo que estamos acostumbrados a hacer y por mayor tiempo.

Mucha gente apenas junta los labios, Exageremos el sonido casi por si fuera doble: Camacamma, Capacappa, Cabocabbo Localicemos la sensación, sintamos la comprensión de la m de la cama, de la p de capa, etc., al centro mismo de los labios. Empleemos entrambos lados. ¿Usamos todo el labio superior? El espejo nos lo dirá. Ni temamos, por otra parte, sacar un poco los labios al pronunciar estos sonidos, haciendo con ellos bocina. Esto es necesario para la claridad. Algunos ejercicios, para reforzar, son: Repetir me-me-me-me-me; pep-pep-pep-pep-pep-pep- , etc. Repetir frases disparatadas como éstas: Se preparan para aparecer problemas prohibitivos. Móviles millones de memeces manifiestas.

LAS PARTES DEL DISCURSO

El discurso aristotélico se divide en tres grandes partes: principio, centro y fin. Del principio: Esta parte se compone de dos partes a su vez, que son: exordio y proposición. El exordio tiene por objeto preparar el ánimo de los oyentes y disponerlos para que nos escuchen con atención, docilidad y benevolencia. Es indispensable y debe ser trabajado con mucho cuidado y precaución. Por ahora conviene tener presente una regla de carácter general que dice que : El orador debe suponer, siempre, que el auditorio está dispuesto en su contra. Por lo tanto, nunca crea que cuenta con la atención, docilidad y benevolencia del auditorio. Éste no pierde nunca la conciencia de su superioridad, ni olvida jamás que él, en cierto modo, tolera o reprueba la presencia del orador. Por otra parte, su atención es sumamente deleznable y difícilmente dura más allá de cinco minutos. El orador debe estar continuamente solicitándola y provocándola. Esto se hace muy difícil si la primera impresión no le satisfizo.

La segunda parte del principio es la proposición. También es indispensable, porque si el auditorio no conoce claramente el propósito del orador o el objeto de que va a tratar, no puede seguirlo. Toda exageración es poca en lo que se refiere a señalar y proponer muy claramente el tema del discurso. Por esto, la proposición general debe presentarse dividida en la forma de ser desarrollada en el discurso. En esta etapa, del principio, tenemos: a) las reglas del exordio; b) de la proposición, y c) de la división. Del Exordio. Nos interesa conocer las clases de exordio como las reglas del mismo. Clases de Exordio.

Los exordios no son ni pueden ser siempre iguales: el estado de ánimo del auditorio y su capacidad, nos obligarán a considerar exordios distintos y acomodados para cada ocasión. Es aquí, también, donde el estilo oratorio tiene gran influencia. Como en otras circunstancias de la vida, algunos tendrán un cabal sentido de las proporciones, de la realidad, de la oportunidad; mientras que otros, desgraciadamente, no tendrán tan preciosa

cualidad. Esto no puede enseñarse, no hay métodos, sino sentido de la ubicuidad. Cómo caer bien, cómo conquistar la simpatía, desde el primer momento, es más una cualidad natural que una ciencia. (o ¿definitivamente un don?) De todos modos, piense mucho y muy bien el orador, desde el primer momento. ¿Qué será lo que más agradará al público? ¿Qué y en qué forma querría que le hablaran? Hace falta un tino especial para conocer, con anterioridad, el estado favorable o desfavorable del auditorio. A él deberá acomodar sus discursos y, muy especialmente, el exordio.

No siempre hemos de tener la suerte de ser bien recibidos o de contar con el asentimiento o convicción de los oyentes; muchas veces tendremos que encontrarnos frente a públicos adversos, indiferentes o cansados. Tenemos, por consiguiente, dos situaciones distintas, en cuando al exordio: las que proceden ante públicos favorables y las que proceden ante públicos desfavorables. Cuando el público es favorable, nos basta con conseguir: a) su atención; b) su docilidad; c) su benevolencia. La atención puede conseguirse: Presentando la cuestión en forma novedosa o interesante.

Señalando la importancia, trascendencia y utilidad de lo que diremos. Indicando que seremos breves, o dándolo a entender. Pidiendo que se nos oiga con atención. Poniendo, discretamente, algo de emoción en lo que decimos, y cierto contraste inesperado, mediante las figuras “preterición”, “dubitación”, “perífrasis” y, en general, las figuras oblicuas. Sirven también, para este efecto, las figuras de pensamientos. Finalmente, aprovechando algún suceso, dicho, o circunstancia, ocurridos momentos antes de hablar. La apariencia de improvisación que esto da al discurso, llama poderosamente la atención. La docilidad puede conseguirse: Presentando con claridad nuestro asunto y cuidando de no recargar el Exordio de materias extrañas o impertinentes. Cuidando de presentarse con seriedad, discreción, esmero y persona culta. La benevolencia puede conseguirse: Siendo manifiestamente obsequioso y modestos con el auditorio. Manifestando el interés que tenemos en ser gratos y útiles a quienes nos oyen.

Elogiando con cautela y discreción la sabiduría, justicia o bondad del auditorio. Hablando lo menos posible de nosotros mismos, de nuestras casas y asuntos personales. Si hubiera necesidad de hacerlo, lo haremos pidiendo disculpas. Ponderando, en cambio, con cuidado también, nuestros pocos méritos y la esperanza que tenemos de cumplir nuestro cometido, gracias a la ayuda del auditorio.

Hasta aquí las principales advertencias, para cuando el auditorio sea favorable. Cuando el público es desfavorable conviene fijarse en ciertas características, tales como:

1. Por indiferencia. Le tiene sin cuidado lo que yo voy a decir o, sencillamente, está acostumbrado a no oír, como ocurre en las sesiones legislativas que uno ve a menudo. En este caso, y en general, cuando el auditorio está cansado, por lo avanzado de la hora, o porque han hablado muchos oradores, conviene lo siguiente: Empezar en forma muy novedosa y extraña: lo más movida que se pueda. Sirve para esto, un cuento, una fábula, un verso. Recurrir a las figuras de dicción por semejanza, sustentación, interrogación, etc. Decir que hablaremos de cualquier manera, dejando para otro día lo que habíamos pensado.

2. Desfavorable por contradicción. Están convencidos de lo contrario de lo que vamos a decir: otros oradores los han ya preconcebido y están en contra nuestra. El fondo de nuestro exordio, en este caso, deben ser los contrarios. Empezaremos por lo que ellos tuvieron más firme y que más impresionó al auditorio; declarando que es lo que, en realidad, menos vale y preocupa. Nos presentaremos perplejos, porque la facilidad para contestar, nos desorienta, sin saber por dónde empezar. Estableceremos un marcado contraste con los oradores anteriores; si fueron largos, prometeremos ser cortos; si graciosos y entretenidos, empezaremos con seriedad y aun con solemnidad.

3. Si el asunto es odioso y el público no lo acepta conviene: No contradecirlo abiertamente: encontrarle razón, en principio, e ir rectificando, con la declaración de que el auditorio, con lo que dirá, completará y mejorará su opinión. Si le desagrada lo que uno diga, buscar algo que le agrade y por allí llevarlo a lo que quieren. Apoyémonos en hombres, ideas o sucesos del agrado del auditorio, y hagamos ver que el presente caso es igual. Reglas del Exordio. Debe iniciarse tranquilamente e ir desarrollándose de menos a más. Son muy raros los casos en que se necesita un exordio exabrupto o que empieza de repente. No debe tener pruebas, argumentos o materias propias de la confirmación.

Debe tener íntima relación con el asunto de que se va a tratar. Debe quedar terminantemente prohibido usar estos exordios despegados, en que se habla de uno mismo, del encargo que se le ha hecho, etc. Debe ser acomodado a las circunstancias; esto es, sencillo o solemne, grave o liviano, según el estado del auditorio y no seguir nuestro gusto. De la proposición El exordio se va desarrollando, naturalmente, hasta llegar a la proposición. Indicada la proposición, se dirán sus partes principales, que son, generalmente, las premisas de los argumentos que forman la confirmación. Cuando los argumentos del discurso son más de tres, conviene resumirlos en tres principales. No conviene hacer una división superior a ese número, al indicárselo al auditorio, porque se confunde y se alarma si son muchos, por no decir que se predisponen negativamente.

}La proposición debe presentarse con toda claridad y sencillez: en ella, cambia totalmente el estilo y debe ser como un descanso entre el exordio y la confirmación. Ninguna

figura, ninguna declamación. El tono de la voz corriente, el ademán tranquilo. Después de dicha la proposición y antes de entrar en la confirmación, deberá el orador hacer una pausa, relativamente larga, para descansar y dejar descansar al auditorio de la suspensión en que lo ha tenido el exordio. Finalmente, cuidarse mucho de no omitirla nunca. Siempre se dirá de qué se va a hablar, cómo se hará y en cuantas partes está dividido. Debe cuidarse también de advertir, al terminar, las partes o puntos en que dividiremos el discurso, que ahí termina una y empieza otra. Así: “Hemos visto tal cosa que nos propusimos demostrar; veamos ahora tal otra”. De la confirmación. Al estudiar los tópicos y los argumentos hemos visto gran parte de lo que corresponde a la confirmación. Veamos ahora su orden y distribución. Lo más importante es saber cómo disponer los argumentos. ¿Empezaremos por lo más débiles, para decir al final los más fuertes, o al revés? Sobre esto hay distintas opiniones. Algunos defienden el “método homérico”, llamado así por la forma como Néstor distribuía sus tropas. Consiste en poner primero los argumentos fuertes y al fin los más fuertes, dejando al medio los débiles.

Otros defienden el método progresivo que entrega los argumentos débiles primero, después los fuertes y, por último, los más fuertes. Finalmente, otros quieren que primero se digan los más fuertes, para ganarse desde luego al auditorio. Aparte de su mayor o menor fuerza de convicción, otros defienden el orden de colocación, según la naturaleza del argumento: primero los que dicen relación a la cosa misma; después los que se refieren a las partes o propiedades de la cosa y, finalmente, los que tratan de los efectos de la misma. La última opinión la desestimamos por ambigua e innecesaria. De las otras creemos que la más aceptable es la que pide poner primero los argumentos fuertes, después los débiles y después los muy fuertes. De esta manera el auditorio queda amarrado por la primera y la última impresión, que son siempre las más decisivas. La refutación forma a veces parte de la confirmación y las objeciones se resuelven alternadas con los argumentos. En este caso, la respuesta a la objeción es en realidad un argumento. En otros, puede la refutación preceder a la confirmación (sistema tomista). Esto no es conveniente en oratoria. Y, finalmente, toda la refutación ocupa el lugar de la confirmación, en una segunda parte del discurso. Lo más conveniente nos parece lo primero. Cómo comenzar un discurso Despertemos la curiosidad de nuestro auditorio con nuestras primeras palabras, y así conquistaremos el interés de su atención. ¿Por qué comenzar con una narración? Se dice que los novelistas y cuentistas son, de los hombres de letras, quienes más ganan dinero entre los artistas. Un novelista tiene ganancias muchísimos mayores que un historiador o un poeta de talentos iguales y aún superiores. El afán del público es que le narren cosas interesantes. Si el relato pertenece a la experiencia propia de quien lo narra, mejor todavía. Esto gusta mucho más aún al público. Comenzar con un ejemplo preciso. Es difícil, arduo, para el auditorio medio,

seguir proposiciones abstractas por mucho rato. Los ejemplos son más fáciles de escuchar, mucho más fáciles. ¿Por qué entonces no comenzar con un ejemplo? Es difícil convencer a los novatos de esto. Todos lo sabemos, todos los profesores lo hemos intentado. Creen que deben comenzar con algunos juicios generales. Pero ¿por qué? Comencemos con un ejemplo, despertemos el interés; luego, continuemos con observaciones generales. ¿Qué técnica hemos aplicado para iniciar este capítulo? Mostrar algún objeto.

Quizá la manera más sencilla del mundo para atraer la atención sea la de mostrar algún objeto para que el público lo mire. Hacer una pregunta. El uso de este recurso es uno de los métodos más seguros y sencillos para abrir la mente de los oyentes y entrarnos en ella. Cuando otras estrategias resulten inútiles, recurramos a ésta, sabiendo que es riesgosa porque se corre la posibilidad que el auditorio no participe a propósito. (pregunta retórica) ¿Por qué no comenzar un discurso con una cita de algún orador famoso? Las palabras de un hombre famoso siempre atraen la atención. Por esto, una cita apropiada es la mejor manera de iniciar una alocución. Si el orador hace una pausa después de la cita, el efecto es mayor. Contextualizar nuestro tema con los oyentes Comencemos con algún punto que toque directamente los particulares intereses y realidades del auditorio. Ésta es una de las mejores maneras de comenzar. No puede menos que atraer la atención. Todos sentimos el mayor interés por lo que nos atañe directamente. Esto es más que sentido común. Sin embargo, su aplicación no es nada común. ¿por qué no comenzar, entonces con estas palabras?: “El tema que voy a tratar afecta sus negocios, señor Cabello, y los suyos, señor Mihovilovic. La verdad, afecta en cierto modo el precio de la comida que comemos y el del alquiler que pagamos. Toca, en fin, el bienestar y la prosperidad de todos nosotros”. ¿No es mejor? La contextualización del mensaje conecta a las personas que escuchan con el orador. El valor de un comienzo aparentemente casual. Aunque para algunos es una técnica fácil, resulta una de las más difíciles. A los auditorios les agrada esto. Pero corre el peligro quien lo use de dejarse notar la falta de ingenuidad. Queremos el arte que oculta el arte. En otras palabras hacer “casual” al discurso es un gran método, pero difícil de lograr. Luego de haber esbozado algunas palabras acerca del exordio debemos abordar la segunda parte del discurso, según Aristóteles. Del Centro. Esta parte se compone también de dos partes constituyentes: confirmación y refutación. En la primera se agrupan los argumentos que tienden a demostrar la proposición que hemos hecho al principio. En tanto, la refutación, resume y considera las objeciones que se pueden hacer a nuestra proposición, y que las habremos sacado también de nuestros tópicos.

Finalmente, conviene decir algunas palabras del tercer elemento del discurso. Del Fin. Igualmente, esta parte se divide a su vez en dos: resumen y peroración. En el resumen juntamos en forma compendiada todas las conclusiones de los argumentos que

dimos en la confirmación y declaramos que nuestra proposición ha sido plenamente comprobada por nosotros. Con lo anterior, hemos logrado disponer convenientemente el ánimo del auditorio y convencerlo de lo que nos proponíamos; hace falta ahora persuadirlo, esto es, mover sus afectos y sus pasiones de manera que se sienta fuertemente inclinado, no solamente a creer, sino también a hacer y defender lo que nosotros queríamos, debemos hacer una pausa más o menos grande, antes de resumir. Que el auditorio descanse y se dé cuenta de que hemos terminado la argumentación. La voz se baja o se acomoda a la conversación corriente; el ademán se hace más lento y natural, y se habla sin ninguna figura de efectos. Se debe advertir que hemos terminado lo que queríamos demostrar y se dice que vamos a resumir.

El resumen será muy breve: las conclusiones más importantes y nada más. Dicho eso entramos en la peroración. ¿Para qué sirve esto? Para mover y exaltar los afectos y sentimientos; para arrastrar la voluntad de los oyentes. Es al final, la última impresión. Por tanto, debe ser tremendamente estudiada y contundente. ¿Pero, podrá alguien decirnos que no es importante? ¡Saber terminar! Qué bien comprendemos el valor de esto en la conversación corriente. Sin saberlo, siempre tendemos al último efecto, a la palabra última, cuando queremos convencer o persuadir. En cambio, qué efecto tan desagradable nos produce el orador que termina sin brío, sin entusiasmo, “sin saber cómo”. Es esto, acaso, la parte del discurso más difícil de elaborar. Qué penosa impresión da el orador que no encuentra una frase, un pensamiento o una emoción que pueda ser digno remate de su discurso; qué fatigosamente la busca, qué ansiosamente vuelve atrás y se repite. (Lenguaje perifrástico) Sin lugar a dudas, eso al auditorio lo enfría y desencanta. La última impresión borra todas las anteriores. En realidad, el éxito consiste en empezar bien y terminar bien. Creo que era Cicerón, así lo he visto citado, el que decía que bastaba un buen exordio y una buena peroración; al medio no importaba que se echaran piedras. Cómo terminar o perorar un discurso. ¿Quieren saber en qué parte del discurso tenemos mayor probabilidad de revelar nuestra inexperiencia o nuestra pericia, nuestra ineptitud o nuestro tino? Obviamente: en el comienzo y en el final. Hay un viejo refrán en el teatro, que se refiere, desde luego, a los actores, y dice así: “por las entradas y los mutis los conoceréis”. ¡El comienzo y el final! Son las cosas más difíciles, en cualquier empresa, de manejar con acierto. Por ejemplo, en una recepción, ¿cuáles son las proezas más decisivas, sino una entrada elegante y una elegante despedida?

La terminación es realmente el punto más estratégico de un discurso. Lo que uno dice último, las últimas palabras que quedan sonando en los oídos del auditorio, son las que probablemente serán recordadas por más largo tiempo. Los principiantes, sin embargo, rara vez aprecian la importancia de esta ventajosa posición. Sus terminaciones dejan mucho que

desear. ¿Cuáles son sus errores más comunes? Analicemos algunos y busquemos remedio. Primero tenemos el individuo que concluye diciendo: “Bueno, esto es todo cuanto tenía que decir sobre este asunto, de modo que será mejor que termine”. Esto no es un final. Eso es un desatino, por decir algo suave. Es casi imperdonable. Si se ha dicho todo cuanto se tenía que decir, ¿por qué no dar el golpe de gracia directamente, sentarse y poner fin, sin hablar para nada de poner fin? Hagamos esto, y la inferencia de que ya hemos dicho cuanto teníamos que decir lo dejaremos, con mayor riesgo y mejor gusto, librada al discernimiento del auditorio. ¿El remedio? Un final debe ser planeado con tiempo, ¿no es verdad? ¿Es prudente tratar de planearlo frente al auditorio, sometidos al esfuerzo y a la tensión del discurso, ocupada la mente en lo que estamos diciendo? ¿No sugiere el sentido común la conveniencia de prepararlo tranquilamente de antemano? Inclusive los oradores más consumados sienten la necesidad de escribir y aprender de memoria las palabras exactas con que pensaban terminar sus discursos. El principiante que choque con la experiencia de estos hombres rara vez tendrá que lamentarlo. Es prudente que sepa muy definidamente con que ideas o imágenes terminará. Debe ensayar el final varias veces, para lo cual no será necesario que emplee, exactamente, la misma fraseología cada vez, aunque sí que ponga claramente las ideas en palabras. Un discurso improvisado, durante su ejecución, debe muchas veces ser alternado grandemente; ha de cortárselo y mutilárselo para hacer frente a circunstancias imprevistas, para armonizar con las reacciones de los oyentes; por esto, es muy prudente tener dos o tres terminaciones preparadas. Si una de ellas no viene al caso, otra probablemente sí venga. Por eso, la flexibilidad debe ser una de las características del orador. Algunos oradores ni siquiera logran llegar al final. En mitad del camino comienzan a titubear y se atascan, como un motor el cual se le terminase el combustible; luego de algunas arremetidas desesperadas, concluyen por paralizarse completamente, derrumbando lo que habían logrado edificar. Necesitan evidentemente, mejor preparación, más práctica, más combustible en el tanque. Muchos principiantes terminan demasiado de prisa. Ese método de terminar carece por completo de sutileza. A decir verdad, no tienen terminación, se limitan a cesar de improviso, bruscamente. El efecto es desagradable, denota un principiante. Es como si un amigo, en una reunión, dejara de conversar repentinamente con nosotros y saliera de la sala sin despedirse. ¿Cómo puede un principiante desarrollar el sentido apropiado para terminar un discurso? ¿Por reglas mecánicas? No. Como la cultura, esto es demasiado delicado para ellos. Debe ser resuelto por presentimiento, por intuición. A no ser que el orador pueda sentir cuando alguien lo hace armoniosamente, atinadamente, ¿qué esperanza tiene de hacerlo él? Sin embargo, este sentido puede ser cultivado. Esta pericia puede ser desarrollada, en parte, estudiando las maneras en que oradores consumados ha rematado sus piezas oratorias. Quizá nuestro problema nunca llegue a más a cerrar un discurso frente a un concurso intranscendental de oyentes. ¿Cómo podemos

hacerlo? Busquemos un poco. Veamos de encontrar algunas sugerencias fértiles. Una galantería sobria y sincera. Nada de extravagancias. Esta suerte de terminación, si no sabe a sincera, sabrá a falsa, y a muy falsa. No olvidemos, por último, que la gente detesta lo inauténtico, lo falso. Terminación humorística Dejarlos siempre riendo, decía Jorge Cohan, cuando digas adiós si tenemos facilidad para ello, y material, ¡magnífico! Pero ¿cómo lo haremos? Ése, como decía Hamlet, ése es el problema. Terminación con una cita poética De todos los métodos para terminar un discurso, ninguno es tan aceptable cuando está bien hecho como el de la poesía. Por cierto que si tenemos la estrofa adecuada para remate del discurso, ello es lo ideal. Da al discurso el sabor apetecido. Lo enaltece, lo dignifica, lo embellece, le presta individualidad. El poder de una cita bíblica. Podemos sentirnos afortunados si tenemos la oportunidad de hacer una cita bíblica. Generalmente, producen hondo efecto. Este recurso debe ser siempre y cuando uno conoce muy bien su auditorio. Reglas de peroración: Se suprimen argumentos y razonamientos, se toca solamente el corazón y las pasiones humanas: amor, odio, tristeza, envidia, enojo, indignación, etc. Aquí debe entregarse el orador plena y totalmente al sentimiento, a la emoción, a la inspiración. Durante el discurso, con intención, se ha ido cortando y suspendiendo lo que despertaba la emotividad del auditorio. Pues bien, aprovechése ahora, suéltese la rienda del estilo. El estilo debe ser figurado, rico en exclamaciones y contrastes; y los pensamientos grandes, profundos, de universal aplicación. En una palabra todo debe ser solemne y patético. Si es de mucha importancia, es también de mucho peligro, la peroración. Qué fácil es caer en lo falso y ridículo. Cuiden mucho, pues, los principiantes de ir con cautela y discreción. No imiten a otros, ni quieran seguir modelos clásicos, producidos después que sus autores pagaron el tributo a una larga experiencia. Los emotivos tengan cuidado de no excederse; los intelectuales, sean también parcos en la moción de afectos, porque pueden parecer exagerados y amanerados. Procure cada cual, terminada la confirmación y a punto de hacer la peroración, sentir, sentir vivamente el tema que desarrollan y proyectarse en ideas y sentimientos trascendentales, universales, solemnes.

MÉTODO PARA ELABORAR LA SUSTANCIA DEL DISCURSO

Existe un método denominado clásico que contiene cinco fases:

1. Inventio. Consiste en búsqueda y selección de contenidos que sirvan para probar la causa o justificar la posición que se defiende. El arte, el ingenio, la formación, los conocimientos y el prestigio del orador son esenciales

2. Dispositio. Aquí se trata de la organización de los contenidos y del orden de los argumentos. Veremos cómo pueden construirse exposiciones, distinguiendo diversas

situaciones. Para exponer, los argumentos más sólidos al principio y al final. Los más débiles, al medio. Para refutar, al revés. Las críticas más fuertes al medio y las débiles al principio y al final.

3. Elocutio. En esta fase se trata de escoger la manera de hablar que se usará, se debe intentar que el discurso reúna cuatro características: Pureza (del latín puritas). Buen uso de la gramática, aunque retóricamente es admisible un barbarismo (palabra incorrecta) o un solecismo (construcción sintáctica viciosa), si con ello se embellece la expresión. Hay que preocuparse de no caer en excesos. Perceptibilidad (del latín perspicuitas). Tiene que ver con la selección de palabras que se emplean, procurando elegir aquellas que sean acordes con el tipo de auditorio al que se dirigirá. Conceptos muy sofisticados pueden afectar el grado de comprensión y, lo más importante, de credibilidad y aceptación. Adorno (del latín ornatus) En esta etapa se escogen las metáforas, anécdotas, chistes y citas. Buen estilo: (del latín urbanitas) En esta parte se debe prestar atención a la elegancia del estilo usado, al uso de los conceptos apropiados, teniendo presente que debe evitarse que suene cursi o recargado.

4. Memoria.

5. Actio o pronuntiatio. Con las tres primeras operaciones se construye el discurso, con las dos últimas, se comunica. Nos referiremos a las tres primeras. Cuando debe hablar en público se hace necesario distinguir tres partes esenciales e interdependientes unas de otras. Ellas son:

La Invención.

El tema es el punto de partida de cualquier tarea oratoria. Suele hacerse a menudo distinción entre el tema elegido libremente y el tema impuesto. Esta distinción se refiere nada más que a los orígenes posibles de un discurso, y de ninguna manera señala una diferencia del trabajo en sí, pues una vez elegido o aceptado el tema propuesto, la elaboración de un discurso sigue un proceso común.

