

# Concurso de Ascensos Policiales 2025

Manual de estudio

**Grado actual**

*Inspector*

**Concursa para**

*Subcomisario*

**Escalafón**

*Profesional y Técnico*

**Subsecretaría de Formación y Carrera Policial**

**Instituto de Seguridad Pública**



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



## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN A LA SEGURIDAD PÚBLICA</b>	<b>6</b>
UNIDAD I	7
Introducción	7
¿Qué es una política pública de seguridad ciudadana?	7
Actores	9
Políticas Públicas	10
Elementos principales de cualquier política	10
UNIDAD II	14
Conceptualización	14
Recuperación democrática	15
Fundamentos constitucionales de la seguridad pública. Punto de vista jurídico	16
Caracteres del derecho a la seguridad	17
Policía y Poder de Policía	17
UNIDAD III	20
Prevención del Delito y Control Social del Delito	20
Prevención primaria	22
Prevención comunitaria	23
Prevención situacional	23
Prevención secundaria	24
Prevención terciaria	24
Formas de control social	24
Control social formal	26
Control social informal	26
Otras formas de Control	26
Social Informal	26
El Modelo SARA	26
Decreto: 0224 /2019 - 11 de febrero de 2019.	28
<b>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>	<b>30</b>
UNIDAD I	31
Ley Orgánica de la Policía Provincial Ley 7.395.	31
UNIDAD II	36
Ley N° 12.510 y Modificatorias	37
Modalidades De Contratación	42
Circuito de Compras	43
UNIDAD III	44
Título V: Sistema De Control Interno	44
Título VI: Sistema De Control Externo	45
Sección II- Competencia, atribuciones y deberes	45

Sector III - Del examen de las cuentas	46
Sector IV - Del juicio de cuentas	46
Sección V - Del juicio de responsabilidad	47
UNIDAD IV	48
Administración logística	48
<b>LIDERAZGO Y SALUD MENTAL</b>	<b>64</b>
Capítulo 1: Concepciones Teóricas del Liderazgo	66
Capítulo 2: Liderazgo y Contexto	70
Capítulo 3: Liderazgo y Género	75
Capítulo 4: Liderazgo Estratégico	81
Capítulo 5: Inteligencia Práctica y Emocional del Líder	87
Capítulo 6: Entrenamiento de Habilidades de Liderazgo	94
Capítulo 7: Evaluación del Liderazgo	99
<b>COMUNICACIÓN Y ORATORIA</b>	<b>107</b>
UNIDAD I	108
Introducción a la Comunicación policial con los medios	108
La comunicación institucional: Importancia y objetivos principales.	108
Rol del personal policial como vocero eventual: Responsabilidades y límites.	109
Características de un buen Orador	109
Analogías.	111
Extravagancia.	111
Vínculo afectivo entre el orador y el auditorio.	111
Adquirir herramientas básicas para interactuar con los medios de comunicación	112
Oratoria y Liderazgo	112
Los medios como traductores	115
La palabra escrita	116
UNIDAD II	118
Técnicas básicas de oratoria en contextos mediáticos	118
Uso adecuado de la voz: Control del volumen, entonación y pausas para garantizar la comprensión.	118
Lenguaje corporal en escenarios públicos	120
Postura, contacto visual y expresiones adecuadas.	120
Estructuración de mensajes clave	122
Organización de ideas para entrevistas o declaraciones breves.	122
Proyección de ideas de lo escrito a lo oral.	123
UNIDAD III	123
Comunicación estratégica en contextos de alta exposición	123
Cómo enfrentar la crítica.	125
Cultiva un lenguaje asertivo	126

Comunicación en situaciones críticas: Transmitir calma, empatía y responsabilidad	127
Adaptación del discurso a la audiencia: Lenguaje técnico versus lenguaje Ciudadano	127
Reglas del Exordio.	130
Un discurso no es un escrito	131
Normas éticas y legales en la comunicación institucional:	133
Evitar filtraciones, rumores y sesgos personales.	133
<b>ACTUALIZACIÓN LEGAL C.P.P. Y NARCOMENUDEO</b>	<b>136</b>
<b>UNIDAD I</b>	<b>137</b>
Introducción	137
Competencia	138
Régimen Penal De Estupefacientes	139
Desfederalización.	139
Principio de "Primacía Federal"	140
<b>UNIDAD II</b>	<b>141</b>
Tipos Penales Comprendidos En La Ley De Microtráfico (Art. 34, Ley N° 23.737).	141
Delito De Tenencia Simple De Estupefacientes (Art. 14, 1° P.).	142
Tenencia De Estupefacientes Para Consumo Personal (Art. 14, 2° P.).	143
El Principio de Reserva y la No Afectación a la Esfera de Terceras Personas (Fallo "ARRIOLA" – C.S.J.N.).	143
Tenencia Con Fines De Comercialización (Art. 5, Inc. "C").	144
Diferencias con la Tenencias con Fines de Comercialización	146
Fallo "Parissi"	147
Circunstancias No Previstas En La Norma	149
Delito De Comercio Y Tenencia Con Fines De Comercialización	150
<b>UNIDAD III</b>	<b>151</b>
La situación en la provincia de Santa Fe	151
Finalidad Política De La Persecución Del Microtráfico En Santa Fe	153
Investigación Del Microtráfico	154
Técnicas De Investigación	156
<b>UNIDAD IV</b>	<b>160</b>
Protocolo de Actuación Policial en Flagrancia para Personal de Calle	160
A. Pautas Generales	160
B. Medidas Particulares por Delito.	162
C. Circunstancias especiales de hechos de flagrancia:	165
D. Consultas Obligatorias al 0800-MPA:	165
El Programa Recompensas	166
Nuevo Código Procesal Penal de Menores de la Provincia de Santa Fe	168

Principios y Garantías En El Proceso Con Menores De Edad.	169
Investigación Penal Preparatoria:	174
Medidas Cautelares y Socioeducativas	175
Juicio De Responsabilidad Penal De La Persona Menor	178
Modificación de la Dirección General de Seguridad Vial (actual Guardia Provincial)	181
Modificación de la Constitución Provincial	183
Contravenciones de mayor utilidad	188
Protocolo para el uso progresivo de la fuerza	190
Capítulo 1. Objeto y ámbito de aplicación.	190
Capítulo 2. Definiciones y clasificaciones.	192
Capítulo 3: Niveles de intervención.	195
Capítulo 4: Disposiciones Administrativas.	198
Capítulo 5: Disposiciones Finales.	199
Requisitos indispensables en el procedimiento por Art. 10 bis de la LOP	199
UNIDAD V	200
Régimen de Permisos y Licencias Policiales	200
Conceptos generales de responsabilidad administrativa	205
Actuaciones administrativas en el ámbito policial	205
Régimen Normativo Aplicable	218
UNIDAD VI	219
Sumario administrativo	219
Información sumaria	224
Procedimiento De Sanción Directa (Resolución 2372/23)	226
Sanciones administrativas	227
Recursos y Efectos	228
UNIDAD VII	230
Violencia de Género introducción	230
Violencias de Género	231
Tipos de Violencias comprendidos en el Art. 5 de la Ley Nacional Nro. 26.485	233
Modalidades de violencia contra las Mujeres (Art. 6 de la Ley Nacional Nro. 26.485)	234
Ciclo de la violencia de género	237
Delitos de género en el código penal argentino	240
Promoción de oficio de la acción penal por mediar interés público.	247
Amplitud probatoria. Testigo único.	248
Denuncia y judicialización de las situaciones de violencia de género.	250
Ley Nacional Nro. 26743 Identidad de Género	259
Ley 11.529 – Violencia Familiar	265

# **INTRODUCCIÓN A LA SEGURIDAD PÚBLICA**

## **UNIDAD I**

### **Introducción**

La consolidación de altos índices de seguridad ciudadana en las grandes urbes latinoamericanas se ha convertido en una prioridad sin precedentes en pleno siglo XXI; puesto que es una de las condiciones necesarias para mejorar los niveles de calidad de vida de los ciudadanos, atraer altos niveles de inversión y consolidar el tan anhelado desarrollo humano sostenible en América Latina. Esta ponencia presenta algunas reflexiones en relación con la construcción de políticas públicas de seguridad ciudadana en el ámbito local. Estas reflexiones parten del siguiente supuesto; construir una política pública de seguridad ciudadana implica reconocer que una política es producto de un proceso acumulativo de años en el que ha sido posible impregnar todos los niveles administrativos, territoriales y sociales con ella. Ahora bien, para impregnar todos los niveles administrativos, territoriales y sociales de la política es necesario desarrollar un modelo de gestión, entendiendo por éste una forma de implementar la política, un esquema de funcionamiento interinstitucional e intrainstitucional, que facilite el desarrollo de la misma y un conjunto de protocolos que permitan una acción coordinada, eficaz, eficiente y sostenible en el tiempo.

### **¿Qué es una política pública de seguridad ciudadana?**

Una política pública de seguridad ciudadana es un conjunto organizado y estructurado de acciones, que buscan generar situaciones, bienes y servicios públicos para satisfacer las demandas de los ciudadanos, transformar condiciones de vida, modificar comportamientos, generar valores o actitudes que se correspondan con la ley, la moral y la cultura propios de una comunidad. En este sentido toda política pública de seguridad ciudadana debe por principio responder a los problemas de inseguridad ciudadana, violencia, delincuencia y crimen que afectan a una comunidad, entendiendo éstos como problemas públicos, que como tal demandan una intervención desde el espacio público. Intervención que, como sugiere Subirats, requieren de la toma de decisiones por parte de un gran número de actores que deben decidir “que existe un problema, que deben resolverlo, de la mejor manera posible y con los instrumentos (recursos humanos, físicos, económicos, y legislación, entre otros) adecuados”. Una política pública de seguridad ciudadana debe tener los criterios orientadores para guiar el accionar de las autoridades, dar a conocer el horizonte estratégico de las estrategias y acciones que se diseñan e implementan y los objetivos del Estado en la materia, de forma tal, que se diferencie de las políticas sociales y urbanas.

Siempre en la elaboración de los criterios orientadores los funcionarios encargados de elaborar políticas públicas de seguridad ciudadana deben evitar caer en el error de partir del supuesto de la sociedad como un todo homogéneo que comparte valores, tradiciones y costumbres; asimismo deben reconocer las diferencias propias de cada zona o región. Una política pública coherente, bien formulada y con visión de futuro fortalece a las

instituciones que la desarrollan, de igual forma, un conjunto de Instituciones fuertes y activas ayudan a desarrollar una política pública con las mismas características. En este orden de ideas, resulta pertinente sugerir que a fin de lograr el desarrollo de una política pública de seguridad ciudadana es conveniente que los gobiernos locales institucionalicen el tema, para iniciar la construcción de la política "la creación de una nueva instancia con la finalidad especial de administrar la política pública permite un mayor nivel de compromiso por parte de los funcionarios con la misma, debido a que necesariamente ésta será su más alta prioridad".

Es importante pasar a explicar algunos elementos que deberían ser tenidos en cuenta por las autoridades al momento de diseñar, implementar y evaluar una política pública de seguridad ciudadana.

En el caso del concepto de valor público, que es de gran importancia para el tema que nos convoca, "el valor público se refiere al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones, que se corresponden con las necesidades y expectativas de una colectividad. En una democracia éste valor es definido en última instancia por el público mismo". De ahí se infiere, que la generación de valor público sólo es posible cuando existen procesos de negociación y acuerdo político acerca del problema público que afecta a una colectividad y la forma como ésta, con el concurso de las autoridades, pretenden solucionarlo. Lo que nos lleva a concluir que, el valor público en la medida en que responde a las preferencias y aspiraciones de los ciudadanos, es percibido por el conjunto de la sociedad, al ser consumido y disfrutado por la colectividad, como un todo y no de manera individual. De acuerdo con lo anterior, valdría la pena definir a que le atribuyen los ciudadanos valor, con el fin de establecer cómo se reflejan estos aspectos en la construcción de políticas públicas de convivencia y seguridad ciudadana.

Los ciudadanos le atribuyen valor a tres tipos de aspectos que resultan de la actividad pública: servicios, resultados y confianza. Los ciudadanos le otorgan valor a un servicio que logra efectivamente satisfacer sus necesidades y expectativas; no obstante, las expectativas de los ciudadanos van más allá de su condición de individuos receptores de un servicio, en este sentido desean ver determinados resultados que respondan a las aspiraciones de la colectividad en su conjunto. Resultados que unidos a los servicios de los que son beneficiarios en el ámbito individual, les van a permitir a los ciudadanos valorar la confianza que pueden depositar en las instituciones encargadas de atender sus necesidades y expectativas, confianza que se verá reflejada en una dimensión mucho más compleja en el mundo de lo público y la política, el grado de legitimidad. Entonces ¿cómo se podrían aplicar estos aspectos en la construcción de políticas públicas de convivencia y seguridad ciudadana?. Un ejemplo: de ello se puede dar en relación con una de las instituciones más importantes al momento de construir políticas públicas de convivencia y seguridad ciudadana, la Policía y la relación de los ciudadanos con el servicio que esta institución presta, los resultados que esperan de ésta y la forma cómo la



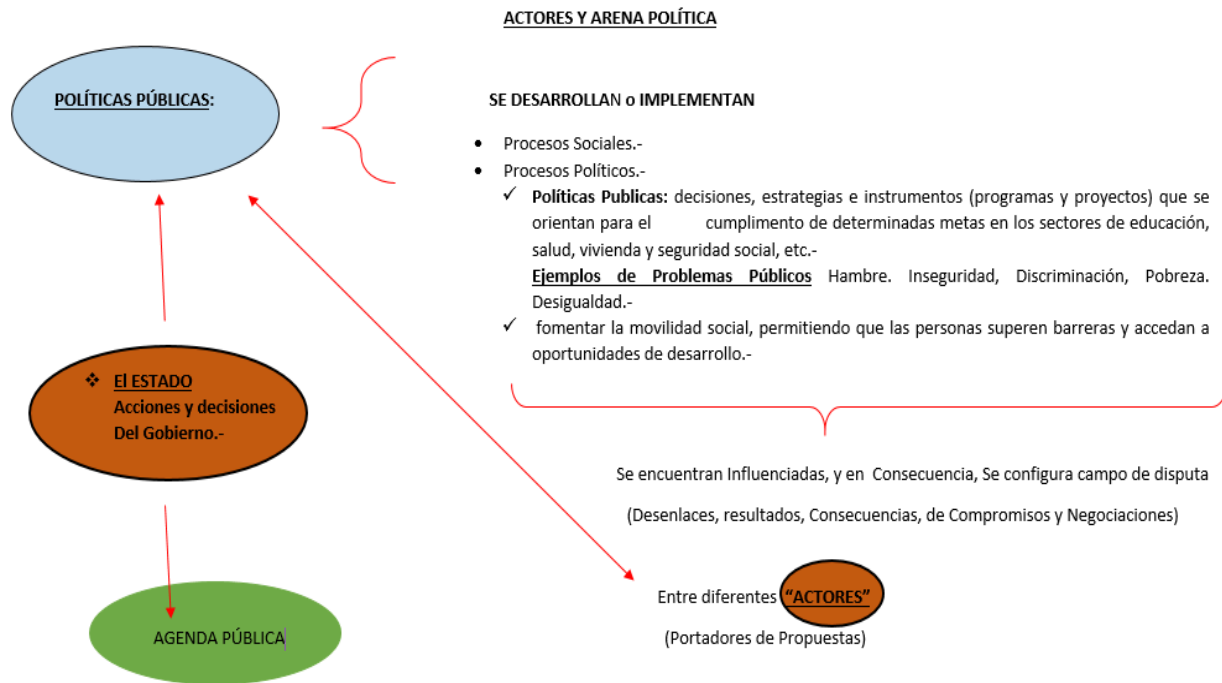
valoran, el nivel de confianza que tienen en los miembros que la conforman y los procedimientos que realizan. Los ciudadanos de forma individual y de acuerdo con sus necesidades, percepciones y las actividades que desarrollan y su ubicación en determinadas zonas, valoran el servicio que presta la Policía en su barrio o en el lugar más cercano en el que desarrollan sus actividades diarias; de esta forma, valoran la calidad de sus respuestas frente a sus necesidades (Ej.: atención a sus llamados, tiempo de reacción ante un llamado de emergencia, la pertinencia de las acciones que desarrollan ante una situación específica), su permanencia en ciertos sectores (Ej.: horarios de atención, su ubicación de acuerdo al lugar y al momento del día), las acciones preventivas y reactivas que desarrollan y la forma como se comportan en el contexto. Pero es importante reconocer que, indistintamente del nivel de satisfacción y valoración que otorguen a las anteriores variables y de las situaciones de las que hayan sido víctimas y por las que han sido beneficiarios directos de los servicios que presta la Policía, los ciudadanos esperan resultados por parte de la institución en relación con los problemas de violencia, delincuencia, crimen e inseguridad que los afectan, entonces esperan que disminuyan los atracos, los robos en los bancos, los homicidios, los delitos sexuales, los secuestros, los robos en el transporte público, entre otros. De acuerdo con el valor que le concedan tanto a los servicios que presta la Policía y de los que hacen uso de manera individual, así como de los resultados que ésta genere en pro del bienestar de la comunidad, resultados que los benefician de manera global, los ciudadanos tienen elementos que les permiten valorar el nivel de confianza que tienen en la institución. En este orden de ideas, una política pública de seguridad ciudadana y todos los programas y acciones que se desarrollen bajo su marco deben generar el mayor valor público posible.

Entendamos el siguiente diagrama sobre el Estado:

Acciones y decisiones de Gobierno que inicia con el círculo de color marrón.

**Actores**

- Individuos.
- Grupos.
- Organizaciones o instituciones (empresas, organismos de gobierno, organizaciones de la comunidad, etc.)
- La opinión pública
- Las condiciones económicas.
- Los nuevos hallazgos científicos.
- El cambio tecnológico, los grupos de interés.
- Las ONG



¿Los jugadores toman decisiones según el criterio de elección racional? – La Respuesta es NO.- Más bien en el concepto llamado tire y afloje que es la POLÍTICA.-

### **Políticas Públicas**

Emergen de la interacción entre diferentes **ACTORES**. Por lo tanto, no puede haber Políticas Públicas que se base únicamente en las decisiones Estatales.

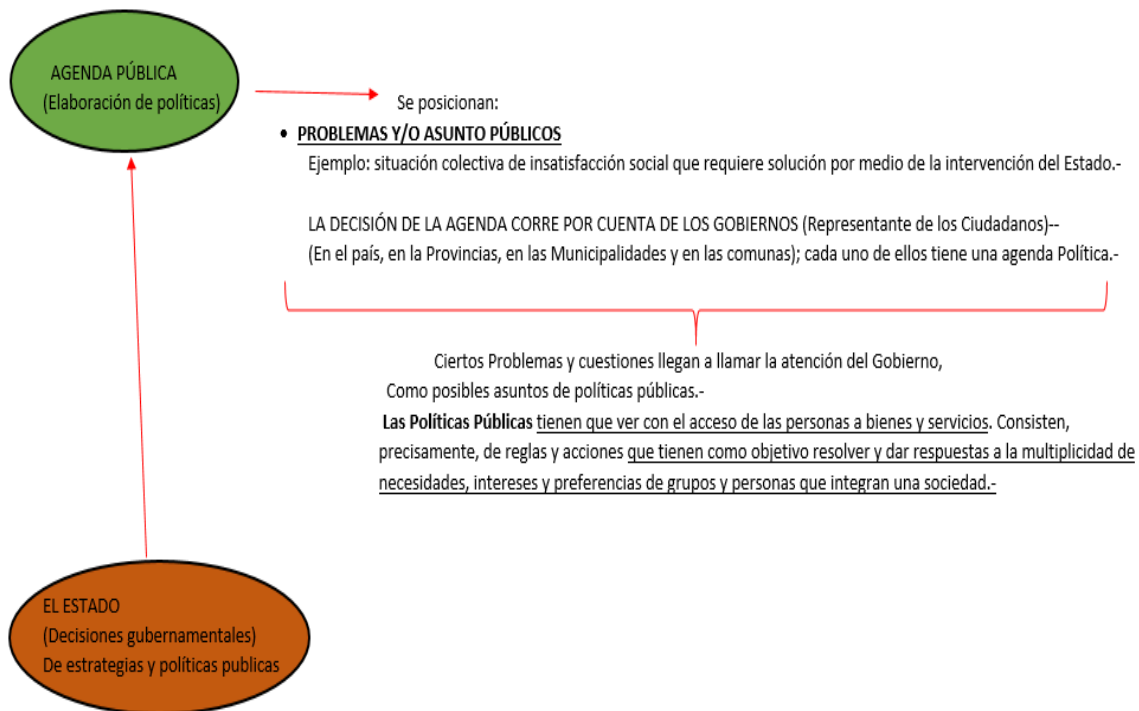
En síntesis, una política pública, implica el establecimiento de una o más estrategias orientadas a la resolución de problemas públicos y/o, a la obtención de mayores niveles de bienestar social, resultantes de procesos decisoriales tomados a través de la coparticipación de gobierno y sociedad civil... etc.

Para llevar a cabo una evaluación de política pública, previa a una agenda pública; se utilizan diversas herramientas y métodos de investigación, incluyendo la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, estudios de impacto, análisis de costos y beneficios, entre otros.

### **Elementos principales de cualquier política**

Los principios que la orientan (la ideología o argumentos que la sustentan), los instrumentos mediante los cuales se ejecuta (incluyendo aspectos de regulación, de financiamiento, y de mecanismos de prestación de las políticas) y los servicios o acciones. Por este motivo el estado necesariamente necesita el apoyo y/o colaboración de los diferentes actores sociales, quienes pudieran intervenir en base a una evaluación de políticas públicas y a sí mismo estos actores ser beneficiados por ellas. Ahora bien, cuando pensamos en los asuntos ambientales, o las cuestiones de género, vemos que

actualmente son temáticas que integran la agenda del Estado, pero no siempre estuvieron allí como “problemas” públicos a resolver. Lo mismo ocurre con la seguridad.



Los problemas públicos como la seguridad, son una categoría socio- histórica ya que su “peso” en la agenda política y ciudadana va cambiando en el tiempo y por lo tanto su importancia depende del peso relativo de otras cuestiones que “compiten” por la atención ciudadana. Por eso decimos que los problemas – objetivamente- no existen. Son construcciones subjetivas que dependen de la percepción y de la acción de sus protagonistas: se trata en definitiva de construcciones sociales. Y por lo tanto no existe un único “problema de inseguridad” sino distintas definiciones del mismo sostenidas por diferentes actores. El Estado, la ciudadanía y el sector privado tienen intereses, recursos de poder y definiciones propias de un determinado “problema público” que no siempre son sinérgicas o coincidentes. De aquí que implementar políticas supone necesariamente construir una trama compleja de relaciones no exentas de conflicto.

Desde nuestro punto de vista -siempre subjetivo- a la hora de situar a la seguridad ciudadana decimos que el Estado tiene cuatro grandes políticas: la política económica, la política educativa, la política de salud y la política de gestión de la conflictividad. Las políticas de seguridad pública son una subespecie de algo mayor que es la política de gestión de la conflictividad o política madre de la cual dependen. En tanto comprendemos al delito como una de las formas que asumen los conflictos sociales, como comportamientos humanos que no se producen en el vacío, sino en un medio social. No todo conflicto social deriva en delito, de hecho la conflictividad es inherente y consustancial a las ciudades y el rol del Estado es precisamente administrar estos

Conflictos. Pero cuando ocurre un delito, ese hecho nos está informando de la presencia de diferentes conflictividades sociales irresueltas.

Bajo esta mirada, cuando hablamos de seguridad ciudadana no nos referimos sólo a delitos, policías y cárceles. Las violencias y el delito no atacan únicamente contra la vida y los bienes de los ciudadanos, sino que también lo hacen contra sus libertades y derechos. De ahí que los territorios son seguros no sólo ante la ausencia de delito y el temor de ser victimizados, también si sus ciudadanos gozan de calidad de vida en términos de libertad y acceso a oportunidades, si pueden disfrutar de los espacios públicos en un entorno de cohesión comunitaria y gobernabilidad democrática, si pueden alcanzar sus metas en un marco de aceptación de la diversidad y bajo canales abiertos de resolución de posibles conflictos inherentes a toda sociedad.

En este marco, el enfoque más conocido y utilizado sobre la prevención es el denominado "epidemiológico" que se basa en la recopilación, análisis e interpretación sistemática de datos específicos para su utilización en la planificación, ejecución y evaluación de programas contra la violencia. Dammert explica que este enfoque contempla la realización de cuatro etapas: a) definición del problema y recolección de información confiable; b) identificación de posibles factores de riesgo; c) desarrollo y puesta a prueba de intervenciones y d) análisis y evaluación de la efectividad de las acciones preventivas desarrolladas (Dammert, 2009). Identificar "factores de riesgo", estipulados en el paso b), implica identificar posibles causas del delito. Es decir, son determinaciones anteriores y externas al fenómeno delictual. Un primer paso para identificar factores de riesgo, es identificar primero los fenómenos delictivos para, posteriormente, buscar explicaciones causales a los mismos. No todos los delitos tienen los mismos factores de riesgo. Esto implica una enorme complejidad ya que significa construir una mirada retrospectiva "hacia atrás" de algo que se encuentra predeterminado. (Carrión Mena, 2009). Para que esta identificación y el trabajo sobre los factores de riesgo sean efectivamente preventivos, las estrategias tienen que rebasar las tradicionales aproximaciones desde lo estrictamente policial. Para entender las múltiples causas que conducen al delito hay que tener en cuenta muchas dimensiones. Tradicionalmente se individualizan factores individuales (bajo autocontrol, impulsividad, agresividad precoz, hiperactividad, escasa capacidad de planificación, escasa inteligencia) y factores familiares (características de riesgo de las madres, familias desarticuladas o monoparentales, escasa capacidad de ejercicio de la paternidad, conflictos, abusos y abandonos). Los factores de carácter socio-económico se refieren a condiciones de privación, degradación de la comunidad, influencia de los "pares", factores negativos del sistema escolar (Farrington y Welsh, 2007; Carrión Mena, 2009). En este sentido, es necesario advertir algo: se debe tener sumo cuidado con la estigmatización de ciertos sectores de la población, en los cuales se advierte la presencia de algunos factores de riesgo. Es común realizar generalizaciones -incorrectas en muchos casos- que derivan en la estigmatización de las clases populares que habitan determinados barrios, habilitando discursos segregativos y fragmentarios que lesionan la

convivencia ciudadana. El enfoque que este Diplomado promueve, es trazar un camino distinto a la repetición de estereotipos, discursos moralizantes y sentidos comunes hegemónicos presentes en la opinión pública. Al contrario, se propone trabajar con diagnósticos y evidencia científica, que contemplen una evaluación seria de los factores de riesgo que atraviesan y se presentan en nuestras comunidades. Con esto queremos decir, no caer en simplificaciones como: delito asociado a la pobreza, o juventud como sinónimo de violencia, o asumir que la única violencia atendible es la que se manifiesta en el ámbito público, etc. Para ello es necesario advertir que el comportamiento delictivo abarca una serie de dimensiones, y que aquellos delitos que causan indignación pública -delitos menores contra las personas o la propiedad- no debieran solapar otros conflictos -violencia de género, conflictos interpersonales y barriales- o actividades ilegales -delitos complejos, fiscales y económicos, narcotráfico, trata de personas- que también tienen impacto en la convivencia ciudadana, aunque no siempre de modo directo o con gran repercusión mediática. Si bien sabemos que los gobiernos locales no tienen jurisdicción sobre los delitos complejos, consideramos que una tarea coordinada con los demás niveles de gobierno puede cooperar con sus propias herramientas para la reducción de daños y prevención de riesgos derivados de este tipo de actividades. Pensemos esto a partir de un ejemplo: el Municipio en una mesa participativa con otros niveles de gobierno observa que las conflictividades vinculadas al narcotráfico en diversos barrios de la ciudad han crecido. Sin embargo, sabemos que el municipio no tiene capacidad ni la obligación de desbaratar redes criminales de amplio alcance. Lo que el municipio sí puede atender son algunos factores de riesgo que permite al narcotráfico expandirse: aumento del consumo y los consumidores de drogas, así como población vulnerable económicamente que puede satisfacer ciertas necesidades en el marco de esta actividad ilegal. El municipio en ese caso puede actuar sobre estos factores de riesgo con algunas intervenciones. Por un lado, generando una campaña agresiva de prevención de adicciones -con una perspectiva de salud pública- apuntando a reducir la cantidad de consumidores. Por otra parte, desarrollando políticas activas de empleo de calidad, inserción en actividades educativas y/o deportivas, etc.

**Conclusiones:** Primero, las problemáticas propias de la seguridad ciudadana afectan a todos los ciudadanos de forma directa o indirecta en diferentes magnitudes y con disímiles consecuencias, lo que ocasiona que cualquier posible solución por parte del Estado para remediarlas siempre va a estar rodeada de un sinnúmero de intereses particulares, lo que hace más difícil la gestión de esta temática desde la administración pública y disminuye la posibilidad de lograr satisfacer a todos los ciudadanos al mismo tiempo y en igual medida. Segundo, todas las problemáticas que se relacionan con el tema de la seguridad ciudadana siempre deben encontrar una respuesta desde la institucionalidad estatal, motivo por el que las gestiones que se lleven a cabo siempre deben ser integrales, coherentes y evitando la duplicidad de esfuerzos y la pérdida de recursos. Tercero, es necesario entender que no resulta posible confrontar los problemas de inseguridad sin romper las vallas de desconfianza y frustración que imposibilitan la

cooperación entre las autoridades, y entre éstas y la ciudadanía, lo que sugiere la necesidad de programas y acciones en doble vía, en los que la participación de los ciudadanos se constituya en un vértice fundamental de las acciones emprendidas, generando de esta forma capital social. Cuarto, la lucha contra la violación al derecho humano a la seguridad necesita de estudios más complejos y menos demagógicos y acciones más efectivas e inteligentes, que permitan diseñar políticas públicas de seguridad ciudadana integrales y estratégicas, que superen el síndrome del terror, el corto plazo y soluciones que privilegien el uso de la fuerza y las restricciones de libertad. Quinto, las políticas públicas de seguridad ciudadana no sólo deben tener su sustento filosófico en la noción de derechos humanos, sino que deben ser concebidas para garantizar los derechos humanos. En este sentido, deben rechazarse las políticas que criminalizan y estigmatizan ciertos sectores sociales y propender por políticas inclusivas que protejan los diversos actores. Segundo, toda política de seguridad ciudadana debe tener presente la defensa de los derechos humanos de los procesados por delitos, de las víctimas de delitos y en general de toda la sociedad.