La frase del preceptista romano Quintiliano seguirá siendo la mejor recomendación para el orador y el artista: “proponerse un asunto al alcance de nuestras fuerzas y estudiarlo con madurez”. Una vez determinado el tema y compilado el material, debe elaborarse el discurso. Esta tarea se descompone en tres pasos distintos que, en rigor, son las mismas etapas en toda labor intelectual: invención; composición y elocución. Esta división del trabajo literario y retórica proviene de los antiguos griegos y romanos y ha perdurado hasta nuestros días. La invención es la búsqueda y elección de los pensamientos, en tanto, la composición es el desarrollo y ordenamiento de esos pensamientos, y la elocución es la expresión de

esos pensamientos de la forma más bella y adecuada posible (credibilidad). Estas tres operaciones son en esencia distintas, pero no inseparables, puesto que muchas veces se encuentran en el pensamiento y la expresión simultáneamente. De todos modos, esta clasificación tiene un valor práctico inestimable, a condición de que uno no se ciña con exceso. La mecánica de la creación estética es bastante más complicada que cualquier simplificación didáctica.

La Composición.

El esquema, su necesidad y utilidad:

Para conseguir un buen resultado hay un solo expediente: trazar con anticipación un esquema o plan de nuestro discurso. “Todo depende del plan”, solía decir Goethe, y en esto nadie lo ha refutado, ni podría hacerlo. Un buen plan, sin dudas, es la base más segura de una buena ejecución. Para escribir o hablar hay que atenerse a un plan previo, como en toda tarea. El análisis de los mejores discursos de todos los tiempos permite la descomposición del texto en un esquema. Éste es el que hace que en el discurso no falte ni sobre nada, y que los elementos guarden entre sí un equilibrio. Las ventajas de un plan, bien meditado, solo nos puede traer beneficios, puesto que nos:

1. Permite colocar en un orden adecuado todos los elementos, por orden de jerarquía, relación y objetivo;
2. Precave contra el olvido elementos importantes durante el desarrollo del discurso y facilita la unidad artística y lógica del texto;
3. Garantiza la claridad y la comprensión, por parte del auditorio;

Acerca del momento más oportuno para trazar el plan, no hay ninguna opinión de validez absoluta. Lo importante, eso sí, es hacerlo antes de comenzar el trabajo de la búsqueda de las ideas, como también dotarlo de tal flexibilidad que nos permita ir ajustándolo paulatinamente, a medida que toma cuerpo el trabajo. En la práctica, la operación de búsqueda y elección de ideas, y de elaboración del plan suele hacerse, a veces, simultáneamente, pues una idea hallada nos remite su ubicación dentro del plan y viceversa, la necesidad de completar un paso el esquema nos sugiere el pensamiento que nos falta.

EL ESQUEMA Y LOS APUNTES.

Preparado el esquema, conviene completarlo con las ideas que expresaremos en el discurso. Los apuntes constituyen parte del trabajo de preparación de él, y es útil hacerlos,

aunque en nuestra disertación no los utilicemos. El orador debe tener estos apuntes como resúmenes o reseñas de lo que habrá de decir, para así evitar olvidos o desvíos en el orden pensado u otros inconvenientes. Está claro que la verdadera elocuencia no es la leída ni la recitada de memoria, sino la improvisada o semi-improvisada.

Una vez incorporado a nuestro espíritu el esquema del discurso y las ideas que expondremos, lo más aconsejable es entregarse a la inspiración y a la expresión del momento. El apunte en forma de fichas o esquemas puede llevarse con uno mismo, para sacarnos de apuro en caso de olvido o de una conmoción inesperada de nuestro ánimo.

En la redacción de los apuntes, como en tantas otras cosas, cada orador debe seguir la técnica que más se adapte a sus condiciones psicológicas: puede ser extenso o breve; analítico o sintético; transcribir o no las frases dadas en efecto o las ideas matrices y secundarias; estar compuesto en letra manuscrita o de máquina; emplear símbolos, dibujos, números, palabras o cualquier otro recurso que facilite el recuerdo; tener oraciones, párrafos o nombres subrayados o escritos con tinta de distintos colores; tener márgenes grandes o estrechos; en fin, puede estar confeccionados como más convenga a cada mentalidad. Recordemos las instrucciones del canciller francés D'Aguesseau dadas a su hijo: "redacta tus apuntes como convenga mejor a tu memoria".

EL ESTILO ORATORIO

El estilo oratorio existe. El lenguaje escrito está, por naturaleza, sujeta a condiciones distintas de la palabra escrita, y esto es una ineludible verdad que todo orador debe conocer. Está claro que no se habla como se escribe. Por esta razón, el discurso escrito para ser leído debe estructurarse de acuerdo al estilo hablado, y no como una disertación destinada a la lectura.

El lenguaje oral tiene sus propias leyes, que no son las mismas de la lengua escrita. El lenguaje oral permite y aún más, necesita repeticiones, suspensos, interrogaciones, exclamaciones, y toda una suerte de recursos que son totalmente desaconsejables en la composición escrita. En cuanto a la frase oratoria, es muy diferente en su estructura de la escritura, ya que debe tener un ritmo y una extensión que no tolera el lenguaje escrito. Idéntica afirmación puede hacerse con respecto al vocabulario. Asimismo, los errores sintácticos o de construcción son menos graves en el discurso hablado, pues el público en general no los percibe, ni tienen tampoco gran importancia.

LA VOZ

La voz tiene una especial significación en la oratoria. Una buena voz facilita la misión del orador y le da un apoyo seguro. Por lo general, ésta se descuida en la vida cotidiana, no se le entrega una importancia a este aspecto de la expresión oral y ese detalle, muchas veces, hace disminuir el interés en una conversación. Por ello se habla de ciertas cualidades que debe poseer un orador pero aquellas, afortunada o desgraciadamente, se traen desde el nacimiento. Habrá que buscar la perfección, pues, a partir de nuestras condiciones innatas. Lo principal es darse cuenta de las virtudes o defectos de la propia voz, para aprovechar las primeras y corregir, en lo posible, las segundas. Para este último caso, existen especialistas para ello (fonoaudiólogos). El modelo de pronunciación ha de ser, según esto, la pronunciación castellana sin vulgarismos y culto sin afectación.

LA ACCIÓN

La acción es de capital importancia en el discurso. Los antiguos la llamaban “discurso del cuerpo”. El discurso no es solo el conjunto de palabras contenidas en un texto, sino que es también la voz con que ellas se pronuncian, junto a la acción de los brazos, a las manos, el cuerpo, y principalmente, los gestos del rostro. En nuestros días, la mayoría de los discursos se pronuncian en lugares cerrados con la ayuda de los amplificadores, pero, sin embargo, la acción no ha disminuido de importancia en nuestros días.

Importancia de la Acción.

La acción acompaña a la voz y hace más notable los pensamientos y sentimientos que se exponen. Va dirigida directamente a los sentidos, y por ello la comunicación es inmediata. La acción acompaña a las palabras y las hace más notables e inteligibles; por eso se ha dicho que subraya el discurso. Muchas veces, un gesto vale más que mil palabras. Un orador que no emplee con acierto los ademanes, o que los utilice fuera de conveniencia, deslucen su discurso y revela una desarmonía que el público percibe enseguida. En algunos casos excesivos, los desaciertos arruinan totalmente el discurso; un orador que se mueve como animal enjaulado en el estrado o un conferenciante inmóvil como una estatua, pagarán con el desprecio y el rechazo del auditorio su falta de sensatez en los movimientos.

La comunicación del orador con el público requiere, fatalmente, la acción del cuerpo. Los movimientos trasuntan la personalidad del conferenciante. El auditorio no se satisface únicamente con el contenido conceptual del discurso: desea más: entender, comprender la psicología, el alma y la intimidad del orador. Solo después de haber percibido esta intimidad le dará su adhesión o se la negará. De aquí nace la necesidad que el orador muestre, en su acción, toda la riqueza que lleva en su alma.

PREGUNTAS CLAVES PARA PREPARAR UN DISCURSO

1. ¿Cuál es el motivo de la reunión?

La respuesta tiene que ver con el conocimiento de los temas a tratar, de las opciones planteadas de las diferencias que existen. Conociendo el motivo, la preparación se facilita.

2. ¿Para quiénes?

El conocimiento de las características del público al que se dirigirá es esencial. Permite recordar elementos que conectan al orador con las personas, el lugar, su historia, sus experiencias. Facilita el proceso de selección del lenguaje, si es más técnico, complejo o sencillo.

3. ¿Sobre qué materia?

El asunto preciso que requiere estudiar para seleccionar los elementos claves..

4. ¿Cuánto tiempo tengo?

Fundamental para preparar un discurso que contenga las ideas esenciales en el tiempo previsto. Es preferible que la gente se quede con ganas de seguir escuchando a que se retire o exprese su aburrimiento. El movimiento de las sillas, un suave murmullo que crece, son luces amarillas con tintes de rojo.

5. ¿Cómo abordo el tema?

Se manejan las opciones posibles. Si se trata de una materia controvertida, en un marco hostil, es preciso usar argumentos que no polaricen, sino que hagan nítidos los errores o debilidades del otro punto de vista. Citas de personas relevantes, en la cantidad adecuada, ayudan.

6. ¿Con qué elementos de apoyo?

El uso de proyectores, presentaciones en powerpoint, requieren de preparación muy intensa. Las diapositivas no deben tener demasiada lectura, solo las ideas esenciales que se quiere que la gente recuerde. Evite leer todo lo que está viendo todo el mundo, a menos que sepa que por la ubicación, hay personas que les resulta difícil leer por sí mismas.

7. ¿En qué lugar?

Saber el tipo de sala, su disposición, el barrio, el equipamiento disponible permite imaginar el sitio y estudiar cómo llegar a todos.

8. ¿Qué debo evitar decir?

Hay expresiones o temas que son particularmente ingratos en algunos auditorios. Hablar de “no ser provinciano” como una crítica de falta de amplitud no es bien recibido en provincias. Además de los lugares comunes que ya hemos mencionado, tales como los innombrables: “No estoy preparado”, “No soy la persona más indicada”, “Ahora voy a ser franco”, “Ahora diré algo importante”, etc.

Distintos Tiempos para Diferentes Exposiciones.

- 15 minutos: Para Paneles y Foros
- 30 minutos para una Conferencia
- 45 minutos es el tiempo máximo para una clase, incluyendo consultas de los alumnos
- Usar como base el esquema de 15 minutos que sugerimos más adelante
- Si tiene 30 o 45 minutos, prepare sobre la base que después de los primeros 15, debe utilizar un medio para volver a ganar la atención del público. Una broma, una anécdota, una pregunta (criterio)
- Lo mismo al minuto 30.
- No se desgaste en tres finales, realice solo uno, pero que sea BUENO

ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA

ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA:

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 “Logístiko”, encargado principalmente de determinar las cantidades de pertrechos que se necesitarían para avanzar de acuerdo con los planes.

Por lo tanto, este logístiko 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 base 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 descargos 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 (armerías, 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 correa, 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.

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 intervinientes 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 descargos 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 identificador, 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 identificador 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, talla, 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 identificador, 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 REGLAMENTA 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.

UNIDAD I: ENTRENAMIENTO BÁSICO POLICIAL.

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:

CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA	CONDUCCIÓN TÁCTICA
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

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 encauza 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 iniciativa 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 – PIDECAMA -UCR):

● **Primeros Policías en el Lugar (CRIP):**

- Cambios realizados.
- Recursos empleados.
- Información actual.
- Posición actual.

● **Otros Policías en el Lugar (PIDECAMA):**

- 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: Corresponsiente 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),

-¿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 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) Sigüientes:** 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 desdobla 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.

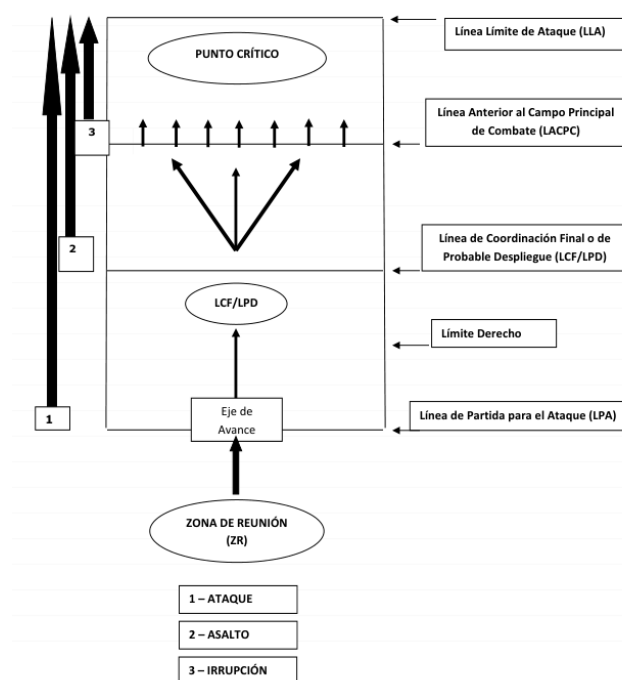
i. Línea anterior al campo principal de combate (LACPC):

Lugar en el terreno que se encuentra bajo control del oponente.

j. Línea límite de ataque (LLA):

Lugar en el terreno preestablecido 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:

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 arrojarlo 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 cumple 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 decisorio, esas personas con frecuencia se enfrentan a dilemas del tipo *"hacer o no hacer"*. Decisiones desde las más simple 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 captores, 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 decisorio 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 Policías, 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, empiece 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 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 PRESTATARIAS 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.

4.1. CONCEPTO:

Es procedimiento policial llevado a cabo por el primer funcionario policial en entablar 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 “*rihān*”, 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. Según 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. Según 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. Según 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 intervinientes 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:

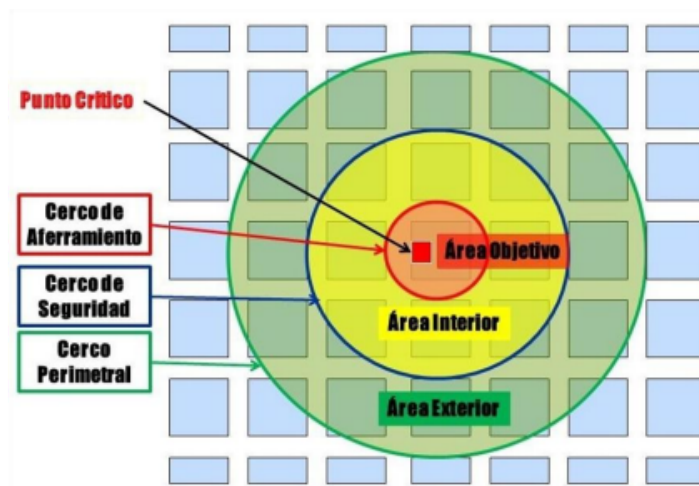
a. Cerco de Aferramiento: Rodea el área objetivo, manteniendo aislado la amenaza. Posee responsabilidad absoluta del Área Objetivo, utilizando Equipos de Asalto, Apoyo y

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) Entablar comunicación con un solo oponente: En caso existir varios oponentes en una situación, debe dirigirse 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, tratare, 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.

Agudice 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 irracionalidad 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 se establece 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) Asentar con la cabeza: escucha, señal para continuar.
- d) Asentar 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) Inclinar 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 entable 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](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. ¹¹ 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](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

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

- 1°- Trate todas las armas como si estuvieran siempre cargadas.
- 2°- No dirija jamás la boca del cañón del arma hacia algo que no se quiera destruir o dañar.
- 3°- Mantenga el dedo alejado del disparador hasta que este seguro de disparar.
- 4°- 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

- 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.
- 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.
- No colocar el dedo dentro del arco guardamonte hasta que se esté apuntando el arma hacia la línea de blancos.
- No cargar el arma hasta que se ordene. Escuchar y obedecer todas las órdenes que da el instructor; no adelantarse a las órdenes.
- En la línea de tiro, las manos se mantienen tomadas por la espalda hasta tanto se dé una orden para manipular el arma.
- Usar siempre protector visual y auditivo mientras se realizan ejercicios con fuego real. Para limpieza y desarme también.
- No fumar, beber, comer o escuchar música en el polígono. No hablar entre tiradores durante los ejercicios.
- Si se llega al polígono con el arma cargada, no se descarga hasta que el instructor no lo autoriza y controla.
- Si se debe salir del polígono con el arma cargada, no se carga hasta que el instructor no lo autoriza y controla.
- La munición real sólo se permite en el polígono. No se permite en el aula u otras instalaciones de instrucción.
- 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.

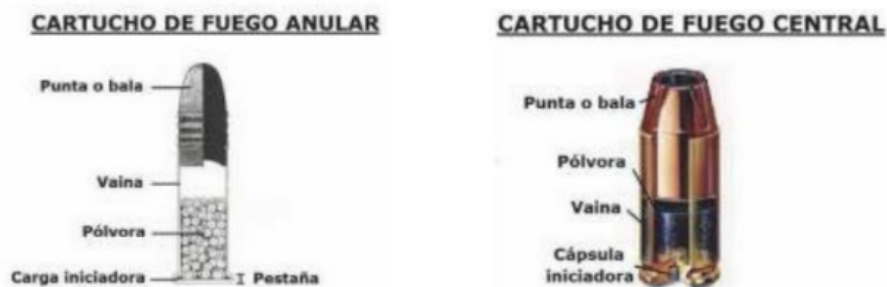
El Cartucho se compone de las siguientes partes:

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.

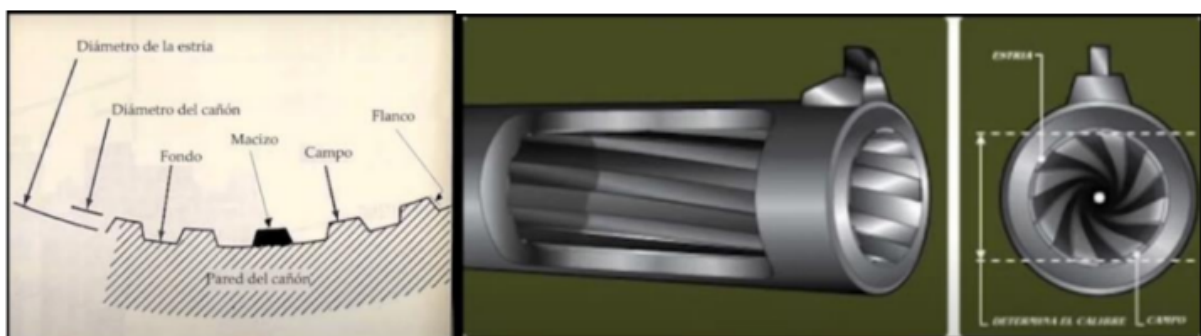
3. Carga Impulsora (pólvora): La pólvora es una mezcla de sustancias químicas, medianamente estable y muy inflamable. Su velocidad de descomposición (combustión) es relativamente baja dentro del grupo de los explosivos, por lo que no detona, sino que DEFLAGRA. Su composición química básica (pólvora negra), 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.



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.

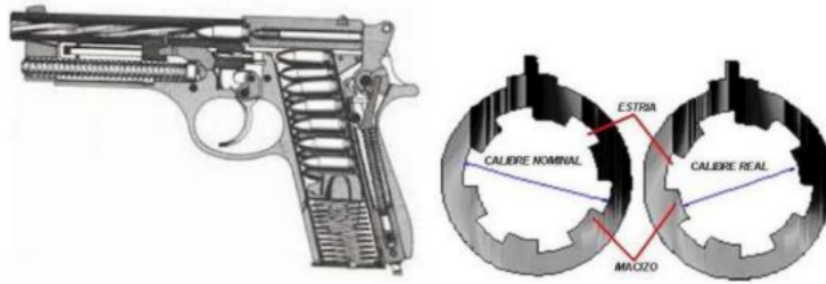
Representación gráfica y corte longitudinal del Ánima del cañón estriado:



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 hipertonía (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.-

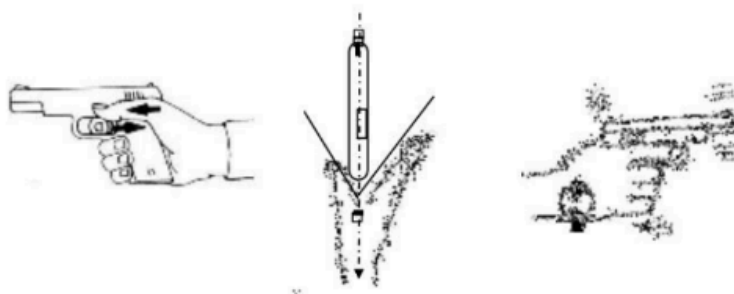


Isósceles: Hay un aumento en la base de sustentación, separando las piernas más de un ancho de hombro o cadera - Se observa un descenso del centro de gravedad, el cual está ubicado en el abdomen del tirador para reducir su silueta - También observamos un aumento bien marcado en la flexión de rodillas, 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 cuentas varios factores:

- Ojo Director: Ojo que domina la visión
- Objetivo (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

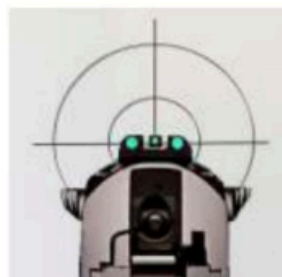
Ojo director: Debemos mirar con ambos ojos abiertos, luego se tapa con el dedo gordo de una de las manos, un objeto pequeño ubicado a corta distancia y después lentamente manteniendo el objeto tapado, se acerca el dedo a la cara, hasta que el ojo director queda tapado por el dedo. Esto es importante 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

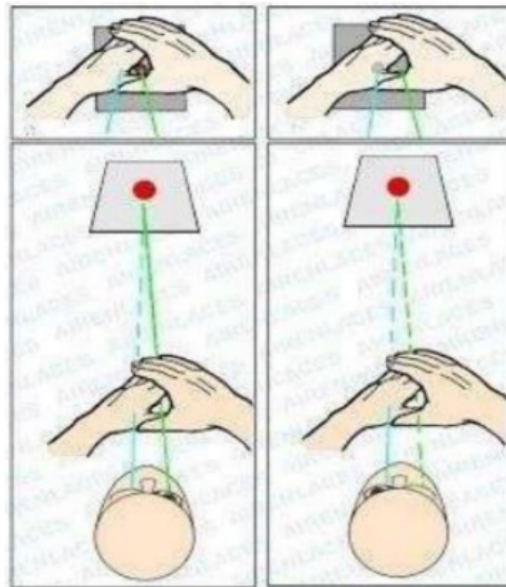


Alineación a la derecha.

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 —ambidestrosll, 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.

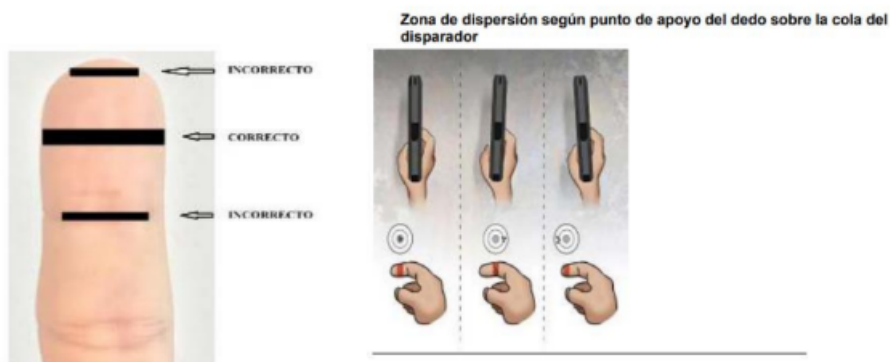
RESPIRACIÓN.

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, desperdiciando 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 empuñe.

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 segriado 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 BALÍSTICO

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 poliaramídicas, 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 DYNEEMA. 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](#)
- [Legítima 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

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

1. FUNDAMENTACIÓN / JUSTIFICACIÓN:

En este presente las organizaciones productivas que dan cumplimiento a un modelo humanizante y sinérgico, 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 predeterminados¹. 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 estrategias, 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 anomias 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 anomias 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 impregnan 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 lineo 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: Las 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 dominara 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 realizando 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 encargaran 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 Maryoriet 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 movible 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 cuatrinomio).

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 desee. 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 preestablecida 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 sinnúmero 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 ejercitar 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 elijamos 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 recibidos los currículums o busquemos 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, gestión 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

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 configurará 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 conmuta 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 prestan juramento ante el gobernador de desempeñarlos 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 Nº 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 intervinientes 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 encomiende 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 encomiende el Poder Ejecutivo Provincial dentro de su esfera de competencia y las que se les encomiende 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 y de 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 - SECRETARÍAS 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 SECRETARÍAS 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 renunciaciones. Para estar a cargo de una Secretaría de Estado se requieren las mismas condiciones que para ser titular de un Ministerio.

X - DE LAS SECRETARÍAS

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 SUBSECRETARÍAS

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 1°** “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 5°- 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.