## **UNIDAD II**

### **Conceptualización**

¿De qué hablamos cuando hablamos de seguridad? La seguridad ha sido desde siempre una de las funciones principales de los Estados; con el paso del tiempo se produjo un cambio sustancial en las concepciones respecto de la seguridad. En Argentina a lo largo del siglo XX -especialmente entre finales de los años cincuenta y el año 1983- las políticas de seguridad estuvieron atravesadas por conflictos sociales y políticos entre diversos actores civiles y militares interesados en lograr el control de las instituciones del Estado para beneficio de sus intereses y propósitos particulares, sectoriales y/o corporativos. En el transcurso de los regímenes autoritarios, el concepto de seguridad se asoció con el mantenimiento del orden público. En esta línea, la Doctrina de Seguridad Nacional, impulsó la idea de que las Fuerzas Armadas y las Fuerzas Policiales y de Seguridad (por entonces bajo mando militar) debían restaurar la seguridad nacional que se encontraba amenazada por enemigos internos, quienes buscaban subvertir las "bases tradicionales de la Nación Argentina". De este modo, las reiteradas interrupciones del orden constitucional y el terrorismo de Estado impuestos por las dictaduras cívico-militares, buscaron respuestas basadas en la represión del conflicto social, provocando el quiebre de la confianza de gran parte de los argentinos en las Fuerzas Armadas y en las Fuerzas Policiales y de Seguridad. Estas doctrinas han nutrido el denominado paradigma Punitivo, enfoque que promueve acciones destinadas a la contención y al castigo de los delitos que no atienden ni el origen ni las causas de los conflictos que provocan las diferencias y las desigualdades sociales. Esta perspectiva pone el énfasis en la búsqueda de respuesta a través de las agencias del sistema penal: Fuerzas de Seguridad y Cuerpos Policiales, Poder Judicial y Sistema Penitenciario. Son

numerosos los casos que muestran que, en el largo plazo, el paradigma punitivo fracasa en su pretensión de lograr la disminución de los índices del delito y las violencias, con métodos como la criminalización de los conflictos, el endurecimiento de las penas y el consecuente aumento de la población carcelaria. La perspectiva de la Seguridad Ciudadana, en cambio, promueve un modelo de seguridad que tiene como objetivo central la protección de las personas, sus derechos y garantías.

Esta mirada supone un enfoque democrático que incorpora la perspectiva de Derechos Humanos. Esto implica ir más allá de la lucha contra el delito, y promover estrategias de prevención con el objetivo de generar un ambiente propicio y adecuado para la convivencia pacífica de las personas que les permita gozar íntegramente de todos sus derechos y libertades.

### **Recuperación democrática**

Cambio en la visión de la seguridad Durante los años que transcurrieron desde la recuperación de la democracia –el 10 de diciembre de 1983– se consolidaron los principios fundamentales de un nuevo modelo de seguridad. Después de la última dictadura, particularmente en la década de 1990, movimientos sociales, organismos de Derechos Humanos y otros diversos actores de la sociedad civil propusieron otras miradas acerca de la seguridad y construyeron una nueva agenda de demandas. En el marco de esa complejidad es que hay que entender la promulgación de la **Ley 23.554 de Defensa Nacional en el año 1988, la Ley 24.059 de Seguridad Interior en el año 1992 y la Ley 25.520 de Inteligencia Nacional en el año 2001**. Estas normativas marcaron hitos históricos de la vida democrática argentina y dieron forma al sistema normativo de la seguridad y de la defensa en nuestro país como esferas claramente diferenciadas. En el marco de este proceso de configuración del Sistema de Seguridad, se desplazó al concepto de Seguridad Nacional –centrado principalmente en las amenazas al Estado o al régimen político– por otro, donde los conflictos políticos, sociales y económicos adquieren protagonismo: el de Seguridad Ciudadana. En este sentido, desde esta perspectiva, se atribuye a las Fuerzas Policiales y de Seguridad un lugar de relevancia desde el cual deben interactuar con otros actores en la coproducción de Seguridad Ciudadana bajo la coordinación de la autoridad política del Ministerio de Seguridad. Desde este enfoque, las políticas de seguridad deben articular el trabajo de organismos públicos –entre ellos las Policías– y otros agentes estatales y no estatales para la promoción y fortalecimiento de mecanismos no violentos de resolución de la conflictividad que favorezcan marcos de convivencia pacíficos y respetuosos de los derechos de todos.

La gestión de la seguridad ciudadana, desde esta perspectiva, implica redefinir la actuación de los funcionarios policiales, con la consecuente selección y jerarquización de nuevos saberes y competencias pertinentes para el desempeño profesional; como también, comprender que los problemas de la seguridad tienen múltiples causas y, a raíz de ello, implican respuestas integrales e integradas articuladas en el trabajo mancomunado de diversos actores y no sólo de la agencia policial.

Para el caso de la Provincia de Buenos Aires, en el año 1998 se crea la Ley de Seguridad Pública 12.154 de la Provincia de Buenos Aires, que ordena el sistema de seguridad A los fines de la presente ley, la seguridad pública implica la acción coordinada y la interacción permanente del Pueblo de la Provincia de Buenos Aires y de las instituciones del sistema representativo, republicano y federal, particularmente referidas al sistema policial provincial, a la seguridad privada y a la participación comunitaria (Ley 12.154). Esta ley establece las bases jurídicas normativas que le dan sentido al sistema de seguridad.

### **Fundamentos constitucionales de la seguridad pública. Punto de vista jurídico**

El derecho a la seguridad constituye el derecho de las personas a contar con seguridad pública. Equivale a un derecho a la tranquilidad, es decir, poder disfrutar de los demás derechos constitucionales.

Este derecho obliga a instrumentar una política de seguridad por parte del Estado. Recepción en las normas constitucionales y supranacionales. ***Conforme al Art. 7. El Estado reconoce a la persona humana su eminente dignidad y todos los órganos del poder público están obligados a respetarla y protegerla.*** El individuo desenvuelve libremente su personalidad, ya en forma aislada, ya en forma asociada, en el ejercicio de los derechos inviolables que le competen. La persona puede siempre defender sus derechos e intereses legítimos, de cualquier naturaleza, ante los poderes públicos, de acuerdo con las leyes respectivas. Los derechos fundamentales de libertad y sus garantías reconocidos por esta Constitución son directamente operativos.

En la Constitución Nacional, el preámbulo determina entre los objetivos “consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general y asegurar los beneficios de la libertad”, lo cual demuestra claramente la recepción del derecho a la seguridad. Debe destacarse también lo establecido en el Pacto de San José de Costa Rica, que establece en su artículo 7 inciso 1ro.: “El derecho de toda persona a la libertad y seguridad personales”. La seguridad personal es un derecho humano que ha sido reconocido también:

- En el artículo 3 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (1948).
- En el artículo 1 de la Declaración Americana de los Derechos del Hombre (1948).
- En el artículo 9 de la Declaración Universal de los Derechos Civiles y Políticos (1966).
- En la Convención Interamericana sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, que en su artículo 5 inciso b) establece que toda persona, sin distinción de raza, color u origen nacional o étnico, tiene derechos “a la seguridad personal y a la protección del Estado contra todo acto de violencia o atentado contra la integridad personal cometidos por funcionarios públicos o por cualquier individuo, grupo o institución”.



Dichas normas supranacionales, han sido reconocidas con jerarquía constitucional a partir de la reforma en el Ley fundamental de la Nación en 1994, tal como lo prevé el artículo 75 inciso 22.

### **Caracteres del derecho a la seguridad**

Puede sostenerse entonces que el derecho a la seguridad personal:

1. Es un derecho humano, básico y fundamental, que se encuentra estrechamente vinculado con la dignidad de la persona.
2. Opera como un derecho fundante valioso, porque a partir de él se posibilita el goce de otros derechos. La inexistencia de garantías respecto a la integridad personal incide sobre el adecuado ejercicio de los derechos políticos, el derecho a circular libremente, a ser propietario, emitir libremente ideas, a practicar un culto, entre otros.
3. Exige que el Estado actúe ejerciendo deberes de acción, asumiendo roles preventivos (impidiendo agresiones contra las personas o sus bienes) y roles de coacción (aplicando sanciones a quienes infrinjan el derecho a la seguridad personal).
4. Es un derecho bifronte, debe ser respetado tanto por las autoridades públicas como por los particulares, que se encuentran obligados a respetar la seguridad de sus semejantes.

### **Policía y Poder de Policía**

Definiciones: La primera definición de Policía que vamos a citar es la de Marcos Moloeznik, para quien la Policía es una institución de protección social y el principal modo de expresión de la autoridad del Estado. La segunda definición es la de Pablo Brassiolo. Para él, es preciso señalar que la Policía, al igual que todas las agencias que componen la política de seguridad, es parte de todo el conjunto de políticas y sistemas que hacen al sistema de Justicia Criminal, como son:

- Los Ministerios Públicos (fiscales);
- Los jueces y Tribunales;
- y el sistema de ejecución penal y los servicios penitenciarios.

Según Brassiolo, este sistema se compone de cuatro instancias:

- "la policía con su poder para arrestar e investigar,
- La fiscalía o ministerio público con sus atribuciones de investigación y acusación,
- Los jueces encargados de juzgar y sentenciar, y
- Las instituciones correccionales que se ocupan de administrar las sanciones penales impuestas".

Ahora bien, la noción de Brassiolo deja a la Institución policial en un lugar muy reducido como responsable de imponer la ley penal, ya que afirma que su función es arrestar e investigar delitos. Sin dudas lo es; pero no es todo. En efecto, la aplicación de la ley precisa de una capacidad de hacerla obligatoria allí donde no exista una obediencia legítima.

En la lengua inglesa a esa capacidad se le llama law enforcement, que podríamos traducir como aplicación obligatoria de la ley, o –más extenso– “hacer cumplir la ley”. Por ejemplo, cuando uno busca en los distintos manuales de la Organización de las Naciones Unidas o en distintas normativas internacionales se habla de “funcionarios encargados de hacer cumplir la ley” para hablar de los policías.

Volviendo a Brassiolo y su definición, es importante destacar que para hacer cumplir la ley, la se vale de la fuerza pública. Esta definición no es del todo novedosa. En efecto, algo similar podía leerse en la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano de 1789. La Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano (1789), en su momento estableció con claridad que “la garantía de los derechos del hombre y del ciudadano, necesita de una fuerza pública: esta fuerza es, pues, instituida en beneficio de todo el mundo, y no para la utilidad particular de aquellos a quien ha estado confiada”.

La fuerza pública no debe ser comprendida solamente como la fuerza policial, sino como la fuerza del Estado y sus leyes, las que ostentan el monopolio de la fuerza legítima.

Las leyes son tan importantes como la Policía. ¿Por qué? Porque el sistema legal en su conjunto establece las prescripciones para la vida ciudadana, los derechos de los que podemos gozar, los deberes a los que estamos llamados y las obligaciones que debemos cumplir. Ahora bien, ¿qué rol juega la policía en todo esto? La Policía es la institución del Estado investida con la capacidad de hacer cumplir la ley por medio del empleo de la fuerza directa. El Estado moderno sería entonces ese Leviatán que tiene en una mano un báculo para guiar al pueblo (las leyes) y una espada para controlarlo (la policía).

Por eso la policía arresta, detiene, controla, verifica, identifica, custodia, averigua, requiere, impide o autoriza hacer o no hacer a la ciudadanía, usando una capacidad coactiva única y reservada para la institución estatal y así preservar el estado de derecho.

Es fundamental reconocer este aspecto específico de la Institución policial. A continuación citamos algunas ideas claves en el pensamiento de David H. Bayley sobre la Policía: **En primer lugar**, Bayley nos dice que la Policía se caracteriza por tener la capacidad legal de usar la fuerza, lo que no significa que tenga que usarla sí o sí. Es una posibilidad: “la competencia exclusiva de la policía es el uso de la fuerza física, real o potencial, para afectar el comportamiento. La policía se distingue, no por el uso real de la fuerza, sino por poseer autorización para usarla [...] Inclusive, cuando los efectivos no usan la fuerza, ella está por detrás de toda interacción que acontece”. **En segundo lugar**, nos dice que lo que hace del policía un funcionario o empleado estatal distinto al resto es su autoridad para usar la fuerza. “Otras agencias pueden recomendar medidas coercitivas e inclusive direccionar su uso, como hacen, respectivamente, las legislaturas y las autoridades judiciales. Pero son los efectivos policiales los agentes ejecutivos de la fuerza. Ellos la aplican de hecho. Aunque los policías no son los únicos agentes de la sociedad con permiso para colocar las manos en las personas de modo de controlar su comportamiento, ellos serían irreconocibles como policías si no tuvieran esa autoridad”.

**En tercer lugar**, y a modo de resumen, podemos ver que el policía es el único funcionario con las competencias para hacer uso de la coacción directa. “La función policial aparece como la función de la que son investidos determinados miembros de un grupo para prevenir y reprimir, en nombre de la colectividad, la violación de ciertas reglas que rigen a ese grupo cuando sea necesario, por intervenciones coercitivas que hacen uso de la fuerza. Esto no significa, evidentemente, que la función policial se reduzca al empleo de la fuerza y que no se traduzca también por otros modos de acción e influencia. Pero, en último término, en la posibilidad última del recurso a la coacción física es donde parece revelarse la especificidad de la función policial cuando se intenta diferenciarla de otras funciones que contribuyen al control social” Como podemos ver de las definiciones de Moloeznik, Brassiolo y Bayley, la policía es una institución fundamental para la vida de las personas, autorizada a hacer aquello que nadie más puede hacer. Es más, según indican nuestras leyes, la policía ejerce la legítima defensa propia (de los propios policías) y de terceros, en cumplimiento de un deber específicamente regulado. Es importante tener en cuenta que la Declaración Universal de Derechos Humanos proclama con toda claridad en su artículo 3º que toda persona “tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona”, siendo así la policía una institución clave para garantizar ese derecho.

**EN EFECTO, LA POLICÍA NO FUE SIEMPRE COMO LA CONOCEMOS HOY**, una organización pública, especializada y profesional. ¿Qué significa esto? Que sea una organización pública hace referencia a que protege al pueblo, y no al gobernante, rey o dirigente de un Estado en particular. Esta es una distinción clave: no se trata de cuidar al gobernante, sus deseos, propiedades o riquezas, sino a todo el pueblo sin distinciones. Es una policía que además responde al poder civil. Que sea una organización especializada hace referencia al principio de especialización de la policía, lo que la distingue de lo que se conoce como defensa o de las fuerzas armadas. Es entre fines del Siglo XVII y principios del Siglo XIX –sobre todo a partir de la Revolución Francesa de 1789 y de la independencia de Estados Unidos (1776) – que los cuerpos de policía adquieren autonomía con respecto de los ejércitos. Por ejemplo, podemos mencionar la Gendarmería Nacional (1791) o la Policía General (1799) en Francia, la Policía Metropolitana de Londres (1829) - conocida como Scotland Yard- en Gran Bretaña o los departamentos de Policía de Boston (1839) y Nueva York (1844), los primeros en su tipo en Estados Unidos. Finalmente, que sea una organización profesional hace referencia a que es una organización que actúa según los principios de eficiencia y transparencia, pero sobre todas las cosas a una organización que se forma de acuerdo a saberes científicos. Es decir, la policía como organización profesional posee un conocimiento técnico sobre la seguridad y la delincuencia basado en distintas ciencias y disciplinas, que incorpora todos los avances tecnológicos existentes, y que desarrolla indicadores que permiten mostrar el buen o mal funcionamiento del servicio.

### UNIDAD III

#### Prevención del Delito y Control Social del Delito

La prevención del delito y la función policial Las políticas públicas de seguridad, y por ende los enfoques y las estrategias de actividad policial, pivotan sobre diversos objetivos clave establecidos por los poderes públicos. Pero del mismo modo, es indudable que la mayor parte de las políticas públicas de seguridad y de las estrategias policiales se orientan y dirigen la mayor parte de sus esfuerzos a la consecución de un objetivo principal, la prevención. La prevención del delito y de la inseguridad se ha convertido en un componente cada vez más importante de muchas estrategias nacionales de seguridad pública. El concepto de prevención se basa en la idea de que el delito y la victimización se ven favorecidos por numerosos factores causales o de fondo, los cuales son resultado de una amplia gama de elementos y circunstancias que influyen en la vida de las personas y las familias a medida que pasa el tiempo, y de los entornos locales, así como situaciones y oportunidades que facilitan la victimización y la delincuencia. Determinar qué factores están asociados a los diferentes tipos de delitos puede dar lugar a la elaboración de una serie de estrategias y programas para cambiar estos factores y prevenir o reducir la incidencia de tales delitos. Estos factores causales o de fondo se denominan a menudo factores de riesgo. Se trata en particular de las alteraciones y tendencias mundiales que afectan a las condiciones sociales y económicas de regiones y países, los factores que influyen en los distintos países y entornos y comunidades locales, los relacionados con la familia y los parientes cercanos, y los que afectan a los individuos. Del mismo modo, existe un consenso generalizado en considerar que la prevención del delito constituye uno de los objetivos más importantes del sistema penal. Se afirma con bastante frecuencia que más vale prevenir el crimen que reprimir. En forma más concreta, casi todos los autores de la materia estiman que la prevención del delito representa, si no la función principal, por lo menos una de las funciones más importantes y tradicionales de la policía (Rico y Salas, 1988). La noción moderna de prevención aparece tímidamente con la Escuela Clásica, según la cual la pena ejerce una importante función de intimidación general, pero tiene su verdadero origen en la Escuela Positivista de finales del siglo XIX. Pero es desde la década de 1980 cuando la noción de la prevención del delito se ha extendido y evolucionado sustancialmente, desde verse como una función de vigilancia relativamente limitada hasta una función que implica un enfoque transversal mucho más amplio, así como múltiples actores estatales y comunitarios. La prevención de la violencia y la criminalidad no es un concepto unívoco o restringido a una sola interpretación, por lo que debe ser entendido desde diversos acercamientos teóricos que conlleven a la definición de variadas tipologías de acción. Es posible, sin embargo, encontrar un cuerpo conceptual común que permite abordar de forma integral todos sus aspectos. **En primer lugar**, la prevención es un concepto complejo cuya construcción se fundamenta en teorías criminológicas que postulan la necesidad, en mayor o menor medida, de establecer mecanismos que busquen evitar la aparición y desarrollo de acciones delictuales. **En segundo término**, existe consenso en la literatura sobre el rango de impacto de la prevención que va desde la criminalidad objetiva hasta la sensación de

temor. Así entendidas, diversas iniciativas de prevención pueden generar impacto en la tasa de delitos denunciados o bien en la sensación de inseguridad. Algunos estudios muestran que generalmente los impactos no inciden en ambas direcciones; es decir, pueden afectar un aspecto y no necesariamente ambos (Manzi y Helsper, 2003). **En un tercer punto** destaca el hecho de que las políticas preventivas deben tener como característica principal la focalización espacial, poblacional y temática para lograr impactos efectivos. La razón de ello es que responden a factores y problemáticas específicas de una determinada población. En cuarto lugar, las iniciativas de prevención pueden tener consecuencias en el plano de la criminalidad y de la violencia, pero además tienen el potencial de promover la solidaridad, el fortalecimiento de las prácticas democráticas y, por ende, la consolidación de la gobernabilidad. En este punto cabe hacer mención al actual debate en torno a la criminalización de las políticas sociales. Dado que, por su amplitud de objetivos y manifestaciones, las medidas enfocadas hacia la prevención pueden ser consideradas dentro de las políticas sociales, se corre el riesgo de desarrollar un discurso que sostenga, por ejemplo, la necesidad de mejores y mayores niveles educativos o sanitarios para la población de escasos recursos con el objetivo principal de disminuir las posibilidades de incremento del crimen y no como respuesta a las necesidades básicas de elevar sus condiciones de vida.

En este sentido se ha seleccionado la definición de prevención de la criminalidad desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que entiende como preventiva toda acción orientada a evitar que el delito ocurra, promoviendo y fortaleciendo la seguridad no solo a través del sistema formal de justicia criminal, sino que también a través de la promoción e implementación de estrategias que involucran a los diferentes sistemas informales de prevención, como los colegios, instituciones religiosas y la ciudadanía en general.

Es decir, se reconoce que la criminalidad tiene causas diversas y que, por ende, para prevenirla se debe actuar en múltiples frentes, con estrategias e iniciativas que promuevan el involucramiento de diversas instituciones del Estado, de organizaciones no gubernamentales y de la ciudadanía en general. Del mismo modo, la propia ONU a través de las Líneas Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito, adoptadas por ECOSOC en 2002, establece los principios en los que deben basarse las buenas políticas para la prevención del delito, así como los pasos que deberían darse para establecer políticas gubernamentales de apoyo a todos 3 los niveles. También hacen hincapié en el importante papel jugado por la Administración Local a la hora de establecer una política y unas prácticas de prevención sostenibles. La prevención del delito, según la definición de las Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito de 2002, comprende estrategias y medidas que buscan la reducción del riesgo de que ocurran delitos, así como sus efectos dañinos potenciales en los individuos y la sociedad, incluyendo el temor al delito, mediante la intervención para influir en sus múltiples causas. Igualmente, a los modelos preventivos tradicionales, estrictamente anclados en la función

de la pena y pertenecientes al campo de la ciencia y de las disciplinas penales, se ha agregado, desde hace algunas décadas en muchas democracias occidentales, una idea distinta de prevención, cuya característica principal es la de haberse colocado, al menos en buena parte, fuera del sistema penal. En Europa, este movimiento cultural y político hacia nuevas estrategias de prevención ha producido una amplia literatura criminológica, ha llevado al desarrollo de nuevas prácticas preventivas, y ha impuesto el tema de la prevención en el discurso político sobre la seguridad y en la agenda política de numerosos gobiernos locales y nacionales. Esta búsqueda de nuevas estrategias a menudo ha sido entendida como una consecuencia del movimiento crítico hacia la eficacia de los distintos instrumentos penales, muchas veces definido en el contexto angloamericano como "nothing works". El hecho de que las medidas tradicionales tanto disuasivas como de rehabilitación no hayan demostrado ser eficaces en contrastar el crecimiento de la criminalidad y de la tasa de encarcelamiento habría conllevado la búsqueda de nuevas estrategias y, consecuentemente, de nuevos actores y nuevos contextos para la realización de actividades preventivas. La así llamada nueva prevención (Robert, 1991) para utilizar un término común sobre todo en Francia e Italia pero menos en otros países europeos sería entonces el producto de una crisis del sistema de la justicia penal y, más en general, de las formas de reestructuración de la soberanía estatal, que comporta una transformación completa de las estrategias y de los mecanismos de control de la criminalidad. El concepto de prevención se ha extendido, volviéndose, por un lado, una actividad que se refiere a muchos sujetos instituciones y ciudadanos y, por el otro, se ha convertido en un componente integrante e inseparable de las políticas de seguridad. En la nueva prevención se encuentra hoy en día una gama articulada de medidas e intervenciones dirigidas tanto a la reducción de los fenómenos criminales en sentido estricto como a la reducción de la percepción de inseguridad o, en un sentido todavía más amplio, al aumento de la seguridad social. Esta difusión de prácticas, estrategias, actividades, actualmente definidas como preventivas, ha hecho al concepto de prevención extremadamente nebuloso. Al mismo tiempo, no obstante, y tal vez gracias a su confusión, este concepto se difunde en varios contextos, se inserta en diferentes sectores de las políticas públicas y se impone decididamente en el discurso político y administrativo.

### **Prevención primaria**

Prevención del delito y disuasión general La prevención a través del sistema de justicia penal. Este modelo asume que el sistema de justicia penal tiene cierta eficacia que puede funcionar a varios niveles, función disuasoria tanto para la sociedad como para el propio delincuente, función de incapacitación o en tercer lugar, la función de rehabilitación como estrategias del sistema de justicia penal. En ella están basados los actuales sistemas de justicia, mediante un encadenamiento de causas y efectos. Los defensores de esta teoría creen que si se endurecen las penas de prisión, la amenaza que esto conlleva hará que la delincuencia disminuya, así mismo creen que quienes hayan estado en prisión mayor número de veces, reincidirán menos.

### **Prevención comunitaria**

La prevención del delito de base local o comunitaria, en lugar de dirigirse a individuos, se destina a zonas donde el riesgo de caer en la delincuencia o de ser víctima de ella es alto. Esto incluye áreas con elevados niveles de carencia, tanto en lo referente a infraestructuras, servicios y bienes materiales como a falta de cohesión comunitaria. También puede incluir los barrios desfavorecidos o los asentamientos irregulares, o proyectos relativos a viviendas en centros urbanos o en los suburbios, áreas donde a menudo se concentran los problemas económicos y sociales. Estos programas tienen por objeto aumentar la sensación de seguridad y protección de los componentes de determinadas comunidades, responder a las preocupaciones y problemas de delincuencia comunitarios que afecten a la población y aumentar los servicios, así como el capital o la cohesión social en la comunidad. La prevención comunitaria del delito a menudo implica la participación activa de la población y las organizaciones locales de las comunidades y barriadas correspondientes. Pueden participar en la determinación de prioridades locales y en la puesta en práctica de medidas de respuesta. El término comunidad puede referirse a vecindarios pequeños, áreas dentro de una ciudad o pueblos o ciudades pequeños, o en algunos casos, a grupos de ciudadanos con problemas concretos.

### **Prevención situacional**

La prevención de situaciones propicias al delito incluye enfoques que tienen por objeto reducir las oportunidades de la población para cometer delitos, aumentar los riesgos y los costos de ser detenido y minimizar los beneficios del delincuente. Tales planteamientos ayudan a prevenir los delitos reduciendo oportunidades de cometerlos, aumentando para los delincuentes el riesgo de ser detenidos y reduciendo al mínimo los beneficios potenciales, incluso mediante el diseño ambiental, y proporcionando asistencia e información a víctimas reales y potenciales. Se han definido cinco categorías específicas de estrategias de prevención de situaciones propicias al delito:

1. Las que aumentan el esfuerzo de los delincuentes.
2. Las que aumentan los riesgos de los delincuentes.
3. Las que reducen las ganancias de los delincuentes.
4. Las que reducen la incitación a la delincuencia.
5. Las que suprimen las excusas para delinquir.

Las técnicas relativas a situaciones se han concebido para aplicarlas a formas muy específicas de delincuencia, y dan por supuesto que los delincuentes potenciales toman decisiones racionales sobre los posibles riesgos y beneficios de infringir la ley. Estas técnicas incluyen la **gestión, diseño o manipulación del entorno inmediato** de manera sistemática y permanente. Por ejemplo, entre ellas figura la de diseñar los espacios públicos o las viviendas de manera que sea difícil para las personas romper elementos de equipo o entrar en edificios sin permiso, o bien la de marcar los productos para que puedan ser identificados si son robados. Otros ejemplos incluyen el uso de circuitos cerrados de televisión para proteger aparcamientos, o la creación de vías peatonales,

jardines y asientos en áreas públicas para fomentar un mayor uso público, con más vigilancia de ese mismo espacio. La prevención de situaciones propicias al delito está estrechamente asociada a la prevención de delitos ecológicos y la prevención del delito mediante el diseño ecológico, cuyo objeto son más concretamente los cambios que se introducen en las construcciones del entorno o el paisaje.

### **Prevención secundaria**

La prevención secundaria del delito está encaminada a intentar prevenir la conducta violenta en aquellas personas que tienen un alto riesgo, por los factores de riesgo asociados, a terminar siendo víctimas o agresores. Así, está orientada a grupos o subgrupos que tienen un mayor riesgo de desarrollar conductas violentas, es decir, a potenciales ofensores y víctimas.

### **Prevención terciaria**

Esta prevención está indicada a realizarse sobre personas que se encuentran en centros penitenciarios o que, en todo caso, ya hayan cometido un delito. Igualmente también serán objeto de prevención terciaria aquellos menores que se encuentren en centros de ejecución de medidas judiciales o que hayan estado dentro del sistema de justicia juvenil. El objetivo de la prevención terciaria es evitar la reincidencia de estas personas a través de estrategias específicas y programas e intervenciones criminológicas especialmente diseñadas. Es decir, se usa después de que se haya producido el delito para evitar que se repita.

### **Formas de control social**

Esas definiciones hacen aparecer, no obstante, el vínculo entre la noción de policía y la de orden social u organización social. La función policial está ligada a la existencia de relaciones sociales, de relaciones entre individuos y grupos, y de reglas relativas a la regulación de esas relaciones sociales, con las que se intenta asegurar su aplicación y observación. Manning, en esta línea, define a la Policía como una agencia de control con organización formal con el potencial para intervenir en situaciones en las cuales la confianza y la dependencia mutua se ha torcido (Manning, 2011), y Goffman la caracteriza como institución que trabaja para mantener las crisis de orden interaccional dentro de ciertos límites (Goffman, 1983). De esa manera se llega casi necesariamente a encontrar un concepto común a todas las definiciones, de inspiración anglosajona y extraída de la sociología, que es el de control social.

**Se entiende por control social**, según la definición de una obra de introducción a la sociología de uso corriente, el proceso destinado a asegurar la conformidad de las conductas a las normas establecidas, para salvaguardar entre los miembros de una colectividad concreta el denominador común necesario para la cohesión y el funcionamiento de la misma.



Desde una perspectiva contraria, es también el proceso destinado a desalentar todas las diferentes formas de disconformidad a las normas establecidas en una colectividad. Basta formular esa definición para percibir inmediatamente la relación directa entre el control social y la noción y función de Policía, hasta en el sentido más común del término. Es preciso recordar en primer lugar que el control social puede adoptar dos formas: positiva o negativa, según que la regulación de comportamientos individuales o colectivos que realiza se traduzca por asignación de recompensas control positivo o, al contrario, por sanciones de control negativo.

Aquí, desde luego, la dimensión negativa es la que se debe contemplar para progresar en esa reflexión sobre la policía. En el marco de esta perspectiva de formas de control social negativo, es necesario hacer referencia a la distinción que se puede efectuar entre control social negativo interno y el control social negativo externo. El interno será, entonces, el que resulte de una autodisciplina de los individuos, fundada en un sentimiento interiorizado de obligación moral, sin otra sanción, en caso de desviación, que un sentimiento íntimo de culpabilidad. No ocurre lo mismo en el control externo, pues hace intervenir directamente presiones sociales externas para inducir a los individuos a conformarse con las normas establecidas. Siendo así, ese control externo es susceptible en sí mismo de presentar dos aspectos, distinción que permite aproximarse un poco más al concepto de función policial: el denominado control negativo externo "inmediato" y el control negativo externo "organizado o institucionalizado": La primera forma de control negativo externo puede ser calificada de inmediata. Es una forma de control social espontáneo, desorganizado, informal, que resulta de la vigilancia que los individuos que componen el grupo ejercen unos sobre otros sancionando mutuamente sus desviaciones. La función de control está entonces diluida en el conjunto del grupo y cada uno de sus miembros es inducido más o menos a ejercerla. El rumor, la puesta en cuarentena o el linchamiento pueden ser considerados como formas más o menos intensas de ese control que, en general, caracteriza a las sociedades denominadas de conocimiento mutuo, es decir, sociedades de dimensión más bien reducida en las que la visibilidad de los comportamientos individuales permite el control de todos por todos. Hay que distinguir ese primer tipo de control negativo externo, espontáneo e inmediato, de un segundo tipo de control negativo externo que puede ser calificado de control organizado, institucionalizado. En ese caso, la presión social ya no es directa, sino mediatizada por una institución más o menos organizada que se manifiesta en caso de desviación, interviniendo en nombre de la colectividad. En ese momento es cuando se puede estimar que comienza a emerger la función policial, término que no se sabría aplicar a la primera situación de control social inmediato. Por eso, desde este primer punto de vista, la función policial comienza a aparecer cuando, en una colectividad, la tarea de asegurar el respeto de ciertas reglas que rigen los comportamientos sociales no está ya conferida de manera indiferenciada a todos los miembros del grupo, sino que está confiada por este a algunos de sus miembros, investidos de esa función y actuando en nombre del mismo, como consecuencia de una suerte de operación de división del trabajo social. Parece, pues,

necesario precisar este primer enfoque para acotar todavía más la función policial y, para hacerlo, referirse a los medios empleados en el ejercicio de la misma, concebida entonces desde esta perspectiva como una de las formas de control social externo organizado o institucionalizado que presenta la particularidad de poder recurrir a la coacción por el empleo de la fuerza física o de la fuerza material.