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 generen 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 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 suscripta por un solo Ministro. (Ejemplo: firma solo el Ministro de seguridad)

Resolución Conjunta: Es la suscripta por dos o más Ministros. (Ejemplo: firma el Ministro de Seguridad y el Ministro de Economía)

Disposición: Acto administrativo suscripto 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, devaluós, revaluós, 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 encomiende 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 sí 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 documente 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 N° 2.816/24, art. 36) informa a las distintas Unidades Operativas de Contrataciones, lo siguiente:

ENCUADRE:

Hasta \$ 4.500.000 (contratación directa por monto –por factura y por proveedor-)

Hasta \$ 22.500.000 (concurso de precios para locación de inmuebles (art. 140 pto. 2 - Ley 12.510)

Hasta \$ 45.000.000 (licitación o concurso privado –inclusive-)

Más de \$ 45.000.000 (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 encontraren 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 tracto sucesivo, hayan logrado la homologación del acuerdo con los acreedores;
- d) Los condenados por delitos dolosos;
- e) Las personas que se encontraren 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 5°, 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 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 reparo 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 ciento 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, fijándole 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, remitiéndolos 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 las rendiciones de cuentas, y requerirlas con carácter conminatorio, a los que, teniendo obligación de formularla, fueren remisos o morosos;
24. Traer a juicio de responsabilidad a cualquier estipendiario 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 formalizarse 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 comprantes 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 Expendedor 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 factura 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
-  5.1_Certificados de recepción definitiva (editables).doc
-  Decreto 1247 2008 - Aprueba el Manuel de Procedimientos para la Gestion de...
-  Ley 14237 LEY DE EMERGENCIA EN SEGURIDAD.pdf
-  2_Decreto N°1.104 2016.pdf

CONDUCCIÓN SUPERIOR

CONDUCCIÓN SUPERIOR:

UNIDAD I:

INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

“PLANIFICACIÓN”: según la real academia española es:

- 1) Acción y efecto de planificar.
- 2) Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

OTROS AUTORES INDICAN, QUE PLANIFICAR ES:

“Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (Stoner, 1996). “La planificación se anticipa a la toma de decisiones. es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

Definición: *Planificar es el proceso y resultado de planear una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios objetivos.*

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA PROVIENE DE LAS PALABRAS GRIEGAS:

STRATOS = EJÉRCITO Y AGEIN = CONDUCTOR, GUÍA.

Entonces, según su etimología, se vincula la estrategia a la ciencia y el arte de emplear las fuerzas armadas de una nación para conseguir ciertos fines, en especial el de guiar a los ejércitos para conquistar nuevas tierras.

A mitad del siglo XX, se mantiene la idea de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado, pero vinculado a la administración que entiende que es fundamental la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y las metas definidas.

Entonces, se puede conceptualizar a la planificación estratégica como un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas cuantitativas, desarrolla estrategias para alcanzar objetivos y metas y determina los recursos para su implantación.

Además permite, mediante un proceso reflexivo y analítico abordar un diagnóstico, definir un camino y tomar las decisiones pertinentes para anticiparse a las demandas del contexto de modo eficiente y con calidad.

A modo de síntesis se puede decir que la planificación estratégica, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las organizaciones, surge a mitad del siglo pasado y tiene como consecuencia la formulación del plan estratégico.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA IMPLICA:

- Un análisis del contexto o medio ambiente, en el que está inserta la organización y se intenta intervenir generando situaciones favorables para el cumplimiento de los logros propuestos.
- Un análisis sistemático de amenazas y oportunidades de contexto, presente y futuras.
- Es una tarea formal y sistemática que realiza una organización para definir sus objetivos, políticas y estrategias.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA OFRECE MÚLTIPLES

BENEFICIOS A UNA ORGANIZACIÓN, ENTRE ELLOS:

- Definir de modo claro el propósito de la organización y establecer metas realistas y objetivos ajustados a la misión;
- Comunicar esas metas y objetivos a todos los integrantes de la organización a modo de lograr su alineamiento;
- Permitir un uso más eficaz de los recursos de la organización;
- Establecer una línea de base a partir de la que se pueda medir el grado de cumplimiento de los objetivos e incorporar modificaciones cuando sea necesario.
- Focalizar a la organización en los objetivos que se quieren alcanzar, generando mayor eficacia y eficiencia.
- Resolver problemas significativos en la organización.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO

Consecuencias de implantar la planificación estratégica en la administración pública
Reestructurar las organizaciones

Da lugar a una estructura racional de gestión orientada al futuro que teniendo en cuenta amenazas y oportunidades del entorno y debilidades y fortalezas propias permitiendo adelantarse a situaciones no deseadas. Fuerza a los directivos a clarificar sus objetivos y definir el presupuesto acorde Resultados

- Aclarar la orientación y las metas de las organizaciones de la administración pública
- Facilitar la toma de decisiones sobre políticas y presupuestos

- Mejorar la relación con los ciudadanos y otros grupos del contexto
- Alcanzar mejoras internas como por ejemplo trabajo en equipo, mayor rendimiento, etc.
- Mejorar las prestaciones
- Reestructurar las organizaciones públicas

COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- La Misión ¿Quiénes somos, qué hacemos, para quiénes?
- La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.
- Expone el porqué de la organización y lo que debe hacer. Es a partir de esta, que se generan las estrategias correspondientes a cada uno de los planes operativos. Es la piedra angular del planteamiento estratégico.

UNA CORRECTA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DEBE CONTENER:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega)
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios
- A quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.
- El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.
- Ser motivadora

UTILIDAD DE CONTAR UNA MISIÓN CONCERTADA ENTRE EL EQUIPO DIRECTIVO Y LA COMUNICACIÓN DE ÉSTA A LOS FUNCIONARIOS, USUARIOS Y CIUDADANO

- Establece el marco que justifica la intervención pública en el ámbito de responsabilidad.
- Tiene la capacidad de mantener el foco directivo en lo importante.
- Lograr encauzar los apoyos políticos y capacidades administrativas de la institución. Mostrar a los grupos de interés la creación de valor público esperado.

¿CÓMO SE REDACTA LA MISIÓN?

No es conveniente ser ortodoxo en la redacción de una misión, puede ser tan larga o tan breve como el equipo a cargo de su definición lo crea conveniente. Su lectura debe permitir a todos los interesados (propia institución, los usuarios, ciudadanos, Ministerio de Seguridad, Congreso, etc.) comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional (que le confiere identidad) y que justifica públicamente su existencia.

¿QUÉ NO DEBE FALTAR EN LA DECLARACIÓN DE UNA MISIÓN?

- Productos terminales o finales (bienes y servicios)
- Los usuarios o beneficiarios, población objetivos a quienes se dirigen dichos bienes y servicios
- Qué pueden esperar los usuarios, beneficiarios y la ciudadanía en su conjunto, en términos de resultados (efectos)

Idealmente tampoco debiera faltar:

- El ámbito territorial de su acción (nivel central, nacional, local, internacional)
- Qué aspectos son optativos (dado que en general deben ir en la visión o en los valores)
- Los estándares cómo piensan conseguir su propósito
- Los valores con los cuales piensan enfocar su gestión

¿QUÉ ASPECTOS NO DEBEN SER INCLUIDOS EN UNA MISIÓN?

- Los Subproductos o productos intermedios
- Los usuarios internos de la entidad
- Los mejoramientos que la entidad piensa realizar para ser más eficiente o eficaz (estos deben quedar registrados como objetivos estratégicos)

LA VISIÓN

“Una visión compartida no es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder.... Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida” (Peter Senge, La Quinta Disciplina).

¿CÓMO QUEREMOS SER RECONOCIDOS?

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. Responde a la pregunta: ¿A dónde queremos llegar, en dónde nos vemos en el futuro?

Es decir, cómo se ve la organización en sí misma en un plano de diez años en la cúspide de éxito. Dicho modelo se basa en adecuar las estrategias a los recursos o las capacidades de la organización, a las demandas del entorno en lo cual opera.

Es decir, adecuar las fortalezas y debilidades a sus oportunidades y amenazas.

PASOS BÁSICOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA VISIÓN

¿Cómo se redacta?

Puede ser más amplia que la misión institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar qué pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

PASOS BÁSICOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA VISIÓN

¿Qué no debe faltar?

- Los valores de la entidad
- Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro. Importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional
- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.

A MODO DE SÍNTESIS:

- La VISIÓN de la organización es lo que quiere ser en el largo plazo, indica el “Norte” al que se quiere arribar.
- La MISIÓN define la razón de ser de la organización y responde a la pregunta “cuál es la finalidad de la organización”.
- Los VALORES definen la cultura organizacional y los modos de vincularse entre sus miembros.

UNIDAD 2:

MATRIZ FODA

Foda: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis: conformar un cuadro de la situación actual / obtener un diagnóstico / tomar decisiones.

Amenazas y oportunidades: se analizan en el contexto –entorno o medio ambiente- en que se encuentra la organización y, por tanto, externo a ella.

Fortalezas y debilidades: son aspectos internos de la organización y allí se deben analizar todas las variables de relevancia. es posible actuar sobre ellas.



ESTRATÉGIAS

FO: estrategias de crecimiento.

FA: estrategias de supervivencia.

DO: superar debilidades internas usando las oportunidades del entorno.

DA: permite ver alternativas estratégicas.

Algunas preguntas que ayudan a la definición de fortalezas / debilidades internas

fortalezas

- ¿Qué ventajas tiene la organización?
- ¿A qué recursos tiene acceso?
- ¿Qué percibe el ciudadano como una fortaleza de la organización?
- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

debilidades

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente como una debilidad de la institución?
- ¿Qué factores reducen el éxito de las acciones institucionales?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?

Algunas preguntas que ayudan a la definición de amenazas/ oportunidades del entorno

Oportunidades

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la organización?
- ¿De qué tendencias de la demanda se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología existen en la oferta y en la demanda de bienes y servicios públicos?

- ¿Qué cambios en la normativa legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios se registran en los patrones sociales y de estilos de vida?
- ¿cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

Amenazas

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la organización?
- ¿Qué están haciendo las instituciones similares de otros países o regiones?
- ¿Pueden algunas de las amenazas impedir el logro de los objetivos propuestos?
- ¿Cómo se puede defender la organización de cada amenaza?

Ejemplo: El análisis SWOT para la institucionalización del programa de capacitación de agentes de la policía en materia de violencia doméstica

POSITIVO - Fuerzas (capacidades internas):

- El liderazgo de la policía tiene el compromiso firme de mejorar la respuesta de la policía a la violencia doméstica
- Varios agentes de policía competentes han finalizado una formación de instructores y están en condiciones de impartir capacitación a nuevos agentes
- Hay un programa de estudios y material de capacitación piloto sobre violencia doméstica y estos se han aplicado con éxito a nuevos agentes de policía

NEGATIVO - Debilidades (limitaciones internas):

- La presencia y dotación limitada de la policía en las comunidades y la presión de los administradores en las comisarías locales tal vez impida al personal asistir a todas las sesiones de capacitación
- La falta de un sistema de registro e informes de datos sobre violencia doméstica dentro de la policía vez tal vez dificulte la puesta en práctica de la capacitación

- La elevada rotación de personal en la policía comunitaria

POSITIVO - Oportunidades (factores externos positivos):

- La organización no gubernamental local que llevó a cabo la capacitación piloto de agentes de policía en materia de violencia de género ha expresado interés en trabajar con el departamento de capacitación policial para integrar el curso en los programas de capacitación sobre desarrollo profesional.
- Un donante internacional ha financiado capacitación en materia de violencia doméstica para las fuerzas armadas y está interesado en prestar un apoyo semejante a la policía.

NEGATIVO - Amenazas (limitaciones y desafíos externos)

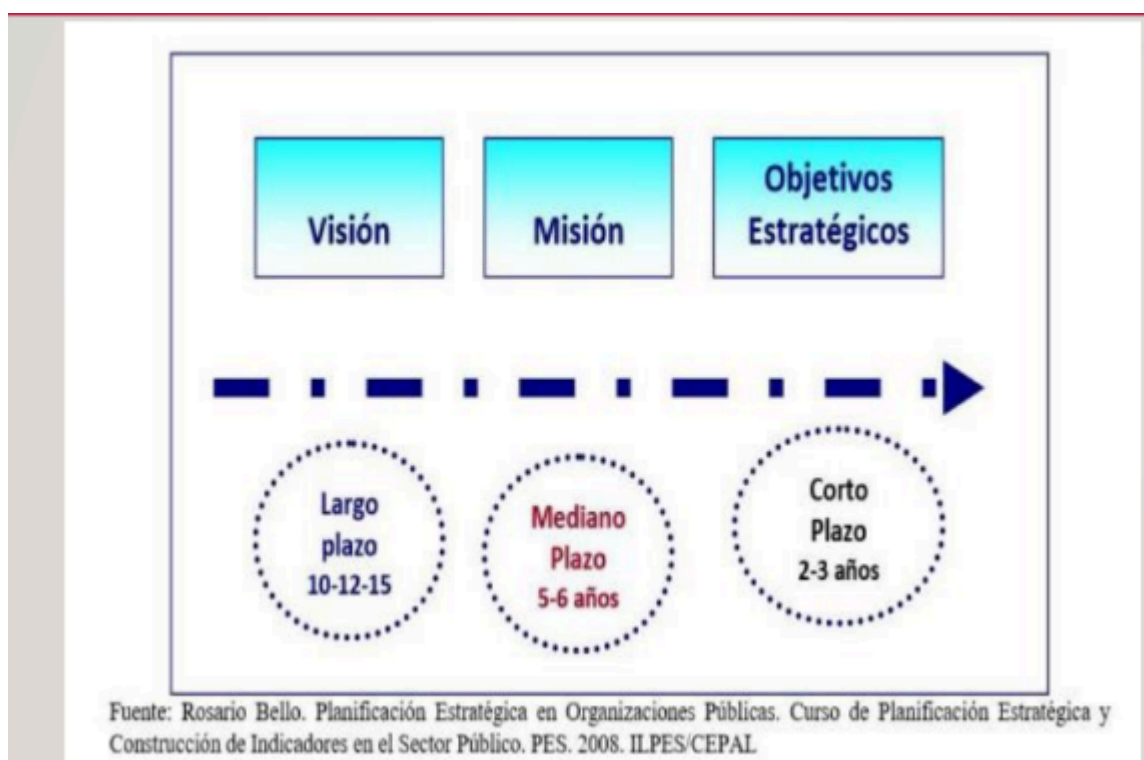
- Los dirigentes comunitarios consideran que la violencia contra la mujer es la norma social y tal vez no apoyen la intervención de la policía en casos de abuso;
- La legislación sobre violencia doméstica no especifica las medidas de respuesta que ha de adoptar la policía, lo cual podría menoscabar las iniciativas para introducir la aplicación de una respuesta normalizada de la policía en la capacitación
- Los recortes presupuestarios públicos tal vez se traduzcan en una falta de financiación suficiente para el programa

ANÁLISIS CAME:

- C: Corregir.
- A: Afrontar.
- M: Mantener.
- E: Explotar.
- Este análisis, es complementario del dafo.
- Sirve para elaborar un plan de acción, conforme a cada objetivo planteado a los fines de pasar, de la situación actual a la deseada.

RELACIÓN ENTRE ANÁLISIS CAME Y DAFO			
ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS EXTERNO		
	DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	CAME: ¿QUÉ FORTALEZAS QUIERO EXPLOTAR APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES DEL CONTEXTO? (ESTRATEGIA ATAQUE-POSICIONAMIENTO) POTENCIAR.	CAME: ¿QUÉ FORTALEZAS QUIERO MANTENER AFRONTANDO LAS AMENAZAS DEL CONTEXTO? (ESTRATEGIA DEFENSIVA) EVALUAR EL RIESGO.
	DEBILIDADES	CAME: ¿QUÉ PUEDO CORREGIR DE MIS DEBILIDADES? (ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN) TOMAR DECISIONES.	CAME: ¿QUÉ AMENAZAS AFRONTO SIN MIEDO Y SIN DEJAR CRECER MIS DEBILIDADES? (ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA) CONOCER LAS LIMITACIONES.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Se generan a partir del análisis interno y externo.
- Brindan dirección, ayudan en la evaluación.
- Son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación.
- Determinan qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional.

- Siempre deben ser cuantificables, realizables, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritas –preferentemente- en forma jerárquica.

Los objetivos estratégicos de una organización se definen con tres propósitos en mente:

Materializar la estrategia: Establecer objetivos estratégicos concretos permite a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente lo que la organización debe lograr.

Ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento: Los objetivos estratégicos deben servir como guía cuando se formulan las metas a nivel táctico y operacional.

Crear alineación organizacional: Una buena definición de objetivos estratégicos debe ayudar a que las diferentes áreas y sus empleados no trabajen con objetivos que entren en conflicto. Por el contrario, debe ayudar a que todos se alineen en la misma dirección.

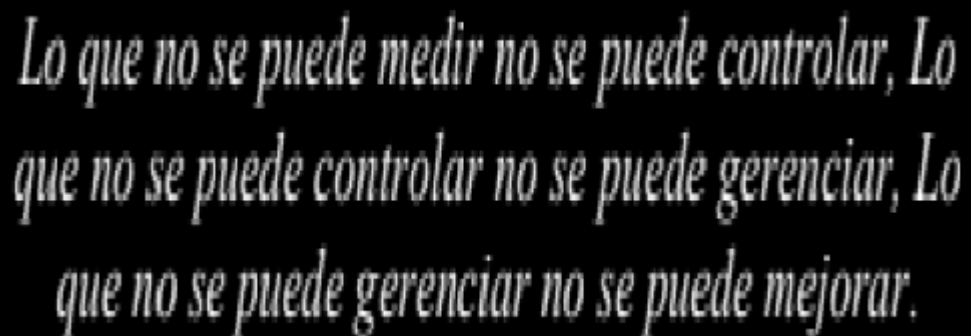
AL MOMENTO DE DEFINIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, SE DEBE:

- Elegir los objetivos de acuerdo a la propia estrategia. La misión, la visión y los valores de la organización ofrecen el marco de referencia a la hora de crear los objetivos estratégicos.
- Vincularlos de manera lógica, sin contradicciones.
- Seleccionar una cantidad acotada (Como máximo 15)
- En su redacción deben contar, con al menos un verbo y un sustantivo.

LA MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Es fundamental realizar un seguimiento constante y riguroso de los indicadores, de resultado y de proceso, que son los adecuados para este nivel de objetivos.

Indicadores de gestión



Lo que no se puede medir no se puede controlar, Lo que no se puede controlar no se puede gerenciar, Lo que no se puede gerenciar no se puede mejorar.

¿POR QUÉ MEDIR?

Porque...

- Las organizaciones deben tomar decisiones.
- Se necesita conocer la eficiencia de las organizaciones (tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área y mejorar en donde se está más débil.
- Se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, qué pasa en la organización.

¿PARA QUÉ MEDIR?

Para...

- Interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Direccionar o re-direccionar el financiamiento a los proyectos.
- Relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

LOS INDICADORES DE GESTIÓN...

- Determinan hasta qué punto o en qué medida un proyecto o una organización está cumpliendo con los objetivos definidos.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- Reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Sientan las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.
- El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección
- Para tener validez deben ser veraces y fiables y no deben ser...

ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES

- Medible
- Entendible

- Controlable

TIPOS DE INDICADORES

Indicadores de insumos (inputs):

- Cuantifica los recursos físicos, humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios.
- Generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc.
- Muy útiles para dar cuenta de cuántos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.

TIPOS DE INDICADORES

Indicadores de procesos:

- miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra).
- son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc.

TIPOS DE INDICADORES

Indicadores de productos:

- Muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental.
- Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos.
- Son ejemplo de este tipo de indicadores: número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, cantidad de personas admitidas en un refugio, etc.).

Indicadores de resultado final o impacto:

- Miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios.
- La información que entrega se refiere, por ej.: al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes. Ej.: Nivel de nutrición- desnutrición; Tasa de muertes por accidentes viales, entre otros.

- Estos indicadores se caracterizan por ser muy difíciles de aislar las variables intervinientes en el resultado final, dado que su logro depende casi siempre del accionar de más de una institución.

- Otro aspecto importante a medir refiere al juicio que se realiza una vez finalizada la intervención, donde se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público.

Las preguntas que se intentan responder son:

- ¿En qué medida se cumplieron los objetivos?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios?
- ¿Cuán oportunamente llegó el servicio?

Las respuestas sirven para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto.

DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES

- a) Eficacia:
- b) Eficiencia:
- c) Economía:
- d) Calidad:

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- FINALIDAD: que los gobiernos, así como otras organizaciones, efectúen un seguimiento de los resultados de la implementación de las políticas públicas e iniciativas gubernamentales a través del tiempo,

- PERMITE: obtener información respecto de los avances, logros y dificultades.

- CONTRIBUYE: a la toma de decisiones basada en evidencia y bien fundamentada, dando lugar a una mejor administración de los recursos públicos y a la transparencia.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- Los sistemas de evaluación de programas deben generar evidencia creíble, sólida y de calidad, a la vez que, mantener sostenibilidad en el tiempo.

1. La gestión del costo total del proyecto.
2. La reevaluación de factibilidad.
3. El sistema de reporte de los gastos del presupuesto.
4. La evaluación de desempeño.

EL USO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO PÚBLICO

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- a) Identificación de objetivos, indicadores y metas.
- b) Identificación de niveles concretos de responsables.
- c) Establecimiento de sistemas de control de gestión internos.
- d) Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- e) Determinación de incentivos.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁMBITO PÚBLICO

Herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario.

Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

UNIDAD III -TOMA DE DECISIONES-

¿Sabes qué es la toma de decisiones en administración y su importancia?

Por naturaleza el ser humano vive en una permanente elección que a veces pasa desapercibida, pero en el caso de una organización es clave saber qué es la toma de decisiones en administración la responsable de su consolidación. Por ello en los análisis gerenciales cuando se llega a una solución es en muchos casos, producto de que es la toma de decisiones en administración quien ha conducido a una determinación correcta.

Sin embargo, no solo en el campo empresarial es importante, sino también en el hogar para mantener en casa todo en orden con las finanzas es preciso saber qué es la toma de decisiones en administración y aplicar sus beneficios.

¿Qué es una toma de decisiones de una organización?

Cuando hablamos de toma de decisiones en una organización, hablamos del proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo. El objetivo es determinar cómo se llevarán a cabo determinadas acciones o pasos que afecten a la organización, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma.

Es decir, a través de lo que es una toma de decisiones en la organización, se determina una situación o problema, se analizan las posibles alternativas para solucionarlo y se aplica aquella más adecuada, para después, analizar si el objetivo deseado se ha conseguido o no.

Las decisiones estratégicas en la administración

Para aquel que ocupa el cargo de administrador o gerente, tomar decisiones representa una de las mayores responsabilidades que debe asumir a nivel laboral, y es un proceso que implica riesgo, planeación y confrontar diferentes alternativas.

Sin duda, la toma de decisiones en administración es una de las metas de quienes practican la gerencia, para ello deben contar con ciertos conocimientos, una amplia experiencia en el tema y seguridad personal. Como hemos dicho, la toma de decisiones debe obedecer ciertos criterios, sin embargo, existen dos mecanismos que se consideran como los que impulsan este acto de selección:

Racionalidad: Proceso donde se elaboran modelos sencillos en los que se analizan las características de los problemas sin enfatizar en la complejidad. **Intuición:** Es un enfoque donde las decisiones se toman inconscientemente, por experiencia dilatada. En cualquiera de los casos, lo más recomendable es seguir pasos que lleven a la mejor selección, incluso con métodos cuantitativos que sirvan para definir los beneficios y riesgos que están en juego. Vemos entonces, que es la toma de decisiones en administración, un proceso complejo, pero hay ciertas etapas que pueden ayudar para obtener éxito en ella.

Etapas en la toma de decisiones

¿Qué es la toma de decisiones en administración? ¿Cómo se hace?, siendo este un proceso de gran importancia queremos señalar ocho etapas que van implícitas en este.

Saber cuál es el problema

Se trata de haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. El administrador debe disponer de la autoridad, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar.

Determinar los criterios

Para la toma de decisiones es necesario señalar la pauta o los métodos que resultan relevantes para solucionar el problema. En algunos casos existe una especie de protocolo basado en un abanico de criterios que guían en su cometido.

Priorizar de forma correcta los criterios

Siempre se buscará seleccionar criterios más significativos que impulsen la toma de decisiones, es decir, se basan en las necesidades, ¿qué se pretende lograr? ¿En qué tiempo? ¿A qué costo? Normalmente, existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos con relación al preferente. Se deben considerar los siguientes aspectos:

Voluntad.

Dirección.

Propósito.

Concreción.

El desarrollo de alternativas

Siempre debe haber un “As bajo la manga”, de esto se trata el desarrollo de alternativas, pues consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las opciones factibles que podrían resolver el problema con éxito.

El análisis de las alternativas

Las fortalezas y las debilidades de cada alternativa deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y tercera etapa.

La selección de una alternativa

Una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor.

New Call-to-Action

Es la implantación de la alternativa y lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicar a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso.

La evaluación de la efectividad de la decisión

Evaluar el resultado obtenido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a decisión inicial.

Tipos de decisiones a tomar en una organización

Existen diferentes tipos de lo que es una toma de decisiones en una organización. Muchas veces va en función del tamaño, puesto que el proceso no es el mismo para grandes organizaciones, donde existe delegación, que para otras más pequeñas y medianas, donde los encargados de tomar las decisiones suele ser un grupo pequeño de personas.

Decisiones de dirección

Las decisiones de dirección son aquellas en las que deciden los directivos o gerentes de la organización. En las más grandes, la toma de decisiones se suele delegar, quedando la dirección como encargada de estudiar los resultados y planificar las medidas a medio y largo plazo.

Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas se encargan de preparar el futuro de la organización, es decir, son las decisiones que se toman para obtener resultados a medio y largo plazo. Estas decisiones las toma la dirección o gerencia de la organización dentro de escenarios que pueden entrañar diferentes grados de riesgo.

Decisiones individuales

Las decisiones individuales son aquellas que cualquier empleado de la organización toma en su día a día. El control sobre estas decisiones es importante, porque un error repetido en el tiempo puede tener consecuencias para la organización.