### **Control social formal**

Al control social formal podemos definirlo como aquel en el que solamente interviene el aparato legal del Estado, dentro de los parámetros legales tipificados en el Código Penal del país. Ejemplo: policías, jueces, fiscales, funcionarios de prisiones... Dentro del control social formal se sitúa la instancia policial, definida como el órgano de control social cuyo objetivo es la protección de la sociedad y de los ciudadanos.

### **Control social informal**

El control social informal es el realizado por cualquier persona que actúa en un momento dado contra la delincuencia sin que el control del delito sea su actividad profesional. Ejemplo: vecinos del barrio, profesores del colegio, transeúntes momentáneos de una calle o viajeros de un autobús. Estos pueden disuadir de que se cometan actos delictivos, por interés personal, interés colectivo o motivos altruistas.

### **Otras formas de Control**

#### **Social Informal**

Son la familia, vecinos, amigos, asociaciones deportivas, de ocio, etcétera. Kaiser lo reducía a la familia, escuela y mundo laboral. Cuando estas formas de Control Social Informal fallan es cuando aparece el Control Social Formal (policía, jueces, prisión...).

### **El Modelo SARA**

Es una herramienta que se utiliza para implementar el Modelo Policía Orientada a la Solución de Problemas (POP). El Modelo SARA se compone de cuatro etapas: Scanning (Detección del problema), Analysis (Análisis), Response (Respuesta), Assessment (Evaluación).

El POP busca cambiar el modelo de trabajo de los policías, que suele ser reactivo y esperar a que ocurra algo para actuar.-

Componentes centrales del Policiamiento orientado a solución de Problemas:

- Identificar los problemas criminales y los desórdenes que dañan a la comunidad.
- Diseñar diagnósticos que den cuenta de la complejidad de los problemas a abordar.
- Diseñar estrategias que sean llevadas adelante por el accionar policial, involucrando a otras agencias del Estado y organizaciones de la sociedad civil.
- Establecer el éxito de la política de seguridad cuando se resuelven los problemas criminales y se alivia el impacto social de los mismos.

- Ampliar el margen y libertad de toma de decisiones y de solución de problemas para los policías.
- Evaluar los resultados para determinar el éxito de lo realizado.

Scanning: (Identificar Problemas Y Daños A La Comunidad)

- Identificar problemas recurrentes de preocupación para la comunidad y la policía.
- Identificar las consecuencias del problema para la comunidad y la policía.
- Priorizar esos problemas.
- Desarrollar objetivos amplios.
- Determinar con qué frecuencia se produce el problema y cuánto tiempo lleva ocurriendo.
- Seleccionar problemas para un examen más detallado.

Análisis: (Recolectar Datos E Información Para Ver Cómo Cambiar El Diagnóstico)

- Identificar y comprender los eventos y condiciones que preceden y acompañan el problema.
- Identificar los datos relevantes que se recopilarán.
- Investigar lo que se sabe sobre el tipo de problema.
- Hacer un inventario de cómo se aborda actualmente el problema y las fortalezas y limitaciones de la respuesta actual.
- Estrechar el alcance del problema lo más específicamente posible.
- Identificar una variedad de recursos que pueden ser de ayuda para desarrollar una comprensión más profunda del problema.
- Desarrollar una hipótesis de trabajo sobre por qué está ocurriendo el problema.

Respuesta: (Buscar respuestas nuevas o que hayan sido efectivas en otros lugares y adaptarlas)

- Lluvia de ideas para nuevas intervenciones.
- Buscar lo que otras comunidades con problemas similares han hecho.
- Elegir entre las intervenciones alternativas.
- Delinear un plan de respuesta e identificar a las partes responsables.
- Establecer los objetivos específicos para el plan de respuesta.

Llevar a cabo las actividades planificadas. Evaluación: (el antes y el después de la intervención)

- Determinar si el plan se implementó (una evaluación del proceso).
- Recolectar datos cualitativos y cuantitativos previos y posteriores a la respuesta.
- Determinar si se alcanzaron objetivos amplios y objetivos específicos.
- Identificar cualquier nueva estrategia necesaria para aumentar el plan original.
- Llevar a cabo una evaluación continua para garantizar la efectividad continua.

Como puede observarse, el método POP intenta abordar problemas criminales teniendo en cuenta la complejidad de los mismos. La misión de la policía es más bien amplia y ambiciosa, ya que intenta resolver los problemas de seguridad sustantivos de una comunidad, por eso la responsabilidad de reducir los problemas de esa comunidad si bien es muy alta también es compartida. Los mandos medios de la policía son los actores más importantes en este modelo, ya que son los que tienen la capacidad de definir los problemas, trazar los diagnósticos y convocar y vincularse con los demás actores sociales para responder al problema. Vale decir que esta coordinación con los demás actores sociales requiere de mecanismos de cooperación muy sólidos, confiables y sostenidos en el tiempo. Esos mandos medios, responsables de llevar adelante el modelo POP, deben poseer habilidades y destrezas analíticas para llevar adelante el método SARA, lo que requiere capacidades para identificar y definir los problemas y creatividad para elaborar las opciones de respuesta más efectivas.

**Decreto: 0224 /2019 - 11 de febrero de 2019.**

**El Ojo (Central De Información Criminal Operativa).**

**ARTÍCULO 1:** EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DECRETA: Créase la "**Dirección General Central Ojo**", bajo la dependencia de la Secretaría de Seguridad Pública del Ministerio de Seguridad.-

**ARTÍCULO 3°:** La totalidad de **las unidades que componen la Dirección General Central Ojo, estarán subordinadas a la jefatura única del área**, la que estará a cargo de un Director General, quien contará con la colaboración de dos Subdirectores Generales.-

**ARTÍCULO 5°:** La Dirección General Central Ojo, **dependerá funcionalmente de la Secretaría de Seguridad Pública y administrativamente de la Jefatura de Policía de la Provincia de Santa Fe.-**

**Reducir el delito se convirtió en el gran objetivo de la provincia**

**DIRECCIÓN GENERAL CENTRAL "OJO" MISIONES:** Es el órgano policial encargado de la administración y optimización del despliegue operacional policial inteligente en el ámbito de la Provincia tomando como base al procesamiento de los datos suministrados por la Central de Atención de la Emergencia 911, demás plataformas tecnológicas, sistemas y fuentes de información en el ámbito del Ministerio de Seguridad y el desarrollo de actividades de análisis criminal, así como también tiene a su cargo la administración del Sistema de Atención de la Emergencia 911 y demás dispositivos de monitoreo electrónico aplicados a la seguridad pública.

- La central de monitoreo se llama el "Ojo" y quienes estuvieron detrás del proyecto insisten en que desde sus computadoras ven y saben todo lo que pasa en las calles rosarinas. Actualmente se trabaja en Rosario ampliándose a posterior a las grandes ciudades Santafesinas, a través de un esquema de cuadrículas. Hasta ese momento se habrían utilizadoqqa los móviles inteligentes.

- Bajo los conceptos de inteligencia criminal y con un enorme despliegue tecnológico –que remite a las series policiales estadounidenses– el gobierno de Santa Fe lanza una central de procesamiento de información para la prevención del delito.
- ¿El objetivo? Poder elaborar mapas del delito confiables que servirán para comprender cómo se mueve el delito, predecir el accionar criminal y prevenirlo.-
- Ya no se trabajaba en función del olfato policial.-
- Utilizar la información que tiene el Estado (llamados al 911, cámaras, denuncias, etcétera) para saber qué sucede en cada horario y en cada cuadra y, a partir de allí, determinar cuántos patrulleros deben ir a cada lugar y en qué momento.-
- “El ‘Ojo’ no reemplaza al 911 ni las funciones naturales de otros organismos.
- Sirve para reunir información, mejorar, concentrar y orientar el esfuerzo policial en las cuestiones que se consideran relevantes. Por ejemplo, las entraderas se van a trabajar desde esta central pero no necesariamente el hurto. También está pensado para predecir el funcionamiento de las bandas y prevenir los delitos más graves, los asociados al crimen organizado”.-

*En definitiva: El proceso se inicia con el ingreso de datos desde distintas fuentes como los Centros de Denuncias, policía, 911, cámaras de monitoreo y fiscalías, entre otros, que se procesan a través de programas especializados en análisis criminal generando los diagnósticos que definirán las operaciones estratégicas y tácticas de la policía.*

*Luego, se procede a "la medición de impacto" que no es más que la rendición de cuentas de lo que ocurrió en el territorio, la evaluación de las acciones y la emisión de informes. Por un lado, permitirá que las decisiones políticas sobre seguridad se tomen en base a esta información y además, se delimitan "mapas de calor" que se interconectan con Gendarmería, Policía Federal y Prefectura. Lo procesado se comparte con el Ministerio de Seguridad de la Nación.*

*SUBDIRECCIÓN "CENTRAL DE INFORMACIÓN CRIMINAL OPERATIVA"*

*C.I.C.O. depende de la Dirección General del Ojo.-*

*MISIONES:*

*La CITA: Es el órgano técnico-policial para la administración y optimización del despliegue operacional policial inteligente en el ámbito de la Provincia tomando como base al procesamiento de los datos suministrados por la Central de Atención de la Emergencia 911, demás plataformas tecnológicas, sistemas y fuentes de información en el ámbito del Ministerio de Seguridad y el desarrollo de actividades de análisis criminal.*

# **ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y LOGÍSTICA**

## **UNIDAD I**

### **Introducción**

A los fines de saber que tareas se deben realizar y cómo se deben realizar las mismas, lo primero que tenemos que tener en cuenta es donde estamos parados. En que parte de nuestra organización policial estamos, a donde pertenecemos, cuáles son nuestras funciones, competencias y responsabilidades, y cuales les corresponden a otra dependencia. Esto hay que tener bien claro a los efectos de poder determinar con precisión los objetivos y necesidades a cubrir.

Para esto, lo primero que realizaremos es un repaso de nuestra:

### **Ley Orgánica de la Policía Provincial Ley 7.395.**

#### **TÍTULO I - DISPOSICIONES BÁSICAS**

##### **Capítulo I** - Objetivos y relaciones

**Artículo 1.** 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; actúa como auxiliar permanente de la Administración de Justicia y ejerce por sí las funciones que las leyes, decretos y reglamentos establecen para resguardar la vida, los bienes y otros derechos de la población. Desempeñará sus funciones en todo el territorio de la Provincia, excepto aquellos lugares sujetos, exclusivamente a la jurisdicción militar o federal o de otra policía de seguridad.

**Artículo 2.** El Personal Policial prestará colaboración y actuación supletoria, en todos los casos previstos por la Ley a los jueces nacionales, de las fuerzas armadas y a los magistrados de la administración de Justicia de la Provincia. Del mismo modo la cooperación será la norma de conducta en las relaciones con otros organismos de la Administración Pública, la Policía Federal Argentina, Prefectura Naval Argentina y Gendarmería Nacional, en los asuntos que competen a estas instituciones, dentro del territorio provincial. La cooperación, colaboración y coordinación de procedimientos cautelares, adquisitivos, probatorios y meramente administrativos, con otras policías provinciales, se ajustará a las normas establecidas por las leyes vigentes y los convenios y acuerdos aprobados por la Legislatura Provincial.

##### **Capítulo II** - Funciones de policía de seguridad

**Artículo 8.** La función de policía de seguridad consiste esencialmente en el mantenimiento del orden público, la preservación del delito.

Estos primeros capítulos como vemos hacen referencia a la función principal de la Policía de la Provincia y referido puntualmente al tema Seguridad.

Ahora bien debemos tener en cuenta que para el desarrollo del cumplimiento de los objetivos existe una base Administrativa, que se encuentra dada por las leyes, reglamentos y la normativa vigente, generando así el marco normativo y legal en el cual nos movemos para el desarrollo de la administración de recursos y gestiones de contrataciones.

Siguiendo con la ley, más referido a este tema tenemos los recursos humanos, es decir, el recurso más valioso para nuestra institución, el personal que según su escalafón y destino desarrolla todas estas actividades.

## **Capítulo I - Organización y medios**

**Artículo 21.** La Policía provincial dispondrá de fondos y recursos humanos destinados a satisfacer sus requerimientos funcionales y servicios auxiliares, conforme a los créditos otorgados a las partidas (individuales y globales) de la ley de presupuesto. A tal fin, anualmente, la Jefatura de Policía será consultada sobre sus necesidades institucionales para el siguiente ejercicio. Las observaciones que formularen los organismos técnicos del Ministerio correspondiente, y las postergaciones impuestas a la programación policial, por cualquier causa, se informarán a la Jefatura de Policía, oportunamente, para las reclamaciones a que hubiere lugar.

**Artículo 22.** Los recursos humanos asignados a la Policía provincial se desdoblán en los siguientes agrupamientos primarios:

- a)** Personal policial (superior y subalterno)
- b)** Personal civil (profesionales, técnicos, administrativos, de maestranza y de servicio).

## **Capítulo II - Comando Superior de la Policía.**

**Artículo 26.** El Comando Superior de la Policía Provincial, será ejercido por un ciudadano argentino, nacido en la Provincia de Santa Fe o con un mínimo de un año de residencia inmediata y continua en la Provincia, computando el tiempo del nombramiento, designado por el Poder Ejecutivo con el título de Jefe de Policía. En el caso de designar a un integrante de las fuerzas policiales, el mismo deberá pertenecer a la Policía de la Provincia de Santa Fe y ostentar la jerarquía de Comisario General del Cuerpo Seguridad, en situación de actividad o retiro. Tendrá su asiento en la ciudad capital de la Provincia.

**Artículo 27.** Corresponderá al Jefe de Policía conducir operativamente y administrativamente la institución y ejercer la representación de la misma, ante las autoridades

**Artículo 28.** Corresponderá al Jefe de Policía las siguientes funciones:



- a) Proveer a la organización y control de los servicios de la institución;
- b) Proponer al Poder Ejecutivo los nombramientos y ascensos del personal policial y civil de la Policía provincial;
- c) Asignar destinos del personal policial y civil y disponer los pases interdivisionales, traslados y permutas solicitadas;
- d) Acordar las licencias del personal policial y civil, conforme a las normas reglamentarias;
- e) Ejercer las facultades disciplinarias correspondientes al cargo, conforme a la reglamentación;
- f) Conferir, los premios policiales instituidos y recomendar a la consideración del personal, los hechos que fueren calificados como de mérito extraordinario;
- g) Ejercer las atribuciones que las leyes y reglamentaciones le asigna, en cuanto a la inversión de fondos y al régimen financiero de la institución;
- h) Modificar las normas reglamentarias internas, para mejorar los servicios, cuando la medida se encuentre dentro de sus facultades administrativas;
- i) Propiciar ante el Poder Ejecutivo la sanción de los decretos pertinentes, para modificar normas de los reglamentos generales, adaptándose a la evolución institucional;
- j) Propiciar también ante el Poder Ejecutivo las reformas de los reglamentos correspondientes a la organización y funcionamiento de los organismos y unidades principales de la Policía Provincial;
- k) Adoptar decisiones y gestionar del Poder Ejecutivo cuando exceda de sus facultades las medidas tendientes al mejoramiento de los servicios y de la situación del personal.

**Artículo 29.** Para el cumplimiento de los fines indicados precedentemente el Jefe de Policía de la Provincia contará con las asesorías necesarias y será secundado por un Subjefe de Policía y una organización de Estado Mayor (Plana Mayor Policial).

### **Capítulo III - Asesorías de la Jefatura de Policía.**

**Artículo 31.** Directamente del Jefe de Policía dependerán equipos de apoyo técnico permanente con las siguientes denominaciones:

- a) Dirección Asesoría Letrada;
- b) Dirección Administración;

c) Departamento Relaciones Policiales;

d) Dirección General de Sanidad Policial;

e) DIRECCIÓN DE DROGAS PELIGROSAS. Modificado por: Ley 11.048 de Santa Fe Art.1inc e) agregado.

**Artículo 32.** Corresponderá a la Dirección de Asesoría Letrada las funciones de asesoramiento jurídico de la Jefatura de Policía y la Plana Mayor Policial. También intervendrá en la defensa letrada del personal policial que fuere objeto de acusaciones o sospechas, por actos ocurridos con motivo del servicio, en procesos sustanciados ante los tribunales con asiento en la capital de la Provincia.

**ARTÍCULO 33.** Corresponderá a la Dirección Administración las funciones de asesoramiento técnico financiero para la preparación de apreciaciones, proposiciones, planes e informes, la ejecución de la contabilidad financiera, incluyendo la parte fiscal; la recepción, depósitos, extracciones de fondos asignados y certificación de las disponibilidades, la programación y control de ejecución del presupuesto, la liquidación y pago de haberes y por gastos de funcionamiento e inversiones autorizadas por las leyes de contabilidad, y sus respectivas rendiciones de cuentas. A tal efecto, su personal de profesionales y técnicos, se agrupará en las dependencias denominadas: contaduría y tesorería, de la Policía provincial.

**Artículo 34.** Corresponderá al Departamento Relaciones Policiales crear, asegurar, robustecer y difundir la imagen de la institución y sus integrantes, favorable al cumplimiento de sus misiones. Su personal y medios se agruparán en las siguientes dependencias: planeamiento, prensa y difusión.

**Artículo 34 BIS.** Corresponderá a la Dirección General de Sanidad el asesoramiento médico a la Jefatura de Policía y a la Plana Mayor, aconsejar las medidas tendientes a velar por la salud del personal policial en actividad, practicar los exámenes psicofísicos para el ingreso y para la Determinación de incapacidades.

**Artículo 35.** Una Secretaría General, tendrá a su cargo las funciones burocráticas ordenadas por la Jefatura de Policía (mecanografiado, traducciones, impresión y duplicación de documentos y otras afines) y las que se consignan en las dependencias que la integran.

**Artículo 36.** Un funcionario policial, de la jerarquía de comisario inspector será el jefe de la División Secretaría General.

#### **Capítulo IV - Unidades dependientes de la Jefatura de Policía.**

**Artículo 39.** Por las características de sus funciones, la unidad Guardia Rural dependerá directamente de la Jefatura de Policía de la Provincia ajustándose los detalles de su

organización, funcionamiento y jurisdicción y competencia a lo que establezca el reglamento orgánico y los reglamentos internos y normas legales pertinentes.

## **Capítulo V - Plana Mayor Policial.**

**Artículo 40.** La Plana Mayor Policial (PMP), será el organismo de planeamiento, control y coordinación de todas las actividades policiales que se desarrollen en la Provincia.

Además, conforme se determinará en el reglamento orgánico de la Plana Mayor Policial (R.O.P.M.P.), algunas de sus dependencias ejecutarán funciones auxiliares y de apoyo técnico. La Jefatura de la Plana Mayor Policial será ejercida por un comisario general del escalafón seguridad, con las funciones que determinará el reglamento orgánico de la misma.

**Artículo 42.** Por aplicación de los principios de extensión del control posible y agrupamiento de las actividades compatibles e interrelacionadas, la Plana Mayor Policial, se organizará del modo siguiente:

- Jefe de la Plana Mayor Policial;
- Departamento Personal (D. 1);
- Departamento Informaciones Policiales (D. 2);
- Departamento operaciones Policiales (D. 3);
- Departamento Logística (D. 4);
- Departamento Judicial (D. 5).

**Artículo 43.** El cargo de Jefe de Departamento de la Plana Mayor Policial, será ejercido por un oficial con la jerarquía de comisario mayor. Sólo confiere autoridad respecto del personal integrante de su dependencia. Únicamente podrá impartir órdenes a las unidades operativas y las subordinadas a sus comandos en nombre del Jefe de Policía sobre asuntos del departamento a su cargo y conforme a las normas que éste haya establecido.

**Artículo 50.** El departamento logística (D.4), tendrá a su cargo las funciones de planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de abastecimiento, mantenimiento, racionamiento, construcciones, contralor patrimonial y otras afines que determinará el reglamento de logística (R.D.L.).

**Artículo 51.** Para el cumplimiento de las funciones de su competencia, el Departamento Logística se organizará del modo siguiente:

- a) Armamento y equipos;

- b)** Transporte;
- c)** Intendencia;
- d)** Edificación e instalación fijas; y
- e)** Control patrimonial.

Como podemos ver, es muy amplio el trabajo a realizar por eso mismo la distribución de funciones en base a departamentos y secciones.

Referentes a la Administración de los Recursos Materiales para este caso de la materia, haremos hincapié en el artículo 50 Departamento Logística D4 y artículo 33 Dirección Administración.

Siguiendo con este concepto la ley determina lo siguiente, y también se encarga de detallar cómo estarán organizadas las Unidades Regionales de toda la Provincia.

#### **Capítulo VI - Unidades Policiales.**

**Artículo 54.** La Policía Provincial se organizará en forma de un cuerpo centralizado en lo administrativo y descentralizado en lo funcional. Los comandos de unidades, en las áreas de su responsabilidad, desarrollarán tareas de planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de operaciones.

**Artículo 63.** La Unidad Regional de Policía, será la unidad operativa mayor que planifica, conduce y ejecuta las operaciones generales y especiales de policía de seguridad y judicial. Se organizará del modo siguiente:

- a)** Jefatura de la Unidad Regional;
- b)** Plana Mayor de la Unidad Regional;
- c)** Unidades especiales; y
- d)** Unidades de orden público.

#### **UNIDAD II**

Ahora bien, podemos determinar que las Habilitaciones/Administraciones y Finanzas, son las dependencias referentes al manejo de fondos y partidas presupuestarias de toda la Unidad Policial, cada una de ellas descentralizada en función de cada Unidad Regional y Direcciones General, es decir cada unidad regional o dirección cuenta (o debería contar) con su dependencia de AyF/Hab. En estas dependencias de AyF/Hab. Se desarrolla el trabajo y responsabilidad administrativa más importante referente a la solicitud, asignación y ejecución de los recursos en función de cada necesidad específica. Entre las partidas más importantes a mencionar y administrar nos

encontramos con: Gastos de Funcionamiento, Combustibles y Lubricantes, Racionamiento, Canes y Equinos, Sueldos Personal Policía, SPA, Osesp. Cada una de ellas con su particularidad al momento de realizar el gasto y su correspondiente rendición de cuentas como establece el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Para introducirnos más en el tema, revisaremos los artículos más importantes de la Ley 12.510 de Administración Financiera, que son la base para el entendimiento de esta materia, como así también la norma rectora en materia de contrataciones de toda la Provincia.

### **Ley N° 12.510 y Modificatorias**

#### **Normas Reglamentarias y Complementarias**

#### **Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado.**

#### **Título I: Disposiciones Generales**

**Artículo 1.-** La presente ley rige los actos, hechos y operaciones relacionados con la Administración y Control de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero.

#### **Administración y Control de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero.**

**Artículo 2.-** La Administración de la Hacienda Pública comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos que hacen posible la coordinación de recursos humanos, financieros y bienes económicos aplicados al cumplimiento de los objetivos del Estado.

**Artículo 3.-** El control en el Sector Público Provincial No Financiero comprende la supervisión integral de las operaciones de gestión administrativa de las que deriven transformaciones o variaciones, cuantitativas o cualitativas en la Hacienda Pública y el régimen de responsabilidad basado en la obligación de los funcionarios de lograr los resultados previstos y rendir cuentas de su gestión.

**Artículo 4.-** Comprende el Sector Público Provincial No Financiero:

- a) Los 3 poderes del estado, Ejecutivo, Legislativo y Provincia
- b) Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos

**Artículo 6.-** La Administración de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero está compuesta por los siguientes sistemas:

a) Sistemas de Administración Financiera:

1. Presupuesto

**2. Tesorería y Gestión Financiera**

**3. Crédito Público**

**4. Contabilidad**

**5. Ingresos Públicos**

**b) Sistemas de Administración de Bienes y Servicios**

**1. Administración de bienes y servicios**

**2. Recursos Humanos y Función pública**

**3. Inversión pública**

**c) Sistemas de Administración de Información**

**1. Administración de Recursos Informáticos**

Los subsistemas están a cargo de Unidades Rectoras Centrales que dependen del órgano que ejerza la fijación de políticas, la coordinación y supervisión de los mismos. Facúltase al Poder Ejecutivo como administrador de los distintos Sistemas y Subsistemas creados por la presente ley, a disponer que cada Unidad Rectora Central pueda ejercer las competencias de más de un subsistema conforme a razones de oportunidad, eficiencia y especialmente contracción del gasto público.

**Artículo 8.-** El control interno del Poder Ejecutivo está a cargo de la Sindicatura General de la Provincia y el externo del Sector Público Provincial no Financiero corresponde al Tribunal de Cuentas de la Provincia.

**Artículo 9.-** En cada una de las Jurisdicciones y Entidades funcionará un Servicio Administrativo-Financiero cuya organización, competencia y unidades dependientes serán establecidas por la reglamentación de esta ley. Dicho Servicio mantendrá relación directa y funcional con las Unidades Rectoras Centrales de los respectivos subsistemas, por medio de la máxima autoridad del mencionado Servicio y será responsable de cumplimentar con la descentralización operativa de los subsistemas normados. Cuando las características del organismo así lo requiera se podrá crear más de un Servicio Administrativo-Financiero en una determinada Jurisdicción o Entidad.

**Título II: Sistemas De Administración Financiera Capítulo I – Presupuesto**

**Sección I - Definición del Subsistema**

**Artículo 10.-** El presente capítulo establece los principios, órganos, normas y procedimientos que regirán el proceso presupuestario de las Jurisdicciones y Entidades que conforman el Sector Público No Financiero. 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.

**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, representan 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. Para la Administración Central, se consideran como recursos del ejercicio todos aquellos que se prevén recaudar durante el período en cualquier organismo, oficina o agencia autorizados a percibirlos, en nombre de aquella, con independencia de la fecha en que se origine la obligación de pago o la liquidación.

**Artículo 19.-** El Poder Ejecutivo fijará anualmente los lineamientos generales para la formulación del proyecto de Ley de Presupuesto en el marco de los planes y políticas provinciales. Sobre la base de los anteproyectos preparados por los Servicios Administrativo Financiero y elevados a la Dirección General de Presupuesto por los titulares de las Jurisdicciones y Entidades, el Órgano Rector confeccionará el proyecto, previa realización de los ajustes necesarios.

**Artículo 20.-** El Poder Ejecutivo presentará a la Honorable Legislatura el proyecto de presupuesto en la fecha que determina la Constitución Provincial, aprobado en acuerdo de Ministros, fundamentando su contenido y con un nivel de desagregación que permita ejercer las valoraciones cualitativas y cuantitativas conforme sus atribuciones y la distribución analítica del presupuesto de acuerdo a los niveles de crédito limitativo vigente.

**Artículo 23.-** Si al comenzar el año financiero no se hubiera sancionado el presupuesto general, regirá el que estaba en vigencia al cierre del ejercicio anterior, con excepción de los créditos y recursos previstos por una sola vez o cuya finalidad hubiera sido satisfecha. Deberán incluirse los créditos indispensables para el servicio de la deuda del nuevo ejercicio y el saldo no utilizado de las autorizaciones de endeudamiento aprobadas en el presupuesto prorrogado.

## **Capítulo II - Tesorería y Gestión Financiera**

### **Sección I - Definición del Subsistema**

**Artículo 47.-** Tesorería y Gestión Financiera es el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos por medio de los cuales se llevan a cabo los procesos de recaudación, planificación y ejecución de ingresos y efectivización de pagos que conforman el flujo financiero del sector público provincial. Comprende asimismo la tenencia y custodia de las disponibilidades que resulten.

**Artículo 48.-** Facúltase al Poder Ejecutivo a emitir letras, pagarés o medios sucedáneos de pago cuyo reembolso se produzca dentro del ejercicio, hasta el monto que para operaciones de corto plazo fije anualmente la Ley de Presupuesto. Las operaciones que superen el ejercicio financiero, sin ser reembolsadas, se consideran operaciones de crédito público y debe cumplirse con los requisitos previstos en el Capítulo III de este Título.

**Artículo 49.-** Las Jurisdicciones y Entidades que conforman el Sector Público Provincial No Financiero, pueden autorizar el funcionamiento de fondos rotatorios o cajas chicas, con el régimen y los límites que establezca la reglamentación, previa intervención de la Contaduría General de la Provincia y Tesorería General de la Provincia. A estos efectos, los servicios administrativo-financieros correspondientes pueden entregar los fondos necesarios con carácter de anticipo, formulando el cargo correspondiente a sus receptores conforme la reglamentación que establezca la Unidad Rectora Central del sistema.

#### Sección IV - Normas Técnicas comunes aplicables al Régimen de Contrataciones

**Artículo 114.-** El régimen de contrataciones regulará todos los procesos de adquisición de bienes y servicios de terceros que el sector público provincial adquiera para su consumo o uso. Incluye asimismo las contrataciones por ventas y concesiones, y todos aquellos contratos no excluidos expresamente.

La contratación de obras públicas se regirá por su ley específica, siendo la presente ley de aplicación supletoria cuando aquella norma no lo prevea.

Quedan excluidos los siguientes contratos, los que se regirán por sus respectivas normas y supletoriamente por la presente ley:

- a) los de empleo público;
- b) las compras menores por Caja Chica;
- c) los que se celebren con estados extranjeros, con entidades de derecho público internacional, o con instituciones multilaterales de crédito;
- d) los que se financien con recursos provenientes de los Estados o de las Entidades a que se hace mención en el inciso anterior, sin perjuicio de las facultades de fiscalización sobre este tipo de contratos que la presente ley confiere a los Organismos de Control;

**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:

- a) licitación o concurso privado, cuando el valor estimado de la operación no exceda



el importe que establezca la Ley de Presupuesto;

b) 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;

c) contratación directa, en los siguientes casos y bajo las condiciones que se establecen a continuación:

1. Cuando la operación no exceda el tope de la reglamentación;
2. 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;
3. 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;
4. 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;

**Artículo 119.-** Las licitaciones y concursos podrán ser:

- públicos o privados.
- de etapa única o múltiple.
- nacionales o internacionales.

**Artículo 127.-** En las contrataciones directas, si el monto previsto del contrato fuera inferior al que determine la reglamentación, las invitaciones a participar pueden efectuarse por cualquier medio y las ofertas pueden presentarse mediante correo electrónico, facsímil u otros medios similares que disponga la Dirección General de Contrataciones y Gestión de Bienes. El titular de la unidad operativa de contrataciones es el depositario de las propuestas que se reciban. Dicho funcionario es responsable de que las ofertas permanezcan reservadas hasta el día y hora de vencimiento del plazo fijado

para su presentación. En esa oportunidad todas las ofertas que se hubieren presentado se agregarán al expediente según el orden de su recepción, pudiendo prescindir del acto formal de apertura de las ofertas. El titular de la unidad operativa de contrataciones suscribirá un acta donde conste lo actuado.

**Artículo 139.-** La Dirección General de Contrataciones y Gestión de Bienes tiene a su cargo la confección de un Registro Único Provincial de Proveedores, Contratistas de la Provincia, integrado con todas las personas físicas y jurídicas que se presenten para ser reconocidos como tales.

A efectos prácticos, pasamos a analizar la teoría y su aplicación:

Referente al régimen de contrataciones, debemos destacar el artículo más importante para las AyF/Hab. Según ley 12.510 sería el artículo 49: compras por Caja Chica o Habilitación.

Luego podemos destacar las siguientes modalidades de contratación que no serán realizadas por las AyF/Hab. Pero pueden requerir su intervención, análisis y opinión. El parámetro más importante a tener en cuenta según el régimen de contrataciones vigente es el MONTO de la misma. Es decir, dependiendo el monto se optara por una modalidad u otra. Siendo siempre el monto límite del artículo 49 y decreto reglamentario el que se utilizará para las AyF/Hab, cualquier gestión que supere el mismo deberá adecuarse a otra modalidad.

**Modalidades De Contratación**

1. Art. 49 Caja Chica/Habilitación
2. Compra Directa (Ministerio de Seguridad)
3. Licitación/Concurso Privado
4. Licitación/Concurso Publico
5. Remate o Subasta

Al momento de la toma de posesión del cargo, el mismo se realiza por acta de notificación ya sea una Res. JPP o Res. Min. Los cargos Responsables para la ejecución de fondos y manejo de partidas presupuestarias son el de Jefe y Sub Jefe de Unidad, y de Habilitado y Sub Habilitado. Éstos son los únicos responsables del manejo de fondos y rendiciones. Motivo por el cual toda su gestión está sujeta a la correcta administración y cumplimiento de la normativa vigente.

Al momento de la toma de posesión la primera tarea a desarrollar es el documento de Acta de Traspaso; en el cual se describe como un balance de la situación de la Habilitación. Se detallan las órdenes emitidas, los cargos recibidos y rendidos, la

facturación pendiente de pago y el detalle de todas las partidas presupuestarias al momento del cambio. Conjuntamente con esto se debe realizar el registro de firmar en el Banco, para poder realizar toda la operatoria normal y habitual, sobre todo lo referido a PAGOS. Sin este registro NO se podrá operar en ningún caso, lo que genera grandes inconvenientes debido a la importancia de partidas sensibles como ser Sueldos Personal Policía, Combustible y demás.

Otro tema a tener en cuenta es el registro de los LIBROS CONTABLES BÁSICOS Y OBLIGATORIOS detallados en la normativa del Trib. de Cuentas.

Estos son:

1. LIBRO BANCOS
2. LIBRO CARGO E IMPUTACIONES
3. LIBRO CAJA CHICA (para el caso que se trabaje con caja chica)

En ellos se registran todos los movimientos de partidas correspondientes, deben estar rubricados por el TCP y son documentos obligatorios legales y oficiales que respaldan los movimientos de fondos. Por este motivo la falta de ellos es pasible de sanción por parte del TCP.

### **Circuito de Compras**

Circuito de compras: es el camino que debe realizar un pedido para poder realizar una gestión de compra destinada a la satisfacción de una necesidad puntual.

Debemos entender que existen diferentes partidas presupuestarias, con lo cual el circuito dependerá de la necesidad a cubrir y encasillar la misma dentro de la partida correspondiente.

Como partida madre tenemos gasto de funcionamiento, compuesta por un saldo en bienes de consumo, servicios no personales y bienes de uso.

Entonces al momento de tener que cubrir una necesidad con esta partida puntual, se deberá realizar el correspondiente circuito de compra.

El circuito de compras siempre debe contener lo siguiente: Nota de pedido, Intervención técnica (para el caso correspondiente, ejemplo una intervención mecánica) presupuesto (al menos 2) esto significa cuantificar la necesidad, cuánto va a salir. En función de esta documentación básica la AyF/Hab emitirá la correspondiente orden de previsión y su certificado de recepción definitiva.

Dentro de este proceso podemos advertir dos áreas distintas en la participación del mismo, la primera de nota de pedido, intervención técnica y presupuesto es generada

por el área de logística, y la segunda orden de provisión y certificado de recepción es generada por la AYF/HAB.

Esta última es la que luego debe seguir con la normativa vigente de rendición de cuentas. Una vez completado el circuito se debe obtener la Factura para el pago y cancelación de esa orden de provisión. Así mismo la factura documento legal del gasto, debe contener la información y datos solicitados por el TCP y gestión de fondos públicos. Corresponde a la AyFin/hab el armado del pago y de las rendiciones de cuentas de TODAS las erogaciones realizadas, Gastos, Sueldos, Osesp, SPA, Combustible. También es el momento de destacar la responsabilidad de los firmantes, ellos (Jefe de Unidad y Habilitado) son los responsables directos de todos los movimientos de fondos y rendiciones de gastos. Es por esto que deben contar con toda la documentación de respaldo correspondiente, obligatoria y toda aquella que se pueda generar al momento de una gestión de compra, para poder justificar la misma y realizar la rendición correspondiente.

### **UNIDAD III**

Para el cierre de esta materia veremos cuáles son los organismos de control de la Hacienda Pública y Recursos Públicos.

Por tratarse de fondos públicos los mismos están sometidos como debe ser, a controles minuciosos y específicos, como así también a distintas etapas y momentos en los se realizan con la finalidad de poder dar transparencia a la gestión.

Según la ley 12.510, se pueden establecer los siguientes sistemas de control:

#### **Título V: Sistema De Control Interno**

##### **Capítulo I: Sindicatura General de la Provincia**

**Artículo 181.-** Créase la Sindicatura General de la Provincia, como el órgano de control interno del Poder Ejecutivo Provincial.

**Artículo 182.-** La Sindicatura General de la Provincia es un ente con autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación, subordinado en su relación jerárquica al titular del Poder Ejecutivo.

**Artículo 183.-** 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.

## **Título VI: Sistema De Control Externo**

### **Capítulo I - Tribunal De Cuentas**

#### **Sección I - Definición**

**Artículo 192.-** 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.

#### **Sección II- Competencia, atribuciones y deberes**

**ARTÍCULO 202.-** Es competencia del Tribunal de Cuentas ejercer el control externo posterior del Sector Público Provincial No Financiero, mediante:

- a) El control de legalidad de los actos administrativos que se refieren o estén vinculados directamente a la hacienda pública;
- b) 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;
- c) 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;
- d) 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.

### **Sector III - Del examen de las cuentas**

**Artículo 219.-** El Contador Fiscal que asigne el Tribunal, examinará la cuenta en los aspectos enunciados, con sujeción a las normas de procedimiento e interpretación que éste dicte y, si encuentra defectos, que den lugar a reparo, o comprobare omisión de la presentación, debe formular requerimiento conminatorio a fin de que se subsanen los mismos o se presente la rendición omitida.

Dicho requerimiento debe ser dirigido al responsable indirecto, quien, una vez impuesto del mismo, lo derivará al obligado directo.

**Artículo 220.-** Contestado el requerimiento o vencido el plazo otorgado para hacerlo, el Contador fiscal se debe expedir por:

- a) La aprobación de la cuenta;
- b) El mantenimiento del reparo o en su caso, pedido de emplazamiento si la rendición no hubiera sido presentada;

En cualquier supuesto, debe elevar las actuaciones a la sala correspondiente, por medio de la Fiscalía General del Tribunal de Cuentas, solicitando, en su caso, la sustanciación de medidas previas.

**Artículo 221.** Previo dictamen de la Fiscalía General, la sala debe resolver la aprobación o la iniciación del juicio de cuentas respectivo.

### **Sector IV - Del juicio de cuentas**

**Artículo 222.** De estimar procedentes los reparos deducidos a la cuenta por el Contador fiscal o Fiscalía General, o en caso de rendiciones omitidas, la sala debe dictar resolución de emplazamiento, citando al responsable a que comparezca y efectúe su descargo en el término de quince (15) días contados desde su notificación, bajo apercibimiento de dictar resolución condenando al pago de las sumas cuya justificación no existiera o fuera defectuosa.

El emplazamiento se efectúa al obligado directo, sin perjuicio de que, a criterio del Tribunal, corresponde hacer extensiva la medida al titular del servicio administrativo que intervino en la transferencia de los fondos, en su carácter de responsable indirecto. El término para la contestación, puede ser ampliado por el Tribunal hasta un máximo de sesenta (60) días, a solicitud de parte y en mérito a la complejidad o dificultades que ofrezca el tema.

**Artículo 223.** Contestado el emplazamiento o vencido el término acordado para la respuesta sin que ella se produzca, previo dictamen del Contador fiscal y de Fiscalía

General, la Sala dictará resolución, que puede ser:

1. Aprobatoria de la cuenta, declarando total o parcialmente liberado al responsable emplazado;
2. Interlocutoria, cuando aún haya que recurrir a antecedentes, diligencias o pruebas que no hubieran podido considerarse hasta entonces;
3. Condenatoria, determinando el cargo e intimando su pago en el término de treinta (30) días.

**Artículo 224.** Si el pago del cargo no se cumpliera en el término establecido en el fallo condenatorio, se debe dar intervención a Fiscalía de Estado a los fines de su ejecución judicial.

**Artículo 225.** Si al cumplirse el plazo con que cuenta el Tribunal de Cuentas para expedirse sobre la Cuenta de Inversión, quedarán rendiciones de cuentas correspondientes a ese período sobre las que este Órgano de Control no haya emitido la pertinente resolución aprobatoria, interlocutoria o de formulación de cargo, sólo por causas debidamente fundadas, el Tribunal de Cuentas podrá expedirse sobre las mismas hasta la presentación, por parte del Poder Ejecutivo, de la Cuenta de Inversión del ejercicio siguiente.

Transcurrido el plazo estipulado en el presente artículo, sin que el Tribunal de Cuentas haya emitido resolución interlocutoria o condenatoria sobre una rendición de cuentas, cesa la responsabilidad de los obligados, salvo incumplimiento, por parte de éstos, de los plazos de presentación de la rendición o de respuesta a los requerimientos realizados por el Tribunal de Cuentas, en cuyo caso el mismo podrá aprobar la rendición de cuentas o formular el cargo e intimar el pago de conformidad al inciso c) del artículo 223º de la presente ley, hasta la finalización de ese ejercicio.

## **Sección V - Del juicio de responsabilidad**

**Artículo 226:** 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 adquiere 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 éste fuere posterior.

**Artículo 227.-** El juicio de responsabilidad administrativa tiene por objeto:

- a) Determinar la existencia de un perjuicio económico causado por la conducta de agentes de la administración;
- b) Identificar a los responsables;
- c) Determinar el monto del perjuicio;
- d) Condenar al responsable al pago del daño.

Como conclusión podemos ver que toda gestión de gasto público está sujeta a rigurosos controles. A tal efecto los responsables de las erogaciones no solo pueden llegar a tener responsabilidad penal de sus actos (va por vía judicial penal MPA), sino que en nuestras acciones cotidianas estamos sujetos a una responsabilidad administrativa.

Esta responsabilidad nos lleva a responder por un Juicio de cuentas, o sea devolver y pagar el gasto mal ejecutado, como así también un juicio de responsabilidad por la gestión. Este último resulta de una pena administrativa vía sumario por las disposiciones de fondos y la gestión realizada. Cabe aclarar como todo "JUICIO" el funcionario tiene etapas, plazos y recursos para hacer valer su derecho a defensa.

## **UNIDAD IV**

### **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 basal la gestión administrativa, dirigida para adquirir, suministrar, mantener y supervisar el uso final de los bienes y servicios demandados, por el servicio policial.

Así, la repartición, mediante la articulación y coordinación de los sus procesos de administración de recursos financieros, logístico y de abastecimiento, cumple los objetivos institucionales, que impactan directamente en los resultados operativos tanto en el radio urbano como rural.

Por ello, entendemos que la actividad logística es el conjunto de acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios para apoyar el cumplimiento de la misión institucional en tiempo, lugar, forma y al menor costo posible.

Esta actividad logística es la encargada de la distribución eficiente de los bienes y servicios que requiere la Institución para el cumplimiento de sus funciones en el marco del plan de seguridad trazado por el gobierno de la provincia.

Por ello es fundamental para la administración logística de la Institución, aclarar y fortalecer el hacer del personal que realiza estas funciones y lo transformen en herramienta de consulta, siguiendo las disposiciones vigentes sobre la materia.

Aquí se trata de impartir lineamientos generales a fin de mejorar los procesos y proteger el patrimonio institucional, para el éxito para la gestión de todas las unidades policiales, como así también generar doctrina en este campo.

**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.

→ 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 corraje, 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.-

## **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](#)

# **LIDERAZGO Y SALUD MENTAL**



## **Contenidos esenciales**

- Concepciones teóricas del liderazgo • Definición y evolución histórica del constructo
  - Principales escuelas: rasgos, conductas, procesos sociales y situacionales
- Liderazgo y contexto • Variables situacionales: cultura organizacional, estructura policial y ambiente comunitario • Adaptación del estilo de liderazgo a distintas misiones y niveles jerárquicos
- Liderazgo y género • Perspectivas de género en equipos operativos • Barreras y fortalezas de liderazgo femenino y masculino en la policía
- Liderazgo estratégico • Formulación y comunicación de misión, visión y objetivos estratégicos • Planificación de operaciones y anticipación de escenarios críticos
- Inteligencia práctica y emocional del líder • Componentes de la inteligencia emocional aplicada al mando policial • Habilidades para el juicio práctico en toma de decisiones bajo presión
- Entrenamiento de habilidades de liderazgo • Programas de desarrollo y simulaciones progresivas • Feedback estructurado y coaching interno como métodos de fortalecimiento
- Evaluación del liderazgo • Modelos y protocolos de análisis de desempeño individual y de equipo • Presentación de instrumentos argentinos:
  - CELID (Estilos de Liderazgo)
  - CONLID (Conductas del Líder)
  - CAMIN (Cuestionario de Liderazgo)
  - POTENLID (Motivación para Liderar)
- Casuística y aplicación práctica • Revisión de casos policiales críticos • Análisis de decisiones, consecuencias y lecciones aprendidas

## **Estructura sugerida**

1. Módulo 1 (2 h): Fundamentos y Concepciones del Liderazgo
2. Módulo 2 (2 h): Liderazgo y Contexto Policial
3. Módulo 3 (2 h): Liderazgo y Género en Equipos de Seguridad
4. Módulo 4 (2 h): Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos
5. Módulo 5 (2 h): Inteligencia Emocional y Juicio Práctico
6. Módulo 6 (2 h): Estrés Laboral, Autocuidado y Resiliencia
7. Módulo 7 (2 h): Liderazgo Estratégico y Planificación de Operaciones
8. Módulo 8 (2 h): Evaluación del Liderazgo y Feedback Estructurado
9. Módulo 9 (4 h): Casos Policiales y Simulaciones Integradoras

## **Pasos a seguir**

- Ajustar la asignación de horas según modalidad síncrona/asincrónica.
- Incorporar materiales de lectura de Castro Solano y protocolos de evaluación.
- Diseñar actividades prácticas: role-playing, análisis de casos y autoevaluaciones.
- Implementar instrumentos CELID, CONLID, CAMIN y POTENLID en evaluaciones formativas.

Con esta integración, los inspectores desarrollarán un liderazgo estratégico y resiliente, capaz de optimizar su bienestar emocional y el de su equipo.

## **Capítulo 1: Concepciones Teóricas del Liderazgo**

### **Introducción**

Este capítulo ofrece un marco teórico sobre qué es el liderazgo y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Se definen los conceptos básicos y se presenta un recorrido histórico por las principales escuelas y teorías del liderazgo. Comprender estas concepciones permitirá al inspector policial distinguir distintos enfoques sobre cómo surgen y funcionan los líderes, sentando las bases para aplicarlos en el contexto policial. Se hace énfasis en cuatro enfoques clásicos: las teorías de rasgos (el líder nace), las teorías conductuales (el liderazgo como comportamiento aprendido), las teorías situacionales o de contingencia (el liderazgo efectivo depende del contexto) y las teorías del proceso social (el liderazgo entendido como un proceso de influencia entre líderes y seguidores).

### **Desarrollo conceptual y teórico**

El **liderazgo** se puede definir, en términos generales, como un proceso de influencia social en el cual una persona (el líder) orienta y motiva a un grupo de seguidores hacia el logro de objetivos comunes.

Históricamente, el estudio del liderazgo inició con la búsqueda de **rasgos** distintivos de los grandes líderes. La denominada *"teoría del gran hombre"* (finales del siglo XIX y principios del XX) postulaba que los líderes nacen con cualidades innatas excepcionales. De ahí derivó la **teoría de los rasgos**, según la cual *"el liderazgo es algo innato: se nace líder"*, centrándose en identificar rasgos de personalidad, capacidades intelectuales o físicas que distinguen a líderes de no-líderes. Estudios clásicos (Stogdill, 1948) sugirieron algunos rasgos frecuentes en líderes (por ejemplo, inteligencia, elocuencia, adaptabilidad, sociabilidad). No obstante, con el tiempo se comprobó que no existe un conjunto fijo de rasgos que garantice el liderazgo en todas las situaciones.

Hacia mediados del siglo XX, la atención se desplazó a las **teorías conductuales**. Este enfoque sostenía que cualquiera puede llegar a ser líder aprendiendo e imitando los comportamientos adecuados. Investigaciones como las de la Universidad Estatal de Ohio aislaron dos dimensiones clave del comportamiento del líder: la **consideración** (orientación a las personas, empatía y apoyo) y la **estructura de iniciación** (orientación a la tarea, organización y control). Paralelamente, Kurt Lewin había identificado estilos de liderazgo básicos –autocrático, democrático y laissez-faire– evidenciando que el comportamiento del líder influía en el clima del grupo. La idea central de las teorías conductuales es que el liderazgo efectivo depende más de *lo que el líder hace* (sus estilos y conductas) que de sus rasgos innatos. Esto abrió la puerta a la formación: si las conductas eficaces se aprenden, entonces **"el liderazgo está al alcance de todos"** mediante entrenamiento adecuado.

A finales del siglo XX surgieron las **teorías situacionales o de contingencia**, que proponen que no hay un estilo óptimo universal de liderazgo, sino que la eficacia del líder depende de la situación. Un mismo comportamiento de liderazgo puede ser exitoso en un contexto y fallar en otro. Por ejemplo, la teoría de Fiedler plantea que ciertos líderes funcionan mejor según la favorabilidad de la situación (relaciones líder-miembro, estructura de la tarea, poder del cargo). Otras, como la **Teoría del camino-meta** de House, postulan que el líder eficaz adapta su estilo (directivo, participativo, orientado al logro, apoyativo) para clarificar las metas y apoyar a sus subordinados según las necesidades de la tarea y del entorno. Estas teorías enfatizan variables situacionales como la naturaleza de la misión, el nivel de estrés, la madurez del equipo, etc., indicando que el líder debe diagnosticar el contexto y **adaptar su estilo** de liderazgo en consecuencia.

Finalmente, las **teorías del proceso social** conciben el liderazgo como un fenómeno de influencia recíproca entre líder y seguidores dentro de un contexto social. Aquí se ubican conceptos como el **liderazgo carismático**, el **liderazgo transformacional** y las teorías relacionales. El **liderazgo carismático** se centra en cualidades personales excepcionales: líderes con carisma y confianza que inspiran a sus seguidores más allá de la autoridad formal. Por su parte, Burns y Bass introdujeron el **liderazgo transformacional**, donde el líder induce cambios profundos al inspirar una visión, estimular intelectualmente y considerar las necesidades individuales de sus subordinados, en contraste con el **liderazgo transaccional** basado en intercambios de recompensas por desempeño.

Estas perspectivas destacan que el liderazgo es un *proceso social dinámico*: depende tanto de las conductas del líder como de las percepciones y reacciones de los seguidores, de la cultura organizacional y de la interacción entre todos estos elementos.

En contextos policiales, estas teorías del proceso social son muy relevantes, pues el liderazgo efectivo no solo se mide en órdenes dadas, sino en la influencia positiva sobre la moral del equipo y la confianza mutua entre mando y subordinados.

En suma, las concepciones teóricas del liderazgo han avanzado desde enfoques centrados en el líder (rasgos y comportamientos) hacia enfoques más integrales que incorporan la situación y la dinámica grupal. Para un inspector policial, conocer estas teorías permite entender por qué ciertos estilos funcionan mejor en determinadas circunstancias y cómo mejorar su propio ejercicio del liderazgo. Por ejemplo, un inspector puede reconocer cuándo adoptar un estilo más directivo (en una emergencia donde el equipo necesita instrucciones claras) o cuándo emplear un enfoque más participativo (en tareas comunitarias que requieren consenso), así como esforzarse en desarrollar carisma e inspiración transformacional para motivar a sus agentes.

#### **Ejemplos prácticos aplicados al rol del inspector:-**

*Ejemplo 1:* Un inspector nuevo asume la jefatura de una división investigativa con problemas de disciplina. Inicialmente cree que imponiendo su autoridad formal (enfoque de rasgos/autocrático) logrará obediencia. Sin embargo, observa resistencia y baja motivación en sus subordinados. Aplica entonces la teoría conductual: comienza a ajustar su **comportamiento**, mostrando consideración (escucha activa de inquietudes) y mejor

estructura (claridad en tareas). Con este cambio de estilo, mejora el clima laboral y el desempeño del equipo, evidenciando que qué hace el líder impacta más que su rango.

- Ejemplo 2: Durante un operativo antidisturbios, el inspector aplica un liderazgo situacional. Reconoce que con personal experimentado puede delegar decisiones tácticas (estilo participativo), pero cuando estalla una crisis repentina (pedradas a la patrulla), cambia a un estilo directivo dando órdenes precisas para restablecer el orden. Esta adaptación al contexto coincide con la teoría de contingencia: la eficacia de su liderazgo dependió de diagnosticar correctamente la situación minuto a minuto.

- Ejemplo 3: En reuniones con la comunidad, el inspector emplea un liderazgo transformacional: comparte una visión motivadora de "barrio seguro con cooperación ciudadana", relata historias inspiradoras de policías ayudando a vecinos, y reconoce públicamente la labor de sus agentes. Los vecinos y subordinados se sienten inspirados y comprometidos, ilustrando cómo el liderazgo como proceso social e influencia mutua puede generar confianza y cooperación más allá de la mera autoridad.

- Ejemplo 4: Una oficial subalterna talentosa destaca en la unidad. Siguiendo las teorías modernas, el inspector ejerce liderazgo de desarrollo actuando como mentor: la anima a asumir más responsabilidades y le da feedback constructivo. Este enfoque coincide con las teorías del proceso social, donde el liderazgo también consiste en cultivar nuevos líderes (empoderamiento). El resultado es un equipo más capacitado y motivado, y una sucesora preparada para futuros mandos.

### **Conclusiones o puntos clave:**

- El concepto de liderazgo ha evolucionado desde la idea de cualidades innatas hasta enfoques que consideran comportamientos aprendidos, la situación y la interacción líder-seguidores. No existe un estilo único válido para todo momento; el buen líder policial debe ser flexible.

- **Teorías de rasgos:** identifican características personales (ej. integridad, valor, inteligencia) valiosas en un líder, pero por sí solas no garantizan el éxito en cada contexto. Aun así, motivan al inspector a cultivar virtudes personales (ej. confianza en sí mismo, resiliencia).

- **Teorías conductuales:** resaltan que el liderazgo se demuestra en la práctica diaria mediante comportamientos observables. Un inspector debe equilibrar conductas orientadas a la tarea (planificar, dar instrucciones) con conductas orientadas a las personas (apoyo, reconocimiento) para ser eficaz.

- **Teorías situacionales/contingencia:** enfatizan la necesidad de analizar el entorno (misión, riesgos, madurez del subalterno, etc.) y luego ajustar el estilo. En la función policial, esto significa ser más autoritario en crisis que requieren orden inmediato, o más participativo en situaciones que permiten discusión (por ejemplo, reuniones de equipo). La adaptabilidad es señal de liderazgo maduro.

- **Teorías del proceso social:** conciben el liderazgo como un proceso compartido. Conceptos como liderazgo transformacional enseñan que un inspector puede lograr un compromiso extraordinario de su personal inspirando con el ejemplo, comunicando una

visión ética y empática, y atendiendo las necesidades individuales de sus agentes[12]. Asimismo, advierten sobre la importancia de la **influencia social** y la confianza: el liderazgo policial se gana día a día mostrando coherencia, justicia y cercanía, no solo por las estrellas en el uniforme.

#### **Glosario de términos clave:**

- **Liderazgo:** Proceso de influencia mediante el cual un individuo motiva y guía a otros hacia una meta común. En policía, va más allá de mandar: implica ganarse la confianza del equipo y de la comunidad.

- **Teoría de los rasgos:** Enfoque que sostiene que los líderes poseen rasgos innatos distintivos (personalidad, habilidades) que los predisponen al liderazgo. Ejemplo: carisma, valentía. Hoy se considera que estos rasgos ayudan pero no son absolutos.

- **Teoría conductual:** Corriente que estudia el liderazgo en función de las conductas del líder, proponiendo que el estilo se aprende. Distingue a grandes rasgos estilos **autocrático** (orientado a tareas, directivo) vs. **democrático** (orientado a personas, participativo), entre otros.

- **Teoría situacional:** Modelo que afirma que la eficacia de un estilo de liderazgo depende de variables contextuales. Un líder situacional diagnostica la **madurez y competencia** de sus seguidores y ajusta su nivel de dirección o apoyo en consecuencia (modelo de Hersey-Blanchard, entre otros).

- **Liderazgo transformacional:** Enfoque del proceso social donde el líder inspira y transforma a sus seguidores generando un alto compromiso moral y emocional. Se apoya en carisma, motivación inspiradora, estímulo intelectual y consideración individual. Contrasta con **liderazgo transaccional**, centrado en intercambios (recompensas por desempeño esperado).

- **Proceso de influencia social:** Visión integradora del liderazgo que lo describe como una dinámica bidireccional entre líder y seguidores dentro de un contexto dado. Reconoce que las percepciones de los seguidores, la cultura y las relaciones afectan tanto como las acciones del líder.

#### **Actividades o ejercicios sugeridos:**

- **Debate guiado:** El instructor dividirá la clase en grupos. Cada grupo analizará un escenario histórico breve (proporcionado) y deberá identificar si en él predomina una concepción de rasgos, conductual, situacional o del proceso social. Posteriormente, cada grupo expone sus conclusiones, discutiendo cuál enfoque teórico explica mejor el éxito o fracaso del líder en ese caso.

- **Autoevaluación de estilo:** Cada inspector-alumno rellenará un breve cuestionario de estilo de liderazgo (inspirado en rasgos vs. conductas). Luego reflexionarán por escrito sobre cuáles teorías parecen describir mejor su forma natural de liderar y en qué situaciones podrían necesitar adoptar enfoques diferentes. Compartir voluntariamente ejemplos personales en plenario.

### **Bibliografía recomendada:**

- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (Manual clásico que cubre desde teorías de rasgos hasta liderazgo transformacional).
- Northouse, P. (2010). *Introducción al Liderazgo: Conceptos y Prácticas*. (Texto accesible que resume las principales teorías de liderazgo con ejemplos prácticos).
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo* (Cuadernos de Evaluación Psicológica N°13, Argentina). (Contiene una revisión de modelos teóricos y presenta instrumentos argentinos –CELID, CONLID, etc.– mencionados en este manual).
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (2015). *Management of Organizational Behavior* (Gestión del comportamiento organizacional). (Capítulos sobre liderazgo situacional aplicables al mando policial).
- Vega, A. & Zavala, J. (2004). **"Historia y evolución de las teorías de liderazgo"**, *Revista de Psicología (ejemplo)*. (Artículo en español que resume el desarrollo histórico desde el "gran hombre" hasta enfoques contemporáneos).

## **Capítulo 2: Liderazgo y Contexto**

### **Introducción**

En este capítulo se analiza cómo el entorno y las circunstancias específicas condicionan el ejercicio del liderazgo policial. A diferencia de un liderazgo genérico, el liderazgo dentro de una institución policial está profundamente influido por la **cultura organizacional** del cuerpo, su estructura jerárquica y el ambiente comunitario en el que opera. Se estudiarán las principales variables situacionales que impactan el liderazgo: los valores y normas de la institución policial, la estructura formal (rígida o flexible) de mando, y el contexto externo (por ejemplo, una comunidad cooperante vs. una hostil). Además, se abordará la necesidad de que un inspector sepa **adaptar su estilo** de liderazgo a distintas misiones (operativos tácticos, trabajo comunitario, funciones administrativas) y a diferentes niveles jerárquicos (no es lo mismo liderar directamente un pequeño equipo operativo que dirigir a través de subalternos intermedios una unidad grande). En esencia, este capítulo profundiza en el *liderazgo situacional aplicado* a la realidad policial.

### **Desarrollo teórico (variables situacionales y adaptación):**

La eficacia del liderazgo policial depende en gran medida del contexto en que se ejerce. Una primera variable es la **cultura organizacional policial**, entendida como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas dentro de la fuerza. Por ejemplo, muchas policías tienen una tradición de disciplina, sentido del deber y espíritu de cuerpo. Un inspector recién ascendido debe respetar y comprender esa cultura: elementos como el respeto a la antigüedad, los protocolos formales y la camaradería influyen en cómo sus órdenes y decisiones serán recibidas. Si la cultura es **muy jerárquica y formal**, probablemente se espere un estilo de liderazgo más **autoritario** o directivo (pero siempre

justo); en cambio, en unidades o generaciones más modernas orientadas a la policía comunitaria, puede valorarse un liderazgo más **participativo** y cercano.