Decisiones operativas

Las decisiones operativas son aquellas que se toman para realizar la gestión diaria de la organización, es decir, los objetivos a alcanzar son a corto plazo o inmediatos. Estas decisiones pueden tomarlas los empleados de forma individual o los departamentos correspondientes.

Decisiones rutinarias o programadas

Las decisiones programadas son aquellas que se realizan de forma habitual y que, además, se guían por un procedimiento ya establecido. Están dentro de las decisiones operativas.

Decisiones de riesgo

Las decisiones de riesgo son excepcionales, puesto que se toman sólo en situaciones críticas o de crisis para la organización. Una mala decisión en este tipo de escenario puede significar consecuencias graves para la misma.

¿Cómo tomar decisiones adecuadamente?

Para llevar a cabo lo que es la toma de decisiones de una organización se pueden seguir las siguientes pautas:

Evaluar el riesgo beneficio al cuál se enfrenta.

Determinar si se cuentan con las condiciones para afrontar las consecuencias de la decisión.

Optar por la opción que mejores resultados ofrezca. Es importante cuando se van a tomar decisiones no dejarse guiar por los impulsos, sino evaluar todos los factores primero, para ello es recomendable realizar cursos de manejo emocional.

Unidad 4

LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA ESTRATÉGICAMENTE

1.1. Distinción entre grupo y equipo: el trabajo en equipo “es una actitud de servicio con el espíritu de conjunto, donde todos los miembros del equipo aceptan otorgar parte de su libertad e intereses individuales hacia un objetivo común, sabiendo que es la mejor forma de conseguir lo propuesto, respetando al máximo la dignidad de las personas. El valor añadido de esta forma de trabajo es dado por la diversidad de lo que uno es y aporta.” Se destaca la actitud de servicio porque hay algo antes que nace para estar dispuesto a los demás. Si formamos un equipo de trabajo, disminuye la carga de trabajo, ya que todos colaboran, repartiéndose así, la misma; obteniéndose mejores resultados ya que dos o más lo hacen mejor que uno; se aprende a escuchar, a confiar y a respetar a los demás porque se forma un vínculo; se complementan habilidades, esfuerzos y roles; aumenta la calidad de trabajo; se comparte la responsabilidad, premios y reconocimientos; se pueden abordar los problemas de formas diversas, aportando soluciones creativas y mejor comprensión de las decisiones.

¿Por qué grupo y equipo son dos cuestiones distintas? El primero, es un fenómeno natural entre las personas y un equipo es un fenómeno organizativo consciente y siempre es un grupo.

Grupo: es un conjunto de personas ligadas entre sí por una constante de tiempo y espacio articulados por su mutua representación interna, que se proponen en forma explícita o

implícita una tarea que constituye su finalidad y que interactúan a través de mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Equipo: es un conjunto de personas con habilidades complementarias que se hayan comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y un enfoque común de trabajo para lo cual se hallan mutuamente disponibles.

Observemos el siguiente cuadro resumen distintivo.

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo fuerte e individualizado.	Liderazgo compartido.
Responsabilidad individual.	Responsabilidad individual y colectiva.
Su formación ocurre a partir de su creación o instalación.	Su formación es un proceso de desarrollo que incluye 4 fases (Planificación, organización, acción y desarrollo, evaluación y control).
Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	Dentro del marco del objetivo global de la organización se autoasignan propósitos y metas específicas. Se planifica.
Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
El trabajo colectivo se considera como algo inevitable.	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	Los conflictos se resuelven de manera cooperativa, por confrontación productiva.
Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	Se centra en la tarea y en el soporte socio-emocional de sus miembros.
No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del trabajo.

El trabajo en equipo, donde los miembros están muy comprometidos, por medio de la sinergia positiva, lleva a un producto final de excelencia. Sinergia positiva es cuando el resultado es superior a la suma de los resultados de cada una de las partes.

1.2. Modelos de equipo: lo difícil no es formar equipos, sino decidir cuál es el más conveniente en cada momento, y cuándo es preciso cambiar o transitar de un modelo a otro en función de los objetivos a conseguir. El trabajo en equipo, donde los miembros están muy comprometidos, por medio de la sinergia positiva, lleva a un producto final de excelencia. Sinergia positiva es cuando el resultado es superior a la suma de los resultados de cada una

de las partes. Por más que admiremos a los triunfadores solitarios, la verdad es que nadie ha podido hacer solo, algo de valor, creer en ello, es un mito. No existen los “Rambo” reales que derrotan, solos, a un ejército hostil.

¿Cuál es la importancia del trabajo en equipo?: los equipos hacen participar más gente, lo que proporciona más recursos, ideas y energía que una sola persona. Elevan el potencial de líder y atenúan sus debilidades. Además, comparten los créditos por las victorias y las responsabilidades por las derrotas; favoreciendo la humildad genuina y la comunidad auténtica.

¿Por qué permanecemos solos?: por ego, pocas personas admiten que no pueden hacer todo, pero esa es la realidad de la vida. Por inseguridad, no promueven el trabajo en equipo porque se sienten amenazados por los demás. Por ingenuidad o por temperamento.

2. La ley del cuadro completo: “La meta es más importante que la participación individual”. Se supone que un equipo no es un grupo de personas usadas como instrumentos por alguien para su propio beneficio egoísta. Los miembros de un equipo deben beneficiarse mutuamente al compartir sus metas; deben ser motivados para que trabajen juntos, no manipulados para alcanzar la gloria individual. Deben recordar que la meta es más importante que su participación o la gloria individual que desean alcanzar. Si un equipo va a desarrollar todo su potencial cada jugador debe estar dispuesto a subordinar sus metas personales al interés del equipo.

3. La ley del nicho (o de la especialización): “Cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de sí”. Cuando el miembro correcto del equipo está en el lugar correcto, todos se benefician. Un equipo experimenta cosas buenas cuando cada jugador ocupa el lugar donde dará lo mejor de sí, en la posición que maximiza sus talentos, sus habilidades y su experiencia. Ese es el poder de la ley del nicho.

¿Qué pasa a un equipo cuando uno o más de sus integrantes juegan siempre en la posición que no es la de ellos?: baja la moral porque el equipo no está jugando a toda su capacidad; vienen los disgustos y los resentimientos. Las personas obligadas a trabajar en una posición extraña para ellos se resienten porque no pueden desarrollar sus capacidades, se pierde el interés de trabajar como un equipo y la confianza de cada uno empieza a desmoronarse. Como resultado el equipo no llega a desarrollar su potencial.

4. La ley del Monte Everest: “A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta”. Hacer que un equipo se desarrolle no es fácil, demanda y consume tiempo. A medida que el desafío crece, la necesidad de un trabajo en equipo aumenta. Esta es la ley del Monte Everest. Algunas personas forman o pertenecen a un equipo sólo para

beneficiarse ellos. Otros, porque disfrutan la experiencia y quieren crear un sentido de comunidad. Y otros, porque quieren constituir una organización.

5. La ley de la cadena: “Todo equipo es tan fuerte como lo es su eslabón más débil”. No importa cuánto traten de racionalizarlo, compensarlo u ocultarlo, finalmente un eslabón débil quedará en evidencia. Esa es la ley de la cadena. El poder y el ímpetu del equipo son capaces, por un tiempo, de compensar el déficit de un eslabón débil, pero al final, estos serán afectados.

6. La ley del catalizador: “Los equipos triunfantes tienen jugadores y colaboradores que hacen que las cosas sucedan”. La mayoría de los equipos no mejoran por sí mismos, solos no crecen, no progresan, ni alcanzan el calibre de campeones, sino que tienden a decaer. La vía hacia el nivel siguiente siempre es cuesta arriba. Si un equipo no lucha con ansias por subir, entonces se desliza hacia abajo, pierde el norte, decae su energía, se rompe su unidad, pierde el ímpetu y sus jugadores clave y es sólo cuestión de tiempo para que se estanque y caiga en la mediocridad.

Los catalizadores son personas que logran lo que se proponen, y más. Un equipo no puede lograr sus metas más importantes, o ni siquiera ganar terreno si no tiene un catalizador.

7. La ley de la brújula: “La visión da confianza y dirección a los miembros del equipo”. Una gran visión antecede a un gran logro. Todo equipo necesita una visión impulsora que le dé dirección. Un equipo que adopta una visión se enfoca, se activa y se vuelve confiable. Sabe a dónde se le conduce y por qué está yendo hacia allá. Las personas del equipo deben saber por qué están luchando.

8. La ley de la manzana podrida: “Las malas actitudes arruinan al equipo”. Las buenas actitudes entre los jugadores no garantizan el éxito de un equipo, pero las malas actitudes garantizan su fracaso. La actitud de una persona influye en todo lo que hace, determina el modo en que ve el mundo e interactúa con otros individuos, influye en su rendimiento, a pesar del talento, los antecedentes o las circunstancias.

9. La ley de la confiabilidad: “Cuando de contar se trata, los compañeros de equipo deben poder contar con los demás.” Si hay una falla en el proceso se pierde la confiabilidad, el cliente se va insatisfecho y el trabajo va a parar a manos de otro candidato. La capacidad y el deseo de que compañeros de equipo trabajen juntos hacia metas comunes, constituyen

la esencia de la confiabilidad. La fórmula de la confiabilidad entonces es: Carácter + Capacidad + Compromiso + Constancia + Cohesión = Confiabilidad

10. La ley del precio: “El equipo no logra alcanzar su potencial cuando falla en pagar el precio”. Todos deben pagar el precio: si no lo pagan todos, tendrán que pagar el precio por perder. El precio se debe pagar todo el tiempo: hay quien cree erróneamente que si logra una meta particular ya no tiene que crecer. Este aumenta si el equipo quiere mejorar, cambiar o mantenerse victorioso: convertirse en campeón tiene un gran costo. Pero mantenerse en la cumbre cuesta aún más. Y mejorar hasta lo máximo es aún más costoso.

El precio nunca decrece: las personas que renuncian no lo hacen en la base de la montaña, se detienen a mitad de la cuesta. El problema es una creencia errónea de que se conseguirá triunfar de modo más barato.

11. La ley del marcador: “El equipo puede hacer ajustes cuando sabe dónde está parado”. Si un equipo ha de lograr sus metas, debe saber dónde está parado, no puede ganar si pasa por alto la realidad de su situación. El marcador es esencial para comprender: da una visión instantánea del juego en todo momento; es esencial para evaluar: el crecimiento personal es una de las claves del éxito.

12. La ley del banco: “Los grandes equipos tienen mucha fuerza colectiva”. Cualquier equipo que desee sobresalir debe tener buenos sustitutos, como buenos iniciadores, que son los individuos de primera línea que directamente añaden valor a la organización o que influyen en su curso de forma directa. El banco está constituido por las personas que indirectamente añaden valor a la organización o que apoyan a los iniciadores con lo que hacen. La clave para aprovechar al máximo la ley del banco es mejorar continuamente al equipo.

13. La ley de la identidad: “Los valores compartidos definen al equipo”. Los valores organizacionales influyen y guían el comportamiento del equipo, del mismo modo en que los valores personales influyen y guían el comportamiento de un individuo. Los valores compartidos pueden ser como:

- Un pegamento: en tiempos difíciles los valores son los que mantienen unidas a las personas.

- Un fundamento: todo equipo necesita estabilidad para actuar bien y para crecer.

- Una regla: los valores ayudan a establecer la norma para el desempeño de un equipo. Esos valores se expresan a menudo en el mundo corporativo como una declaración de misión.

-Una brújula: cuando los individuos adoptan valores firmes, obtienen una brújula moral que les ayuda a tomar decisiones.

-Un imán: los valores de un equipo atraen a él personas con iguales valores.

-Una identidad: los valores definen al equipo y le dan una identidad única.

14. La ley de la comunicación: “La interacción aviva la acción.” El poder de la ley de comunicación: hace necesaria a esta, para crear cambios positivos en una organización. Los equipos eficaces tienen compañeros que están constantemente hablando unos con otros. La comunicación incrementa el compromiso y la conexión, lo que a su vez genera acción.

15. La ley de la ventaja: “La diferencia entre dos equipos talentosos es el liderazgo”. Todo el mundo anda en busca de la fórmula mágica que lo llevará al éxito y mientras más competitivo es el mercado, más implacable es la búsqueda. Todo surge y todo cae en el liderazgo. Los buenos líderes mejoran la confianza en ellos mismos y entre ellos. La clave para ello es trabajar con las personas y hacer surgir lo mejor de ellas.

16. La ley de la moral alta: “Nada duele cuando se está ganando”. La moral alta es grandiosa para el equipo y se logra teniendo actitud, siempre dando lo mejor de sí y apoyando a la gente en el equipo, tanto a jugadores como a líderes.

17. La ley de los dividendos: “Invierta tiempo extra en los componentes del equipo”. Generalmente el tiempo, el dinero y el esfuerzo que se invierten en desarrollar a los miembros de un equipo no lo cambian de la noche a la mañana, pero siempre dan dividendos.

¿Cómo invertir en un equipo? Tomando la decisión de forjar un equipo; preparando el mejor grupo posible; pagando el precio para desarrollar el equipo; haciendo cosas juntos; fortaleciendo a los miembros con responsabilidad y autoridad; dando crédito por el éxito; velando porque la inversión en el equipo valga la pena; dejando de invertir en jugadores que no crecen; creando nuevas oportunidades; dando al equipo la mejor oportunidad para triunfar.

DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: **INTELIGENCIA CRIMINAL**

Por Eduardo Barcat

La actividad de Inteligencia Criminal buscará satisfacer las necesidades de información exigidas por la actividad de policía preventiva, represiva y judicial. Así mismo, estará destinada a la búsqueda de información, al análisis y a la difusión de inteligencia sobre el crimen organizado, y a la ejecución de acciones coordinadas con la finalidad de establecer planes y políticas nacionales contra la delincuencia en todas sus manifestaciones. El análisis de Inteligencia Criminal se divide en análisis operacional y estratégico. Las habilidades son similares; la diferencia radica en el nivel de detalle en que se profundiza.

La inteligencia criminal es el aprovechamiento de información procesada que proporciona conocimiento adicional respecto de las actividades criminales dentro de un proceso de investigación. La inteligencia criminal como producto analítico provee información que normalmente es desconocida por los investigadores y que puede ser utilizada como parte esencial de los esfuerzos en la aclaración y solución de casos criminales de cualquier naturaleza.

En ese contexto, José Manuel Ugarte la concibe como “aquel aspecto de la actividad policial dirigido al estudio de las organizaciones criminales, que emplea los métodos de inteligencia para este aspecto específico de inteligencia criminal. No es actividad de inteligencia propiamente dicha o en sentido estricto. Es una actividad fundamentalmente policial y se caracteriza porque debe hacerse por organismos policiales y por personal que cumple funciones de auxiliar de justicia, con conocimientos de derecho procesal y de derecho penal, tendiente a investigar organizaciones criminales que amenacen, pongan en riesgo o atenten contra la vida, el patrimonio y los derechos y garantías de los ciudadanos o contra el Estado de derecho, sus instituciones o el sistema representativo y republicano”.

NOCIÓN Y MARCO NORMATIVO

En rigor, la expresión inteligencia criminal, lejos de vincularse a la utilización de oscuros procedimientos relacionados con el espionaje y el terrorismo de Estado, toma un giro distinto ya que se conforma un sistema metodológico destinado a sujetos y objetos específicos. Por un lado se refiere a los rasgos típicos de la criminalidad, el criminal, distinguiendo la delincuencia común de la organizada. Por otro lado, abarca la información reunida de distintos tipos de amenazas, riesgos y factores de inseguridad, como materia prima para análisis criminal. “los métodos de inteligencia fueron tomados del campo militar para traspolarse al terreno policial”.

Su contexto normativo comprende “la parte de la inteligencia relativa a las actividades criminales específicas que, por su naturaleza, magnitud, consecuencias previsibles, peligrosidad o modalidades, afecten la libertad, la vida, el patrimonio de los habitantes, sus derechos y garantías y las instituciones del sistema representativo, republicano y federal que establece la Constitución Nacional”, todo ello según el artículo 2° de la Ley 25.520 de Inteligencia Nacional.⁴

NO OBSTANTE, LA IMPLÍCITA SENSIBILIDAD DEL TEMA Y LOS NIVELES DE COMPLEJIDAD QUE PRESENTA, DETERMINAN UN MARCO TEÓRICO NORMATIVO MUY AJUSTADO, QUE SE TRADUCE EN UN SEVERO CONTROL DEMOCRÁTICO DE LA ACTIVIDAD, PROPIO DE LA FORMA REPUBLICANA DE GOBIERNO

Esto significa que los organismos enumerados en la ley citada que integran el Sistema de Inteligencia Nacional, poseen dos limitaciones muy relevantes: (a) El título II de la norma referida a la Protección de los derechos y garantías de los habitantes de la Nación, enmarcando el funcionamiento del sistema dentro de las previsiones de la Constitución Nacional, en clara

alusión a la protección de derechos humanos individuales, y (b) el Control parlamentario del Título VIII de la ley, conformado por una Comisión bicameral en el marco del Congreso de la Nación.

PRINCIPIOS GENERALES

Como toda disciplina metodológica, los sistemas de inteligencia criminal utilizados en el mundo, presentan comunes denominadores que integran paradigmas a seguir en el estudio de la información. Y en tal sentido señalamos los principios enumerados por Fabiano que buscan comprensión y observancia para una organización y producción de Inteligencia Criminal óptima.

- Conocimientos específicos: se obtienen mediante la formación de especialistas en cada uno de las ramas delictivas hacia las que se encamina la tarea de Inteligencia.
- Sencillez: el actuar de Inteligencia debe ser concreto, por lo tanto todo aquello que pudiera ser complejo, será desechado totalmente. Los procedimientos ingeniosos deberán traducirse en órdenes claras y formas fáciles de ejecución. Los requerimientos e informes no deben caracterizarse por comentarios sofisticados.
- Alcance: la difusión o llegada del producto al usuario deberá efectuarse con criterio selectivo a fin de satisfacer los requerimientos que se formulen, como así también, anticipar lo que se estime pueda resultar de interés a determinados usuarios del sistema. Deberá evitarse difundir a quien no hará explotación de la misma y en donde no se aplique el concepto de restricción del conocimiento difundido
- Acción operativa: está relacionado con la actividad de reunión informativa, explotación de fuentes, producción de inteligencia y difusión, insistiendo en la dinámica de continuidad que caracteriza al ciclo de Inteligencia que se propuso.
- Objetivo: toda actividad debe estar orientada a la obtención de resultados concretos y preferentemente definitivos para poder activar.
- Seguridad: los medios de Inteligencia Criminal desarrollan actividades en sus zonas de responsabilidad e interés, lo cual obliga a extremar medidas de protección del medio y de la información. Es exigencia de la especialidad poseer una “conciencia de seguridad” amplia y estricta basada en la disciplina del secreto, la discreción y la aplicación de medidas. La más alta vulnerabilidad la provoca que la delincuencia conozca lo que un organismo de Inteligencia Criminal sabe de ellos.
- Equipo: los objetivos no serán logrados por oportunos y exitosos esfuerzos individuales sino por la práctica utilización y adecuado desempeño de un conjunto de personas y medios.
- Conducción centralizada y ejecución descentralizada: la mejor forma aplicable es la unidad de comando.
- Sorpresa: se procede en tiempo y espacio preservando el factor sorpresa (secreto + velocidad) procurando que la delincuencia no advierta el ejercicio de actividades.
- Variedad de Fuentes: cuanto mayor sean en lo cualitativo y cuantitativo las fuentes, se asegura calidad del producto informativo.
- Oportunidad: es prioridad absoluta sobre los restantes principios; siempre se deben satisfacer los tiempos cronológicos o de oportunidad que los decisores esperan del producto
- Exactitud: la aproximación a la verdad absoluta con el ánimo de proveer certeza y el sano juicio o criterio de los analistas para apreciar la realidad delictiva sin vicios o influencias socioculturales, se convierten en indispensables para la credibilidad de la especialidad.
- Espacio: el estricto respeto a los escalones de comando en los cuales se desempeña y la observancia de las zonas de responsabilidad determinadas.

- Capacidad: el desarrollo de potencialidades basadas en los recursos del organismo y la capacitación/ actualización del personal que permitan adecuación para la explotación informativa en el medio delictivo.
- Previsión: “El ver antes” es el sentido profundo de la Inteligencia Criminal, considerando que a partir del producto se elaboraran futuras acciones.
- Prospectiva: Una de las características de nuestro tiempo es la dinámica de las acciones y la velocidad de las transformaciones sociales y por ende también de las delictivas, plantean una necesidad de proyección a futuro respaldada por técnicas, procesos sistemáticos y sistemas idóneos.
- Servicio: la misión es proveer a la conducción los elementos coadyuvantes para las decisiones de forma de elaborar productos apreciados y necesarios.
- Flexibilidad: el campo de la Inteligencia criminal debe adaptarse rápidamente a situaciones imprevistas o cambiantes para ser efectiva.
- Continuidad: la acción ininterrumpida asegura la permanente actualización y dinámica del sistema.
- Depuración: la posibilidad de acumulación de datos carentes de actualidad o necesidad de empleo, el análisis adecuado advirtiéndolo las posibilidades de engaño y la confusión deben ser premisas que permitan mantener un sistema de consulta y tratamiento de total aprovechamiento de los datos.
- Utilidad: característica deseada de todo el accionar de producción en la operación.
- Enfoque: los últimos instrumentos normativos de la Inteligencia Criminal han legitimado con transparencia pública el accionar; proveyendo con claridad las pretensiones de conocimiento de los estados respecto a las actividades del Crimen Organizado y delincuencia en general. Las clasificaciones de Inteligencia Tipológica e Inteligencia Específica proponen un amplio campo de acción que los organismos específicos deben respetar.
- Registro: no puede desarrollarse prospectiva sin el conveniente tratamiento de los antecedentes y situación en tiempo real de los problemas en estudio; es por ello, que la Inteligencia Criminal requiere del apreciado almacenamiento de información respecto de la delincuencia que admita su consulta rápida y completa para coronar la eficacia de las acciones operativas e informativas.
- Organización: es la correcta disposición de los medios con el pertinente enlace que encauce la ejecución, optimizando recursos y sosteniendo la integridad.
- Sistema: la pertenencia de una organización de Inteligencia Criminal es siempre a un sistema mayor que lo provee de un propósito específico generando una interrelación y retroalimentación.

EL CICLO DE LA INTELIGENCIA CRIMINAL

Se parte de un concepto primordial: la información. Resulta tal un dato o conocimiento de una actividad relevante para la seguridad pública que desde el punto de vista judicial conforma un evento aún no confirmado, el cual incorporado al proceso debidamente verificado, conforma la categoría de evidencia.

De esta forma se comienza con la información en bruto denominada: HARC (Hechos, Amenazas, Riesgos, Conflictos). Esta información es de interés porque se afecta a la paz social, y a partir de ellas se producen líneas de investigación para dirigir estrategias que orienten a prevenir crímenes y reducir sus índices.

La incorporación de información debidamente verificada de utilidad judicial, se realiza por

medio del ciclo de Inteligencia Criminal, el cual conforma “una secuencia de actividades que se divide en pasos a través de los cuales se procura en forma racional y lógica, obtener la inteligencia requerida, cualquiera sea el nivel en el que se emplee. El ciclo generalmente es un proceso de cuatro pasos que comienza con un requerimiento de parte del consumidor ó una amenaza latente, riesgo ó conflicto a la seguridad, luego sigue la reunión de información del mismo, a continuación su análisis y por último la difusión a los interesados”⁶.

La producción de Inteligencia Criminal puede realizarse teniendo en cuenta tres dimensiones básicas:

- 1· El delito, en cuanto objeto de estudio volcado en la realidad (es decir, no el delito como figura en el código penal, sino el crimen acontecido en el mundo real que es delito).
- 2· El autor o la víctima del delito (sujetos vinculados con el delito).
- 3· Los métodos utilizados para aclarar o resolver el incidente (es decir, una vez cometido el crimen por el delincuente hacia su víctima, su reconstrucción histórica hasta que recibe el castigo penal).

Pero no solo dicha metodología es utilizada en el ámbito de la seguridad pública o ciudadana. Como bien refiere Ramírez Acosta en el artículo citado, “también, la Inteligencia Criminal es utilizada para el desarrollo de análisis de predictibilidad con enfoques básicamente preventivos para diseñar estrategias de seguridad operacional y de tratamiento de ilícitos al interior de grandes organizaciones. La inteligencia está concebida para la acción, para la toma de decisiones y no solo como meros reportes de cumplimiento de tareas”.

El intercambio de inteligencia entre autoridades de seguridad y de los órganos persecutorios y de procuración de justicia, es en realidad el corazón de esta disciplina. La Inteligencia Criminal ofrece un apoyo inapreciable a las fuerzas de la ley y el orden, y se constituye en una herramienta fundamental en la investigación encubierta para combatir y erradicar el crimen organizado.

CÓMO FUNCIONA LA INTELIGENCIA CRIMINAL

A modo de ejemplo. Si en una ciudad o en un partido se produce un repentino aumento de denuncias por robo de vehículos de alta gama, al analizar la distribución de la delincuencia se estudia el alcance del problema, el lugar, horarios de robos, y el modus operandi. Así se comprueba por ejemplo que el 80% de los hechos suceden en dos localidades específicas, entre las 23.00 y las 02.00 hs., y se estima que los delincuentes provienen de una localidad vecina. Los resultados de este tipo de análisis y la Inteligencia Criminal obtenida llevan a que la policía comprenda cuál es el problema, de qué se trata y determine su plan de acción (que puede ser aumentar la vigilancia en esos barrios por la noche, informar a los vecinos para adoptar medidas preventivas).

El objetivo de la metodología de inteligencia no tiene finalidad judicial específica como la criminalística, que busca la reconstrucción histórica para saber cómo fue el crimen y quien fue su autor, sino más bien tomando esos datos con un sentido de reconstrucción estratégica, se busca la prevención del delito.⁷ Para tal fin se utilizan las técnicas estadísticas, gráficos, informes y mapas del delito. Con dicha información se ubican características generales de delincuentes fijando patrones comunes, subjetivos y de actuación, y también métodos de resolución de casos, analizando y comparando hechos criminales de igual naturaleza.

MODELOS DE INTELIGENCIA CRIMINAL EN EL MUNDO

Los modelos de inteligencia en el mundo comenzaron a destacarse por la búsqueda de objetivos específicos. Vale decir, como la finalidad de la inteligencia criminal es la mejor

respuesta del Estado ante las amenazas y la prevención del crimen, surgió un paradigma referido por Howard Atkin (citado por Repalli), donde se consigna “mantener el orden con la Inteligencia”, de modo tal que involucra una Inteligencia y un producto, diseñados para informar la toma de decisiones de la policía a niveles táctico y estratégico. La utilidad de mantener el orden con inteligencia generó métodos y modelos diversos:

- Mantener el orden proactivamente.
- Mantener el orden orientados al problema.
- Mantener el orden basados en la comunidad.
- Mantener el orden Intolerantemente (conocido como Tolerancia Cero).
- Repetir victimización.
- Mantener el orden dirigido al objetivo.
- Mantener el orden por objetivos.

Estos modelos de mantención del orden poseen comunes denominadores:

- a· La generación de productos analíticos e Inteligencia precisos y oportunos, relevantes para metas operativas, que describen la naturaleza y el alcance de los problemas que afectan la jurisdicción de la organización actuante.
- b· El uso de estos productos analíticos y de Inteligencia para desarrollar y guiar estrategia, planeación operacional o cualquier acción dirigida a estos problemas.
- c· Monitoreo continuo y evaluación para determinar el impacto de acción sobre los problemas, y el desarrollo continuado que comprende el cambio o el progreso.

Algunos modelos destacados

El modelo SARA (Scanning Analysis Response Assessment) –o DARE (Detección, Análisis, Respuesta, Evaluación) – es utilizado en EEUU y Gran Bretaña, para la reducción de la delincuencia y es una parte integral del modelo policial comunitario. Consta de cuatro etapas:

Una derivación del método SARA, es el proceso COMPSTAT utilizado por la policía de Nueva York basado en cuatro principios para la reducción del crimen:

- 1· Inteligencia precisa y oportuna.
- 2· Tácticas efectivas.
- 3· Despliegue rápido de personas y recursos.
- 4· Seguimiento insistente y valoración de la táctica.

Con dicha metodología se revisa la inteligencia para identificar formas de reducir problemas específicos del crimen en tiempos y lugares determinados. Vale decir una aplicación del SARA en escala de tiempo y lugar concretos. Otro modelo de interés aplicado a la delincuencia organizada es el utilizado por la Oficina de Políticas de Control Nacional de Drogas (Ondcp) referido a Áreas de Alta Densidad en Tráfico de Drogas (HIDTA's según sus siglas en inglés), que implica la valoración de inteligencia basada en amenazas para actuar conforme las siguientes etapas:

- 1· Desarrollo de la valoración de amenaza inteligente.
- 2· Formulación de estrategia basada en la valoración de dicha amenaza.
- 3· Desarrollo e implementación de iniciativas basadas en esta estrategia.
- 4· Medición de salidas y resultados.

Y finalmente en Gran Bretaña el Modelo Nacional de Inteligencia del Reino Unido (NIM),

como modelo para mantener el orden enfocado en problemas específicos del crimen, cambiando el organigrama de actuación de los modelos empresariales. El modelo ofrece productos de administración de Inteligencia estandarizada que intenta facilitar el intercambio entre agencias, y a través de las fronteras en todos los niveles. Se busca que los analistas se den a la tarea de generar productos de Inteligencia que ayuden a identificar objetivos empresariales, así generan nuevas bases de análisis y evaluación.

Para finalizar, y rescatando las expresiones de Repalli, citando a Hernan Goldstein (2001), se rescata la finalidad de la inteligencia criminal en las políticas de seguridad pública, siempre enfocada a la función del mantenimiento del orden público. Así, la política de seguridad pública orientada a la solución de problemas criminales ubica en el más alto nivel de importancia los siguientes principios:

- a· Las nuevas respuestas al problema criminal deben ser de naturaleza preventiva.
- b· Las nuevas respuestas al problema criminal no deben depender de la acción o uso del sistema de justicia penal.
- c· Se deben involucrar otras agencias gubernamentales distintas a la policía que puedan apoyar en la planificación y ejecución de estrategias.
- d· Se deben involucrar a las organizaciones privadas y a las comunidades, cuando su participación proporcione el potencial de reducir significativamente el delito.

LA POLÍTICA CRIMINAL EN EL MARCO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS **BASES PARA EL ANÁLISIS POLÍTICO-CRIMINAL**

*Alberto M. Binder**

El mejor modo de iniciar el desarrollo del Análisis Político Criminal consiste en reconocer la mera existencia del poder penal. Reconocer esa existencia no implica atribuirle algún tipo de esencia ni tratarlo como una “cosa” o un ente del mundo de la naturaleza. Al contrario, afirmaremos en todo momento que se trata de un fenómeno social y político, de fuerte raigambre histórica, sujeto a los vaivenes de las épocas, de los intereses o el poder de los distintos actores y de las características generales del mundo social dentro del cual el “*hecho*” del poder penal adquiere sentido.

Tampoco significa que ese poder penal se despliega de un modo circunstancial, esporádico, azaroso y ni siquiera arbitrario. *El poder penal siempre se ha ejercido con algún nivel de organización* y ello forma parte también de su facticidad.

No es lo mismo, aunque puede parecerlo, comenzar por el reconocimiento de la existencia de la criminalidad o del fenómeno criminal. Es cierto que tanto el concepto de poder penal como la idea de “criminalidad” son ya “construcciones político-criminales” y también es cierto que ambas tienen una base social anterior, tales como la violencia o ciertas interacciones sociales rechazadas culturalmente que son previas al nacimiento y desarrollo de la política criminal como tal. Pero la violencia del Estado generalmente deriva en Política Criminal (aun cuando transcurra por carriles de brutalidad o absoluta ilegalidad) y no siempre las interacciones rechazadas culturalmente –incluso las muy graves– derivan en un proceso de criminalización, ni siquiera en momentos de alta inflación penal (aumento permanente, progresivo y casi automático de la criminalización).

Por tal razón, es preferible partir del *hecho del poder penal* y no de ciertas formas sociales rechazadas, por más que ellas tengan un alto contenido de violencia. Zaffaroni (si bien como parte de una obra de derecho penal y no de Análisis Político Criminal) destaca la importancia de un punto de partida de base fáctica, aunque con una perspectiva distinta: “Todas las sociedades contemporáneas que institucionalizan o formalizan el poder (Estados)

seleccionan a un reducido grupo de personas, a las que someten a su coacción con el fin de imponerles una pena. Esta selección penalizante se llama *criminalización* y no se lleva a cabo por azar sino como resultado de la gestión de un conjunto de *agencias* que conforman el *sistema penal*” (Zaffaroni 2002: 7). Es posible que ese punto de partida sea suficiente para una obra de derecho penal –que presupone la existencia de la política criminal y no debe analizarla- pero es excesivo para fundar el Análisis Político Criminal mismo porque utiliza en el nivel de la precomprensión demasiados fenómenos que ya son el resultado de la orientación de la política criminal, tales como la selectividad, la organización de las agencias, su interrelación en el sistema penal, etc. De ese modo queda oculto el fenómeno más elemental de todos ellos -la violencia del Estado- *que constituye el núcleo fáctico del poder punitivo*.

Existe un paso imprescindible en el análisis de la que consiste en determinar el *tipo específico de violencia estatal que constituye el poder punitivo o el deslinde de otras formas de violencia estatal no punitivas, si es que ese deslinde puede hacerse*. Por ahora nos alcanza con afirmar que, sobre la base de una idea general de la violencia social o estatal, el poder punitivo debe ser enmarcado analíticamente en sus rasgos específicos. En un sentido aun más preciso deberíamos decir que lo que existe como un *factum* es la violencia desplegada por el Estado. Esa violencia es la que constituye nuestra “experiencia primaria” -en el sentido de Bachelard- con todas las dificultades que ello trae aparejado. Como también ella puede ser objeto de un proceso de descomposición analítica llegaríamos al fenómeno de la dominación en general y del poder como relación desigual (donde desigualdad puede ser asimilada a una forma de “violencia”). Un análisis que llegara hasta esos niveles no sólo sería posible sino que nos daría un marco de comprensión del problema político criminal sin duda más amplio. Sin embargo, hay razones de utilidad que nos obligan a detener el análisis en estadios previos, para dotar a este ensayo de un objeto de trabajo más delimitado. En el grado y nivel de profundidad que requiere este momento de la exposición alcanza con señalar la existencia factual del poder punitivo como *violencia estatal organizada*.

Esta afirmación, por otra parte, se encuentra en un plano de precomprensión analítica con fuertes componentes de sentido común pero también de ambigüedades y prejuicios. Sin embargo, es imposible precisar la determinación del objeto sin esta primera aproximación. La posibilidad de contar con una fuerte guía de ese mismo sentido común nos facilita este primer paso pero nos dificultará los siguientes y nos obligará a mantener una fuerte *vigilancia para superar la precomprensión propia del sentido común*. “La investigación científica arranca con la percepción de que el acervo de conocimiento disponible es insuficiente para manejar determinados problemas. No empieza con un borrón y cuenta nueva, porque la investigación se ocupa de problemas, y no es posible formular una pregunta –por no hablar ya de darle respuesta- fuera de algún cuerpo de conocimiento: *sólo quienes ven pueden darse cuenta de que falta algo*” (Bunge 1983: 19)⁴. Una reflexión similar realiza Schumpeter (1995: 79): “el esfuerzo analítico empieza una vez que hemos concebido nuestra visión del conjunto de fenómenos que atrae nuestro interés, con independencia de que ese conjunto se encuentre en tierras vírgenes o en suelo ya previamente cultivado. La primera tarea consiste en verbalizar la visión o conceptualizarla de tal modo que sus elementos se sitúen en sus lugares respectivos, con sus correspondientes nombres para facilitar su identificación y su manejo, y en un esquema o una imagen más o menos perfecta”. Esto no sólo es importante, señala Schumpeter, porque nos obliga a partir de allí a perfeccionar la tarea analítica y resguardarnos de la visión original aparentemente ingenua pero siempre cercana a la ideología, sino porque “en la práctica todos empezamos a investigar partiendo de la obra de los que nos han precedido; difícilmente partimos nunca de cero” (Schumpeter 1995: 78). En definitiva, no debemos olvidar que el punto de vista también define el objeto, tal como en su momento señaló Saussure y hoy aceptan sectores

importantes de la reflexión epistemológica sobre las ciencias sociales (Bourdieu-Chamboredon-Passerón 2002: 51). Esto es más claro aún en el análisis –que puede utilizar herramientas científicas pero no es en sí mismo una ciencia- cuya primera labor es construir analíticamente el objeto que define a la política criminal como tal. Pero el análisis comienza a descifrar y examinar un sector de la vida social que primero ha identificado de un modo general e impreciso –de allí la vigilancia y los peligros- pero que desde el inicio nos señala una orientación y un campo de trabajo. Si, por ejemplo, iniciamos el análisis con la afirmación del carácter fáctico de la criminalidad o del fenómeno criminal podríamos cometer errores que ya pagó caro la Criminología en su primer “paradigma etiológico” confundiendo los procesos político criminales (criminalización) con procesos naturales o simplemente culturales (Gabaldón 1987:19). Quizás confunda el uso de la frase “poder penal” y no la mera afirmación de la existencia de la violencia estatal, pero desde ya quedamos advertidos sobre la necesidad de someter a análisis y crítica cualquier idea de “poder punitivo” por más elemental que ella sea. “El hecho de que, por lo general, en cualquier momento dado demos por supuesta una gran parte de nuestro conocimiento tradicional (pues casi todo nuestro conocimiento es tradicional) no plantea ninguna dificultad para el refutacionista o falibilista. Pues él *no acepta* este conocimiento básico; no lo acepta como establecido ni como bastante seguro, ni siquiera como probable. Sabe que hasta su aceptación tentativa es riesgosa y destaca que cada porción de él está abierta a la crítica, aunque sólo sea de una manera fragmentaria” (Popper 1979: 276). Esta reflexión de Popper sobre el desarrollo del conocimiento científico es también aplicable al desarrollo del análisis. Finalmente, esta primera visión llena de impurezas también se halla llena de posibilidades. La historicidad no se descubre sino en el curso del proceso social, nunca en las abstracciones por más que con ellas ganemos la precisión que estamos buscando. *La constatación de la facticidad del poder penal es, en este sentido, la primera comprensión de su historicidad; historicidad de la cual no podemos sustraernos desde ninguna de las perspectivas o posiciones desde las cuales analicemos el objeto o nos comprendamos como sujetos que analizan ese objeto.*

Efectivamente esa posibilidad nos la brinda con mayor riqueza este primer acercamiento pre-analítico al poder penal: en esa primera aproximación él está simplemente allí, con la fuerza que le es propia, la diversidad de formas o la uniformidad de personas sobre las que recae, su tendencia a escapar a los límites legales. En esa dimensión no deja de tener el nombre propio del encarcelado, del fiscal que pidió ese encierro y del juez que lo autorizó. Tiene la configuración precisa de lo que realmente padecen o hacen las personas, más allá de lo que debieran hacer. Si lo tomamos como un simple ejemplo, que nos libera de la carga de la actualización, veremos que es relativamente fácil cuantificar el *factum* del poder punitivo. Ello es importante porque nos muestra la magnitud de los recursos estatales afectados al ejercicio de la violencia del Estado y nos señala también que la Política criminal no es una política periférica sino, más bien, una que constituye las actuaciones políticas centrales del propio Estado. Por ello, en este momento del desarrollo de esta exposición nos interesa señalar la posibilidad de cuantificación del poder penal al solo efecto de mostrar la magnitud del fenómeno y la centralidad de su estructura en la muchas veces difusa realidad estatal.

El primer modo de realizar esa cuantificación es, a la vez, el más firme y riguroso. Se trata de contar las personas encarceladas. La tasa de presos por cien mil habitantes es la que nos da la indicación más clara de la existencia de la violencia del Estado y su magnitud. Por otra parte, si utilizamos esas tasas para calcular la población directamente sometida a prisión nos muestra cifras que señalan con mayor claridad la magnitud de los recursos movilizados por dicha política. Como podemos ver, la población afectada en los núcleos de acción directísima y directa por parte de la política criminal son los suficientemente amplios como para dotar a esa política

pública de mayor rigor y abandonar las formas emocionales o conceptualistas tan en boga, que finalmente la dejan sin real orientación y sin control.

Pero también podemos contar con otras mediciones simples que nos marcan la magnitud de la política criminal. Existen instituciones que solo existen porque ella existe, por ejemplo las cárceles, el sistema penitenciario, la justicia penal, etc. Otras instituciones como la policía cumplen muchas funciones vinculadas a la política criminal, aunque su cometido principal sea desarrollar políticas de seguridad que son distintas a ella, aunque tengan cercanía dentro del concepto global de *gestión de la conflictividad*. Si nos atenemos a los datos usuales de nuestro país existen decenas o centenares de centros penitenciarios, varios centenares o miles de jueces penales y fiscales; las fuerzas policiales en su conjunto alcanzan miles efectivos. Si a todo ello le sumamos las oficinas administrativas, los funcionarios políticos y el conjunto de otras actividades estatales que giran alrededor de ellas tendremos una idea más clara de la magnitud de recursos que giran alrededor de la política criminal de un país. Por otra parte, también existen recursos privados, vinculados al mercado de la seguridad privada, a la enseñanza y formación de los operadores del sistema penal y a la existencia de organizaciones sociales que en uno u otro sentido se ocupan del poder penal. Todo este conjunto de recursos humanos, materiales, predominantemente estatales, son movilizados por la política criminal en un u otro sentido. La sola evidencia de su magnitud alcanzaría para mostrar la necesidad de contar con un tipo de análisis específico sobre esta política, mucho más aún cuando es también evidente la intensidad y la función social –positiva o negativa- de esa violencia del Estado, canalizada a través de tantos instrumentos, en la conformación de la vida social o su influencia en la vida cotidiana de un número tan grande de personas. En definitiva, no deja de llamar la atención que una política pública con tal nivel de movilización de recursos y con tanta presencia en la vida cotidiana de los ciudadanos, carezca de un marco analítico específico que permita democratizar su contenido y evaluar sus resultados. La fuerte impronta moral, el arrastre histórico de contenidos, la apropiación por parte de sectores profesionales con prestigio (los penalistas) pero no necesariamente idóneos para la formulación de esta política, la pervivencia de un aparato conceptual confuso y esotérico y los fuertes intereses a quienes les conviene mantenerla dentro de una matriz autoritaria son una muestra del conjunto de factores que producen el atraso señalado. Como hemos visto, la *magnitud* de la violencia estatal y su *intensidad* (aun por el solo hecho del encierro prologado -sin adicionar las verdaderas condiciones de detención que agravan la intensidad de la violencia) son características que surgen claras de la mera constatación de la existencia del poder penal en un nivel primario.

La segunda característica que surge de ese mismo nivel de constatación, es el carácter *organizado* del ejercicio del poder punitivo. El uso de la expresión “poder penal” suele crear la ilusión de que se trata de un fenómeno particular dirigido a una persona. Nada más alejado de la realidad histórica del ejercicio del poder punitivo. Aun sin abandonar este nivel primario de constataciones es posible señalar con claridad *el carácter organizado del poder punitivo*. Es indudable que las formas de organización han variado a lo largo de las épocas pero no dudaría tampoco en afirmar que nunca el ejercicio del poder punitivo ha sido un ejercicio aislado, un simple hecho espasmódico en la historia del poder. Todo lo contrario: no sólo se ha caracterizado por algún nivel de organización sino que también ha contribuido a la organización general del ejercicio del poder en su conjunto. Una gran parte del Estado se ha organizado alrededor del ejercicio de la violencia, de los nuevos instrumentos que ella permitió utilizar para organizar la vida social. Incluso se ha sostenido – y se sostiene aún- que el Estado se funda precisamente en el ejercicio de la violencia, es decir, en su capacidad de ejercer una violencia superior a la de los individuos o grupos sociales, ya que nunca ha existido algo así como un monopolio de la violencia por parte del Estado, en el plano fáctico, se entiende, ya que la idea de “monopolio” se

utiliza como un deber ser de la violencia social.

De lo dicho en el párrafo anterior surge una nueva idea que debemos destacar con fuerza: lo primario no es el ejercicio del poder penal como tal sino la *existencia de la Política Criminal*. Ello surge de la constatación del carácter organizado del poder penal como hemos señalado. Podrán haber variado los tipos y los modos de política criminal pero en todo caso el poder penal siempre se ha ejercido en el marco de una determinada política criminal, simple o compleja, explícita u oculta, eficaz o ineficaz –para sus propios fines-. Es que no distinguiríamos como parte del fenómeno que nos interesa analizar a un simple hecho aislado de violencia estatal. Nos ocupa el ejercicio de la violencia estatal en tanto organizada, es decir, en tanto forma parte de la Política Criminal de ese Estado. Este punto es importante para escaparse de una visión sesgada por los instrumentos de la dogmática penal que, si bien son correctos para los fines de ella (construir los límites al poder punitivo), tienden a ocultar la visión del poder penal como fenómeno organizado. Tampoco es cierto –como veremos en el punto siguiente- que esa organización sea el producto de una época determinada. Sin duda la sociedad mercantilista, luego la industrial y ahora la sociedad organizada de masas ha dado improntas específicas a los modelos de política criminal, pero ella siempre ha existido como una forma de organización del poder penal. Es más, lo que se debe afirmar es que *el poder penal sin Política Criminal* no ha tenido existencia histórica, es una pura abstracción o una forma de análisis útil para enfrentarse a los dilemas de un caso pero totalmente artificial e inútil para el Análisis Político Criminal.

La constatación primaria del carácter organizado implica: a) el ejercicio de la violencia estatal nunca es ni ha sido un hecho aislado o circunstancial; b) siempre ha respondido a una intencionalidad más o menos explícita, es decir, se ha fundado en alguna “necesidad”; c) se ha ejecutado con distintos niveles de participación (reyes, príncipes, jefes, alcaldes, jueces, verdugos, soldados, policías, etc.); d) ha procurado algún “efecto” que va más allá del ejercicio de la violencia misma; e) siempre ha tenido algún nivel de “ritualización”⁵ y g) por lo tanto, siempre ha tenido algún nivel –aunque tosco- de “justificación”. Por lo tanto, el primer *factum* del cual nos ocupamos es la política criminal, simplemente entendida como *violencia estatal organizada*.

Cuando le asignamos a un fenómeno dado el atributo de histórico – como ya señalamos precedentemente- queremos destacar diferentes aspectos que deben ser aclarados. En primer lugar, damos cuenta de la persistencia del fenómeno a lo largo de distintas épocas, es decir, que más allá de las particularidades propias de cada una de esas etapas podemos hallar una *línea de continuidad que nos sirve para comprender ese fenómeno en el presente*. En los puntos anteriores hemos destacado los elementos que constituyen esa continuidad (*violencia, intensidad, organización*). En segundo lugar, al señalar el carácter histórico, hacemos referencia a un proceso acumulativo, es decir, que las características actuales de la política criminal han sido también *configuradas históricamente y esa configuración tiene una influencia importante en su actual forma de ser*. En tercer lugar, significa que han existido *rupturas*, formas de ser históricas que ya no perviven pero todavía nos interesan para estudiar lo que hoy existe. En cuarto lugar, significa que tenemos alguna posibilidad (aunque sea imperfecta) de *construir el relato de esa historia* de tal manera que sea de interés para el presente.

El uso con cierta intensidad y organización de la violencia estatal para obtener determinados fines trascendentes al hecho mismo de la violencia es un fenómeno del cual hallamos fácilmente huellas en el pasado. Ya hemos señalado que la aplicación del poder punitivo, es decir, de cualquier forma de violencia más o menos formalizada, por parte de quien ejercía un poder superior a los involucrados en el conflicto nunca fue un hecho aislado o circunstancial. Ni siquiera en sociedades antiguas de las que nos separan ya miles de años. Es que desde los orígenes mismos de cualquier forma de ejercicio de poder, él siempre tuvo algún

vínculo con la violencia. Es cierto que en el desarrollo de la civilización occidental también podemos hallar fácilmente saltos cualitativos que nos muestran una forma de política criminal que ya prefigura la actual. Ello es muy notorio a partir del nacimiento del Estado moderno y podemos finalmente señalar que la continuidad histórica más clara surge precisamente desde ese momento crucial en la historia del ejercicio del poder occidental. Sin embargo, la ruptura que se produce con el nacimiento de las primeras formas del Estado moderno no destruye totalmente los vínculos existentes entre las formas más antiguas del poder y el ejercicio de la violencia. Ese vínculo es esencial para determinar la historicidad de la Política Criminal porque es desde esa perspectiva donde podemos construirla. Adam Schaff (1981:252) al referirse a lo que constituye un hecho histórico o, en nuestra línea argumental, al carácter histórico de la Política Criminal: “lo que importa es el contexto en que se inserta el acontecimiento, sus nexos con una totalidad y con *el sistema de referencia* con que se relaciona; este último elemento es particularmente importante para comprender el carácter relativo de lo que denominamos el hecho histórico. Solamente la completa conciencia de este estado de cosas nos permite ver claramente por qué un acontecimiento único y sus productos materiales y espirituales son considerados como hechos históricamente insignificantes por unos o históricamente relevantes por otros. El historiador que busca, por ejemplo, las fuentes de la historia política de un país, permanecerá indiferente a los testimonios de la cultura y del arte si éstos no están directamente relacionados con la vida política; esos testimonios carecen para él de significado histórico, pero se convertirán en hechos históricos relevantes (por lo menos en ciertas condiciones) para aquel que los sitúe en el contexto de la historia cultural de un país o época determinada, para aquel que los relacione con cierto *sistema de referencia*”. En nuestro tema ese *sistema de referencia* lo constituye la relación profunda entre el poder y la violencia, es decir, la existencia hasta el momento de vínculos permanentes entre ambos, por más que hayan mutado a lo largo de los siglos y por más que no estemos habilitados a hacer predicciones sobre su existencia en el futuro y menos aún a sostener algún tipo de necesidad lógica o política entre ambos.