Otra variable interna es la **estructura policial**. Tradicionalmente, las fuerzas policiales tienen una estructura piramidal de mando (rango) con líneas claras de autoridad. Esto proporciona ventajas (orden, claridad) pero también puede generar distancia entre niveles. Un inspector de rango medio actúa como bisagra: recibe lineamientos estratégicos de sus superiores y debe traducirlos en órdenes tácticas claras para sus subordinados. Debe, por tanto, ejercer un *liderazgo "hacia arriba"* (influir y comunicar necesidades de la tropa a sus jefes) y *"hacia abajo"* (motivar y guiar a su equipo). Cuando la estructura es muy centralizada, el inspector quizás tenga menos margen de maniobra y deba ceñirse a reglamentos estrictos; sin embargo, aún en esas condiciones puede mostrar liderazgo siendo proactivo en la ejecución y cuidado de su personal.

El **ambiente comunitario** es otro factor contextual esencial. La policía no opera en el vacío: el tipo de comunidad (urbana o rural, violenta o tranquila, colaboradora o desconfiada) condiciona el estilo de liderazgo requerido. Por ejemplo, en un barrio con alta conflictividad social, el inspector debe mostrar un liderazgo **proactivo en la comunidad**, saliendo a dialogar con vecinos, articulando con líderes barriales y generando confianza. Esto demanda habilidades comunicativas y **empatía cultural** que complementan las tácticas policiales tradicionales. En zonas de fuerte cuestionamiento público, el liderazgo efectivo implica transparencia y capacidad de persuasión para legitimar las acciones policiales. En contraste, en contextos donde la comunidad apoya ampliamente a la policía, el líder puede apoyarse en esa legitimidad pero sin caer en la complacencia: debe mantener estándares profesionales altos para responder a la confianza depositada.

La necesidad de **adaptar el estilo de liderazgo** a distintas misiones policiales es otro eje de este tema. Un mismo inspector puede en un momento liderar un **operativo táctico de alto riesgo** (por ejemplo, ingresar a un domicilio a detener delincuentes armados) y al día siguiente encabezar una **reunión de coordinación comunitaria** con vecinos y organizaciones civiles. En el primer caso, el contexto demanda un liderazgo **directivo y contundente**: comunicar órdenes breves y claras, uso estricto de procedimientos de seguridad, control emocional bajo estrés intenso. Aquí el liderazgo se acerca al modelo militar: se espera obediencia inmediata para salvaguardar vidas. En el segundo caso, la misión es acercar la institución a la ciudadanía; un estilo impositivo sería contraproducente. El inspector necesitará un liderazgo **participativo y comunicativo**, fomentando el diálogo, sabiendo escuchar quejas y sugerencias, y mostrando cercanía humana. Es literalmente *otro sombrero*: el buen líder policial sabe cuándo ser comandante y cuándo ser mediador.

Asimismo, el liderazgo debe calibrarse según el **nivel jerárquico y el tamaño del equipo**. Un inspector de línea (por ejemplo, jefe de un pequeño destacamento de 10 agentes) ejerce un **liderazgo directo**: conoce personalmente a cada subordinado, supervisa de cerca operaciones diarias y puede permitirse seguimiento individualizado. Sus habilidades de liderazgo interpersonal (resolución de conflictos uno a uno, motivación

personal) son fundamentales. En cambio, un inspector que coordina *varias* unidades a través de suboficiales (por ejemplo, supervisando tres comisarías en un turno) practica un **liderazgo organizativo**: ya no puede estar en todo personalmente, debe delegar y confiar en mandos intermedios. Aquí es clave comunicar con claridad la visión y objetivos a los sub-comisarios o jefes de guardia, estableciendo métricas y controles, pero dejando cierto margen de decisión. Este líder actúa más como **estratega y gestor** que como capataz. Muchos problemas surgen cuando alguien asciende y no ajusta su estilo: un mando medio recién promovido que intenta microgestionar todo como cuando comandaba un solo grupo acabará sobrepasado; debe aprender a liderar a través de otros líderes (liderazgo de segundo nivel).

En las organizaciones policiales actuales también influyen factores contextuales como los cambios generacionales y tecnológicos. Los agentes jóvenes de la *"generación digital"* pueden tener expectativas distintas de liderazgo: valoran más la **comunicación abierta, el feedback frecuente, la participación** en las decisiones y menos la obediencia ciega a la antigüedad. Los inspectores deben tomar en cuenta esta realidad y ajustar su enfoque. Un liderazgo efectivo con nuevas generaciones incluye explicar el *porqué* de las órdenes (dando contexto), incentivar iniciativas (dentro de los márgenes) y reconocer los logros abiertamente. Como indican estudios recientes en Policía Nacional de Colombia, *"el liderazgo en el ámbito policial enfrenta el reto de adaptarse a un entorno en constante cambio, buscando estrategias que garanticen la proyección y continuidad institucional"*, incluyendo adaptarse a las nuevas generaciones (Generación Alfa). La organización introdujo un modelo de **Liderazgo Holístico Policial** con valores como innovación, adaptabilidad y servicio, integrando ámbitos personal, institucional y comunitario.

La adaptación del liderazgo al contexto queda bien ilustrada por la distinción entre un **liderazgo operativo** y un **liderazgo estratégico** dentro de la policía. En operaciones críticas (p. ej., manejo de crisis de orden público), el inspector debe tomar decisiones rápidas bajo presión, a veces con información incompleta, y *dirigir* físicamente a sus efectivos en el terreno. En ese micro-contexto, su presencia visible al frente y su capacidad de controlar el estrés colectivo son determinantes. En cambio, en la planificación estratégica (p. ej., diseñar el plan de seguridad ciudadana del trimestre), el contexto es de gabinete: reuniones con otros jefes, análisis de datos delictivos, proyección de escenarios. Aquí el liderazgo es más **intelectual y colaborativo**: se espera que el inspector fomente el intercambio de ideas con colegas, que sea flexible para incorporar aportes técnicos (inteligencia, estadísticas) y que luego comunique la estrategia de forma motivadora a la tropa. Saber moverse entre el *terreno* y el *escritorio*, y ajustar su comportamiento en cada espacio, es muestra de un liderazgo situacional avanzado.

En resumen, este capítulo resalta que un buen líder policial **lee su entorno** antes de actuar: entiende la cultura de su institución, evalúa las condiciones de su equipo y de la comunidad, y adapta su estilo para lograr la mayor eficacia sin perder la confianza y salud mental de su personal. Esta adaptabilidad contextual no implica falta de carácter, sino por



el contrario, demuestra inteligencia y flexibilidad, cualidades indispensables para liderar en un ámbito tan dinámico y desafiante como la seguridad pública.

### **Ejemplos prácticos aplicados al rol del inspector:**

- *Ejemplo 1 (Cultura organizacional vs. estilo):* El inspector Pérez es asignado a una unidad de élite táctica con fuerte tradición **militarizada**. Nota que sus subordinados valoran la disciplina estricta y la cadena de mando. Adapta su liderazgo manteniendo formalidad en el trato, estándares exigentes de entrenamiento físico y protocolos claros, ganándose el respeto por "hablar el mismo idioma cultural". En cambio, cuando Pérez fue jefe en una unidad de policía comunitaria años atrás, aplicaba un liderazgo más horizontal y cercano (permitiendo tutearlo, por ejemplo), acorde a una cultura organizacional más flexible. Esta experiencia le enseñó a **ajustar su comportamiento** según la identidad cultural del equipo para lograr credibilidad como líder.

- *Ejemplo 2 (Ambiente comunitario hostil):* En un distrito donde recientemente hubo protestas contra la policía, el inspector Rodríguez asume como nuevo jefe. Reconoce un **contexto externo adverso**: desconfianza vecinal y escrutinio mediático. Adapta su estilo volviéndose muy comunicativo: organiza reuniones de puertas abiertas en la comisaría, crea un canal de WhatsApp comunitario para emergencias y pide a sus patrulleros saludar y conocer por nombre a los comerciantes locales. Internamente, instruye a sus agentes ser extremadamente corteses en los procedimientos. Gracias a este liderazgo sensible al entorno, en pocos meses la relación con la comunidad mejora (bajan las quejas formales). Rodríguez debió **moderar un estilo quizá más enérgico** que usó en destinos anteriores, entendiendo que aquí la legitimidad se construiría con cercanía y no solo con eficacia operativa.

- *Ejemplo 3 (Misiones diferentes, estilos diferentes):* La inspectora Torres por la mañana lidera un **operativo antidrogas**: viste chaleco táctico, reparte instrucciones breves en jerga policial a su equipo SWAT y mantiene una actitud firme y focalizada. Por la tarde, asiste a una **mesa de trabajo interinstitucional** sobre violencia de género con trabajadores sociales y ONG: viste de uniforme de diario, emplea un tono amigable, escucha más de lo que habla y propone colaborar en campañas educativas. Sus subordinados que la acompañan observan con asombro su versatilidad. Al final del día, Torres explica a su segundo que "*cada situación requiere una versión distinta de nosotros mismos*". La lección práctica es que el liderazgo policial no es monolítico: cambia de "**modo táctico**" a "**modo social**" según la misión.

### **Conclusiones o puntos clave:**

- El liderazgo policial **no ocurre en el vacío**: factores como la cultura institucional, la estructura jerárquica y el entorno social influyen en qué estilo de liderazgo será más eficaz. Un inspector debe ser **consciente del contexto** en todo momento.

- **Cultura organizacional**: Cada institución policial tiene valores y normas (formales e informales) que moldean expectativas. Un líder efectivo se acopla sin perder autenticidad:

adopta lo positivo de la cultura (disciplina, honor, servicio) a la vez que puede desafiar constructivamente hábitos negativos (p. ej. falta de comunicación) para mejorarlos.

- **Estructura y jerarquía:** En organizaciones altamente jerarquizadas, el liderazgo pasa por respetar los canales de mando y delegar adecuadamente. Un buen inspector equilibra la **autoridad formal** con la **iniciativa personal**: sabe cuándo tomar decisiones propias y cuándo consultar o informar escalones superiores. Además, actúa como puente entre su superioridad y su gente, traduciendo objetivos estratégicos en directivas operativas claras.

- **Ambiente externo:** El liderazgo policial debe adaptarse a la comunidad atendida. En contextos de alta conflictividad o desconfianza pública, es crucial un liderazgo **abierto y legítimo**, que privilegie la transparencia y el diálogo para ganar cooperación ciudadana[18][19]. En contextos estables con apoyo social, el líder debe continuar reforzando esa confianza mediante resultados y buen trato, sin caer en excesos de confianza.

- **Adaptabilidad de estilo:** No hay un “único yo” como líder. El inspector eficaz tiene un *repertorio* de estilos y los aplica según la misión: directivo en crisis (priorizando orden y rapidez), participativo en gestión cotidiana (fomentando la motivación y creatividad del personal), orientado a relaciones en labores comunitarias (generando empatía y redes), etc. Esta flexibilidad situacional mejora tanto el desempeño operativo como el clima laboral.

- **Niveles de liderazgo:** A medida que asciende en rango, el líder policial debe *ampliar su perspectiva*. Liderar un equipo pequeño requiere presencia y supervisión diaria; liderar múltiples equipos requiere visión estratégica, planificación y confiar en mandos intermedios. Un error común es no delegar: la sobrecarga puede desgastar al inspector e ignorar el desarrollo de sus subalternos. Al contrario, un liderazgo contextualmente inteligente aprovecha cada nivel: en lo micro, contacto humano y mentoría; en lo macro, alineamiento de grandes objetivos y gestión del cambio organizacional.

### **Actividades o ejercicios sugeridos:**

- **Análisis de caso contextual:** Se presenta a los alumnos un caso escrito de una comisaría ficticia con detalles de su cultura interna (por ej. muy burocrática), estructura (personal escaso, turnos rotativos) y comunidad (alto índice delictivo, vecinos hostiles). Cada alumno redacta qué estilo de liderazgo emplearía si fuera el inspector a cargo, justificando cómo adaptaría su enfoque a esos factores. Luego se discuten en grupo las estrategias propuestas, identificando las mejores prácticas contextuales.

- **Juego de roles multiescenario:** El docente prepara tres breves simulacros: (1) una emergencia táctica (persecución armada), (2) una reunión con líderes vecinales y (3) una entrevista con un superior para rendir informes. Tres alumnos voluntarios actuarán de inspectores en cada situación, teniendo que liderar en ese contexto mientras otros hacen de subordinados, vecinos o superiores respectivamente. Tras cada rol-play, se retroalimenta al “inspector” sobre si su estilo fue apropiado al contexto o cómo podría

mejorarlo (más autoridad, más empatía, más detalle, etc.).

### **Bibliografía recomendada:**

- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th Ed.). (Referencia clásica sobre cultura organizacional, útil para entender la cultura policial en términos de liderazgo).
- Hunt, J., & Dodge, G. (2000). *Leadership Déjà Vu All Over Again* (The Leadership Quarterly). (Artículo que enfatiza la importancia del contexto en el liderazgo y revisa teorías de contingencia modernas).
- Policía Nacional de Colombia (2021). **"Modelo holístico de liderazgo policial"**, *Revista CESDE* (ejemplo). (Documento institucional que describe la adopción de liderazgo adaptativo en la Policía, con énfasis en valores y adaptación a nuevas generaciones[16][15]).
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1958). **"Cómo elegir un patrón de liderazgo"**, *Harvard Business Review*. (Clásico que presenta el continuo autocrático-democrático y plantea que la elección depende de las fuerzas en el líder, los seguidores y la situación).
- Jerónimo Gutiérrez, A. (2025). **"Mujeres policías enfrentan estereotipos y barreras en el desarrollo profesional"**, *Boletín UAEH*[20][21]. (Si bien enfocado en género, aporta ejemplos de cómo la cultura policial androcentrista exige a las mujeres adaptar su comportamiento para ser aceptadas, ilustrando la influencia del contexto organizacional en el liderazgo).

## **Capítulo 3: Liderazgo y Género**

### **Introducción**

Este capítulo explora la dimensión de género en el ejercicio del liderazgo policial. Tradicionalmente, las fuerzas policiales han sido instituciones predominantemente masculinas, lo que ha generado desafíos específicos para las mujeres en roles de mando. Aquí analizaremos cómo el género influye en las dinámicas de liderazgo dentro de equipos operativos, cuáles son las barreras que enfrentan tanto mujeres como hombres al ejercer liderazgo en la policía, y qué fortalezas particulares puede aportar cada género al mando policial. Se revisarán perspectivas sobre estereotipos de género en el liderazgo, la problemática del "techo de cristal" que limita la promoción de mujeres, y estudios que comparan estilos de liderazgo femenino y masculino. El objetivo es sensibilizar a los inspectores sobre la importancia de la equidad de género: reconocer que un liderazgo efectivo no depende del género, sino de las competencias, y que una fuerza policial diversa en sus mandos puede ser más eficaz y legítima ante la sociedad.

### **Desarrollo conceptual y teórico (perspectivas de género en equipos operativos):**

En el imaginario popular, el liderazgo ha estado asociado a cualidades estereotípicamente "masculinas" –firmeza, autoridad, valentía física–, mientras que las cualidades "femeninas" (empatía, comunicación, cuidado) históricamente fueron subestimadas en roles de mando. Estos estereotipos han influido en la cultura policial.

Hasta hace pocas décadas, a las mujeres en la policía se les asignaban sobre todo tareas administrativas o comunitarias, y su presencia en operativos tácticos o puestos altos era mínima. Aunque esto ha ido cambiando, persisten sesgos: por ejemplo, la creencia de que las mujeres son “demasiado emocionales” para liderar en situaciones de riesgo, o que los hombres por naturaleza lideran mejores unidades de choque. Tales ideas simplistas no resisten la evidencia empírica, pero sí han creado *barreras implícitas* en el avance profesional femenino.

Una de las metáforas más conocidas es el **“techo de cristal”**, que se refiere a obstáculos invisibles pero reales que impiden a las mujeres ascender a posiciones de liderazgo alto pese a tener mérito. En el contexto policial, estas barreras incluyen prejuicios dentro de la institución (asumir que una mujer jefa “no será respetada” por subalternos hombres, o que “carece de mano dura”), la falta de políticas de conciliación (doble jornada laboral, maternidad vs horarios exigentes), acoso o actitudes sexistas cotidianas, y la escasez de referentes femeninos en la cúpula que sirvan de modelo. Un estudio comparativo reveló que las organizaciones de seguridad han sido diseñadas con una visión *androcentrista*, donde las mujeres están subrepresentadas y muchas veces deben “masculinizarse” para ser aceptadas. Esto significa que se espera de ellas que actúen de modo similar a sus colegas varones, incluso reprimiendo rasgos personales: *“La mujer policía tiene que dejar cosas tan sencillas como sonreír, porque se cree que eso le quita autoridad”*. Este es un dilema complejo: si una mujer líder adopta estilos más autoritarios, puede ser criticada por “poco femenina”; si lidera de manera colaborativa, arriesga que la tilden de “blanda”. Se trata de un doble estándar injusto.

No obstante, investigaciones sobre **estilos de liderazgo y género** sugieren que no existen diferencias absolutas en efectividad entre hombres y mujeres, pero sí tendencias promedio y percepciones sociales distintas. Por ejemplo, meta-análisis como el de Eagly y Johnson (1990) encontraron que, en general, las mujeres tienden ligeramente a estilos más **democráticos y participativos**, mientras los hombres tienden a ser más **autocráticos o directivos**. Asimismo, varios estudios señalan que las mujeres suelen ejercer más el liderazgo **transformacional** –orientado a motivar e inspirar a sus seguidores– y a mostrar mayor orientación hacia las personas (consideración individual, coaching), mientras que los hombres muestran apenas mayor preferencia por el liderazgo **transaccional** (intercambio de recompensas) o estilos orientados a la tarea. Estas diferencias, sin embargo, son *promedios* y no determinan a cada individuo; además, a menudo reflejan roles de género aprendidos más que capacidades innatas. De hecho, cuando se estudian líderes bajo circunstancias comparables y en posiciones equivalentes, las diferencias de estilo tienden a atenuarse.

En la policía, algunos estudios iberoamericanos han encontrado resultados interesantes. En Puerto Rico, por ejemplo, se halló que mujeres en puestos gerenciales puntuaban incluso más alto que hombres en conductas **orientadas a la tarea** (directivas) y mantenían también niveles altos en conductas **orientadas a las relaciones**. Los autores sugieren que, en una cultura organizacional dominada por hombres, muchas mujeres líderes adoptan deliberadamente un estilo más duro para ser tomadas en serio. Esto

puede llevar al fenómeno de la *“asimilación masculina”*: la mujer líder copia atributos y comportamientos típicamente masculinos para lograr aceptación (ser muy estricta, competitiva, distante), pero luego es juzgada negativamente por ello (etiquetada de *“agresiva”* o *“mandona”*). Así, las mujeres enfrentan una dicotomía: si lideran con empatía, se les acusa de débiles; si lideran con firmeza, *“no son femeninas”*. Esta situación genera estrés adicional y es un factor que limita su ascenso o permanencia en roles de alto liderazgo, constituyendo parte del techo de cristal mencionado.

Pese a estas barreras, las mujeres han demostrado gran capacidad de liderazgo en ámbitos policiales y militares. Diversos cuerpos policiales empiezan a reconocer las **fortalezas del liderazgo femenino**: mayor capacidad de **comunicación** y resolución pacífica de conflictos, sensibilidad hacia temas comunitarios (lo que mejora la relación policía-sociedad), habilidad para el **trabajo en equipo** colaborativo y enfoque en el desarrollo de sus subordinados. Por ejemplo, Bass y Avolio (1994) sugerían que las mujeres, por su experiencia social de roles de cuidado, a menudo exhiben más comportamientos transformacionales (estimular la participación, compartir poder, motivar confianza). En la misma línea, investigaciones señalan que equipos diversos tienden a ser más creativos y tomar decisiones más equilibradas. En situaciones como la atención de delitos de violencia doméstica o comunitarios, la presencia de mujeres policías líderes ha mejorado la respuesta institucional, brindando perspectivas más empáticas y reduciendo el uso excesivo de la fuerza. De hecho, se ha observado que **mayor participación de mujeres** en las fuerzas se asocia a *menor incidencia de fuerza letal* y mejor manejo de conflictos familiares y comunitarios. Estas fortalezas no son exclusivas de un género, pero emergen frecuentemente cuando se permite a las mujeres desplegar sus habilidades sin prejuicios.

En cuanto a los **hombres**, también enfrentan estereotipos que pueden ser barrera o fortaleza. Tradicionalmente se espera que un hombre líder sea inflexible, dominante y no muestre dudas ni vulnerabilidad. Esto puede hacer difícil para líderes varones, por ejemplo, admitir estrés o pedir ayuda (lo cual impacta su salud mental). También existe presión social para que se adecúen a un ideal *“hipermasculino”* –lo cual en el contexto policial a veces alimenta una cultura de riesgo innecesario o de no expresar emociones–. Sin embargo, cada vez más se reconoce que los hombres pueden y deben ejercer un liderazgo **incluyente y emocionalmente inteligente** sin que eso menoscabe su autoridad. Muchos líderes masculinos en la policía han sido exitosos integrando cualidades empáticas y comunicativas (tradicionalmente atribuidas a mujeres) con la firmeza requerida. En resumen, tanto hombres como mujeres pueden desarrollar la **gama completa de competencias de liderazgo**, aunque a menudo la cultura los haya condicionado a enfatizar unas sobre otras según el género. El desafío actual es romper con esos roles encasillados.

En equipos operativos mixtos, es importante fomentar un clima de respeto y equidad para que el liderazgo fluya según las habilidades y no según el género. Las mujeres en patrullas u operaciones especiales ya no son una rareza; su liderazgo es mejor aceptado cuando la institución claramente respalda la igualdad (por ejemplo, asignando mujeres a

comandar unidades operativas importantes, visibilizando sus logros y sancionando conductas sexistas). Para los hombres subordinados, trabajar bajo el mando de una mujer puede requerir desaprender prejuicios arraigados y valorarla por su competencia. La actitud del escalafón superior es clave: cuando superiores hombres respetan a las mujeres líderes y las *legitiman*, envían un mensaje poderoso a toda la cadena de mando.

Otro aspecto a considerar es la dinámica de **liderazgo en equipos mayoritariamente masculinos vs. mayoritariamente femeninos**. Algunos estudios (Cuadrado et al., 2004) encontraron que en organizaciones con más mujeres directivas, éstas podían sentirse más libres de expresar estilos de liderazgo “congruentes con el estereotipo femenino” (democrático, transformacional) sin reproche[37][38]. En contraste, cuando una mujer es de las pocas en un entorno dominado por hombres, a menudo siente la necesidad de demostrar competencia asertivamente y puede **sobrecompensar** en dureza. Algo similar le ocurre a hombres en entornos feminizados (aunque menos frecuente en policía): pueden sentir presión por mostrarse más sensibles. Lo ideal es que los líderes, independientemente de su género, reciban capacitación en liderazgo que enfatice la individualidad y la diversidad de estilos, de modo que cada persona encuentre su forma auténtica de liderar sin máscaras estereotípicas.

Resumiendo, la perspectiva de género en el liderazgo policial nos enseña que:

1. Hay **barreras históricas y culturales** que han dificultado la plena participación de la mujer en puestos de mando policial (pero que están comenzando a derribarse mediante políticas de igualdad y concienciación institucional).
2. Existe un **doble estándar de percepción** que exige abordar con inteligencia: la meta es juzgar a cada líder por sus resultados y capacidades, no por su género o por si se ajusta a estereotipos de “liderazgo masculino/femenino”.
3. **Fortalezas complementarias**: Las organizaciones policiales pueden beneficiarse de las cualidades que tradicionalmente se asocian a cada género: combinar la *determinación y orientación a resultados* con la *empatía y habilidades sociales*, en realidad, es el perfil ideal de cualquier líder. Una fuerza policial diversa en género en todos sus niveles de mando será más capaz de reflejar y servir a una sociedad que también es diversa.

### **Ejemplos prácticos aplicados a la función del inspector:**

- *Ejemplo 1 (Barreras sutiles)*: La inspectora Martínez es la única mujer entre los jefes de área en su departamento. Nota que en las reuniones de planificación sus colegas hombres tienden a interrumpirla o a ignorar sus sugerencias inicialmente, hasta que otro varón las repite. Para superar esto, Martínez adopta una estrategia: se apoya en un par de colegas aliados para que refuercen sus propuestas en la mesa (“como dijo Martínez, deberíamos...”). Asimismo, habla directamente con el director sobre asignarle roles visibles (como portavoz en una conferencia de prensa), para afianzar su autoridad pública. Con el tiempo, sus compañeros dejan de soslayarla al ver que la institución respalda su liderazgo. Este ejemplo muestra barreras implícitas (falta de escucha, sesgo inconsciente) y cómo la propia líder y la organización pueden actuar para eliminarlas.

- *Ejemplo 2 (Estilos de liderazgo diferenciados)*: En dos grupos operativos similares, uno liderado por el inspector Gómez (hombre) y otro por la inspectora Fernández (mujer), se observan diferencias: Gómez tiende a dar órdenes concisas sin mucha explicación y es rápido en reprender errores; su equipo valora su claridad pero algunos se sienten poco apoyados. Fernández suele tomarse unos minutos tras cada operativo para dar feedback grupal y escuchar a sus agentes; su equipo aprecia ese espacio, aunque a veces desearían instrucciones más breves en la acción. Ambos estilos tienen pros y contras. Al intercambiar experiencias, Gómez aprende a comunicar un poco más y Fernández a ser más ejecutiva bajo presión. Aquí, compartir prácticas entre géneros sirvió para enriquecerse mutuamente, rompiendo la idea de que deban liderar de formas opuestas.

- *Ejemplo 3 (Fortalezas del liderazgo femenino)*: Tras un caso de violencia doméstica grave en la comunidad, la inspectora Díaz creó una unidad especial de seguimiento a víctimas. Su estilo fue muy colaborativo: convocó a trabajadoras sociales y enfermeras policiales (muchas mujeres) para diseñar protocolos de asistencia. También involucró a policías varones sensibilizados en el tema. El liderazgo de Díaz, apoyado en la **empatía** y la construcción de consensos, logró en meses disminuir las reincidencias en casos de violencia en su jurisdicción. Sus superiores destacaron su iniciativa como un ejemplo de cómo habilidades "blandas" (comunicación, empatía) combinadas con la autoridad policial pueden generar resultados tangibles. Esto evidenció ante muchos colegas que esas cualidades, estereotípicamente atribuidas a mujeres, en realidad potencian la eficacia policial en problemas complejos.

### **Conclusiones o puntos clave:**

- **Barreras de género**: Aún subsisten obstáculos como estereotipos, prejuicios y la falta de referentes que dificultan a las mujeres alcanzar y ejercer cargos de liderazgo en la policía. Reconocer y eliminar estas barreras (por ejemplo, mediante políticas de ascenso igualitarias, capacitación en sesgos inconscientes, sanción del acoso) es crucial para aprovechar todo el talento disponible en la fuerza.

- **Techo de cristal**: Las mujeres frecuentemente enfrentan un límite invisible en su promoción. Este techo se manifiesta en menores tasas de ascenso a comisarías o direcciones, y en mecanismos sutiles de exclusión (no considerarlas para puestos operativos "duros" o dudar de su autoridad ante la tropa). Combatirlo requiere compromiso institucional en evaluar a las personas por competencias y resultados, no por género.

- **Doble estándar y estereotipos**: Las expectativas de comportamiento difieren injustamente: lo que en un hombre líder es aceptado (ser enérgico, frontal), en una mujer puede ser mal visto; y al revés, un hombre empático puede ser malinterpretado como débil. Es importante generar conciencia en todos los niveles de mando para evitar estos juicios sesgados. Un líder debe poder desplegar todo su repertorio sin temor a etiquetas despectivas.

- **Fortalezas complementarias**: Diversos estudios indican que las mujeres suelen destacar en habilidades de **comunicación, empatía, colaboración** y estilo

transformacional, mientras los hombres tienden a un enfoque **práctico, orientado a tareas y directivo**[28][40]. Sin caer en generalizaciones rígidas, una conclusión valiosa es que equipos y liderazgos que combinan ambas orientaciones –tarea y personas– son más efectivos. La diversidad de género en mandos aporta perspectivas diferentes que enriquecen la toma de decisiones (por ejemplo, una mujer líder puede aportar sensibilidad a aspectos que sus colegas hombres pasan por alto, y viceversa).

- **Necesidad de igualdad y respeto mutuo:** Para un buen clima operativo, todos los agentes deben acostumbrarse a ser liderados por personas de cualquier género con naturalidad. Esto implica cultivar una cultura policial donde se valore la competencia profesional y el carácter por encima de los roles de género tradicionales. Inspectores y inspectoras deben **mentorear** y apoyar a subordinados del género opuesto también, rompiendo “clubs de Toby” o aislacionismo. La salud mental organizacional mejora cuando cada quien puede ser auténtico y apreciado como líder a su manera, sin máscaras.

- **Impacto en la comunidad:** Tener mujeres en posiciones de liderazgo policial visibles mejora la imagen de la institución ante la ciudadanía en temas como igualdad y derechos. También facilita la atención de ciertos delitos (abuso sexual, violencia intrafamiliar) donde las víctimas pueden sentirse más cómodas con una aproximación empática que muchas mujeres policías ofrecen. Por otro lado, la presencia de hombres que adopten estilos menos tradicionales (p. ej. policías varones haciendo labores comunitarias o de orientación) rompe estereotipos ante la sociedad y muestra una policía más humana y cercana. En suma, **integrar la perspectiva de género** en el liderazgo policial resulta en una fuerza más inclusiva, justa y efectiva.

### **Actividades o ejercicios sugeridos:**

- **Foro-debate: “¿Existe un liderazgo femenino y uno masculino?”** – Se divide la clase en dos grupos para debatir esta pregunta. Un grupo recopilará argumentos de que sí hay diferencias (p. ej. citando estudios o experiencias donde notaron distintos enfoques), y el otro argumentará que el liderazgo es individual y no depende del género. Después de 20 min, se realiza un debate moderado. Finalmente, el instructor destaca los puntos válidos de ambos lados, subrayando la necesidad de valorar a cada líder más allá de etiquetas.

- **Análisis de caso real o ficticio:** Se presenta un caso (preferiblemente real, de fuente pública) de una mujer policía que haya alcanzado un alto rango o liderado una operación exitosa. Por ejemplo, la historia de una comandante que dirigió un operativo de alto perfil. Los alumnos deben identificar en el caso: ¿qué obstáculos tuvo que superar relacionados con género? ¿qué cualidades de liderazgo mostró? ¿Hubiera sido diferente si fuera hombre? Luego se discute en grupo. Esto ayuda a visibilizar modelos femeninos y reflexionar sobre sesgos.

- **Role playing de inversión de roles:** Se arman tríos donde un alumno hace de líder, otro(s) de subordinados. Se les da una situación breve (por ejemplo, organizar un operativo sorpresa de madrugada). En la primera ronda, se asigna al alumno varón como inspector líder y a la mujer como subordinada; en la segunda ronda se invierten (mujer



liderando, hombre subordinado). Tras cada ronda, observadores comentan diferencias en la dinámica: ¿el subordinado reaccionó distinto según el género del líder? ¿El “líder” asumió tono diferente según su rol? Esta actividad lúdica hace conscientes posibles sesgos en la interacción y promueve empatía poniéndose en el lugar del otro.