Escapa a las pretensiones de este ensayo dilucidar si las relaciones entre el fenómeno del poder y la violencia son tan estrechas que terminan por ser las dos caras de una misma moneda. Nos alcanza, a los efectos de determinar esta primera dimensión de la historicidad de la Política Criminal, señalar que existen amplios consensos a la hora de considerar esas relaciones como muy estrechas. Señala Hannah Arendt (1970: 34): “Si nos remontamos a las discusiones acerca del poder, encontramos que existe un consenso entre los teóricos tanto de la izquierda como de la derecha en el sentido de que la violencia no es sino la manifestación más flagrante del poder. Toda política es una lucha por el poder: el tipo extremo de la política es la violencia”. La misma autora nos recuerda a Max Weber para quien se define al Estado como “el imperio del hombre sobre el hombre basado en los medios de una violencia legítima o supuestamente ilegítima”. Efectivamente nos dice Weber (1977: II-661 y ss): “Entendemos por Comunidad política aquella cuya acción consiste en que los partícipes se reservan la dominación ordenada de un ámbito (no necesariamente constante en absoluto y delimitado con fijeza, pero sí delimitable de algún modo) y de la acción de los hombres situados en él de un modo permanente o sólo provisional, *teniendo preparada para el caso la fuerza física, normalmente armada* (destacado nuestro). Weber también señala que el “mínimo conceptual” estaría dado por ser una “*afirmación violenta de una dominación organizada sobre un ámbito y sobre los hombres que lo ocupan*”. Finalmente, luego de constatar la similitud de opiniones de autores de distintas ideologías, Arendt (1970:36) se pregunta: “¿Será posible que todo el mundo, de derecha a izquierda, desde Bertand de Jouvenal hasta Mao Tse-tung, esté de acuerdo respecto a un punto tan básico de la filosofía política como la naturaleza del poder?”. La respuesta no es sencilla y la propia autora realiza todo el esfuerzo por darle al poder –por lo menos en su esencia- una

posibilidad de no ser violento, aunque sea difícil de imaginar un poder que no use instrumentos violentos. De todos modos, en lo que nos interesa para nuestra reflexión, buscamos mostrar el grado de radicalidad de los vínculos entre un fenómeno y otro y no es necesario para el desarrollo del Análisis político- criminal dilucidar la cuestión acerca de si esos vínculos son esenciales o meramente históricos. El futuro resolverá esta cuestión con mayor certeza que cualquier elucubración y mientras existan esas relaciones existirá la necesidad del análisis de la política criminal con mayor rigor, riqueza y precisión que la forma legaliforme con la que pretendemos hoy en día resolver sus problemas y analizar su desarrollo. Tampoco obstaculiza esa falta de definición la consideración, valorativa y no analítica, de que el ejercicio de poder violento es una forma no deseable de poder y por lo tanto sometida a una permanente reducción hasta su desaparición, quizás, en el futuro o bajo nuevas formas de civilización. Lo importante para nuestro trabajo es tener claro y presente que así como nos parece obvio que en toda sociedad ha existido poder, también nos debería costar muy poco considerar que junto con ese poder ha habido un uso instrumental de la violencia, es decir, *ha existido Política Criminal y eso lo observamos con facilidad cuando utilizamos los vínculos entre poder y violencia como sistema de referencia, sea cual fueren los valores que incluyamos dentro de ese marco de referencia.*

La historicidad de la Política Criminal se advierte, en segundo lugar, en la existencia de un proceso acumulativo que confluye finalmente en la actual *“configuración histórica de la Política Criminal”*. Todo fenómeno social, es decir los distintos momentos y diferenciaciones del proceso social se producen en un continuo. El proceso social mismo tiene esa característica. Pero no se trata sólo de ese permanente fluir del mundo social. “Cuando alguien recoge una palabra de la tradición, cuando hace hablar a esa palabra, también a ese alguien le sucede algo. No se trata entonces de una comprensión de la historia como un transcurso, sino de una comprensión de aquéllos que nos sale al paso en la historia interpelándonos y concerniéndonos” (Gadamer 1992: 141). Es en este sentido en el que la hermenéutica insiste en la idea de una historia que nos contiene y, nunca de un modo absoluto sino bajo miles de formas cambiantes, también nos configura. Las tradiciones son significativas para las sujetos: tanto para los que se dejan guiar por el rumbo seguro de lo ya transitado como para que aquéllos que asocian su humanidad con la libertad de transitar nuevos rumbos y asociación su vida con lo creativo y la innovación “La transmisión y la tradición no conservan su verdadero sentido cuando se aferran a lo heredado, sino cuando se presentan como interlocutor experimentado y permanente en el diálogo que somos nosotros mismos. Al respondernos y al suscitar así nuevas preguntas demuestra su propia realidad y su vigencia” (Gadamer 1992: 143). Pero aun cuando aceptáramos –lo que no hacemos ni es necesario dilucidar aquí- que todo el peso de la historia se resuelve en los agentes, ellos mismos con su acción generan estructuras que luego se imponen, determinan o influyen en grados diversos, en esos propios procesos sociales en los que están inmersos, según distintas concepciones que destacan la fuerza de la tradición o el peso inexorable del determinismo (Nipperdey 1978: 82- 83). Tradición y estructuras heredadas son dos realidades importantes de la Política Criminal vinculadas a su carácter histórico. Ello es importante para el desarrollo de un análisis de esa política –y en especial para las funciones proyectivas de ese análisis- ya que nunca se diseñará una determinada Política Criminal en un espacio social vacío o inocuo sino que siempre lo será en un espacio social configurado históricamente, es decir, *atravesado por estructuras de arrastre* y por tradiciones más o menos conscientes. Son esas estructuras de arrastre un importante lastre para la nueva configuración de una política criminal de base democrática y minimalista.

Por otra parte, aunque suene paradójico, la historicidad de un fenómeno se reconoce también por las rupturas. Entendemos por ellas ciclos de fuertes rechazos a la tradición o de cambios abruptos en las formas o contenidos, pero que inexorablemente se disciernen desde el

trasfondo de la continuidad. En el caso de la política criminal han existido rupturas. Por ejemplo, el paso de la compensación al ensañamiento sobre el cuerpo en el ejercicio de la violencia o la llamada “revolución inquisitorial” y la emergencia de la fuerte impronta de prevención general a través del espectáculo de la violencia; la aparición del encierro carcelario como eje de toda la Política Criminal o las nuevas sociedades disciplinarias basadas en la vigilancia electrónica y los medios masivos de comunicación. Los “saltos” entre uno y otro ciclo suelen ser enormes, tanto en la forma, como en los instrumentos o en los contenidos y ello ha llevado a pensar que la política criminal sólo existe a partir de alguno de esos momentos. Esas “rupturas” de la continuidad histórica son esenciales para ratificar su historicidad y para llamar la atención sobre la profundidad, persistencia y ductilidad del fenómeno que nos ocupa, pero ninguno de ellos le otorga “carta de nacimiento” a la política criminal como tal y ninguna de esas rupturas ha sido de tal magnitud que no podamos reconocer tras las formas específicas de la época el *factum* de la *violencia estatal organizada como un continuo que trasciende a esa época y sus rupturas*.

Finalmente lo histórico es un relato que se construye desde el presente. No hay historicidad de un fenómeno sin una cadena de relatos que se enlazan finalmente desde un punto de observación que nos es común. No sólo existen variaciones en las perspectivas del relato histórico según los intereses del presente sino que la forma de *construir esos relatos también cambia*. En ese sentido, la ausencia de un método consolidado de Análisis Político Criminal ha influido en las distintas formas de construir el relato histórico sobre la política criminal misma y ello ha sido también una de las razones que tienden a ocultar las distintas dimensiones de su historicidad. Así como estamos lejos de haber construido una verdadera historia de la política criminal lo mismo sucede con el análisis. Tres son las principales “ganancias” que se obtendrían de un trabajo de esa naturaleza, según Schumpeter (1995: 38). En primer lugar, sostiene, quienes pretendan guiarse sólo por los escritos más recientes, sin perspectiva histórica, pronto tendrán la *sensación de falta de orientación y de sentido*. “Eso se debe –nos dice Schumpeter- a que en cualquier campo científico los problemas tratados y los métodos en uso en un momento dado contienen los logros y cargan también con los escombros del trabajo realizado en otro tiempo y en condiciones del todo diferentes. No es posible captar la importancia y la validez de problemas y métodos sin conocer los anteriores. (...) El análisis científico no es sólo un proceso lógicamente consistente que parte de algunas nociones primitivas y va aumentando el acervo previo de un modo rectilíneo. (...) El análisis científico es más bien una pugna constante con producciones nuestras y de nuestros predecesores y sólo “progresar”, si es que lo hace, en zigzag, no según los dictados de la lógica, sino bajo el imperio de nuevas ideas, o nuevas necesidades, o nuevas observaciones, e incluso a tenor de las inclinaciones y los temperamentos de nuevos hombres” (Schumpeter 1995: 38). En segundo lugar, podemos recibir nuevas inspiraciones y el esfuerzo por renovar la perspectiva histórica que cada época realiza promueve innovaciones o el nacimiento de nuevas ideas, a veces ocultas tras los velos de los relatos históricos anteriores. En tercer lugar –prosigue Schumpeter (1995: 40)- “lo mejor que se puede decir a favor de la historia de una ciencia, o de la ciencia en general, es que nos enseña mucho acerca de los modos de proceder del espíritu humano”. Allí podremos descubrir los motivos, las formas de razonar, las inquietudes, los intereses de muchas personalidades que se enfrentaron al problema político criminal desde posiciones distintas y con sensibilidades a veces diametralmente opuestas. El relato histórico es también un relato del esfuerzo de distintos hombres por comprender, desmenuzar, modificar, limitar, expandir o exaltar la violencia del Estado, desde los intereses más diversos expresos u ocultos. Esos relatos históricos, dispersos, dispares y sin sistematización aún, nos ayudan hoy a observar cuánto ha desaparecido en realidad o cuánto todavía hoy existe aunque se exprese con distintos ropajes o formas expresivas muy lejanas entre sí”.

Así como muchas ideas de la Antigüedad sobre el mundo físico o natural han perdido toda vigencia –en particular dentro del horizonte cultural de la civilización occidental- y sirven solamente para comprender el desarrollo de la cultura en general, no sucede lo mismo con las reflexiones más antiguas sobre los problemas humanos o morales. En este campo todavía podemos discutir plenamente con toda la filosofía griega sintiendo que esas reflexiones nos interpelan con sentido y actualidad. Uno de esos temas ha sido la necesidad de justificar el castigo violento, el puro ejercicio del poder punitivo. Estas reflexiones están muy alejadas de una visión general sobre la política criminal tal como hoy necesitamos comprenderla, aunque tengan de trasfondo alguna forma general de ejercicio del poder, no un caso aislado. Pero, sin duda, a las distintas civilizaciones les ha costado aceptar como un simple hecho la aplicación de violencia como castigo y ello ha movido a filósofos, moralistas, políticos y literatos a poner en evidencia la potencial carga de arbitrariedad que se esconden en estas formas de castigo y a delinear con claridad cuándo y por qué el Estado podía hacer uso de esos instrumentos. No se trata aquí de hacer un resumen de las distintas justificaciones morales, políticas o jurídicas de la pena, lo que ya es una tarea prácticamente inabarcable. No obstante, nos interesa señalar algunos hitos en el desarrollo de las distintas doctrinas sobre la pena, desde una perspectiva que pueda anticipar el modo como creemos que debe enfrentarse a este tema el Análisis Político Criminal. En particular porque estimamos que el modo como se difunde en la actualidad las doctrinas que solemos conocer como “teorías de la pena” es notoriamente inapropiado para el tipo de análisis que necesita una política criminal de base democrática.

Es en el campo de la reflexión sobre el poder penal donde podemos hallar de un modo más nítido ciertas continuidades que nos muestran la importancia que siempre se le ha dado a este tema y podemos ver cómo las viejas discusiones aparecen y reaparecen o se mixturán en razonamientos más complejos sin perder actualidad. De este modo se fue constituyendo un cúmulo de razones, doctrinas que si bien tienen algún decurso temporal, es preferible agruparlas alrededor de seis ejes que constituyen paradigmas de acceso a este tema. El primer eje gira alrededor de la diferenciación del poder penal de la violencia privada o de grupos no estatales (aunque esa definición es problemática en términos históricos), es decir, el eje es la *a) justificación de la institucionalización.*, es decir, un esfuerzo teórico para mostrar que la violencia cambia de “naturaleza” cuando es ejercida por el poder legítimo. El segundo eje se vincula con el sesgo cultural que se gesta a partir de la oficialización del cristianismo y que tiñe de a poco toda la cultura occidental. Se visualiza un nuevo hito: ahora la reflexión del castigo girará alrededor de su *b) valor expiatorio* como parte de algo más profundo, tal como es la salvación personal afectada por el mal cometido con el delito; concepto del delito que aparece estrechamente vinculado a la idea de pecado. Este desarrollo tendrá un giro fundamental con el nacimiento de los nuevos Estados modernos, fundados sobre el ideal de la cristiandad como comunidad política, y la consolidación “nacional” de los mismos. Allí el eje lo constituirá la necesidad de controlar la población a través del ejemplo del castigo, es decir, la *c) prevención general*. La reacción liberal contra el uso del castigo para provocar efectos públicos generará un nuevo hito que buscará justificar el castigo en sí mismo como mera *d) retribución* a la responsabilidad personal de quien libremente optó por cometer un delito y por lo tanto debe ser reconocido como responsable, asumir las consecuencias y no ser utilizado para otros fines. Este nuevo eje reafirma el carácter libre de la persona; libertad que reclama responsabilidad y que debe ser castigada, si es preciso con la muerte. El ser que ama la libertad debe estar dispuesto a morir por la responsabilidad de sus actos. La crítica a la idea de libertad “formal” que podía onvivir con diversas formas de “responsabilidad objetiva”, la notoria aplicación desigual del castigo con preferencia a las clases o grupos desfavorecidos o pobres y una renovada fe en la ciencia y sus métodos para provocar cambios sociales y personales provocaron un nuevo corrimiento de eje

hacia la e) *posibilidad de modificar la conducta a través de la intervención violenta sobre bases científicas*. Finalmente el descrédito de cada una de esas doctrinas para fundar un uso razonable de la violencia, el desborde de la violencia organizada en el siglo XX (bajo formas e intensidades que superaron las peores previsiones) la intensificación del uso selectivo de esa violencia y el nacimiento del *mercado del delito* condujeron a un nuevo eje en el cual ya se descrea de la posibilidad de asignarle un fundamento positivo al uso de la violencia estatal y, por lo tanto de lo que se trata, es de procurar, por distintas vías y estrategias la f) *abolición del poder penal o su drástica reducción*. No se trata aquí de hacer una presentación más o menos clásica de las mal llamadas “teorías de la pena” sino mostrar la persistencia de una preocupación intelectual por el fundamento del uso de la violencia, señalar con claridad los vínculos históricos entre muchas de esas doctrinas y el creciente uso del poder penal y, en especial, mostrar desde esta perspectiva la necesidad de “ordenar” las consideraciones sobre el poder penal a través de un nuevo tipo de Análisis Político Criminal. De todos modos estos hitos no son “puros” sino que en cada uno de ellos encontramos anticipaciones o argumentos que luego se utilizarán: quizás es mucho más determinante el énfasis o el tipo de problema al que se está enfrentando esa reflexión en cada momento histórico (el control, la libertad, la educación, la redención, etc.) que muestra la radicalidad del fenómeno de la violencia que el valor en sí misma de cada una de estas doctrinas. Para nuestro propósito lo que interesa destacar es que, desde antiguo, existe una forma de reflexionar sobre los problemas político-criminales, aunque esa forma de pensar sea imperfecta, sesgada, cargada de preocupaciones morales y políticas, antes que preocupada por una orientación precisa de la política criminal en sí misma

El ejercicio de la violencia con pretensiones de exclusividad por parte del Estado o del Jefe o del Monarca ha sido un paso importante en la organización de toda sociedad política. Aquí “importante” significa “trascendente” sin abrir juicio sobre si ello fue “bueno” para esa sociedad en términos morales o políticos. Incluso, en un modelo de organización política que no puede ser naturalizado porque tiene que ver con muchos de los elementos propios de la civilización indoeuropea, existe una identificación mucho más estrecha todavía entre la idea de poder y la idea de violencia. De allí que desde los orígenes del pensamiento que reconocemos como sistemático existen reflexiones sobre el ejercicio de ese poder penal y las razones que hacen conveniente que él sea ejercido por quien tiene el poder con legitimidad y no por cualquier otro. De todos modos la institucionalización de la violencia no fue un paso que haya pasado desapercibido para la reflexión política o moral y en gran medida el modo como esa violencia era ejercida por los poderosos era uno de los signos distintivos de su “virtud”. Vemos, pues, que la existencia del poder penal ha sido recurrentemente un motivo de inquietud, una preocupación que ha provocado indagaciones, por supuesto siempre teñidas por el espíritu de la época. Sin embargo también llama la atención cierto “agotamiento” de esa reflexión, por lo menos bajo las formas tradicionales que todavía pretenden difundir los libros de derecho penal.

Sin embargo, no deja de ser llamativo el hecho de que dicha reflexión no ha adquirido la unidad necesaria como para generar un cuerpo de doctrinas o teorías fácilmente identificable y orientado con precisión a moldear la política criminal, independientemente de sus límites externos (sistema de garantías) Al contrario, siempre ha estado inserta en un cuerpo mayor o distinto. Por ejemplo, ha estado vinculado al problema de la legitimidad de todo poder civil o ha estado vinculado al problema del castigo dentro de las doctrinas morales o ha sido parte de la reflexión sobre la ley en general. Desde otras perspectivas se la encuentra asociada a la reflexión sobre la violencia social, estatal o en general. Esta asociación directa del tema con otros de gran envergadura (poder, ley, violencia, Estado, etc.) es una muestra más de la importancia del fenómeno de la violencia ejercida por el Estado, pero a la vez nos señala una debilidad en el análisis de este tema; debilidad que ha provocado finalmente la falta de un

conjunto de herramientas conceptuales más útiles para la descripción de su ejercicio o para diseñar o controlar su uso. El análisis “subsidiario” del poder penal es un signo de su falta de control y de la tendencia a naturalizar su ejercicio y es también una señal clara de la necesidad de constituir una disciplina específica sobre este tópico. Existe sin duda una cierta grandilocuencia en el modo como hemos reflexionado sobre el poder penal, pero dicha forma no ha servido para construir instrumentos concretos a la hora de controlar, dirigir o debatir sobre la política criminal.

Ese carácter subsidiario es otra de las razones por las cuales el fenómeno de la política criminal ha quedado oculto tras el problema del poder penal. Las dimensiones de *organización*, *permanencia*, *estabilidad o planeación*, por ejemplo, quedan ocultas tras la dimensión exclusiva de la *finalidad* o de la *intensidad*. El estilo de las “teorías” de la pena es un claro ejemplo de ello. Ni siquiera se advirtió con claridad el salto de justificación que existe entre la pena aplicada a un sujeto en particular (y todas las variables que deben ser consideradas en la justificación del uso de la violencia frente a ese sujeto con nombre y apellido) y la justificación de la pena en general, problema ficticio, ya que allí se trata de justificar la política criminal o un segmento de ella y no la pena, ya que se trata de justificar su aplicación a una clase de casos y no a uno en particular. Al ubicarse la reflexión en un punto intermedio “evita” los dos problemas principales que son el caso particular y la política general. Ambas dimensiones son problemáticas y el carácter “asociado” que ha tenido la reflexión sobre la pena también ha provocado un fenómeno de ocultamiento de estas dos dimensiones. Es decir, se ha consolidado no porque ha resuelto el problema sino porque ha tenido relativo éxito en evitarlo o disolverlo en categorías falsamente genéricas. Es un ejemplo típico de reflexión elusiva.

A finales del Siglo XIX se producen los primeros intentos de reunificar los enfoques dispersos y darle uniformidad al problema político criminal. Esto ocurre en el marco del espíritu positivista reinante en esos momentos. Según él todos los problemas sociales podían ser solucionados desde una perspectiva científica que evitara las oscilaciones provenientes del juego de intereses o la brecha entre una visión “metafísica” del poder penal y la “realidad” cotidiana del fenómeno criminal. Desde otra perspectiva también se pretendió construir una visión abarcadora, tratando de integrar los distintos enfoques vinculados a la idea del delito. El modelo de “ciencia penal conjunta” fundado en la perspectiva de Von Liszt es una prueba de ello⁹. Estos intentos de reagrupamiento quedaron finalmente instalados en el proyecto de la Escuela de la Nueva Defensa Social de Marc Ancel y Filippo Gramática. Según sus postulados se trata de construir una “*Política Criminal que mira a la organización racional de la lucha contra el crimen y que situada exactamente entre la criminología y la ciencia del Derecho penal tiende al mejoramiento y la mayor eficacia de las instituciones penales*” (Ancel 1981: 211)

Las referencias realizadas en el párrafo anterior son sólo ejemplos de cómo al ingresar al siglo XX ya se había hecho explícito el problema de la fragmentación de enfoques y saberes alrededor del problema del poder penal-. Los intentos de superación, fundados en el modelo positivismo o en un “panjuridicismo” no llegaron a consolidar una matriz analítica de la política criminal sino que terminaron confundiendo más los distintos planos políticos, jurídicos, morales, técnicos, etc., bajo la idea de que el sólo hecho de tener una “visión integradora” era virtuoso. Pero todos estos intentos, ni cuajaron como visiones unitarias, ni lograron constituir un espacio propio para la política (que quedó en una indefinición entre su carácter programático o científico) de tal modo que no sólo no se pudo superar el problema de la falta de especificidad sino que, en cierta medida, se acentuó ya que cada una de las restantes disciplinas asumió “un enfoque político criminal” como si con ello alcanzara para dar cuenta de la inocultable realidad del poder penal. Esta nueva forma de dispersión generó mayores problemas, ya que se ha pretendido “hacer” política criminal desde la Criminología, desde el Derecho penal y procesal penal o desde

la Sociología del Derecho, confundiendo las finalidades y los aparatos conceptuales. Es cierto que cada una de esas disciplinas algo tendrá para aportar, pero ha sido el “enfoque político criminal”, inserto en esas disciplinas, una de las causas que ha impedido o demorado la construcción de un verdadero Análisis Político Criminal con capacidad específica para racionalizar (con todos los problemas que tiene el uso de ese verbo) el uso organizado de la violencia por parte del Estado, creando para ello un método y un aparato conceptual apropiado, es decir, una nueva disciplina que esté al servicio del diseño, la formulación, la gestión, la evaluación y el debate sobre la política criminal como política pública y que se focalice sólo sobre ella y no de una manera oblicua o tangencial como hoy ocurre con los “enfoques” político-criminales. Una disciplina, en fin, que construya poco a poco un saber específico sobre la Política criminal *no como deber ser del derecho penal sino como política pública de administración de la violencia estatal*. Construir un saber específico de esas características no será sencillo pero en las condiciones complejas de funcionamiento del Estado se constituye en una condición necesaria para una verdadera democratización de esa política, alejándola de la improvisación, las jergas, la moralización o el oscurantismo.

TENSIONES POLÍTICO-CRIMINALES EN EL PROCESO PENAL

*Alberto M. Binder **

TENSIONES Y MIRADAS EN EL PROCESO PENAL.

El proceso penal es una encrucijada de caminos que nos obliga a tomar decisiones en difíciles. Las necesidades sociales que se expresan a través de él no son menores y nos interpelan con mucha mayor fuerza que en otras áreas de la administración de justicia. Por una parte, nos enfrentamos a la urgencia de evitar graves daños a los ciudadanos y el dolor de las víctimas o la desesperación ante la impunidad se multiplican en formas cada vez más hirientes. Por otra parte, nada nos indica que debamos disminuir la histórica sospecha ante el posible abuso de poder o bajar la guardia en la defensa de las libertades públicas, siempre frágiles ante el Estado Leviatán. Al contrario, la última década nos ha sorprendido con nuevos y variados mecanismos de violencia sin control y con argumentaciones renovadas a favor de las limitaciones al derecho de defensa, el secreto de la actuación pública o directamente la apología de formas no tan solapadas de la vieja tortura.

El reconocimiento de la existencia de estas tensiones no es nuevo y ya constituye una fórmula clásica en nuestra materia sostener la necesidad de construir un proceso penal que cumpla con la tutela efectiva de las víctimas tanto como proteja los derechos inalienables de las personas sometidas a enjuiciamiento o investigación. Las viejas fórmulas que encontramos en Carrara o en Mittermaier son repetidas en nuestros tribunales y aún en la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Incluso esta fórmula de compromiso ya forma parte del bagaje elemental de todo estudiante de derecho procesal y se sustenta en un “sentido común” que parece blindarla de

toda consideración crítica.

Sin embargo, esa formula no es buena. No lo es porque simplifica el problema y nos brinda la falsa impresión de que construir esa síntesis entre funciones antagónicas es algo “dado” o fácil de construir en el decurso histórica del procesal penal. Nada más alejado de la realidad. En primer lugar, debemos interrogarnos acerca del plano en el que se halla esa fórmula de compromiso. ¿Es ella una descripción de lo que ocurre? ¿O es una expresión de lo que debería ocurrir en el proceso penal? ¿O, finalmente, es una frase didáctica para hacernos entender las tareas del proceso penal? Es probable que la usemos en todas esas dimensiones y, generalmente, sin advertir en que plano la estamos usando. Pero, de todos modos, en todos ellos esa fórmula tiene problemas. Si nos referimos a una situación de hecho, creo que la idea de una “síntesis” entre la tutela efectiva de los derechos de las víctimas (incluida en esta frase al conjunto de la sociedad que se expresa a través de la acción pública) expresa bastante mal las opciones que se toman todos los días en nuestros tribunales. Ellas se nos presentan como antinomias, como contradicciones donde no quedan contentas las dos partes. Mucho más aún cuando el proceso penal, en tanto discierne la aplicación de una pena, no admite soluciones intermedias: o ella es aplicada o el imputado es absuelto. En ese sentido es un sistema binario, sin zonas grises, ya que el principio “in dubio pro reo” impide toda solución de ese tipo. En consecuencia las necesidades de tutelar a la víctima o al imputado no encuentran nunca una formula exacta de síntesis; en el mejor de los casos se “equilibran” en un punto que nos parece admisible valorativamente, pero que estará siempre en cuestión, siempre sometido a la crítica en un sentido u otro. Esto ocurre tanto respecto a cada caso o a clase de casos. Incluso si queremos usar la fórmula de compromiso para referirnos a un determinado momento histórico del proceso penal nos encontraremos con el hecho ineludible de que los “equilibrios” entre ambas necesidades sociales son muy diferentes en los distintos tipos de delitos de los que se ocupa el proceso penal. Como fórmula descriptiva, en consecuencia, esta “armonía” en el cumplimiento eficiente de ambas finalidades nos muestra un proceso penal que en realidad no existe. No nos señala la dinámica contradictoria que está en la base del mismo proceso y que no se resuelve en ninguna armonía.

Podemos usar la formula señalada como expresión de un deber ser. En este sentido el mejor proceso penal sería aquél que pudiera dar satisfacción eficiente a ambas finalidades sociales. Esta formulación tanto nos podría servir de estímulo de corto plazo para perfeccionar el proceso penal como de horizonte utópico para el desarrollo de una política procesal de largo plazo. Si se trata del primer caso, en realidad no necesitamos a la fórmula de compromiso ya que es la consecución de cada finalidad social en sí misma lo que ha empujado y empuja al proceso penal, inclinándolo hacia un lado o hacia el otro y provocando, de hecho, equilibrios inestables. El proceso penal es empujado, por así decir, por la víctima y el imputado hacia lados diferentes en una puja sinfín. Si se trata de la segunda dimensión, de largo plazo, la fórmula ya no es deseable, dado que el objetivo final no es construir el mejor proceso penal, sino algo mejor que el proceso penal y el derecho penal. La aplicación de una pena podrá ser una herramienta de la que aquí y ahora (o en

un futuro, más o menos cercano) no podemos prescindir pero no es una herramienta que debemos sostener como un instrumento benévolo de la vida social. Aún quienes tienen una visión pesimista del hombre y la sociedad pueden reconocer que en el plano de la utopía es mejor sostener una sociedad sin violencia que una con la violencia contenida o institucionalizada. Nos queda discernir si se trata de una buena fórmula pedagógica, si ella nos prepara mejor para entender y actuar en el proceso penal. Si de lo que se trata es de señalar que dos finalidades enfrentadas en el proceso penal, existen muchas otras formas de expresar la misma idea con igual o mayor capacidad comunicativa o plástica. Ahora si se trata de preparar al alumno para entender mejor o actuar con eficiencia en el proceso penal, no le hacemos ninguna favor si lo adiestramos por fuera del contexto real de contradicciones en el proceso penal o no le enseñamos a mirar con especificidad los distintos intereses en juego. Los contendientes no tienden al equilibrio sino a la defensa de los intereses que deben representar, sin perjuicio de que finalmente se construya alguna forma de equilibrio.

Como derivación de lo anterior también debemos señalar las debilidades de la presentación del proceso penal bajo una forma dialéctica. Es cierto que ella reconoce las posturas contrapuestas, pero es de la esencia de la dialéctica reconocer la síntesis de los opuestos y poner el énfasis en ese momento sintético. El recurso a la idea dialéctica se presta mejor al proceso penal visto desde la óptica del juez y pareciera que finalmente lo que está en juego es sólo un problema de perspectivas. Pero no es así, aún cuando nos pongamos en el lugar del juez, lo que el hace no es una síntesis entre dos intereses sino la opción por uno de ellos. En el caso del proceso penal el juez o autoriza la pretensión del acusador o la niega. No construye ninguna solución de compromiso.

Es por estas razones que siempre hemos preferido explicar el proceso penal desde su *antinomia fundamental*, es decir, desde esa contradicción de intereses que constituye su base, explica su dinámica y resalta sus tensiones. Una contradicción que no se resuelve en ninguna síntesis ni armonía, que queda como pura contradicción, como puro contraste de fuerzas que se equilibrarán de algún modo, modo inestable, mejor dicho, en una multiplicidad de equilibrios que se dan caso a caso y por tipos de procesos y delitos, generando la multiforme vida del sistema penal.

Pero, sin duda, lo afirmado precedentemente constituye también una mirada, una forma de comprender el proceso penal. A lo largo de la historia esas miradas han variado, aunque nunca han ocultado totalmente esa contradicción de intereses y expectativas que está en su base. Ha sido el modelo inquisitorial quien ha tenido más éxito en ocultar esa contradicción de intereses y presentarnos el proceso penal desde una perspectiva distinta. Es que en la lógica inquisitorial la contradicción es únicamente entre el imputado y el Estado, se trata de un modelo infraccional, que ha desplazado a los intereses de la víctima y se presenta desde la restauración de la relación de obediencia respecto de la cual el hecho es sólo una manifestación. Esta visión, despojada ya de sus connotaciones moralistas y teologales, ha logrado pervivir a lo largo de los siglos y se mantiene aún con gran fuerza. Hasta hace apenas unas décadas, con fórmulas que no ocultaban demasiado sus orígenes inquisitoriales. Luego, en la medida que el aparato conceptual del derecho procesal se fue depurando la mirada inquisitorial quedó oculta en la lógica del trámite y el análisis secuencial que nutrió de ideas a las diversas formas de procedimientos mixtos.

La mirada unitaria sobre el proceso penal aún mantiene vigencia. Ya sea en las

concepciones meramente instrumentales del proceso penal, o en las visiones aparentemente obvias que nos enseñan las reglas procedimentales o en un derecho procesal penal que se desentiende de las consecuencias políticas de sus normas y se presenta a sí mismo como el pequeño saber de la burocracia judicial, la más potente ideología estatal de nuestros días. El problema central de la mirada unitaria sobre el proceso penal no es sólo que debilita la mirada sobre los intereses contrapuestos, sino que se ubica en un lugar de compromiso, que como hemos dicho, no existe en el proceso penal, salvo bajo el modelo inquisitorial. Pero de todos modos, en lo que nos interesa para esta exposición, lo determinante es que el objetivo de tutela efectiva de los intereses de la víctima (y la consiguiente lucha contra la impunidad) es decir los objetivos político-criminales del proceso penal, por un lado, y la lucha por la defensa de las libertades públicas siempre amenazadas por esa política criminal, quedan diluidos, opacados en la mirada unitaria sobre el proceso penal. Opacadas en sí mismas, como dimensiones insoslayables del proceso penal y diluidas en la fuerza de su oposición sin armonía.

Es conveniente, en consecuencia, rescatar ambas dimensiones y su contradicción, tal como lo hace la idea de antinomia fundamental. Este rescate es importante porque el desarrollo del proceso penal nos obliga a desarrollar ambas dimensiones en su lógica interna, que es diferente y a construir un saber práctico para cada una de ellas, conforme también a sus necesidades específicas. Un derecho procesal penal instalado en la mirada unitaria es como el conductor de una cuadriga que corrige la fuerza de uno u otro de los líderes, pero no deja desarrollarlos en su propia fuerza.

Debemos pues, abrir una reflexión autónoma sobre la dimensión político criminal del proceso penal, independientemente del sistema de garantías. Pero entiéndase bien, ello no implica que debemos dejar de lado el sistema de garantías o debilitarlo: todo lo contrario, también una reflexión autónoma sobre ese sistema, permite desarrollarlo con mayor amplitud y sin autorestricciones, fundadas en razones político-criminales. Desde el punto de vista de la construcción de saberes prácticos, está faltando un tipo de conocimiento necesario para desarrollar una verdadera eficacia del proceso penal, independientemente del cumplimiento estricto del sistema de garantías o, incluso, de su ampliación.

La política criminal, como parte de las políticas públicas del Estado (de exclusiva gestión estatal, a diferencia de otras políticas públicas) es mucho más extensa que el proceso penal. De hecho, el proceso es sólo uno de los instrumentos de ella, aunque uno de gran importancia, ya que está indisolublemente ligado a la pena, que es el instrumento político-criminal por excelencia. ¿Cuál es el saber que orienta, perfecciona, corrige a la política criminal? Todavía no se ha consolidado y a lo largo del último siglo tanto el derecho penal (en particular el derecho penal orientado a las consecuencias político- criminales) o la Criminología han pretendido ocupar ese lugar. Sin embargo lo han hecho a medidas y de un modo oblicuo. De hecho, una de las políticas públicas de mayor riesgo dentro del Estado (porque implica el uso de los instrumentos violentos del Estado) se encuentra en gran medida al garete sin un saber que la controle y oriente y, por ende,

sin reglas técnicas además de las políticas o morales, sin una comunidad de control, sin claridad en sus propuestas, sin un lenguaje común estabilizado que facilite el debate público y el control democrático.

Creo que la constitución de una nueva disciplina, el Análisis político-criminal deberá llenar este vacío. Una nueva disciplina no es nada más que eso, un ordenamiento clarificador de conocimientos que ya existen, pero que no han encontrado aún su método. El análisis político-criminal nos permitirá conjugar de un nuevo modo hallazgos que ha hecho el derecho penal, la criminología o el mismo derecho procesal, pero en mayor medida nos permitirá trasladar la enorme cantidad de ideas, experiencias y controversias que giran alrededor del análisis de políticas públicas en los últimos cincuenta años.

En efecto, como nos señala Subirats, “los trabajos de gente como Simon, Dahl, Lindblom, Wildavsky o Majone han resultado esenciales para comprender que la política no es sólo preocupación por los mecanismos de poder y legitimidad, ni tampoco exclusivo interés por el mundo de la representación política, a través de análisis exhaustivos de partidos o elecciones. La llamada escuela de “public policy” nos ha ido aportando un volumen significativo de estudios y análisis en los que subyace la preocupación por la formación de decisiones políticas y su puesta en marcha. El mundo de las políticas ha permitido analizar la política en acción, conectado con otras disciplinas, como la economía, el derecho o la sociología, en la voluntad de explicar procesos de intervención pública en sociedades pluralistas. (...) Se parte del presupuesto pluralista, en el que poderes y recursos se distribuyen de manera desigual, y en el que los procesos decisionales son más bien el resultado de interacciones múltiples en las que participan muchos actores (políticos electos, funcionarios de todos los niveles, pero también partidos, grupos de interés, expertos, académicos, medios de comunicación) de manera simultánea. Se “burocratizan” los procesos políticos, se “politizan” los procesos burocráticos, se socializan unos y otros”¹ O como señala en el mismo sentido Aguilar Villanueva:

Nuestros politólogos han prestado gran atención a la historia de la formación del sistema político, a los alcances y límites de su funcionamiento, a los canales y procesos de producción del consenso, a las varias patologías del sistema. Contamos con estudios extraordinarios pero pocas han sido comparativamente las investigaciones especializadas acerca de la forma, patrón y estilo de elaborar las políticas, acerca de sus éxitos y fracasos en diversas áreas de asuntos públicos, que en mucho habrían ayudado a allegar evidencia favorable a las atrevidas hipótesis sobre el funcionamiento y destino (casi siempre imaginado como catastrófico) del sistema político”² Por ello, insiste Aguilar V: “El esfuerzo intelectual y práctico ha de centrarse en el proceso de la política, en sus condiciones de consenso, corrección y factibilidad, en su formación, implementación, impacto y evaluación. En averiguar y depurar la manera como ciertos problemas sociales o grupales devienen públicos y agenda de gobierno, la manera como se obtiene y depura la información acerca de los problemas, se les define y explica; las teorías causales que sustentan la construcción y evaluación de las opciones de acción gubernamentales, la confiabilidad de los

cálculos de costos y beneficios y consecuencias; los mecanismos gubernamentales de comunicación y persuasión para obtener el apoyo de los ciudadanos en torno de una política; los defectos y emergencias a lo largo del proceso de implementación, la evaluación de las políticas, los criterios para terminarlas o continuarlas, la opinión pública que juzga su efectividad y propone opciones diferentes de abordaje.

¿Debe provocar el análisis político-criminal un desplazamiento de las tareas del derecho procesal penal? Sin duda, aunque esto todavía no se vislumbra con claridad, porque nos obliga a replantear buena parte de su aparato conceptual. Si el análisis político-criminal nos brindará los conocimientos necesarios para procurar la eficacia del programa punitivo y la defensa de los intereses de las víctimas, al derecho procesal le compete, al igual que al derecho penal, el desarrollo exclusivo de los límites al poder punitivo, es decir, la expansión del sistema de garantías. Cada saber, de este modo, sirve a una finalidad específica, no necesita realizar transacciones valorativas entre necesidades contrapuestas y permite dotar coherencia racional a su estructura conceptual en la medida que también tiene en la base una coherencia valorativa sin necesidad de compromisos. No otro que este, era en mi opinión, el programa original de V. Lizt, mientras no quedó desplazado por la idea de ciencia penal conjunta. En efecto, tal como lo ha reconocido el propio Roxín, para oponerse a esta concepción:

*“la idea del fin en el derecho penal, bajo la que Liszt había colocado su famoso programa de Marburgo, es la meta de la Política Criminal, mientras que el Derecho Penal, como “magna carta del delincuente”, según expresa confesión de Liszt, protege, “no a la comunidad, sino al individuo que se rebela contra ella”, garantizándole el derecho de ser castigado solo bajo los presupuestos legales y únicamente en los límites legales. Liszt no quería, como hubiera sido consecuencia de su idea de fin, que “sin toda la triquiñuela formalista de los “criminalistas clásicos” se pudiera dar en el caso concreto una decisión que sirviera a la comunidad” sino que opinaba: “En tanto que aspiremos a proteger la libertad del ciudadano particular frente a la arbitrariedad ilimitada del poder estatal, en tanto nos vinculemos a la frase *nullum crimen, nulla poena sine lege*, así mantendrá también su alta significación política el arte estricto de una interpretación de la ley que opera conforme a principios científicos”. Desde esta base- continúa Roxin aunque sin aceptar las consecuencias- la misión del trabajo sistemático en Derecho penal debe ser *ajena e incluso contraria a toda finalidad político criminal*.”*

Tenemos pendiente una reorganización de los saberes alrededor del sistema penal. En gran medida la idea de “ciencia penal integrada”, “enciclopedia de las ciencias penales” o la idea de “ciencia principal y ciencia auxiliar” todas tributarias de una mirada unitaria ha dificultado el desarrollo claro de las distintas disciplinas, como saberes prácticos al servicio de finalidades específicas y diferenciadas. Ello ocurre, incluso, en el derecho penal, que hoy oculta tras un desarrollo escolástico desmesurado, graves problemas teóricos y políticos en su base.

En el caso del derecho procesal penal la situación es similar, salvo que él ha renunciado a un aparato conceptual más complejo para ganar en su inserción cotidiana en la práctica

burocrática, provocando distorsiones político-criminales y en el sistema de garantías más profundas que las que produce el derecho penal.

Pero no se trata sólo de discusiones metodológicas por más que ellas sean de gran importancia. La constitución del análisis político-criminal nos permite clarificar puntos de crucial importancia para la política criminal en general y para el proceso penal en particular. En primer lugar, una reflexión real sobre la eficacia nos abre una nueva dimensión a la cuestión de la legitimidad del poder penal. El está sometido a una doble condición de legitimidad: una la que ya conocemos, vinculada al cumplimiento de todos los límites previstos en el sistema de garantías; la otra, vinculada *a las condiciones reales de la eficacia*. Es decir, condiciones de legitimidad que surgen de la propia política criminal. Estas condiciones son a su vez de dos tipos. Por un lado, la defensa real del interés de las víctimas, con toda la complejidad que esto puede llegar a tener (por los intereses contrapuestos de los diversos niveles de víctimas involucrados en cada delito) y la política criminal no puede ser un ejercicio inútil de violencia ni fundarse en meras suposiciones o fantasías (como hace en gran medida el derecho penal al proponer como criterio de fundamentación la idea de prevención general). Las finalidades político-criminales, como ocurre en toda política pública, a consecuencia del carácter instrumental del Estado, deben alcanzar objetivos sociales tangibles para ser legítimas. Por otro lado, la política criminal, como política de un Estado Republicano, democrático y sometido al Estado de Derecho, debe usar de la violencia lo menos posible. El principio de mínima intervención rige toda la política criminal en un Estado de tales características, diametralmente opuesto al Estado de Policía, que se funda en el ejercicio de la violencia.

Este principio se comprende mucho mejor cuando integramos a la política criminal dentro del marco de las políticas de gestión de la conflictividad – de las cuales ella es sólo un segmento y no precisamente el segmento de mayor capacidad de resolver la conflictividad-. Es necesario abandonar, de una vez por todas, la idea de que el derecho penal y el proceso penal operan en un vacío y pueden darse el lujo de ser autistas respecto a las otras formas de intervención en los conflictos. Tampoco es cierto que el derecho penal se enfrenta a la conflictividad de un modo directo; al contrario, siempre está mediado por esas otras formas de intervención y es dependiente de su éxito o su fracaso. Esta es otra manifestación del carácter subsidiario que tiene la política criminal y que en los últimos tiempos ha perdido fuerza frente a quienes pretenden poner al poder penal en el centro de las regulaciones sociales sobre la conflictividad.

En definitiva, las evidentes funciones político-criminales que se canalizan a través del proceso penal, la necesidad de realizar una reflexión mucho más rica sobre las condiciones de su eficacia, la necesidad de construir un saber específico para la consecución práctica de esas finalidades y, finalmente también la necesidad de depurar al actual derecho procesal penal de la dualidad que le impregna la asunción de finalidades duales y contradictorias. Es posible, en consecuencia, la apertura de una nueva mirada político-criminal sobre el proceso penal, que permita tomarnos en serio su eficacia y extender las exigencias democráticas también a esa

dimensión.

POLÍTICA CRIMINAL Y CONTEXTO SOCIAL.

Señalar que toda política pública se da en un determinado contexto social es una obviedad. Sin embargo, para el caso específico de la política criminal sigue siendo una afirmación necesaria ya que ella fluctúa entre una falsa autonomía o una referencia genérica al entorno social. O los problemas político-criminales surgen de necesidades internas (muchas veces, por una desviación escolástica por necesidades intrasistemáticas del derecho penal) o de doctrinas o se busca referenciarla con problemas sociales tales como la pobreza, la exclusión, etc. que sin duda por su radicalidad siempre tendrán algo que ver con ella, pero cuya referencia siempre estará mediada por otros fenómenos sociales. Llama la atención, sin embargo, la poca atención que se le presta a las diversas formas de conflictividad que forman el contexto más cercano a la política criminal, tanto en sus manifestaciones como en las formas de intervención, es decir, en la realidad de las políticas más cercanas. En el análisis de cualquier política subyace siempre una visión de la sociedad. Esta visión no debe ser vivida como un prejuicio, sino como uno de los requisitos de toda comprensión de los fenómenos sociales, ya que el mismo sujeto que formule ese conocimiento será parte, lo quiera o no, del proceso social que busca comprender. Esta irremediable inmersión en el proceso social hace que siempre tengamos una visión de él, más o menos conciente. Pero el análisis debe superar este nivel de comprensión del sentido común para formular con claridad los supuestos de esa visión y de esa manera *facilitar el debate público*. En especial porque en todo momento debemos evitar la tendencia a que el análisis, por más riguroso que sea, reemplace aquello que es propio de las decisiones democráticas. Muchas decisiones político-criminales, como veremos, no son comprensibles en su magnitud o en su eficacia sin conocer los presupuestos de la visión social de la que se parte.

La sociedad o, mejor dicho, el proceso social (ya que no existe nada estático que pueda recibir el nombre de “sociedad”) es un proceso imbricado de conflictos y de acuerdos de cooperación. Es inimaginable una sociedad sin conflictos. Esta frase parece obvia-y lo es en cierto plano-, pero si analizamos las distintas posiciones que la teoría social y política ha tomado alrededor del conflicto, deja de ser tan obvia. Ha sido bastante usual la consideración del conflicto como una *realidad transitoria* de la sociedad y ello ha empujado no sólo a las valoraciones negativas sobre la conflictividad sino a la creencia de que era posible pensar teorías que presupusieran una sociedad sin conflictos. La fuerte presencia histórica del pensamiento utópico, aunque sea como técnica literaria es una muestra de ello, tal como nos ha señalado Dahrendorf ⁴. Partir de una visión *conflictivista* de la sociedad significa, antes que nada, repudiar una visión de la sociedad fundada en la idea de “orden”. Ello no significa que ambas visiones estén en el mismo plano, ya que la idea de orden es siempre un constructo, en cambio la constatación de la existencia de conflictos puede ser sostenida como una evidencia empírica con mucho menor

contenido de construcción si nos atenemos a la mera constatación. Fundar una política criminal sobre una u otra visión es determinante. “La posibilidad de que ambas visiones de la sociedad sean, de hecho, muy compatibles es menos que remota”⁵. Sostener una visión conflictivista de la sociedad en este plano no implica asumir ninguna idea sobre el modo como se resuelven esos conflictos, ni acerca de las dificultades en la construcción de consensos o las reglas de dominación entre grupos. Sólo importa señalar la realidad inocultable del conflicto en el proceso social y el rechazo a todo prejuicio sobre el valor del conflicto en sí mismo, como si fuera un elemento negativo, frente al carácter benévolo del orden social. Es impensable una sociedad sin conflictos, es casi una contradicción lógica porque es impensable un proceso social sin cambio, movimiento y ello implica consensos y rupturas de consenso, pluralidad de intereses, deseos y demandas insatisfechas, realizaciones y frustraciones; en fin, todo el material de la naturaleza humana del cual se nutre la idea del conflicto. “La vida social es el resultado de una interacción constante de intereses, y el interés es el elemento básico de la conducta social del hombre. El conflicto de intereses domina la vida social (...) La contienda entre los diversos sectores conduce al cambio, que es universal y permanente (Giner, 199).

La toma de conciencia del plano de la conflictividad al que se enfrenta la política criminal es doblemente importante para la consideración político-criminal del proceso penal ya que por razones históricas a él le ha costado asumir la base conflictual de la que parte. En la tradición inquisitorial –una de las manifestaciones más eminentes del derecho penal infraccional- lo que existe es orden y ruptura del orden, nunca conflicto en el sentido que hemos utilizado en los párrafos anteriores. Por otra parte, las políticas de intervención en los conflictos son políticas delicadas, ya que se está tocando el elemento dinámico de la sociedad, allí donde se cuecen los valores del futuro. La historia del proceso penal esta plagada de ejemplos de la utilización del derecho penal para retrasar cambios inevitables, con gran costo para la vida social. De todas las políticas que tiene un Estado, aquella que implica ejercer violencia en la dimensión de los conflictos, debería ser la más precisa, la mas pensada, aquella que se diseña sobre un conocimiento claro y exhaustivo de la realidad social, la más cuidada y debatida; es decir, todo lo que hoy no hacemos con la política criminal y genera su crónica falta de efectividad.

Mucho más importante es esta reflexión en el contexto actual latinoamericano y en el desarrollo de las ideas democráticas en nuestra región. En primer lugar, debemos comprender que las condiciones de vida de nuestro continente –el más inequitativo del planeta- hace que sea una fortuna que tengamos sociedades conflictivas, que no aceptan sumisas esas condiciones de vida. Quizás ahora esta frase suene exagerada o demagógica, pero estoy convencido que en unos años veremos esa conflictividad con otra mirada, convencidos de que allí se están gestando nuevos valores de igualdad y solidaridad que serán finalmente asumidos como pilares insoslayables de la sociedad. O acaso, cuando hoy miramos la conflictividad de las primeras décadas del siglo XIX no la asociamos a la asunción – sin duda difícil, dolorosa, esforzada- de valores sobre la libertad y la igualdad que hoy nos parecen insoslayables, entre otros los fundantes de la misma idea

democrática. América Latina no tiene otro horizonte que el de una sociedad altamente conflictiva, y eso no nos debe llevar a una mirada ni escéptica ni negativa sobre ese fenómeno. Todo lo contrario. Sin embargo, algo muy distinto es la capacidad que tengan nuestros Estado para manejar esa conflictividad sin caer en el autoritarismo, en la sociedad violenta o en formas de abuso de poder, tanto del mismo Estado o de distintos grupos sociales.

En ese sentido, desde la realidad del proceso penal se han hecho muchos esfuerzos en los últimos años para adecuar sus reglas y estructura a condiciones mínimas provenientes de la idea republicana y del propio Estado de Derecho (oralidad, división de funciones entre jueces y fiscales, publicidad, defensa, etc.) y el proceso de reforma de la justicia penal en nuestra región ha sido rico en reflexiones técnicas y políticas sobre los vínculos entre las primeras etapas de la nueva democracia en América Latina y la administración de justicia penal. Pero hoy ya todo ello es insuficiente. Las demandas de la sociedad sobre el sistema democrático son hoy mayores. Existen demandas sobre una mayor eficacia en garantizar una convivencia pacífica (no todas dirigidas a la justicia penal, como suele creerse, en una interpretación sesgada de las demandas sociales), demandas en el sentido de acabar con los tradicionales bolsones de impunidad (delitos de los poderosos, corrupción, criminalidad económica, delitos de lesa humanidad, etc.), demandas en una mayor sensibilidad respecto de las necesidades de las víctimas, tan olvidadas como los derechos del imputado (y no es cierto que esos derechos sean olvidados por respetar el sistema de garantías, sino que son olvidadas por la prevalencia de intereses corporativos y burocráticos en la justicia penal). En fin, por fortuna, el proceso penal está hoy sometido a nuevas y exigentes demandas. Por desgracia, no estamos respondiendo con la profundidad y celeridad que requiere la sociedad en el diseño de nuevas y eficaces políticas de persecución penal; al contrario, nos hemos dejado ganar de mano por el nuevo populismo penal, que oculta los problemas, distorsiona la demanda social y mantiene a nuestros sistemas en un nivel de ineficacia útil para interés sectoriales.