- **Diseño de plan de mentoría inclusivo:** Como proyecto, cada alumno elaborará un plan de cómo, siendo inspector, promovería la igualdad de oportunidades de liderazgo en su unidad. Debe incluir acciones como: identificar agentes femeninas con potencial y darles responsabilidades de liderazgo progresivas, asegurarse de dar feedback equitativo a todos, establecer normas de respeto y cero tolerancias a comentarios sexistas, etc. Luego comparten los planes y se genera una lista común de buenas prácticas para liderar equipos diversos.

### **Bibliografía recomendada:**

- Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. (Libro que analiza por qué el ascenso de las mujeres no es lineal –techo de cristal vs. laberinto–, con datos aplicables a organizaciones como la policía).

- Cuadrado, I., Molero, F. & García, A. (2019). **“Estereotipos de género en el liderazgo”**, *Revista de Psicología Social* 34(3). (Artículo en español que repasa investigaciones recientes sobre diferencias y percepciones de género en estilos de mando).

- Jerónimo Gutiérrez, A. (2025). *Tesis: La mujer policía y el liderazgo en fuerzas de seguridad* (UAEH). (Investigación comparativa mencionada en el boletín, profundiza en casos internacionales y propone recomendaciones para integración de género).

- Ramos, J. (2005). **“Liderazgo femenino en entornos masculinos”**, *Revista Administración Pública* (ejemplo). (Discusión sobre la tendencia de mujeres a adoptar estilos masculinos y los costos psicológicos que conlleva, con sugerencias para las instituciones).

- Lagarde, M. (2018). *Género y mando en instituciones de seguridad pública*. (Ensayo sociológico que reflexiona sobre las relaciones de poder entre hombres y mujeres policías en Latinoamérica, con propuestas formativas).

## **Capítulo 4: Liderazgo Estratégico**

### **Introducción**

Un inspector policial no solo lidera personas en el día a día, sino que también debe ser capaz de pensar estratégicamente: establecer rumbos claros, planificar operaciones con anticipación y prepararse para escenarios críticos. En este capítulo abordaremos el **liderazgo estratégico**, aquel que se enfoca en formular y comunicar una **misión**, una **visión** y objetivos estratégicos para la unidad o institución, alineando las acciones cotidianas con las metas de largo plazo. Se explicará la importancia de que un líder policial tenga clara la misión (propósito fundamental de su organización) y la visión (meta futura inspiradora), y sepa transmitirlas efectivamente a sus subordinados para dar sentido al trabajo diario. Además, se tratarán las herramientas de planificación estratégica en un contexto policial: cómo planear operaciones con método, anticipar posibles

escenarios de crisis (por ejemplo desastres naturales, disturbios masivos, incidentes críticos de seguridad) y preparar respuestas proactivas. El liderazgo estratégico implica también la capacidad de tomar decisiones considerando el panorama completo y **prevenir** en vez de solo reaccionar.

### **Desarrollo teórico (misión, visión, planificación y anticipación):**

El **liderazgo estratégico** se caracteriza por su énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo y en la visión global de la institución. Mientras que el liderazgo operativo se centra en el *qué hacer ahora*, el estratégico se pregunta *qué queremos lograr y cómo nos preparamos para ello*. Para un inspector policial, pensar estratégicamente significa alinear su unidad con la misión general de la policía y con las demandas cambiantes de la seguridad ciudadana. Un componente básico es definir y comunicar claramente la **misión** de su equipo: por ejemplo, "proteger a la comunidad X mediante prevención activa del delito y respuesta rápida". Esa misión concreta orienta a todos los miembros sobre su razón de ser. La **visión**, por otro lado, es una proyección aspiracional: "ser la comisaría más confiable y eficiente del país" o "lograr que nuestro distrito esté libre de pandillas en 5 años". La visión motiva e inspira, dando un norte incluso cuando hay obstáculos.

Un líder estratégico formula estos elementos en consulta con sus superiores y con conocimiento del entorno (no se inventan en el vacío). Pero además debe **comunicarlos constantemente** a sus subordinados. No basta colgar un cartel con la misión en la pared; el inspector ha de incorporarla en sus discursos, en las reuniones, usarla para guiar decisiones. Cuando un agente entiende cómo su tarea diaria (patrullar una plaza, atender un llamado) se conecta con la misión mayor ("*estás manteniendo la seguridad y confianza del barrio, que es nuestra misión*"), su trabajo adquiere mayor significado. Estudios organizacionales muestran que los líderes estratégicos que logran *alinear al personal con la visión* obtienen mayor compromiso y eficacia. En contrapartida, la ausencia de una visión compartida puede derivar en acciones desconectadas y desmotivación ("¿para qué hacemos esto?").

En el ámbito policial, la planificación estratégica adopta formas específicas, como los **planes operativos anuales** de seguridad, los análisis de riesgos y la asignación preventiva de recursos. Un buen líder estratégico realiza un **diagnóstico** de la situación: analiza estadísticas delictivas, identifica problemas recurrentes (p.ej., aumento de robos en cierta zona), consulta con la comunidad y su personal. Con esa información, define **objetivos estratégicos** medibles: por ejemplo, "reducir en 20% los robos en el sector norte en 12 meses" o "entrenar al 100% del personal en manejo de crisis este semestre". Estos objetivos deben ser específicos, alcanzables, relevantes y con tiempo definido (criterio SMART). Luego el líder traza **estrategias** para lograrlos: en el ejemplo de robos, puede ser implementar operativos encubiertos, instalar una base móvil, etc. Y desglosa las estrategias en **planes operativos** con tareas, responsables y plazos. Este proceso de planificación conecta la visión con la acción concreta.

Una habilidad esencial del liderazgo estratégico es la **anticipación de escenarios críticos**. La experiencia muestra que siempre pueden ocurrir eventos inesperados:

catástrofes naturales, ataques terroristas, disturbios masivos, incidentes de alto impacto mediático. Un líder estratégico no adivina el futuro, pero sí prepara a su organización para responder eficazmente ante lo imprevisto. ¿Cómo? Mediante el desarrollo de “*planes de contingencia*” y la práctica constante. Por ejemplo, un inspector debe preguntarse: *¿Qué haríamos si mañana hay un sismo/una gran protesta/un atentado en mi jurisdicción?* y planificar lineamientos: rutas de evacuación, listas de contactos de emergencia, roles definidos (quién coordina, quién comunica). Las organizaciones policiales con mejor desempeño en crisis suelen tener manuales y simulacros de manejo de crisis, fruto del pensamiento anticipatorio de sus líderes. Según un informe colombiano, “*las capacidades de inteligencia estratégica y operacional permiten anticipar, prevenir y contrarrestar los fenómenos criminales*”. Esto implica usar datos e información (inteligencia) no solo para resolver casos actuales, sino para **predecir tendencias** (por ejemplo, si aumentan hurtos de autos, anticipar que puede haber redes dedicadas y preparar operativos antes de que escalen).

La anticipación también es mental: un líder que se ha preparado para lo peor mantiene la calma y claridad cuando algo sucede, porque ya lo había imaginado y quizá ensayado. Esto conecta con la **toma de decisiones bajo presión** que veremos en el Capítulo 5. Un componente estratégico es elaborar **escenarios**: no solo plan A, sino plan B y C. Por ejemplo, al planear la seguridad de un evento multitudinario, un inspector estratégico hará un *análisis de riesgos*: ¿y si llueve torrencialmente? ¿y si hay un incidente de pánico colectivo? ¿y si falla la radio? – y tendrá previsto qué hacer en cada caso (colocar refugios, entrenar al personal en control de multitudes, tener canales de comunicación alternos). Esta preparación reduce improvisaciones. Un dicho en la planeación táctica es: “*espera lo mejor, pero prepárate para lo peor*”.

Otro aspecto es la **formulación de políticas** dentro de su unidad. Un inspector con visión estratégica no se limita a reaccionar caso por caso, sino que establece directrices generales: por ejemplo, desarrolla protocolos escritos para distintas situaciones (persecuciones vehiculares, uso de la fuerza, atención al ciudadano) en coherencia con las políticas nacionales. Esto convierte a su liderazgo en algo institucional, que perdura y guía a su equipo incluso en su ausencia. También implica planear el **desarrollo de su personal**: identificar quiénes pueden asumir roles críticos, sucesión en caso de que él no esté disponible, etc. El liderazgo estratégico siempre piensa: “*¿qué pasaría si yo no puedo estar? ¿mi equipo seguiría funcionando bien?*”. Si la respuesta es sí, es señal de buena planificación y delegación.

La **comunicación** es clave en el liderazgo estratégico. No basta con tener un plan; hay que persuadir a otros de su valor. Un inspector debe comunicar hacia arriba (justificando recursos y obteniendo apoyo para sus planes) y hacia abajo (motivar a su gente a cumplirlos). Por ejemplo, para obtener más patrullas en su zona, debe presentar a sus superiores un plan estratégico convincente con datos de incidencia delictiva y resultados esperados – eso es liderazgo estratégico influyendo en la toma de decisiones de la institución. Hacia sus subordinados, al anunciar un nuevo programa (digamos, vigilancia por cuadrantes), debe presentar la *visión* detrás del programa (“*vamos a mejorar tiempos*”).

*de respuesta y proximidad con la comunidad*”), no solo imponerlo burocráticamente. Esto genera sentido de propósito y alineamiento.

Un beneficio del liderazgo estratégico es la generación de **proactividad** en la organización. En lugar de esperar a que los problemas exploten, el equipo del líder estratégico está continuamente evaluando el entorno y *tomando la iniciativa*. Por ejemplo, si notan tensiones sociales en un barrio, antes de que derive en disturbio, implementan mediación comunitaria. Si se acerca una elección nacional, preparan con antelación un plan de seguridad electoral. Este enfoque proactivo reduce el estrés reactivo y mejora los resultados.

Es importante aclarar que el liderazgo estratégico no reemplaza al operativo, sino que lo orienta. Un inspector debe alternar entre la “visión de helicóptero” (ver el panorama completo) y la “visión de suelo” (detalles de ejecución). Si se queda solo en lo estratégico, corre el riesgo de desconectarse de la realidad diaria de sus policías; si se hunde solo en lo operativo sin visión, su unidad puede volverse eficiente en tareas pero ineficaz en misión. Por ello, el equilibrio es fundamental.

### **Ejemplos prácticos aplicados al rol del inspector:**

- *Ejemplo 1 (Planificación estratégica local)*: La inspectora Silva analiza que en su distrito muchos delitos ocurren en ciertos horarios y lugares. Define el objetivo estratégico de bajar la delincuencia un 15%. Formula un plan: reorganiza los turnos para reforzar vigilancia en horas críticas, crea un equipo de inteligencia para mapear bandas y propone a la municipalidad mejorar la iluminación pública en las calles conflictivas. Además, planifica operativos sorpresa una vez por semana. Presenta este plan a su superior con datos (mapeos de calor del delito) logrando que apoyen con recursos adicionales. En 6 meses, los delitos bajan 20%. Silva luego convoca a su equipo y les muestra gráficos de la mejora, vinculándolo al plan que ellos ayudaron a ejecutar, reforzando confianza en la planificación estratégica.

- *Ejemplo 2 (Comunicación de la visión para un cambio)*: La Policía implementará un nuevo sistema digital de denuncias. El inspector Díaz sabe que su personal tiende a resistirse a la tecnología. En lugar de simplemente ordenar la capacitación, decide inspirar con visión: convoca al personal y describe “*una comisaría sin papeles, donde una denuncia se hace en 10 minutos, y podemos dedicar más tiempo a patrullar que a trámites*”. Pinta un escenario futuro donde ellos tendrán tablets en patrulleros y acceso instantáneo a datos – menos errores, más rapidez. Relaciona esto con ser una policía moderna al servicio del ciudadano. Su entusiasmo y claridad convencen; incluso los más veteranos sienten curiosidad. Al cabo de unos meses de implementación, Díaz celebra las mejoras (revela que las colas de denunciantes se redujeron a la mitad) y las atribuye a la adopción exitosa del plan, reforzando así la creencia en la visión cumplida.

- *Ejemplo 3 (Frente a un escenario inesperado)*: En medio de una manifestación pacífica grande, ocurre un atentado terrorista en otra ciudad. De pronto surge la posibilidad de disturbios o réplicas locales. El inspector Valdés, que estaba supervisando el evento, había pensado en esta clase de escenario remotamente posible. Activa un plan

de contingencia que había delineado: envía discretamente binomios adicionales a puntos clave, coordina con inteligencia para monitorear redes sociales por llamados a disturbios y ordena al equipo de comunicaciones preparar mensajes de calma para el público. Gracias a esto, su ciudad no sufre altercados graves esa noche, pues mostraron presencia preventiva y comunicación transparente. Sus superiores destacan cómo *“Valdés no improvisó, tenía un plan para lo impensado”*. Este ejemplo ilustra la importancia de la mentalidad *“¿Qué haría si...?”* que caracteriza al liderazgo estratégico en seguridad.

### Conclusiones o puntos clave:

- **Misión y visión:** Son pilares del liderazgo estratégico. La **misión** define la razón de ser actual de la unidad policial (por qué existimos y a quién servimos), la **visión** proyecta un estado futuro deseable (qué queremos lograr o ser). Un líder efectivo formula misión y visión claras, y las **comunica reiteradamente** para alinear e inspirar a su equipo. Esto provee dirección y sentido de propósito, aumentando la cohesión y motivación.

- **Objetivos estratégicos:** Un inspector debe traducir la visión en metas concretas, cuantificables y alcanzables. Estos objetivos estratégicos guían la planificación operativa. Deben ser revisados periódicamente. Lograr que los subordinados conozcan y entiendan las metas (p. ej. reducción de delitos, mejora de tiempos de respuesta, aumento de satisfacción ciudadana) permite que orienten sus esfuerzos en la misma dirección.

- **Planificación de operaciones:** En lugar de improvisar respuestas aisladas, el liderazgo estratégico *planifica* acciones de manera coordinada. Esto implica analizar información (inteligencia policial, datos delictivos), diseñar **planes táctico-estratégicos** (qué se hará, cómo, quién, cuándo) y asignar recursos de forma eficiente. La planificación no es rígida: un buen plan es flexible para adaptarse a cambios, pero da una ruta inicial. El inspector debe involucrar a su equipo en la planificación cuando sea posible, para aprovechar su conocimiento de terreno y lograr compromiso.

- **Anticipación de escenarios críticos:** “Prevenir es mejor que lamentar” resume este punto. Un líder estratégico imagina escenarios adversos potenciales (crisis de orden público, emergencias) y prepara planes de contingencia. Esto incluye entrenar al personal en protocolos de crisis, realizar simulacros y tener **sistemas de alerta temprana**. La anticipación reduce la incertidumbre y mejora la capacidad de respuesta bajo presión. Como se ha dicho: *“En la guerra (o crisis), el sudor en el entrenamiento ahorra sangre en el combate”*.

- **Toma de decisiones informadas:** El líder estratégico toma decisiones considerando la *big picture* – evalúa cómo una medida impacta otros aspectos (ej. reubicar patrullas puede bajar robos en un área pero quizá subir en otra; debe contemplarlo). Usa herramientas como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) para sus estrategias. Además, se basa en evidencia y datos, no solo en corazonadas: por ejemplo, antes de lanzar un plan, revisa experiencias de otras ciudades o datos históricos.

- **Comunicación estratégica:** Se enfatiza que liderar estratégicamente requiere ser un **comunicador eficaz**. Hacia el personal: comunicar el *porqué* de las decisiones, no solo el

qué, genera entendimiento y apoyo. Hacia superiores: saber presentar planes y resultados de manera profesional (informes ejecutivos, presentaciones breves con datos) para obtener respaldo. Hacia la comunidad: un líder estratégico también comunica la visión de seguridad al público, ganando confianza y cooperación (por ej., anunciando metas de reducción de delitos y luego reportando logros periódicamente).

- **Evaluación y ajuste:** El liderazgo estratégico no termina con la ejecución de un plan; implica evaluar resultados vs. objetivos. Un inspector debe revisar indicadores (¿se logró la meta? ¿en qué porcentaje?), *celebrar los logros* con su equipo y *analizar desviaciones o fallos* para aprender. Esta cultura de evaluación continua mejora la calidad de futuras estrategias y evita caer en complacencia. Un verdadero líder estratégico inculca en la unidad la mentalidad de ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar).

- **Beneficios organizacionales:** Cuando los mandos medios como inspectores piensan y actúan estratégicamente, la institución policial se vuelve más proactiva, eficiente y adaptable. Reduce el trabajo puramente reactivo y el “apagafuegos” constante, lo que a su vez disminuye el estrés y mejora la salud mental del personal (ligando con el tema de salud mental del curso). Tener planes y una visión genera confianza en el futuro y un sentido de logro compartido al ver cumplidas las metas.

### **Actividades o ejercicios sugeridos:**

- **Ejercicio de formulación de misión/visión:** Dividir la clase en pequeños grupos. Cada grupo asume que lidera una unidad policial particular (tránsito, comunitaria, investigación, etc.). Deben redactar una breve misión y visión para su unidad. Luego la presentan en plenaria y entre todos se discute si cumplen las características (claras, relevantes, inspiradoras). Esta actividad ayuda a practicar la síntesis de la orientación estratégica.

- **Simulación de planeamiento:** Se entrega a los alumnos un caso de estudio: una zona con ciertos datos de criminalidad y recursos disponibles. Cada alumno (o en parejas) elabora un plan estratégico de 6 meses para mejorar la seguridad: identificando 2 objetivos estratégicos, 3 acciones clave para cada objetivo, y un indicador para medir éxito. Deben presentar su plan en 5 minutos como si se lo expusieran a un superior. El instructor y la clase retroalimentan, evaluando si el plan es coherente, factible y alineado a una visión. Esto ejercita pensamiento estratégico y comunicación ejecutiva.

- **Mapa de riesgos y contingencias:** Individualmente, los alumnos listan posibles escenarios críticos que podrían afectar su comunidad/unidad (al menos 5). Luego priorizan los 2 más probables o de mayor impacto. En grupo, discuten qué acciones preventivas o planes de contingencia existen o se podrían crear para esos escenarios. Pueden invitar a reflexionar si en sus comisarías reales hay planes para esas situaciones y qué tan preparados se sienten. Esta actividad concientiza sobre la importancia de anticipar y planificar lo inesperado.

- **Juego de roles - Reunión estratégica:** Simular una reunión de jefatura en la que un inspector (rol jugado por un alumno) debe convencer a un comité (otros alumnos representando al jefe superior, al jefe de logística, etc.) de aprobar su plan estratégico que requiere recursos extra. El “inspector” debe exponer misión, objetivos, plan de acción y

justificar los recursos solicitados (vehículos, presupuesto horas extra...). El comité hace preguntas difíciles (costos, riesgos, cómo medir). Esto obliga al alumno a defender su visión y plan con argumentos, desarrollando habilidades de persuasión estratégica. Tras el roleplay, se evalúa desempeño y se comentan mejoras en la presentación.

- **Seguimiento de objetivos:** Como tarea a lo largo del curso, pedir a cada alumno que defina un objetivo personal de mejora para su propio desempeño (ej: "aumentar mi actividad física en 30%" o "leer 2 libros de liderazgo en 3 meses"). Cada semana, dedicar 5 minutos a que anoten su progreso. Al final del capítulo o curso, reflexionar cómo el fijar objetivos y hacer seguimiento ayudó (o no) a lograrlos, y extrapolar la lección al contexto organizacional: entender en carne propia el valor de establecer metas y medir avances.

### **Bibliografía recomendada:**

- Covey, S. (1991). *Principle-Centered Leadership* (Liderazgo centrado en principios). (Incluye capítulos sobre liderazgo con visión y alineación de la organización hacia objetivos comunes).

- Bryson, J. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. (Texto fundamental sobre planificación estratégica en entidades públicas, aplicable a instituciones policiales con ejemplos y herramientas prácticas).

- Policía Nacional (ej. España) – **Plan Estratégico 2020-2024** (documento público). (Leer planes estratégicos reales de policías o ministerios de seguridad brinda ejemplos concretos de misión, visión, valores, ejes estratégicos en contexto policial).

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. (Aunque crítico con la planificación formal excesiva, ofrece perspectivas útiles para equilibrar planificación con flexibilidad, muy relevante en ambientes cambiantes como la seguridad).

- McChrystal, S. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. (Aunque enfocado en militar y empresarial, discute cómo en entornos complejos es vital la comunicación de la visión y la adaptación descentralizada – principios aplicables al liderazgo estratégico policial).

## **Capítulo 5: Inteligencia Práctica y Emocional del Líder**

### **Introducción**

En este capítulo abordaremos las competencias cognitivas y emocionales que un líder policial necesita para tomar decisiones acertadas y mantener la efectividad bajo presión. Por un lado, la **inteligencia emocional** aplicada al mando policial: la capacidad del inspector de reconocer y gestionar sus propias emociones y las de su equipo, especialmente en situaciones de estrés, conflicto o riesgo, mejorando así el clima laboral y la toma de decisiones. Por otro lado, la **inteligencia práctica** o "juicio práctico" del líder: esa sabiduría para resolver problemas concretos usando la experiencia, el *sentido común* y el conocimiento tácito acumulado en la carrera. Se discutirán los componentes de la inteligencia emocional (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales) en el contexto policial, y cómo un alto coeficiente emocional beneficia la toma de decisiones y la salud mental del equipo. Asimismo, se examinará

cómo los líderes desarrollan *conocimiento tácito* a través de la experiencia –por ejemplo, “olfato policial” o intuición fundamentada– y cómo emplearlo para decidir bien bajo presión. Finalmente, se tratarán técnicas para mejorar el **juicio bajo estrés**, de modo que el inspector pueda evaluar opciones y actuar con serenidad y acierto en escenarios críticos.

### **Desarrollo conceptual (inteligencia emocional en mando policial; juicio práctico y decisiones bajo presión):**

El concepto de **inteligencia emocional (IE)**, popularizado por Daniel Goleman, se refiere a la habilidad para percibir, entender y manejar las propias emociones y las de otros. En un entorno policial, la IE es sumamente importante porque los agentes enfrentan *situaciones altamente demandantes desde el punto de vista emocional* a diario. Un inspector con alta inteligencia emocional tiene varias ventajas: primero, posee **autoconciencia emocional**, es decir, reconoce cuándo está frustrado, ansioso o enojado antes de que esas emociones lo dominen. Por ejemplo, nota la adrenalina y temor en medio de una persecución y conscientemente se obliga a respirar hondo y calmarse para pensar con claridad. Segundo, practica la **autorregulación** emocional: sabe controlar reacciones impulsivas (no grita insultos cuando algo sale mal, no entra en pánico ante malas noticias). Esto es vital, porque un líder policial que pierde la compostura puede sembrar pánico en sus subalternos en momentos críticos. Al contrario, mantener la calma inspira confianza. Tercero, la IE incluye **empatía**: entender las emociones y perspectivas de su personal y de los ciudadanos. Un inspector empático detecta si un subordinado está desmotivado o estresado, o si un ciudadano en crisis necesita un trato comprensivo; esta percepción le permite actuar adecuadamente (brindar apoyo, reasignar tareas, etc.). Cuarto, la IE abarca **habilidades sociales**: comunicación asertiva, manejo de conflictos, influencia positiva. Un líder emocionalmente inteligente sabe dar feedback sin ofender, mediar disputas en el equipo y generar buen clima.

Numerosas investigaciones respaldan que una buena inteligencia emocional en policías contribuye al bienestar personal, a relaciones sociales de calidad y a disminuir las consecuencias perjudiciales del estrés. En un estudio con policías locales, se halló que aquellos con habilidades desarrolladas para conocer y regular sus emociones experimentaban menos síntomas de ansiedad o depresión, afrontaban mejores situaciones estresantes y recurrían menos a mecanismos negativos como alcohol para sobrellevar tensión. Por ejemplo, los agentes que sabían **regular la ira o frustración** tendían a buscar soluciones al problema (afrontamiento activo) en vez de evadirlo o explotar; mientras que quienes carecían de esa habilidad mostraban más conductas de escape como beber o aislarse. Para un inspector, esto significa que cultivar su propia IE le ayuda no solo a mantener su salud mental, sino también a liderar con el ejemplo y guiar a su personal a manejar el estrés adecuadamente. El trabajo policial conlleva riesgo de “quemarse” emocionalmente; un líder con IE detecta signos de *burnout* en sí mismo y en otros, y toma medidas (descansos, diálogo, apoyo psicológico si hace falta).

La **inteligencia práctica**, por su parte, es un concepto desarrollado por Robert Sternberg que alude a la capacidad de aplicar conocimientos y experiencias de forma



eficaz para resolver problemas cotidianos. Es el clásico “ingenio” o sentido práctico. Sternberg la define como la habilidad para adaptarse, moldear y elegir ambientes para lograr los objetivos propios. A diferencia de la inteligencia académica (CI) medida por tests, la inteligencia práctica se manifiesta en el terreno: cómo reaccionar ante una situación compleja usando el *know-how* acumulado. En liderazgo, está muy ligada al **conocimiento tácito**, aquel conocimiento no escrito en manuales que se adquiere con la experiencia personal, observando a otros y aprendiendo de las situaciones. Por ejemplo, un inspector veterano puede tener un “sexto sentido” para saber si un sospechoso miente basado en sutiles comportamientos, o para anticipar que un operativo puede complicarse por algún detalle logístico que solo la experiencia le enseñó a detectar. Ese tipo de sabiduría no se obtiene en la academia; es inteligencia práctica.

En líderes militares se ha estudiado cómo el conocimiento tácito diferencia a los más efectivos. Mucho de lo que un líder necesita aprender para ser exitoso viene de la experiencia de trabajo, de la observación de otros líderes y de la resolución de situaciones reales. Cada error o acierto se va almacenando como lecciones aprendidas. Un inspector inteligente prácticamente es aquel que capitaliza sus fortalezas y compensa sus debilidades adaptándose al entorno. Por ejemplo, si sabe que es muy impulsivo, habrá desarrollado estrategias (como contar hasta 5 antes de hablar en reuniones tensas) para evitar meter la pata. Si una área no es su fuerte (digamos, asuntos tecnológicos), habrá aprendido a rodearse de asesores competentes o delegar en alguien experto. Esa es una manifestación de inteligencia práctica: *usar bien los recursos y compensar limitaciones personales*.

La toma de **decisiones bajo presión** es el campo donde ambas inteligencias –emocional y práctica– se conjugan. Una situación típica: un enfrentamiento armado repentino. El líder debe decidir en segundos si negociar, intervenir tácticamente o replegarse, mientras siente miedo y adrenalina, y con información incompleta. Aquí la **gestión emocional** es crucial para no paralizarse ni actuar temerariamente; simultáneamente, la **intuición experta** (inteligencia práctica) le ayuda a reconocer patrones similares de su experiencia: “esto se parece a aquel caso de rehén de hace 5 años” y a recordar qué funcionó y qué no en aquel entonces. Gary Klein, estudioso de decisiones en presión, llama a esto *Reconocimiento de Patrones*: los profesionales experimentados toman muchas decisiones no analizando cada opción fríamente, sino reconociendo que la situación “se parece a X” y aplicando la acción que recuerdan asociada a X. Un líder policial con años de servicio tiene un repertorio mental de casos que sirve como biblioteca para su juicio práctico. Cuanto más variada la experiencia (operaciones rurales, urbanas, protestas, etc.), mayor el acervo.

Esto no quita la importancia del análisis racional: en problemas complejos, el líder debe también saber *pausar* y reflexionar. Por eso entrenar técnicas para decidir bajo estrés es útil. Algunas incluyen: **respiración táctica** (para controlar la frecuencia cardíaca y aclarar la mente), **tomar un “tiempo fuera” mental** si la situación lo permite (unos segundos para ordenar ideas, como recomienda la técnica del *time-out*), **visualizar escenarios** (muchos líderes de elite visualizan mentalmente cómo actuarían en ciertas emergencias, de modo

que si ocurren, ya tienen una “ruta neuronal” preestablecida), y **usar checklists mentales**. Por ejemplo, ante un incidente crítico, un inspector puede tener interiorizado un pequeño checklist: 1) garantizar seguridad mía y de agentes; 2) contener la amenaza inmediata; 3) pedir refuerzos/recursos; 4) comunicar a superiores; etc., de forma que aun bajo adrenalina, esos pasos vienen a la mente ordenadamente porque los practicó mentalmente o en simulaciones.

La inteligencia emocional aporta también al decidir: un líder que se conoce sabe cuándo su juicio puede estar nublado (por enojo, por presión externa) y busca un contraste (consulta a su segundo al mando, o sigue protocolos para no actuar en caliente). Además, tras la decisión, maneja con empatía la comunicación de la misma al equipo (por ejemplo, explicar por qué se tomó tal acción, sobre todo si hubo riesgos o consecuencias duras).

Cabe mencionar la importancia de la **resiliencia** psicológica del líder. Incluso con buen juicio, a veces las decisiones llevan a resultados no deseados (pérdidas humanas, críticas públicas). Un inspector debe tener fortaleza emocional para asumir la responsabilidad, aprender del error sin derrumbarse y mantener la confianza del equipo. La resiliencia se nutre tanto de IE (manejo de emociones, pensamiento positivo, apoyo social) como de inteligencia práctica (saber aprender lecciones y adaptarse tras la adversidad).

Por último, ¿cómo mejorar estas inteligencias? La **inteligencia emocional** se mejora con entrenamiento en autoconciencia (p.ej., llevar registro de emociones, practicar mindfulness o técnicas de relajación), con feedback honesto de colegas (saber cómo nuestras reacciones afectan a otros) y con formación en habilidades sociales (negociación, escucha activa). Muchas academias policiales ya incluyen módulos de IE. La **inteligencia práctica** mejora exponiendo al líder a retos graduales (asignarle problemas nuevos que lo obliguen a salir de zona de confort), fomentando el *aprendizaje reflexivo* (después de cada operativo, hacer *debriefing* analizando qué se hizo bien y mal) y estudiando casos de otros (leer informes de operaciones de otros lugares para ampliar la base de conocimiento tácito).

### **Ejemplos prácticos aplicados al rol del inspector:**

- *Ejemplo 1 (Autocontrol emocional en incidente crítico)*: Durante una persecución a alta velocidad, el inspector Cabral siente el corazón acelerado y mucho estrés. Nota que está respirando rápido y con ira hacia el sospechoso. Gracias a su entrenamiento en IE, aplica la técnica de respiración 4-4-4 (inhalar 4 seg, sostener 4, exhalar 4) mientras conduce, para reducir su ansiedad[58]. Esto le evita cometer imprudencias por adrenalina. Cuando finalmente acorrala al sospechoso, Cabral mantiene un tono firme pero no agresivo al darle órdenes, logrando que se rinda sin resistencia. Sus subordinados, que lo ven calmado, también controlan sus impulsos. Luego Cabral admite que estaba asustado pero que deliberadamente se calmó. Este ejemplo muestra IE en acción: reconoció la emoción (miedo/enojo), la reguló, y pudo liderar con cabeza fría, evitando posiblemente un uso excesivo de la fuerza producto de rabia.