POPULISMO, RETÓRICA E INFLACIÓN PENAL

Cualquier análisis elemental del funcionamiento del sistema penal puede demostrar sus grandes niveles de ineficacia. Esto en cualquiera de sus niveles. Si tomamos el sector de los delitos no tradicionales, esa ineficacia llega a niveles tan altos que puede ser calificada de absoluta. Criminalidad económica, delitos de los poderosos, corrupción, economía ilegal, delitos contra el medio ambiente, etc. En el plano de la criminalidad tradicional, también presenta grandes niveles de ineficacia y el descontrol general sobre los problemas de criminalidad urbana es solo una señal. Es más, esos niveles de ineficacia serían mucho más grandes si se respetaran derechos mínimos, ya que gran parte de la eficacia se consigue todavía gracias al uso distorsionado de la prisión preventiva.

Sin embargo –y esto no deja de ser altamente llamativo- se sigue apelando a la “solución penal” para responder a los problemas más variados, ya sean importantes, populares o

simplemente menores. Esto ha provocado el fenómeno conocido como “inflación penal”. Este fenómeno de ampliación de la cantidad de las leyes penales, de pérdida de orientación de la legislación penal y de pérdida también de su capacidad comunicativa es complejo y no resiste una sólo explicación. En primer lugar, el recurrir a la amenazas del uso de la violencia es una figura retórica que esconde la poca predisposición de tomarse en serio la solución de un problema. Muchas cuestiones que perfectamente se pueden solucionar con otro mecanismo de intervención en conflictos si esos mecanismos son solucionados o perfeccionados, se las hace ingresar al sistema penal para evitar tener que afrontar la tarea de crear o perfeccionar esos mecanismos. Hoy, en consecuencia, una de las formas de mantener al sistema penal en un estado de ineficacia es, justamente, la inflación penal. Para muchos sectores políticos es, por otra parte, una forma sencilla de demagogia política; reemplaza la responsabilidad y capacidad de buscar solucionar con el golpe airado sobre la mesa que promete castigar y encarcelar a todo el mundo, aunque a los pocos meses uno pueda demostrar que nada de eso ha ocurrido y ni siquiera se han tomado las medidas mas elementales para poner en marcha el programa punitivo. Atrás de esto se encuentran conductas muy profundas del presente, es lo que llamamos las “industrias del miedo”.

A partir del hito que ha significado el libro de Nils Christie ⁶ que mostró la influencia del mercado carcelaria en la presión punitiva, ya no podemos tener una mirada ingenua sobre todos estos fenómenos de la inflación penal. Otros mercados se han sumado al mercado carcelario. En primer lugar el mercado de la seguridad privada, uno de los más dinámicos de la región y en continua expansión. Este mercado, tal como hoy está estructurado se nutre de la inseguridad objetiva y del miedo. Su negocio es la inseguridad real, la sensación de inseguridad y la ineficacia de las políticas públicas de seguridad (de donde recluta, por otra parte, a sus principales actores, sean dueños de las empresas o simples agentes y empleados). Existe otro mercado que proviene del espectáculo del miedo, que hace el nuevo amarillismo masivo, que nos aterra con sucesos reales o con la edición repetitiva de hechos ocurridos a veces a miles de kilómetros. Y existe finalmente, una industria política, que hace que muchos dirigentes prometan “mano dura” como una forma de lucrar con el miedo de la gente, evadir las relaciones de representación –tan poco respetadas por los dirigentes políticos de esta época- para establecer relaciones de protección o “señorío”.

Lo dicho hasta ahora no niega que existan situaciones de mayor violencia, en especial en las grandes urbes, causadas por una trama compleja de variables económicas, demográficas, familiares y morales, que conforman una nueva cultura de la violencia en nuestras ciudades. Pero es justamente la complejidad de esa trama lo que obligaría a no caer en el rápido expediente de la amenaza violenta, además cuando se sabe que es ineficaz. Como hemos dicho el desarrollo de las nuevas políticas de gestión de la conflictividad en democracia deben ser las que respondan a esa realidad. Por ello el problema no está en la queja ciudadana, en la demanda de seguridad, en el repudio a la cultura de la violencia. Todo ello constituye demandas legítimas de una sociedad que no tiene la obligación de diseñar las soluciones adecuadas. Esa obligación le compete a los

sectores dirigenciales, de todo tipo, y son precisamente esos sectores dirigenciales los que hoy no atinan a diseñar soluciones inteligentes y profundas para un problema de tal magnitud. Les es más sencillo apelar a soluciones populistas, engañar con una falsa energía que esconde la pasividad, asustar más a quien ya está asustado y mantener al sistema penal desaforado, fuera de cauce, girando en falso y, de ese modo, garantizar también los grandes bolsones de impunidad. La ineficacia del sistema penal se ha convertido en un gran negocio.

La dogmática penal también tiene su parte de responsabilidad en este problema. Es bastante usual ver coexistir las quejas de la dogmática penal ante la inflación penal con una casi inmediata preocupación por los problemas más nimios, con la creación de una agenda de problemas artificial y muchas veces impuesta por las modas intelectuales ante que por el responsable análisis de los problemas sociales. Una dogmática penal impregnada de un nuevo moralismo, escondido en jerga sociológica o política superficial, pero sobretodo, una dogmática penal que esconde modelos político-criminales, que los encubre en soluciones aparentemente técnicas o de sistema y que bajo el pretexto de desarrollar el equilibrio entre las tensiones político-criminales y la defensa de las libertades, en realidad lo fabrica y lo renueva desde posiciones políticas sin control y sin competencia.

En definitiva, la nueva retórica del populismo penal se expande por su gran capacidad de prestar servicios a los negocios y mercados que subyacen al sistema penal, permite prosperar a una dirigencia irresponsable o incapaz de diseñar verdaderas soluciones, permite crecer hasta el hartazgo a una dogmática penal escolástica, que no toma el guante de las grandes interpelaciones sociales y las desdeña como asuntos menores, “irrelevantes” en términos científicos y, posiblemente, lo que sea más grave, permite mantener amedrentados a los ciudadanos, rompiendo las exigencias que esos mismos ciudadanos podrían hacer a sus dirigentes, frente a los gravísimos problemas que debemos enfrentar para organizar la sociedad, la economía y el Estado bajo parámetros verdaderamente republicanos, democráticos y sometidos al Estado de Derecho.

Como ya hemos dicho, la ineficacia del sistema penal no es un “hecho”, es un gran negocio., una construcción social compleja. Quienes quieran ocuparse realmente por revertir esa situación de ineficacia deben repudiar clara y rotundamente, el populismo irresponsable de la retórica de la mano dura cuya mayor fuerza consiste en presentarse como parte del sentido común, cuando, en realidad, es la visión ideológica de los sectores que lucran con la situación de inseguridad.

PROCESO PENAL Y POLÍTICA CRIMINAL. CINCO GRANDES TAREAS.

Pensar democráticamente en la eficacia del proceso penal presenta un desafío a un pensamiento democrático que en este tema asume rápidamente las formas y los métodos del pensamiento autoritario. Pensar en la eficacia del proceso penal significa, por una parte, pensar en la persecución penal, como actividad organizada del Estado para acabar con la impunidad, es

decir, para volver real el programa punitivo y, por la otra, poner a disposición de las víctimas los instrumentos necesarios para que ellas sean gestoras eficientes de sus propios intereses. Nada de eso significa –ni debe significar– un debilitamiento del sistema de garantías. No lo significa –porque los problemas de eficacia nada tienen que ver en la práctica con el sistema de garantías– y no debe significar, ya que en un Estado sometido al Estado de derecho el respeto a esos límites es una condición esencial de la legitimidad del poder penal.

En la situación actual de ineficacia del proceso penal existen cinco tareas que se presentan como urgentes y que deben ser destacadas en una visión político-criminal del proceso penal:

Construir una visión estratégica de la persecución penal.

Desde el punto de visto de los intereses personales de la víctima el proceso penal se enfrenta a un caso, a un conflicto individual en el que una o varias personas están inmersas y que extiende sus efectos a un círculo restringido de personas. Desde el punto de vista de la persecución estatal, el proceso penal se enfrenta a un caso, en tanto expresión de una regularidad social. Es discutible si puede existir una intervención estatal más extensa si no está en juego una regularidad social respecto de la cual existe un interés social en que disminuya o desaparezca, es decir, lo que en términos técnicos llamamos *control de la criminalidad*.

Ello no significa que el Estado no deba prestar auxilio a las víctimas en otros casos, pero el fundamento de su intervención en ese caso (acción pública) es totalmente distinto al que tiene la participación estatal frente a regularidades sociales (otras formas de acción pública, ya que ella, si es que constituye un concepto que se deba mantener, tiene diversas formas y fundamentos).

Los fenómenos criminales más comunes (y respecto a los que algo se puede hacer) responden a estructuras reconocibles. Por ejemplo, muchas de ellas responden a estructuras de mercado, tales como el robo de vehículos, robos e mercaderías, incluso la pequeña rapiña, robo de ganado, hasta llegar a los mercados más complejos, tales como el mercado ilegal de capitales, el mercado de personas, etc. Una parte importante de las agresiones responde también a patrones sociales, tales como la violencia domestica, las reyertas entre pandillas juveniles, la violencia en los espectáculos. Las formas de resistencia política que utiliza la violencia ilegal también responden a regularidades. En fin, gran parte del fenómeno de la criminalidad responde a patrones comunes, a formas sociales a acciones colectivas estructuradas. La persecución penal, sin embargo, de un modo casi exclusivo se sigue organizando bajo la lógica del caso a caso. Es cierto, que el sistema de garantías, como es correcto se debe preocupar de cada caso, pero desde el punto de vista de la persecución penal estatal el caso debe ser visto como parte de una regularidad social. La finalidad de control de la criminalidad se vuelve tangible, frente a la metafísica de la prevención general.

Un ejemplo simple nos puede aclarar la idea. El caso del robo de vehículos es un caso claro. Se trata de un tipo de criminalidad común, que preocupa al conjunto de la sociedad y genera altos costos sociales. Prácticamente es impensable considerar al robo de vehículos por fuera de la

estructura del mercado de vehículos robados. O se roban para vender ciertos vehículos más costosos –normalmente en otros lugares distintos al del robo, lo que implica una logística e traslado- o para desarmarlos y vender las piezas separadas como repuestos. Todo esto responde a una lógica económica de ganancias y se organiza como cualquier mercado, con proveedores de distintos niveles, acopiadores, distribuidores, vendedores y compradores. Un fiscal que pretenda tener éxito persiguiendo caso por caso, por fuera de esta lógica del mercado, seguramente no tendrá ningún éxito en términos de control de la criminalidad e, inclusive, desde esa perspectiva puede inclusive agravar los problemas, como ocurre cuando se provoca la participación de ladrones cada vez más jóvenes y menos adiestrados lo que aumenta la violencia. Desde el punto de vista de la sociedad no hay ganancia en esa persecución penal.

Frente a la persecución penal estatal organizada de un modo ciego caso por caso, pretendemos construir una persecución penal estratégica (PPE) que integre la acción del ministerio público con otras acciones en distintos niveles y esté guiada por la consecución de un objetivo claro de control de la criminalidad. ¿Que sentido tiene perseguir cada robo de vehículo en particular si nada se hace con los acopiadores, intermediadores y vendedores de los otros segmentos del mercado?

Una visión político criminal del proceso penal nos empuja hacia una visión estratégica de la persecución penal. Los nuevos códigos procesales que han surgido del movimiento de reforma de la justicia penal de las últimas dos décadas han legislado métodos e instituciones que sólo tienen sentido cuando están vinculadas a la PPE, tales como las formas de reconocimiento del colaboracionismo, el principio de oportunidad, las formas especiales para procedimiento complejo, etc. En general todas estas instituciones o están siendo subutilizadas o utilizadas en el marco de un caso particular, sin visión estratégica lo que distorsiona la legitimidad de esas medidas o las vuelve propicias para el abuso o la arbitrariedad.

Modernizar el sistema de investigación de los delitos.

Pero así como es insoslayable para un adecuado cumplimiento de los fines político-criminales del proceso, organizar la persecución penal bajo un paradigma distinto, es impensable que la persecución penal cumpla sus finalidades sin el apoyo de un sistema eficiente y moderno de investigación de los delitos. Aquí nos encontramos con otra de las grandes tareas político-criminales del proceso penal. Es cierto que el sistema de investigación de los delitos es algo mucho más extenso y más complejo que el propio proceso penal; pero también es cierto que no es posible construir un sistema de investigación moderno y eficiente por fuera de las exigencias, demandas, controles y resultados del proceso penal, que es quien recibe, proceso y da validez a los resultados de una investigación.

Las tareas necesarias para modernizar el sistema de investigación son varias y extensas. En primer lugar hay que asumir la idea misma de “sistema de investigación”. El uso ágil, coherente y rápido de toda la información disponible en la vida social requiere metodologías de captación de

la información, nuevas, extendidas, creativas, flexibles y acumulativas. Esto está muy lejos de la actual situación en la que fiscales y policías ni siquiera logran acceder de un modo eficiente, rápido y productivo a la información que produce el mismo Estado. La profunda burocratización del Estado que actúa por sectores estancos hace que él mismo sea una caja negra para las investigaciones o la información se deba lograr con esfuerzos totalmente desmedidos que terminan agotando a los buenos investigadores, abrumando a los inexpertos y dando las mejores excusas a los mediocres, corruptos o burócratas que solo tienen interés, en el mejor de los casos, de mover los expedientes para no tener problemas.

Las deficiencias en el *uso de la información disponible* se acrecientan cuando se trata de construir nueva información. Si la persecución penal se enfrenta a regularidades, es evidente que ellas producen mucha información justamente sobre sus elementos constantes. En la gran mayoría de los países de la región los mecanismos para obtener, sistematizar, actualizar y analizar la información específica sobre la gran mayoría de los fenómenos criminales se encuentra en pañales. Las direcciones de inteligencia policial o no existen, o son recientes o se encuentran deficientemente organizadas. Vemos pues, que la primera tarea de todo sistema moderno de investigación de los delitos, que es tener información actualizada, sin la cual una PPE es difícil de construir se encuentra todavía en ciernes.

Otro elemento central de un sistema de investigación de los delitos es la cooperación entre los distintos tipos de policías y entre estas y otros agentes del Estado que llevan adelante investigaciones. Agentes aduaneros, de migraciones, de las oficinas de impuestos, de control financiero o bancario, de monopolios, de registros inmobiliarios, en fin, diversas clases de agentes e inspectores que producen información, llevan adelante investigaciones y que no tienen ningún tipo de cooperación o ella se logra esporádicamente o a costos y esfuerzos muy elevados. No sólo en la criminalidad no tradicional esto es un golpe mortal a la eficacia sino que aún en muchos casos de criminalidad común, afecta de un modo determinante la contribución que el proceso penal pueda hacer al control de la criminalidad.

A ello debemos agregarle que la carencia de verdaderas policías de investigaciones autónomas en la mayoría de nuestros países, o modelos de policías de investigaciones burocratizados por su cercanía con las reglas judiciales, hacen que el propio trabajo de la policía no responda a las exigencias de una verdadera investigación. El apresuramiento, una vocación por registrar antes que investigar, la falta de capacidad para llevar investigaciones de largo plazo, las inestabilidad y falta de preparación de los investigadores y otros problemas de organización, métodos y recursos, hacen que la eficacia de la investigación policial tenga mermas importantes. Finalmente el tema de la falta de coordinación y cooperación entre policías y fiscales es ya un clásico, respecto del cual se expresan todas las intenciones, pero se avanza poco. En gran medida la falta de claridad acerca de cómo organizar el trabajo del Ministerio Público y la burocratización de la propia tarea de la policía hacen que no existen canales organizacionales, culturales y de método para un trabajo mancomunado, que es mucho más que cooperación y coordinación.

Evitar la sobrecarga endémica.

Cuando tenemos una visión de la política criminal, vinculada a las restantes política de gestión de la conflictividad surge evidente, como ya hemos visto, lo que llamamos crisis externa al sistema penal, es decir, como la debilidad, ausencia o ineficacia de los restantes mecanismos de intervención de la conflictividad produce un efecto de congestión endémica de la justicia penal. No funciona el juicio ejecutivo, penalizamos el cheque, no funcionan los juicios ordinarios, entonces convertimos los incumplimientos de contrato en delitos, no funcionan los mecanismos de mediación entonces usamos al proceso penal como forma de extorsión o negociación indirecta. El proceso de reforma de la justicia penal fue bien consciente de este problema y la gran mayoría de los códigos nuevos tienen incorporados los mecanismos procesales para el diseño de políticas amplias de diversificación, que permitan responder de un modo creativo al problema de la sobrecarga endémica.

Los procedimientos abreviados, simplificados, especiales, las formas conciliatorias, la suspensión del proceso a prueba, la reparación directa, en fin, un conjunto de mecanismos procesales aptos para canalizar una respuesta diversificada a la multiplicidad de casos que no requieren una respuesta penal o para cuando ella es muy costosa o poco eficaz.

Pero el solo hecho de contar con mecanismos procesales no alcanza para construir una política de diversificación que esté a la altura de la gravedad del problema. Es necesario que las instituciones encargadas, en particular el ministerio público, pero también en su porción de injerencia la propia judicatura, asuman una política completa de impulso en el uso coherente de estos mecanismos. Muchos textos procesales han incluidos figuras tales como la suspensión del proceso a prueba que permite aplicar todo un abanico de medidas sustitutivas de la prisión. Empero, es inusual que esas medidas se apliquen con un sentido claro de su finalidad o se realicen programas para que tengan efectividad o exista algún tipo de seguimiento. Lo que debería ser una forma de construir mensajes sociales de responsabilidad con mucho menor contenido de violencia se convierten en medidas administrativas sin seguimiento o en formas de punición indirecta para evadir el rigor probatorio o puros trámites sin mayor reflexión.

Se podría decir con justicia que las políticas de diversificación no son estrictamente medidas político-criminales sino, precisamente, una forma de evitar medidas de esa índole, por otras con muy bajo o nulo contenido de violencia. Sin embargo, dada la crisis externa que opera sobre el sistema penal y dado las profundas distorsiones político-criminales que produce la sobrecarga endémica sobre la justicia penal, una amplia política de diversificación es actualmente una condición esencial para el desarrollo de una política criminal reducida, precisa, que minimice los costos sociales de su uso y busque alcanzar algunos, por lo menos, de los objetivos que se le asignan.

Utilizar todos los recursos sociales.

La impunidad es una preocupación social. La historia reciente de nuestros países muestra que es mucho más una preocupación de ciertos sectores sociales que de los funcionarios estatales. Ellos se acostumbran a convivir con situaciones de ineficacia casi absoluta, sin entrar ni generar ninguna crisis. Esto ocurre, como ya hemos dicho, en áreas centrales como las violaciones a los derechos humanos, los delitos económicos, la corrupción, los delitos medioambientales, etc. En ellos suelen ser organizaciones, vecinos, etc. quienes hacen avanzar, aunque sea un poco, las graves y complejos casos.

También el diseño de los nuevos sistemas procesales ha incorporado nuevas herramientas de este tipo. Sin embargo, ya sea porque todavía la sociedad no tiene la capacidad para utilizar estos específicos mecanismos procesales (acciones colectivas, nuevas acciones populares, querellantes institucionales, etc. y, en particular, porque los fiscales u otros sectores del Estado (organismos de control, etc.) no diseñan políticas específicas de colaboración ni de utilización de las capacidades instaladas de estos sectores sociales. Al contrario, suelen entrar prontamente en conflicto con ellos, aunque –por lo menos en abstracto- defiendan los mismos intereses, o los desplazan, desalientan o directamente atacan. Esto genera que mucha de la energía social de lucha contra la impunidad no tenga donde canalizarse y menos aún sea usada por las instituciones encargadas de llevar adelante la persecución penal para lograr que exista mayor eficacia.

Una víctima con derechos. Al rescate de la acción.

Finalmente, el objetivo de toda política criminal es procurar la tutela de derechos de las víctimas. Víctimas individuales y víctimas colectivas, con todas las categorías que existen entre el individuo y la sociedad como un colectivo de personas y no como una abstracción. También los nuevos sistemas procesales penales han dado un salto importante en el reconocimiento de esta finalidad y de los derechos de las víctimas. Sin embargo la práctica de los sistemas todavía está muy atrasada en este campo y la vieja idea de que la víctima era un sujeto que debía ser desplazado para “racionalizar” el ejercicio del poder penal sigue teniendo fuerza, por mas que uno muestre con creces que el modo de ejercicio funcional de los propios funcionarios dista de ser racional y que la introducción de los intereses concretos de las víctimas produce en muchos casos un desplazamiento sano de los intereses burocráticos.

La mayor distancia en el reconocimiento de los derechos de las víctimas se observa en la práctica de los fiscales, pero también en los modelos de organización del Ministerio Público, en las estrategias de los casos y en la poca capacidad de diálogo entre querellantes públicos y privados, quienes no sólo se observan como enemigos sino que suelen actuar como tales durante el desarrollo del proceso con grave perjuicio para la tutela de los intereses que unos y otros dicen proteger.

La vieja idea de la acción pública como un atributo esencial del Estado, que preserva la vigencia de las leyes penales por fuera y con prescindencia del compromiso de los afectados, no sólo no responde a la configuración histórica de esa facultad y de ese concepto, sino que cada vez

se muestra más alejada del funcionamiento real de los sistemas procesales. No se trata de volver a discutir toda la teoría de la acción sino de poner en evidencia, conforme a las necesidades actuales, sus verdaderos fundamentos, siempre ligados a los intereses de personas de carne y hueso, sean éstas una, algunos, muchos o todos.

CONCLUSIONES: MÍNIMA INTERVENCIÓN. MÁXIMA PRECISIÓN Y EFICACIA. EL CONCEPTO DE EFICACIA NO VIOLENTA.

Sin duda en el proceso penal se expresan de un modo eminente los mecanismos de preservación de las libertades públicas y ello constituye una de sus principales preocupaciones. Mucho ganaría el derecho procesal penal –como disciplina- si se ocupara sólo de esta perspectiva. Hemos visto, por otra parte, que las normas procesales penales son también instrumentos político-criminales. Pero como tales instrumentos están al servicio de una política pública que excede su expresión normativa. El Análisis Político- Criminal nos sirve para clarificar y dotar de eficacia esa función instrumental, saliendo de los estrechos márgenes de la dimensión normativa, por más que la integremos adecuadamente.

Pensar la eficacia de la política criminal es un problema de mayor entidad, porque se trata de una política que usa instrumentos de gran riesgo, tal como es la violencia y la restricción de la libertad. Una política de esas características no puede darle el lujo de ser ineficaz; en ese caso, carecería de toda legitimidad. El poder penal está sometido a una doble exigencia de legitimidad. Una proviene del sistema de garantías; la otra proviene de su eficacia político-criminal.

En un sistema democrático la política criminal forma parte integrada de todo el sistema institucional de gestión de conflictos. De su propia naturaleza violenta y de las dificultades de cumplir objetivos de pacificación mediante el uso (por más que sea legítimo) de la violencia, surge el principio de mínima intervención, que no sólo significa poca política criminal, sino precisa, adecuada, sometida a un fuerte estándar de efectividad. Caso contrario, es ilegítimo inyectar violencia de la sociedad.

Por tal razón debemos ahondar en la reflexión y análisis de las condiciones de esa efectividad. De allí surgen evidentes tareas para el proceso penal, que implican superar la visión burocrática, la centralidad del trámite, el juego ambiguo entre la lógica del caso y las necesidades sociales generales, que le permite, según le convenga, instalarse en la visión interna del caso o en la visión externa de las necesidades de la sociedad. La precisión y utilidad que reclama la política criminal requiere un tipo de aparato conceptual al servicio de esas exigencias que hoy todavía no tenemos. Constituye una de las tareas más importantes del presente, construir el método que nos permita diseñar, ejecutar y controlar la política criminal, dentro del conjunto valorativo del sistema democrático sometido al Estado de Derecho, con mayor rigor, menor contenido emocional y un amplio debate público. Eficacia no significa aumentar el contenido violento del poder punitivo, sino todo lo contrario. Eficacia significa tener la capacidad de contribuir al control de la criminalidad con el menor contenido de violencia posible. Eso constituye el núcleo de las exigencias

político-criminales al proceso penal de nuestro tiempo.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- [W Comision Latinoamericana sobre Drogas y Democracia.docx](#)
- [W DAMMERT Violencias, crimen e inseguridad en AL.docx](#)
- [W GABALDON Tendencias delictivas en AL \(1\).docx](#)
- [W GABALDON Tendencias delictivas en AL.docx](#)
- [W Isuani -Tres Enfoques sobre el concepto de Estado.docx](#)
- [W OSP MPA SANTA FE-Informe-HOM-Ene-Julio-2024.docx](#)
- [W Oszlak - La Formacion del estado argentino.docx](#)