- *Ejemplo 2 (Empatía con subordinado)*: La inspectora Rivas nota que últimamente el suboficial López, normalmente eficiente, anda disperso y ha cometido errores tontos en papeleo. En vez de etiquetarlo de "flojo" inmediatamente, usa la empatía: lo invita a conversar en privado. López entonces se desahoga: está insomne por problemas familiares (cuidando a su padre enfermo). Rivas, comprendiendo la situación emocional, le ofrece flexibilidad horaria temporal y apoyo del servicio psico-social de la institución. También reasigna provisionalmente algunas de sus cargas a otros compañeros para aliviarlo. Gracias a esta intervención, López se recupera en un par de semanas y aprecia la comprensión de su jefa, incrementando su lealtad. Aquí la IE de la líder (detectar emociones ajenas y responder con compasión) no solo ayudó a un miembro, sino que previno que los errores derivaran en algo grave y mantuvo la cohesión del equipo.

- *Ejemplo 3 (Decisión bajo presión con método)*: El inspector Vega se encuentra negociando con un hombre atrincherado que tomó a su familia como rehén. La situación es tensa; se escuchan gritos. Vega siente urgencia por actuar, quizá forzar la entrada. Pero antes de decidir, se da **un minuto** para evaluar. Usa mentalmente una técnica de "peor caso/mejor caso": imagina el peor resultado de entrar a la fuerza (daño a rehenes) vs. el peor de esperar más (el agresor hiere a alguien). También repasa rápidamente el *checklist* de negociación (¿hemos agotado diálogo? ¿podemos cortar suministros?). Este momento de reflexión (tiempo de pausa) lo convence de que precipitarse sería más riesgoso. Opta por continuar la negociación aprovechando que el agresor está hablando por teléfono con su hermano (identifica eso como oportunidad de persuasión). Finalmente, tras horas, logra la rendición sin víctimas. Sus colegas le preguntan cómo tuvo la sangre fría para no entrar. Él responde que deliberadamente aplicó su entrenamiento de control de impulso bajo estrés, y esperó 30 segundos para pensar antes de ordenar nada. Ese medio minuto pudo ser la diferencia entre un final pacífico y una tragedia.

### **Conclusiones o puntos clave:**

- **Componentes de la Inteligencia Emocional**: Un líder policial efectivo desarrolla autoconciencia (conocer sus emociones momento a momento), autorregulación (manejar reacciones impulsivas), motivación (mantener entusiasmo y resiliencia), empatía (entender a su gente y a ciudadanos) y habilidades sociales (comunicación, liderazgo inspirador). Estas habilidades no son "blandas" en el mal sentido, sino que producen *resultados duros*: reducen conflictos internos, mejoran la moral y llevan a decisiones más prudentes bajo estrés.

- **Beneficios de la IE en policía**: Los policías con mayor inteligencia emocional manejan mejor el estrés, tienen menor riesgo de conductas disfuncionales (como abuso de alcohol o agresividad indebida) y mayor bienestar psicológico. Un inspector con IE alta crea un clima donde los subordinados pueden expresar problemas, se sienten comprendidos y apoyados, lo que redundo en menos ausentismo, menos errores por distracciones emocionales y más compromiso. Además, ante el público, la IE ayuda a desescalar

situaciones tensas (p.ej. hablar con calma a un ciudadano alterado) y a mostrar una imagen empática de la institución.

- **Inteligencia práctica – conocimiento tácito:** El *know-how* adquirido en años de servicio es un capital intangible del líder. Un buen inspector aprende de cada experiencia y de otros oficiales veteranos, construyendo un “banco mental” de soluciones a problemas. Esta inteligencia práctica le permite hacer juicios rápidos y confiables en situaciones nuevas, porque *reconoce patrones* similares a vividos (lo que Klein denomina “decision-making by recognition”). Sin embargo, debe cuidarse de no caer en sesgos (no dos situaciones son idénticas); combinar la intuición con verificación factual es ideal.

- **Toma de decisiones bajo presión:** En contextos policiales, a menudo no hay tiempo para análisis extenso. Por ello se entrena el *decision-making* en escenarios simulados para que ciertas respuestas se vuelvan automáticas y correctas. Técnicas como pausar brevemente para recabar calma, usar checklists predefinidos o criterios claros (por ejemplo, ROE: reglas de enfrentamiento) y delegar tareas secundarias a otros (evitando sobrecarga cognitiva) ayudan al líder a enfocarse en la decisión clave. Mantener la cabeza fría es en parte cuestión de IE (control de emociones) y en parte de práctica continua.

- **Relación IE-juicio práctico:** No son compartimentos separados; se potencian mutuamente. Un líder sereno emocionalmente puede aplicar mejor su conocimiento práctico porque piensa con claridad. Y un líder experimentado sabe que gestionar emociones es parte de la estrategia (por ejemplo, subir o bajar el tono de voz a propósito como “táctica” para influir en la psicología del momento). Ambos tipos de inteligencia le permiten *responder y no simplemente reaccionar*.

- **Desarrollo continuo:** La inteligencia emocional no es fija; un inspector puede mejorarla con autocapacitación y feedback. Similarmente, la inteligencia práctica se expande mientras uno se expone a desafíos y reflexione sobre ellos. Nunca se “llega” por completo: incluso un jefe con 30 años de servicio sigue aprendiendo. Un buen líder promueve en su unidad una cultura de aprendizaje: anima a compartir lecciones aprendidas tras cada operación (esto convierte conocimiento tácito individual en sabiduría colectiva) y ofrece espacios de formación en manejo del estrés, resolución de conflictos, etc.

- **Juicio ético bajo presión:** Cabe resaltar que no solo importa tomar decisiones eficientes sino también éticas. IE ayuda en esto pues un líder empático y con control sabrá evitar decisiones que violen derechos en un arrebato (por ej., maltratar a un detenido por frustración). La inteligencia práctica incluye la ética del oficio: las “reglas no escritas” de integridad que un líder debe honrar aun en crisis (no sacrificar principios básicos de derechos humanos, por ejemplo). Gran parte del juicio práctico es saber equilibrar eficacia con legalidad y moral, incluso cuando la presión por resultados sea alta. Un inspector con temple emocional y sabiduría práctica sabrá decir “no” a atajos peligrosos, buscando soluciones creativas alineadas con los valores institucionales.

### **Actividades o ejercicios sugeridos:**

- **Autodiagnóstico de IE:** Proporcionar a cada alumno un breve cuestionario de inteligencia emocional (por ejemplo, evaluar del 1 al 5 afirmaciones como "Reconozco fácilmente cuando estoy estresado" o "Sé escuchar activamente a mis compañeros"). Cada uno puntúa sus fortalezas y debilidades en IE. Luego en grupos pequeños comparten voluntariamente alguna área que quisieran mejorar y colectivamente discuten consejos prácticos (por ejemplo, quien tiene baja autorregulación de enojo puede recibir tips de otros que manejan bien la calma). Esto aumenta la autoconciencia y genera intercambio de técnicas.

- **Juego de roles emocional:** Simular una situación cargada emocionalmente: ej., un subordinado alterado porque no fue ascendido o un ciudadano agresivo en la comisaría. Un alumno hace de inspector y debe manejar la interacción. Observadores anotan cómo reconoció emociones, si mantuvo la compostura, si mostró empatía, etc. Tras el roleplay, se retroalimenta señalando aciertos (calma, escucha, tono de voz) y áreas de mejora (quizá no empatizó lo suficiente o perdió autoridad por ser demasiado complaciente). Se pueden rotar varios para practicar distintas reacciones.

- **Debate "¿Intuición o análisis?":** Plantear un dilema: *En una situación crítica, ¿es mejor decidir rápido con la intuición o detenerse a analizar datos?*. Dividir en dos bandos argumentativos: uno defiende la intuición basada en experiencia (rapidez, contexto), otro defiende el análisis racional (precisión, objetividad). Tras exponer ambos, el instructor conduce a la síntesis: que en realidad ambos son valiosos y complementarios. Este debate hará que los alumnos traigan ejemplos y reflexionen sobre sus propias tendencias al decidir.

- **Taller de decisiones en casos históricos:** Presentar un caso real donde un líder policial tomó una decisión controvertida bajo presión (por ejemplo, coordinar un asalto táctico vs. negociar en una toma de rehenes famosa). Dividir grupos y pedir: unos listan los factores emocionales que posiblemente influyeron (miedo, presión política, etc.), otros listan los factores prácticos/experiencia que pudieron influir (protocolos, casos previos semejantes). Luego cada grupo expone y se discute integralmente qué pudo haber llevado a esa decisión y si fue acertada o no. Finalmente, se reflexiona qué habrían hecho los alumnos y por qué. Este ejercicio conecta teoría con la realidad e histórica del liderazgo bajo estrés.

- **Práctica de control del estrés:** Enseñar en clase brevemente alguna técnica de manejo del estrés (respiración profunda, mindfulness de 3 minutos, visualización positiva). Luego pedir a los alumnos que la practiquen durante una semana (por ej., 5 minutos al día de respiración coherente). En la siguiente sesión, compartir quién notó efectos (o si alguien la aplicó en una situación real de estrés en ese periodo). Vincular esto con cómo un líder puede entrenar a su equipo en tácticas similares para momentos críticos.

### **Bibliografía recomendada:**

- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. (Libro seminal que introdujo el concepto, con capítulos sobre liderazgo y manejo del estrés aplicables a cualquier ámbito).
- López, M. et al. (2006). **"Inteligencia Emocional en policías locales"**, *Ansiedad y Estrés*, 12(2-3), 463-477. (Estudio empírico en policías que muestra la relación entre IE y afrontamiento del estrés).
- Sternberg, R., Forsythe, G. et al. (2000). *Practical Intelligence in Everyday Life*. (Incluye ejemplos de inteligencia práctica en líderes militares, cómo evaluarla y desarrollarla).
- Klein, G. (1998). *Sources of Power: How People Make Decisions*. (Basado en investigación de campo con bomberos, militares, policías; explica el modelo de reconocimiento de patrones e intuición naturalista en decisiones de vida o muerte).
- McGuire, E. & Johnsen, M. (2020). **"Emotional Intelligence and Policing: A Literature Review"**, *Journal of Law Enforcement* (ejemplo). (Compilación de estudios recientes que correlacionan IE con desempeño policial, útil para profundizar en evidencia científica).

## **Capítulo 6: Entrenamiento de Habilidades de Liderazgo**

### **Introducción**

Liderar, al igual que disparar o investigar, es una habilidad que se puede y debe entrenar. En este capítulo se examinarán las formas en que la institución policial puede desarrollar las competencias de liderazgo de sus inspectores y demás mandos. Se describirán programas de desarrollo y **simulaciones progresivas** diseñadas para formar líderes en distintos niveles, desde la academia hasta cursos avanzados. Se destacará la importancia del **feedback estructurado** –retroalimentación sistemática y constructiva– como herramienta de mejora continua, así como del **coaching interno** (acompañamiento por parte de mentores o superiores experimentados) para pulir el desempeño de los líderes en formación. Veremos cómo se pueden planificar ejercicios prácticos de complejidad creciente, en los que el aspirante a inspector va asumiendo roles de mando bajo circunstancias cada vez más desafiantes. También analizaremos cómo una cultura de *aprendizaje organizacional*, donde los errores se discuten abiertamente y el éxito se comparte, es terreno fértil para cultivar liderazgo efectivo. En síntesis, este capítulo responde a: ¿cómo formamos mejores líderes policiales?

### **Desarrollo (programas de desarrollo, simulaciones, feedback y coaching):**

Los cuerpos policiales más profesionales invierten en **programas sistemáticos de desarrollo de liderazgo**. Esto puede iniciar desde la formación básica: por ejemplo, identificando cadetes con aptitudes de mando y dándoles roles de jefatura de sección rotativamente durante la academia (para que practiquen mandar compañeros en entrenamientos). Muchas academias militares y policiales usan esta técnica: cada cadete asume temporalmente ser el "líder de pelotón" en marchas, tareas académicas, etc., recibiendo después evaluación. Tras la graduación, el desarrollo continúa con **cursos**

**específicos** al ascender: es frecuente que al ser promovido a subinspector o inspector, el funcionario deba asistir a un curso de liderazgo o de gestión policial.

Una herramienta poderosa son las **simulaciones progresivas**. En lugar de enseñar liderazgo solo en aula, se recrean situaciones lo más realistas posible para que los futuros líderes tomen decisiones y experimenten las consecuencias en un entorno seguro. Por ejemplo, en un centro de entrenamiento se puede simular una sala de crisis donde los alumnos (inspectores en entrenamiento) deben coordinar la respuesta a un incidente ficticio pero plausible: se les proporciona radios, mapas, actores que hacen de subordinados, e incluso efectos visuales/sonoros (hoy día, inclusive realidad virtual) para sumergirlos en la experiencia. Al inicio, las simulaciones pueden ser sencillas (un solo suceso, p.ej. una persecución); a medida que avanzan en habilidad, se vuelven complejas (múltiples incidentes simultáneos, dilemas éticos incorporados, etc.). Esto se alinea con la idea de *"dificultad gradual"*: empezar con escenarios manejables y subir la exigencia para evitar abrumar, pero sí retar al aprendiz. Un programa de liderazgo progresivo podría lucir así: 1) ejercicios en simulador de tiro con toma de decisión (¿disparar o no? con compañeros presentes), 2) juego de rol de mando de patrulla en operativo planificado, 3) ejercicio integral final de mando en disturbio civil con variables imprevistas. Un ejemplo real: la Marina de EE.UU. utiliza el **"Tactical Decision Games"** (juegos de decisión táctica) para entrenar a oficiales jóvenes presentándoles en aula un escenario táctico y discutiendo soluciones en equipo.

Tras cada simulación o ejercicio, es crucial el **debriefing** con **feedback estructurado**. Es decir, no solo decir "lo hiciste bien/mal", sino analizar punto por punto: *¿qué decisiones tomó el líder? ¿Fueron acertadas? ¿Cómo se sintió el equipo?* Se suelen usar listas de criterios. Por ejemplo, un modelo de feedback 360 en entrenamiento podría recoger la autoevaluación del alumno líder, la evaluación de los instructores y la de los compañeros que hicieron de subordinados. Este feedback estructurado es poderoso: el futuro líder entiende sus áreas de mejora de forma concreta. Por ejemplo, quizás descubra que no comunicó claramente las instrucciones bajo presión, o que ignoró una sugerencia valiosa de un subordinado porque estaba estresado. Al recibirlo en un entorno formativo (no punitivo), puede trabajar en esas fallas para la siguiente iteración. Investigaciones muestran que la mayoría de las organizaciones *no* dan suficiente feedback a sus mandos; en una encuesta se vio que a muchos policías en su carrera rara vez alguien les retroalimentó formalmente su liderazgo. Por ello, institucionalizar evaluaciones periódicas de liderazgo (con indicadores de desempeño de equipo, encuestas de clima, etc.) es recomendable.

El **coaching interno** complementa lo anterior: implica asignar a líderes noveles un mentor o coach, típicamente un oficial de mayor rango o más experiencia, que los guíe de forma personalizada. A diferencia del feedback que suele ser puntual tras un ejercicio, el coaching es un proceso continuo. Un coach interno se reúne regularmente con el inspector en formación, discute sus vivencias recientes, le hace preguntas orientativas ("¿Por qué crees que tu equipo no respondió como esperabas en tal operativo?"), escucha y comparte consejos sin imponerse. El rol del coach es facilitar que el aprendiz reflexione

y descubra mejoras, actuando de espejo. Muchas policías asignan a cada nuevo jefe de unidad un superior retirado o en servicio para este rol de mentoría. El coaching interno requiere confianza y confidencialidad: el líder en desarrollo debe sentirse cómodo compartiendo dudas o errores con su mentor sin temor a repercusiones. Cuando funciona bien, acelera el crecimiento: errores que a uno le tomaría 5 años aprender por sí mismo, el mentor puede hacer que los vea en meses, contando sus propias experiencias. Por otro lado, el coach puede ayudar a trazar un plan de desarrollo individual: por ejemplo, si al nuevo inspector le falta soltura para hablar en público, el coach le puede sugerir tareas específicas (presentar el resumen mensual de estadísticas en la reunión de jefes) y luego repasar cómo le fue, entrenándolo poco a poco.

Otra técnica de entrenamiento son las **evaluaciones 360°** y los **centros de evaluación** para liderazgo. Se somete a los candidatos a dinámicas de grupo, estudios de caso escritos, entrevistas simuladas, etc., con evaluadores observando competencias como comunicación, iniciativa, trabajo en equipo. Esto se usa tanto para seleccionar líderes como para formarlos: al final, dan a cada participante un informe detallado de su desempeño en cada competencia (por ej., "en la dinámica de grupo mantuviste control pero no escuchaste sugerencias ajenas"). Con base en eso, se preparan planes de mejora. Por ejemplo, en Policía de Ciudad X implementaron un centro de evaluación para aspirantes a oficiales donde midieron su liderazgo situacional y luego los que pasaron recibieron cursos focalizados en las áreas débiles comunes.

Dentro de la unidad, fomentar una **cultura de feedback continuo** es fundamental. El inspector debe practicar dar retroalimentación frecuente a sus subalternos sobre su trabajo (no solo en evaluaciones formales anuales). Y también **solicitar feedback** de ellos sobre su propio liderazgo. Esto último requiere valentía y humildad: preguntar al equipo "¿Qué podría mejorar yo como su jefe?" abre la puerta a críticas, pero bien canalizadas son un tesoro. Quizás descubra que su equipo siente que no los involucra en decisiones; sabiendo eso, puede cambiar. Herramientas como encuestas anónimas internas o sencillamente conversaciones abiertas en confianza son útiles. Como señala un experto, las organizaciones policiales están muy basadas en disciplina vertical, por lo que introducir feedback ascendente es contra-cultural pero valioso. Un equilibrio: separar lo que es autoridad (que se mantiene) de la posibilidad de opinar sobre el estilo de mando. Un subordinado puede respetar el rango y aun así sugerir "Sería bueno que nuestro jefe reconociera más los logros". Si el inspector acoge esa sugerencia, el equipo notará la mejora.

Finalmente, la institución debe **reconocer y recompensar** el esfuerzo en desarrollo de liderazgo. Si un inspector joven participa en todos los cursos, mejora su desempeño, implementa ideas aprendidas, es motivante que eso se refleje en sus evaluaciones y oportunidades de ascenso. Así se crea un círculo virtuoso: los que se esfuerzan en ser mejores líderes progresan más, enviando el mensaje de que el liderazgo es algo que la organización valora y no solo "que ocurra por sí solo".



## Conclusiones o puntos clave:

- **El liderazgo se entrena:** Contrario a la noción de que "los líderes nacen", en la policía moderna se considera que todos los agentes con potencial pueden aprender habilidades de mando mediante entrenamiento deliberado. Programas formales de desarrollo (cursos, academias de liderazgo) y prácticas en el puesto contribuyen a forjar mejores líderes. Es un proceso continuo a lo largo de la carrera, no un evento único.

- **Aprendizaje experiencial progresivo:** La utilización de **simulaciones y ejercicios prácticos** de dificultad creciente permite al futuro líder "aprender haciendo" en entornos controlados. Estas prácticas fortalecen la capacidad de decisión, la comunicación y el manejo del estrés. Es importante que las simulaciones sean lo más realistas posible y aborden múltiples facetas (operativas, administrativas, éticas) para preparar integralmente[72][62].

- **Feedback estructurado y frecuente:** La retroalimentación es la herramienta de mejora por excelencia. Debe ser **específica, objetiva, equilibrada** (reconocer logros y señalar errores) y orientada a cómo mejorar[65][73]. En el entrenamiento formal, cada ejercicio debe ir seguido de feedback. En el trabajo cotidiano, implementar mecanismos de feedback continuo (evaluaciones 360°, reuniones post-acción, conversaciones uno a uno) acelera el desarrollo. Sin feedback, los malos hábitos no se corrigen y las virtudes pasan inadvertidas.

- **Mentoría/Coaching interno:** Tener un guía experimentado que aconseje y acompañe al líder en formación es altamente beneficioso. Un programa de coaching interno bien gestionado genera transferencia de conocimiento tácito y apoyo emocional. El coach no da órdenes, sino que hace preguntas y comparte experiencias relevantes, ayudando al coachee a reflexionar y encontrar su estilo propio. La relación mentor-mentee debe basarse en confianza y compromiso mutuo.

- **Cultura organizacional de desarrollo:** No basta con cursos aislados; el conjunto de la institución debe valorar el aprendizaje. Una *cultura de aprendizaje* implica: fomentar que los jefes compartan conocimientos (como el ejemplo de "líder multiplicador"), no penalizar excesivamente los errores sino verlos como oportunidades de mejora (dentro de límites, claro), y recompensar la iniciativa de auto-mejora (por ejemplo, puntos en promociones por asistir a capacitaciones voluntarias). Si los inspectores ven que la organización espera de ellos que crezcan constantemente, estarán más motivados a entrenarse.

- **Rol del superior en el desarrollo del subordinado:** Cada inspector que tenga gente a su cargo debe considerarse también un formador. Los subinspectores, oficiales de menor rango y aspirantes observan e imitan a su jefe. Por tanto, el inspector debe modelar el liderazgo que quiere ver: ser receptivo al feedback, mostrar que aprende de sus errores, y dedicar tiempo a enseñar a su gente. En la rutina, aprovechar momentos para entrenamiento on-the-job: por ejemplo, después de un operativo, sentarse con el equipo 10 minutos a repasar qué se aprendió. Esto inculca el hábito de la mejora continua.

- **Simulaciones de bajo costo:** No siempre se cuenta con centros de simulación de última generación. Sin embargo, con creatividad se pueden organizar ejercicios con recursos mínimos: *role plays* en sala, discusión de casos escritos, revisión de videos de

situaciones reales para analizar qué harían. La clave es la dinámica participativa y el posterior análisis. Por ejemplo, un instructor puede simular una llamada telefónica difícil y el alumno ser el jefe que la recibe; tras 5 minutos se detiene y comenta. Lo importante es *practicar la toma de decisiones y habilidades de liderazgo en entornos "ficticios"* para pulirlas antes de las situaciones reales.

- **Documentación y transmisión de lecciones aprendidas:** Un aspecto frecuentemente descuidado es recopilar de manera estructurada las *lecciones aprendidas* de líderes en eventos importantes, para usarlas en entrenamientos futuros. Crear una base de casos (tipo "Estudio de caso: Operativo ZZ, qué salió bien y mal") en la escuela policial, con aportes de los protagonistas, es una mina para entrenar a nuevos líderes sin tener que esperar a que vivan esos eventos ellos mismos. Así el aprendizaje es acumulativo generacionalmente.

### **Actividades o ejercicios sugeridos:**

- **Diseño de simulacro:** Los alumnos, en equipos, diseñan un escenario de simulación de liderazgo para futuros cursantes. Deben describir la situación, roles, objetivos del ejercicio y cómo se evaluará. Ej: Equipo A diseña "Motín en cárcel", Equipo B "Búsqueda de desaparecido masiva". Luego intercambian los diseños y discuten cómo los implementarían prácticamente. Esto les hace pensar creativamente en entrenamiento y les ayuda a valorar la planificación detrás de cada simulación.

- **Roleplay de coaching:** En tríos, un miembro asume rol de *coach* (mentor), otro de *coachee* (subordinado con un problema), y el tercero observa. Se les da un caso: ej., el coachee es un subinspector estresado por baja performance de su equipo. El coach practica la escucha y preguntas (no le da soluciones inmediatas), ayudando al coachee a analizar. Tras 10 min, el observador y coachee dan feedback al coach: ¿El coach escuchó activamente? ¿Hizo preguntas útiles? ¿Evitó juzgar? Luego rotan roles. Así experimentan la dinámica de coaching tanto como mentores como aprendices.

- **Práctica de feedback:** Cada alumno trae una situación real o ficticia de alguien a quien tenga que dar feedback difícil (por ejemplo, "un subordinado llega tarde a menudo"). En parejas, se turnan: uno hace de líder dando feedback estructurado al "subordinado" (rol del otro). Luego invierten con la situación del otro. Al final, discuten en plenario qué frases funcionaron mejor, qué se debe evitar (ej. vaguedades, ataques personales) y se apuntan en pizarra las "*buenas prácticas de feedback*".

- **Plan personal de mejora:** Cada alumno identifica una habilidad de liderazgo que desea mejorar (puede basarse en feedback recibido en actividades previas). Luego elabora un mini plan: acciones específicas, recursos, quién puede darle coaching/ayuda, cómo medirá progreso, plazo. Lo comparte con un compañero para accountability. Ej: "Mejorar mi escucha activa: esta semana en cada reunión me esforzaré por no interrumpir y tomar notas; pediré a mi colega X que me retroalimente si me ve hacerlo." En sesiones futuras se puede hacer seguimiento de estos compromisos, fomentando el hábito de auto-desarrollo planificado.

### **Bibliografía recomendada:**

- Hernez-Broome, G. & Hughes, R. (2004). **"Leadership Development: Past, Present, and Future"**, *Human Resource Planning*. (Artículo que repasa métodos efectivos de desarrollo de liderazgo, incluyendo coaching, 360, etc., aplicable a contexto policial).
- McDermott, P. & Hulse, D. (2012). **"Focus on Training: Corrective Feedback in Police Work"**, *FBI Law Enforcement Bulletin*[65][66]. (Analiza la importancia del feedback en la formación continua de oficiales, propone el instrumento CFI-R para mejorar la cultura de feedback en entrenamiento).
- Allen, S. (2019). *Mentoring for police leadership*: (Manual práctico sobre cómo implementar programas de mentoría policial, con casos de éxito y consejos para mentores y mentees).
- Lacerda, T. (2017). **"Simulation training in police education"**, *Police Practice and Research*. (Estudio de implementación de simuladores (incluyendo realidad virtual) en academias policiales, discute eficacia y percepciones de los alumnos).
- Centro de Altos Estudios Policiales (Colombia o país ficticio). **Manual de Formación de Mandos Medios**. (Los manuales internos policiales, si disponibles, ofrecen lineamientos concretos de cómo se estructuran los cursos de ascenso, incluyendo metodologías de enseñanza, los cuales reflejan estándares adaptados al contexto local).

## **Capítulo 7: Evaluación del Liderazgo**

### **Introducción**

Este capítulo aborda cómo se puede medir y analizar el desempeño de liderazgo, tanto a nivel individual (el desempeño de un inspector como líder) como a nivel de equipo (la eficacia global de su unidad). Evaluar el liderazgo es fundamental para identificar fortalezas, áreas de mejora y el impacto real que un líder tiene en su grupo y resultados. Se revisarán modelos y protocolos empleados para esta evaluación, incluyendo métodos cualitativos (evaluaciones 360°, observaciones estructuradas) y cuantitativos (indicadores de desempeño, encuestas de clima). Asimismo, se presentarán cuatro instrumentos de evaluación desarrollados en Argentina para medir diferentes dimensiones del liderazgo policial: **CELID** (Cuestionario de Estilos de Liderazgo), **CONLID** (Cuestionario de Conductas del Líder), **CAMIN** (Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta) y **POTENLID** (Cuestionario de Motivación para Liderar). Describiremos brevemente en qué consiste cada instrumento, qué mide, cómo se aplica y para qué se utiliza. Estos cuestionarios, diseñados por investigadores locales, sirven para obtener perfiles del estilo de liderazgo, las conductas que el líder exhibe, su enfoque de motivación, etc., y pueden ser valiosas herramientas en procesos de selección, formación y evaluación continua de mandos policiales.

### **Desarrollo (modelos y protocolos de análisis; instrumentos argentinos CELID, CONLID, CAMIN, POTENLID):**

La **evaluación del liderazgo** se puede enfocar desde distintas perspectivas. Un modelo común es el de las **competencias de liderazgo**: la organización define un conjunto de

competencias clave (p.ej., comunicación, toma de decisiones, gestión de equipo, ética) y evalúa a cada líder contra esos criterios. Por ejemplo, mediante la observación de su desempeño en situaciones reales, revisión de resultados (¿cumple objetivos? ¿cómo está la moral de su equipo?) y encuestas a subordinados. Muchas fuerzas policiales integran la evaluación de liderazgo en la evaluación de desempeño anual del oficial: no solo se miden sus resultados operativos (bajas tasas de delitos, etc.) sino también *cómo* lidera. Se pueden usar indicadores específicos: tasa de rotación del personal bajo su mando (si su equipo sufre muchas bajas o traslados, podría indicar problemas de liderazgo), número de quejas o felicitaciones hacia su unidad (indicio de clima/cultura), nivel de cumplimiento de metas estratégicas, etc. Un protocolo podría ser que cada fin de año, el superior directo del inspector complete un informe cualitativo sobre su liderazgo, incluyendo ejemplos. Paralelamente, se realiza una encuesta anónima de clima en la unidad (donde los agentes valoran aspectos como “mi jefe comunica claramente las directrices” o “mi jefe reconoce el buen trabajo”). Cruzando ambas fuentes, se obtiene una imagen más completa.

Otra forma de análisis es mediante **indicadores cuantitativos de desempeño del equipo**: la idea es que un buen líder saca mejor rendimiento de su gente. Por ejemplo, se puede comparar unidades similares: si bajo el Inspector A la sección resuelve 80% de casos y baja el ausentismo un 10%, mientras bajo el Inspector B en otra sección similar solo resuelven 50% y hay alto ausentismo, eso sugiere que A tiene un liderazgo más efectivo (aunque habría que controlar por variables contextuales). Se podría incluso construir un índice compuesto de “eficacia del liderazgo” mezclando varios indicadores (productividad, clima, disciplina, innovación).

Ahora bien, los instrumentos **CELID, CONLID, CAMIN, POTENLID** proveen herramientas estandarizadas para evaluar ciertos aspectos del liderazgo en forma de cuestionario psicométrico. Fueron desarrollados por investigadores argentinos (Castro Solano, Nader, Lupano, etc.) adaptando teorías globales a contexto local. Describamos cada uno:

- **CELID (Cuestionario de Estilos de Liderazgo)**: Este instrumento está inspirado en el modelo de Bass del “*Multifactor Leadership Questionnaire*”. Consiste en 34 ítems y evalúa tres grandes estilos de liderazgo: **Transformacional**, **Transaccional** y **Laissez-faire**. A su vez, dentro de transformacional mide sub-dimensiones como carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada; dentro de transaccional mide recompensa contingente y dirección por excepción; y el laissez-faire (dejar hacer) como ausencia de liderazgo. El CELID se aplica típicamente a líderes (Forma A, autoevaluación; o Forma S, evaluado por subordinados). Por ejemplo, un ítem de transformacional podría ser “Articulo una visión clara y convincente para mi equipo”. Los encuestados responden en qué medida describen al líder. Este cuestionario, validado en población argentina, permite obtener un perfil: cuánto tiende ese líder a ser transformacional (inspirador y orientado a cambios), transaccional (orientado a intercambio y cumplimiento) o laissez-faire (pasivo, evita intervenir). Los resultados se pueden usar para retroalimentar: por ejemplo, si alguien sale alto en laissez-faire, indica necesidad de volverse más proactivo porque el laissez-faire correlaciona con menor efectividad. En estudios con CELID se encontró

que en civiles predominaba más lo transaccional (negociación, intercambio) mientras en militares lo transformacional, pero en ambos casos puntajes altos en transformacional se asocian a mejores percepciones de liderazgo.

- **CONLID (Cuestionario de Conductas del Líder):** Es un cuestionario de 18 ítems, basado en el enfoque conductual según la reformulación de Yukl[79]. Yukl planteó tres meta-categorías de conductas de liderazgo: **Orientadas a la Tarea, Orientadas a las Relaciones y Orientadas al Cambio**. El CONLID mide esas tres. Ejemplos de conductas orientadas a la tarea: "Establece claramente las metas de trabajo" (organización, control); orientadas a relaciones: "Muestra preocupación por el bienestar del personal" (apoyo, desarrollo); orientadas al cambio: "Propone ideas innovadoras para mejorar la unidad". Los participantes responden qué tanto realiza esas conductas el líder evaluado. Este instrumento da puntajes en las tres dimensiones. Por ejemplo, un perfil podría indicar que un inspector obtiene puntuaciones altas en tarea y relaciones pero baja en cambio, lo que sugiere que cumple bien el trabajo diario y cuida a su gente, pero podría mejorar en iniciativa de mejoras e innovación. En validaciones en muestras argentinas se halló buena confiabilidad (alfas ~0.75) por dimensión[80][81]. Es útil para un diagnóstico equilibrado: quizás un líder excelente en orient. tarea (eficiente) descuida lo relacional (pudiendo generar descontento) – el CONLID lo pondría en evidencia.
- **CAMIN (Cuestionario de Liderazgo Camino-Meta):** Este cuestionario de 12 ítems se deriva de la teoría *Path-Goal* de Robert House, adaptado por Castro Solano y Nader[82][83]. La teoría Camino-Meta postula que el líder clarifica el camino para que los subordinados logren objetivos y puede adoptar cuatro estilos según la situación: **Liderazgo Directivo** (da guías específicas, estructura), **Liderazgo Apoyador** (se muestra amigable y accesible, cuida necesidades), **Liderazgo Participativo** (consulta a los subordinados en decisiones) y **Liderazgo Orientado al Logro** (establece metas desafiantes y espera excelencia). El CAMIN adapta el *Path-Goal Questionnaire* original (PGQ) de Indvik[84][85]. Consta de 12 reactivos, probablemente 3 por cada estilo de los cuatro. Ejemplos: Directivo: "Establece procedimientos claros para las tareas"; Apoyador: "Se preocupa por el bienestar personal de sus empleados"; Participativo: "Incluye a los subordinados al decidir nuevas políticas"; Orientado a logros: "Insiste en que se alcancen niveles de rendimiento superiores al promedio". El evaluado (o sus subordinados) puntúa cada enunciado. El CAMIN proporciona un perfil de 4 puntuaciones, una por estilo[83][86]. En una investigación con CAMIN mencionada antes, hallaron coeficientes de consistencia interna moderados (Cronbach de .46 a .74 según dimensión)[87], posiblemente por la brevedad del test. Aun así, es útil para ver qué estilo path-goal predomina. Por ejemplo, un inspector puede ser altísimo en directivo y logro, pero bajo en participativo y apoyador. Significado: es bueno dando instrucciones y empujando a la excelencia, pero quizá no escucha ni empatiza lo suficiente. Con esa info, se pueden planear intervenciones formativas (aumentar su conducta participativa cuando la situación lo amerite).

- **POTENLID (Cuestionario de Motivación para Liderar):** Este instrumento evalúa la **motivación para liderar** del individuo, adaptando la escala de Chan & Drasgow[88][89]. Chan y Drasgow propusieron que la motivación de una persona para ocupar roles de liderazgo tiene tres componentes: **Motivación Afectiva-Intrínseca** (disfrute personal al liderar, gusto por comandar), **Motivación Calculativa-Extrínseca** (motivos instrumentales: liderar por salario, ascenso, reconocimiento) y **Motivación Social-Normativa** (sentido de deber u obligación de liderar cuando se requiere). El POTENLID cuenta con 9 ítems (3 por dimensión)[90][91]. Ejemplos: Intrínseca: "Me agrada estar al frente de un grupo y dirigir sus esfuerzos"; Extrínseca: "Aspiro a liderar porque trae beneficios profesionales"; Normativa: "Me siento obligado a asumir el liderazgo si el grupo lo necesita". El respondiente indica nivel de acuerdo. Se obtiene puntuación en cada tipo de motivación. Esto es valioso por varios motivos: en selección, uno podría buscar candidatos con alta motivación intrínseca y normativa (porque liderarán con pasión y sentido de responsabilidad) y no exclusivamente extrínseca (no solo por ambición personal). En desarrollo, conocer motivaciones ayuda a orientar: si alguien tiene baja motivación intrínseca para liderar pero se espera que asuma un rol, habría que trabajar en darle confianza y experiencias positivas de liderazgo. En la investigación de Puerto Rico citada, promediaron resultados y no hallaron grandes diferencias de género en motivación, con leve predominio de motivación intrínseca en ambos sexos.

En la práctica, la evaluación de liderazgo debe ser **periódica y transparentemente comunicada** al evaluado. No es para "etiquetar" sino para desarrollar. Muchos jefes le temen inicialmente a ser evaluados por subalternos o a tests psicológicos, pero si se crea un entorno de confianza y confidencialidad en los resultados (y no se usan automáticamente punitivamente) se pueden aprovechar muy bien. Por ejemplo, las autoridades pueden decidir que los resultados de CELID, etc., se usen solo para feedback personal, o agregados anónimamente para identificar tendencias globales (ej., se descubre que muchos mandos intermedios están bajos en estilo participativo → se diseña capacitación general).

#### **Ejemplos prácticos aplicados al rol del inspector:**

- *Ejemplo 1 (Aplicación de CELID en la fuerza):* La Policía Provincial realiza cada dos años una evaluación 360° de sus comisarios e inspectores usando entre otras herramientas el CELID-S (forma subordinado). Los agentes valoran ítems como "Mi jefe inspira con su visión" (transformacional) o "Aplica castigos cuando no cumplimos" (transaccional) y "A veces está ausente cuando más se lo necesita" (laissez-faire). El inspector Pérez recibe su informe confidencial: Sus puntuaciones lo sitúan alto en transaccional (4/5), medio en transformacional (3/5) y lamentablemente también algo alto en laissez-faire (3/5). En comentario cualitativo, algunos subalternos anotaron que Pérez delega tanto que a veces no está al tanto de problemas. Su superior discute con él: le reconoce su fortaleza en administrar recompensas (los motiva con francos, felicitaciones, típico transaccional efectivo) pero le sugiere que trabaje en ser más presente e inspirador. Le recomiendan un curso de liderazgo transformacional. Dos años después, en la

siguiente aplicación de CELID, Pérez sube su puntaje transformacional a 4 y baja su *laissez-faire* a 2, reflejando el progreso en liderazgo más proactivo[76][93].

- *Ejemplo 2 (Uso de CONLID para retroalimentación puntual)*: La inspectora Silva quiere mejorar a su segundo, el subinspector Gutiérrez, para prepararlo a ascender. Hace que él mismo llene el CONLID-A (auto) y además ella lo llena evaluándolo (CONLID-S). Al comparar, las percepciones coinciden en que él es muy fuerte en Conductas de Tarea (puntual, ordenado, controla bien) y bastante bueno en Conductas de Relaciones (él se autoevalúa 3.5/5, ella 4/5; él es querido por su equipo), pero ambos ven bajo su puntaje en Conductas de Cambio (2/5). Es decir, Gutiérrez rara vez propone mejoras o desafía el status quo. Con esa base, Silva conversa: "Eres excelente administrando el trabajo diario y motivando al personal, pero me gustaría verte más proactivo con ideas nuevas o adaptándote en cambios, porque un jefe debe anticipar el futuro, no solo mantener el presente". Juntos establecen que Gutiérrez liderará un proyecto de innovación (instalar una app vecinal de denuncias) para ejercitar su faceta de cambio. Esto ilustra cómo un instrumento simple ayudó a enfocar un plan de desarrollo específico[94][80].

- *Ejemplo 3 (Integración de evaluación de liderazgo en desempeño)*: En la Policía Metropolitana, la evaluación anual de desempeño de un inspector consta de: 50% resultados operativos (cumplimiento de metas del plan estratégico, indicadores de seguridad) y 50% evaluación de competencias de liderazgo. Para esta segunda mitad, se realiza una encuesta de clima (subordinados califican factores como confianza en el jefe, claridad, justicia), se revisa si el inspector hizo las evaluaciones de su personal a tiempo, si hubo quejas internas, etc. Al Inspector Soto le fue excelente en resultados (sobrepasó metas) pero deficiente en clima (sus subalternos reportaron bajo nivel de reconocimiento y comunicación, ambiente tenso). El protocolo establece que un desempeño desequilibrado así requiere intervención: su superior regional conversa con Soto mostrando ambos lados. Se diseña un plan de mejora en liderazgo: enviarlo a coaching y exigirle mejorar esos indicadores. Se advierte que si bien los números delictivos importan, la organización no considera exitoso a un jefe si su gente sufre bajo su mando. Esta evaluación integrada envía el mensaje de que *el "cómo" se logran los resultados es tan importante como los resultados mismos*. Al año siguiente, Soto logró elevar su puntaje de clima significativamente, manteniendo buenos resultados, y su evaluación fue sobresaliente.

### **Conclusiones o puntos clave:**

- **Importancia de evaluar el liderazgo**: "Lo que no se mide, no se mejora". Evaluar formalmente las habilidades y efectos del liderazgo permite identificar líderes sobresalientes (para reconocerlos y aprender de ellos) y líderes con dificultades (para entrenarlos o reubicarlos). También permite verificar el impacto de las iniciativas de capacitación: si tras dos años de programa de liderazgo transformacional, los CELID de los mandos mejoran, se comprueba efectividad.

- **Enfoques múltiples**: La evaluación debe ser integral, combinando perspectivas. Sólo los indicadores numéricos (criminalidad, productividad) pueden engañar si no se

consideran las relaciones humanas detrás; solo opiniones subjetivas sin resultados tampoco completan la foto. Usar evaluaciones 360°, encuestas de clima, desempeño del equipo y autovaloración del líder proporciona un panorama equilibrado.

- **Instrumentos psicométricos especializados:** Herramientas como CELID, CONLID, CAMIN, POTENLID ofrecen mediciones estandarizadas confiables de aspectos específicos del liderazgo. Su ventaja es la objetividad y la posibilidad de comparar con normas (por ej., saber si el nivel de liderazgo transformacional de un jefe está por encima o debajo del promedio de referencia). Al ser desarrollados localmente, están validados culturalmente para el entorno hispano-hablante/policial. Integrarlos en las evaluaciones brinda datos concretos para retroalimentación y desarrollo.

- **Perfil completo con instrumentos complementarios:** Cada uno de los cuestionarios mencionados mide un ángulo distinto – estilos generales (CELID), conductas observables (CONLID), estilos situacionales (CAMIN), motivaciones internas (POTENLID). Juntos, permiten entender *qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace* un líder. Esa riqueza de información posibilita intervenciones muy específicas. Por ejemplo, si un líder falla en conductas orientadas a la tarea según CONLID, se le puede entrenar en planificación y control; si falla en transformacional según CELID, entrenarlo en inspirar y comunicar visión.

- **Uso para selección/promoción:** Estas evaluaciones no son solo para desarrollo; también pueden integrarse en los procesos de promoción a puestos de liderazgo. Ayudan a detectar quién tiene aptitudes o inclinaciones adecuadas. Obviamente deben usarse como complemento de otros criterios (experiencia, trayectoria ética, etc.), no aisladamente. Pero por ejemplo, si un candidato a comisario puntúa muy bajo en Motivación para Liderar (POTENLID), se debería considerar si realmente quiere/conviene ponerlo en ese rol o si hay que trabajar eso antes.

- **Periodicidad y seguimiento:** Evaluar liderazgo no es “dar el diagnóstico y listo”; debe repetirse en intervalos (anuales o bienales) para ver evolución. Lo ideal es que sea parte del ciclo de gestión de desempeño: planificar objetivos, soportarlo con coaching/formación, evaluar, retroalimentar, re-planificar. Por ejemplo, un inspector sabe que cada año recibirá feedback de su equipo y su jefe sobre su liderazgo; eso lo incentiva a trabajar sus áreas débiles de antemano.

- **Retroalimentación cuidadosa:** Al compartir resultados de evaluaciones con el líder evaluado, se debe hacer con enfoque de crecimiento. Evitar usarlo para “etiquetar”: por ejemplo, decir “usted es laissez-faire puntaje X, mal líder” sería contraproducente. En cambio: “usted obtuvo tal perfil; eso sugiere que en estas situaciones tiende a delegar demasiado; ¿ha notado algo así? Podríamos trabajar para incrementar su involucramiento directo en momentos clave...”. O si motivaciones extrínsecas dominan: en lugar de juzgarlo, explorar cómo alinear sus incentivos con motivaciones más intrínsecas (darle proyectos significativos).

- **Confidencialidad y aceptación:** Para que instrumentos como estos funcionen, los participantes deben confiar en el proceso. Importante asegurar la confidencialidad de encuestas de subordinados (que sientan libertad de opinar) y comunicar claramente el



propósito no punitivo sino formativo. Incluir a representantes de personal o jefes de sindicato en el diseño a veces ayuda a la aceptación. Una vez ven los beneficios (por ejemplo jefes mejorando su trato tras evaluaciones), la confianza aumenta.

- **Limitaciones:** Ningún instrumento es perfecto. Por ejemplo, CELID puede verse influido por estados de ánimo del día de la encuesta o por deseabilidad social (el líder mismo puede autoevaluarse mejor de lo real). Por eso triangulación es clave: usar varias fuentes e interpretarlos con criterio profesional (de psicólogos organizacionales, etc.). También, cada contexto es único: los baremos deben adaptarse (tal vez la media de transformacional en una policía militarizada es baja; no se debe interpretar que todos son malos líderes, sino que es un estilo cultural). La evaluación de liderazgo es tanto arte como ciencia; los datos guían, pero la interpretación contextual la dan los expertos.

### **Actividades o ejercicios sugeridos:**

- **Autoevaluación vs. heteroevaluación:** Entregar a cada alumno versiones resumidas de un cuestionario (por ejemplo 10 ítems representativos de CELID o CONLID). Primero, que se autoevalúen (cómo consideran que es su estilo). Luego, en parejas que hayan trabajado juntas en algún ejercicio antes, que se evalúen mutuamente (basado en interacciones observadas en clase). Comparar resultados: ver si hay diferencias significativas entre cómo uno se ve vs. cómo lo ven. Discusión: ¿Por qué puede haber discrepancias? (p.ej., uno cree que escucha mucho, pero el otro notó que no tanto). Sin entrar en sentimientos defensivos, usar esto para evidenciar la importancia de la retroalimentación externa en calibrar la autopercepción.

- **Interpretación de perfiles instrumentales:** Dividir la clase en 4 grupos, asignar a cada uno un instrumento (CELID, CONLID, CAMIN, POTENLID). Cada grupo recibe un par de "perfiles hipotéticos" a interpretar. Ejemplo para CELID: Perfil A – Muy alto transformacional, medio transaccional, bajo laissez-faire; Perfil B – medio transformacional, medio transaccional, alto laissez-faire. Que el grupo discuta: ¿Cómo sería un líder con ese perfil? ¿Qué fortalezas y problemas anticipan? Luego en plenario, cada grupo presenta su análisis. Complementar con lo que dicen estudios (p.ej., laissez-faire alto es problemático[76]). Esto les ejercita en la lectura de resultados de evaluación.

- **Simulación de entrevista de feedback:** Un alumno hace de evaluador (superior), otro de evaluado (inspector), y simulan la entrevista de devolución de resultados de una evaluación 360 + instrumentos. El "superior" debe comunicar elogios (ej., "Tus subalternos valoran tu disciplina y organización") y aspectos a mejorar ("Hubo comentarios de que te falta escuchar más sus ideas, coincide con tu bajo puntaje participativo en CAMIN"). Debe hacerlo en tono constructivo, y luego escuchar la reacción del evaluado, llegando juntos a un acuerdo de mejora. El observador anota cómo se manejó: ¿fue empático? ¿usó ejemplos? ¿logró compromiso del evaluado? Después se retroalimenta al "superior" actor para mejorar sus habilidades de dar feedback (lo cual complementa Cap.6).

- **Juego "Ficha en blanco":** Repartir una ficha en blanco a cada alumno. Tienen que anotar una pregunta que ellos incluirían en una encuesta de clima para evaluar a sus líderes actuales (por ejemplo, algo que les gustaría poder decir o que creen crítico medir). Recogerlas y al azar leer algunas, discutiendo qué dimensión del liderazgo evalúan y por qué es importante. Ej: "¿Mi jefe me felicita cuando hago un buen trabajo?" evalúa reconocimiento (orientación a relaciones, transformacional –Consideración Individualizada). Conectar esas preguntas espontáneas con los conceptos vistos (posiblemente verán que muchas se alinean con lo que CONLID o CELID ya mide). Así perciben que las herramientas reflejan inquietudes reales de la tropa.

### **Bibliografía recomendada:**

- Castro Solano, A., Nader, M. & Casullo, M. (2004). **"Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) en población argentina"** – *Revista de Psicología*. (Artículo donde se basó el desarrollo de CELID, presentando validación y diferencias encontradas entre civiles y militares, útil para entender su fundamento).
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo: CELID, CONLID, CAMIN, POTENLID*. (Publicación monográfica que probablemente compila los fundamentos teóricos y las instrucciones de aplicación de los cuatro instrumentos desarrollados, con datos normativos argentinos).
- Yukl, G. (2012). *Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention*. (Resumen de investigación global sobre conductas de liderazgo – base conceptual de CONLID).
- Chan, K. & Drasgow, F. (2001). **"Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead"** – *Journal of Applied Psychology*. (Presenta la escala original de Motivación para Liderar adaptada en POTENLID).
- Kouzes, J. & Posner, B. (2017). *The Leadership Challenge* (6th ed.). (No es sobre evaluación per se, pero su enfoque de "prácticas ejemplares del liderazgo" se puede usar como marco evaluativo; también trae el instrumento LPI – Leadership Practices Inventory – que es similar a CELID en cuanto a medir prácticas, lo cual puede ser comparado).

# **COMUNICACIÓN Y ORATORIA**

## **UNIDAD I**

### **Objetivos:**

- **Introducir al funcionario policial en el arte de la oratoria:** adquiriendo herramientas básicas en el dominio de la correcta expresión oral, escrita y no verbal, como así también desarrollar aptitudes y actitudes para una correcta comunicación, de acuerdo al receptor y al contexto. Identificar muletillas y vicios propios del discurso policial.
- **Reconocer el rol del personal policial como vocero eventual:** Comprender la importancia de representar adecuadamente a la institución policial en situaciones de comunicación pública.
- **Adquirir herramientas básicas para interactuar con los medios de comunicación:** desarrollar habilidades para ofrecer información clara, precisa y oportuna, respetando los límites legales y éticos.
- **Fortalecer la imagen institucional a través de la comunicación efectiva:** incorporar estrategias para transmitir confianza y profesionalismo para sus intervenciones públicas.
- **Preparar a los inspectores para gestionar mensajes clave en situaciones críticas o de alto impacto mediático:** adaptar el discurso para diferentes audiencias, utilizando un lenguaje accesible y respetuoso.

### **Introducción a la Comunicación policial con los medios**

#### **La comunicación institucional: Importancia y objetivos principales.**

En los últimos años un número notable de académicos y profesionales especializados en Comunicación resaltan el papel estratégico de la comunicación de crisis –más allá de la comunicación interna o de la externa.

Según algunos, como Nätti, Rahkolin y Saraniemi (2014, p. 234), una crisis es “un momento inesperado, negativo y serio o un proceso que amenaza el valor físico y/o inmaterial de una organización”. El autor define la crisis comunicativa organizacional de una manera similar: “la percepción de un evento impredecible que amenaza las expectativas importantes de los grupos de interés y puede afectar seriamente el desempeño de una organización y generar resultados negativos”.

Algunos expertos de la comunicación de empresas, siguen resaltando que la adversidad puede afectar diariamente a todas las organizaciones, “sin importar su tamaño, huella geográfica o misión”. Este enfoque hunde sus raíces en el carácter cuasi omnipresente de las crisis en el mundo organizacional, que lleva a las instituciones a confiar su comunicación a equipos especializados propios o externos.

En las últimas décadas el departamento de comunicación se ha hecho imprescindible en cualquier empresa, ampliando sus funciones en situaciones de crisis, en las que debe, entre otras cosas, proporcionar información a los medios de comunicación y no mentir para lograr controlar las situaciones negativas, episodios que se generan cada vez con mayor frecuencia.

Un estudio empírico amplio en 43 países europeos publicado en el año 2014 mostró que más del 70% de los profesionales de la comunicación se enfrentan al menos a una

crisis al año, “principalmente institucional y relacionada con el desempeño de la organización o una crisis en la administración o el liderazgo”

Los efectos de las crisis tienen una repercusión sobre la confianza de los distintos grupos de interés de las organizaciones.

A mayor incertidumbre del mundo actual, más necesario se hace generar y mantener la confianza. Sin embargo, las organizaciones no suelen tener la fortaleza necesaria para responder a los entornos de continua incertidumbre. En esta línea, Almansa-Martínez y Fernández-Souto (2020) relacionan el panorama actual del sector de las Relaciones Públicas con el cambio, la incertidumbre y los retos –como la lucha contra la desinformación, el techo de cristal femenino y la implementación de nuevas tecnologías–. Estas mismas autoras recuerdan el avance generado en la profesión a partir de la crisis económica de 2008 y subrayan la necesidad de fortalecerse frente a la incertidumbre de la actual crisis generada por la pandemia Covid-19.

La situación paradójica anterior ha convertido la comunicación de crisis en una de las áreas de investigación más prominentes en relaciones públicas y comunicación estratégica en las últimas décadas.

1. El objetivo principal es conocer la producción científica de la última década (2008-2018) en gestión de la comunicación de crisis. Derivados del anterior se plantean cinco objetivos secundarios:
2. Conocer los temas relacionados con la comunicación de crisis más analizados en la última década, es decir, qué asuntos han sido de más relevancia para los autores.
3. Averiguar cuáles son las teorías de comunicación más estudiadas.
4. Identificar los métodos más empleados.
5. Anotar los principales resultados y avances.
6. Y atender al perfil profesional y geo-cultural de los autores con el fin de comprobar si ello afecta a su producción.

Cuando estalla una situación adversa en una organización, o antes incluso para anticiparse, el planteamiento de soluciones por parte de los profesionales pasa por la creación e implementación de diversas estrategias.

Según lo estudiado, la definición de una estrategia con perspectiva es *“analizar los recursos y capacidades de la organización, evaluar las fortalezas y ventajas competitivas internas de una organización, para seleccionar e impulsar aquellas que permitan a la organización alcanzar sus objetivos”*.

### **Rol del personal policial como vocero eventual: Responsabilidades y límites.**

#### **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 sólídus, 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, atrayéndola 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:

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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 transmitía.

También tenía clara conciencia del uso de signos naturales y conocimientos 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.

## **Adquirir herramientas básicas para interactuar con los medios de comunicación**

Desarrollar habilidades para ofrecer información clara, precisa y oportuna, respetando los límites legales y éticos.

## **Oratoria y Liderazgo**

Líder es el que va a la cabeza del grupo; representa al grupo y se responsabiliza de él. Este concepto hace referencia a una relación básicamente humana. Su función es la de estimular, persuadir, convencer, motivar, catalizar su voluntad y dirigirlo hacia un objetivo determinado. La palabra "leader" apareció en 1800, pero fue a partir de 1940, cuando los investigadores sociales prestaron atención a la figura del "leader". El mercado actual está saturado de libros sobre liderazgo. Cada libro ofrece una visión particular, de acuerdo a la ideología filosófica, psicológica, social o económica de su autor, pero todos los estudios tienen un denominador común. En este capítulo presentamos el perfil de un líder eficaz.

El objetivo fundamental no es la adquisición de más ideas sino el cambio de actitud mental y el desarrollo de nuevas formas de expresión y de acción, que garanticen una gestión eficaz. El líder ha existido siempre. Todo grupo humano necesita un jefe que evite la anarquía, que proteja de temores, que controle la agresividad de los individuos, que resuelva los conflictos y dirija la acción de todos hacia objetivos comunes de progreso y bienestar.

Antiguamente el líder se imponía por su capacidad física, por su espíritu agresivo y por su astucia, es decir, por su espíritu de supervivencia. Pero, la evolución ha relegado el instinto y hoy se impone la inteligencia analítica, la creatividad, el espíritu de superación, de democracia, de cooperación y de solidaridad. Sin embargo, el mundo está en crisis. Carecemos de una definición correcta del hombre y se prevé una competencia despiadada en lo económico y una inestabilidad política y social que amenazan la paz y la vida en el mundo entero. Ante esta situación que nos afecta a todos de muchas formas, este tema adquiere un valor especial, porque está dirigido a personas adultas, capacitadas, responsables y conscientes de su compromiso profesional y social. Amigo, tú perteneces al 5% de los privilegiados de la vida y estás llamado a ser un líder eficaz. Tu compromiso es en primer lugar contigo mismo. Necesitas aprender a manejar con inteligencia tus ideas y sentimientos, para adquirir la claridad mental y la seguridad interna que te consagra como líder y después, debes aprender a conocer y manejar las ideas y sentimientos de los demás, pues el éxito de tu gestión depende del apoyo que brindan las personas.

No existe ningún modelo de líder. El liderazgo no depende de los genes, ni de la crianza. Un líder es un simple ser humano nacido en cualquier estrato social. Existen escuelas para líderes, cursos para líderes... Un líder es mucho más que una educación esmerada. Cuando un líder llega a ser líder es porque así lo ha decidido él mismo.

Si analizamos a los líderes eficaces descubriremos que sus características básicas son semejantes: Son personas capacitadas en su campo de acción, con alta autoestima, seguras de sí mismas, con profunda sensibilidad social y sentido de justicia; son



dinámicas, creativas y progresistas; mientras que, los líderes mediocres, poseen baja autoestima y son víctimas de temores, complejos y frustraciones.

El líder concibe el liderazgo como un medio para expandirse, crear, producir y ayudar; por el contrario, los líderes mediocres, utilizan su posición para medrar a costa de quien sea y como sea. Todos somos diferentes; cada persona tiene sus necesidades, intereses, y temores. Lo importante es encontrar el camino que mejor se ajuste a nuestra forma de ser. Es mejor el progreso constante que por saltos irregulares. Establece un plan de acción, un proyecto de vida, que abarque tus necesidades e intereses fundamentales y que se adapte a tu estilo de vida. Mantén un ritmo constante de acción. A medida que avances desarrollarás una visión más clara de lo que debes hacer, cuándo, cómo y por qué. Esta experiencia te impulsará a comprometerte más y más en tus objetivos. En adelante, todo lo que hagas podrá convertirse en un juego creativo, en una experiencia de éxito, generadora de dinero, de autoestima y de bienestar. Tu experiencia será contagiosa y tendrás el poder de estimular, de persuadir, de convencer y de motivar a otros. Podrás catalizar la energía de todos los que creen en ti y encauzar hacia objetivos de progreso y de bienestar para todos.

Pero lo más importante, lo que no debes olvidar nunca es que, tú eres la semilla de muchos líderes. Esta idea es lo bastante poderosa para dar sentido a tu vida y para trabajar por convertir todos tus sueños en realidad. No estás obligado a ser un líder político o empresarial, pero sí a ser líder de tu propia vida, de lo contrario, estarás sometido a alguien que te explotará de alguna forma. Pero nadie puede ser líder si no es libre.

Y nadie puede ser libre por fuera si no es libre por dentro; por lo cual, la verdadera competencia comienza por vencer a los enemigos internos; sus nombres son: Ignorancia, temor, egoísmo y pereza. Cuando hayas vencido a estos enemigos, nadie podrá detenerte en tu camino hacia éxito y hacia la libertad.

### **Principios básicos de la comunicación con los medios: Claridad, coherencia y credibilidad.**

Lo que el autor McLuhan entendió es que nuestros hábitos mentales, derivados del empleo que hacemos de los medios de comunicación «Nos convertimos en lo que contemplamos. [...] Modelamos nuestras herramientas y luego éstas nos modelan a nosotros»-, destruyen los textos de una civilización basada en las premisas de la página impresa.

Al abandonar el orden visual de lo impreso, y con ello las estructuras afines del pensamiento y del sentimiento (carreteras, imperios, líneas rectas, jerarquía, clasificación, las novelas de George Eliot y de Jane Austen), descartamos la idea de ciudadano o de morador de la ciudad y adquirimos la sensibilidad característica de los pueblos nómadas o no alfabetizados.

Estos dos conjuntos de circunstancias implican distintos sistemas de significados y, como la dialéctica de McLuhan, también pueden expresarse con una serie de antónimos.

Hace unos años, tuve la ocasión de elaborar una de estas series y me llamó muchísimo la atención su paralelismo casi exacto con la distinción de McLuhan entre la tecnología de la palabra escrita y la de los medios electrónicos. Ésta es dicha serie:

### **1. El medio es el mensaje**

En una cultura como la nuestra, con una larga tradición de fraccionar y dividir para controlar, puede ser un choque que le recuerden a uno que, operativa y prácticamente, el medio es el mensaje. Esto significa simplemente que las consecuencias individuales y sociales de cualquier medio, es decir, de cualquiera de nuestras extensiones, resultan de la nueva escala que introduce en nuestros asuntos cualquier extensión o tecnología nueva.

Así, por ejemplo, con la automatización, es cierto que los nuevos esquemas de asociación humana tienden a eliminar puestos de trabajo. Este es el resultado negativo.

El lado positivo es que la automatización crea funciones para la gente o, lo que es lo mismo, una intensificación de su implicación en su trabajo y asociaciones humanas, que la precedente tecnología mecánica había destruido. Mucha gente estaría dispuesta a decir que el significado o mensaje no es la máquina sino lo que se hace con ella.

Respecto a las maneras en que la máquina ha modificado las relaciones con los demás y con nosotros mismos, no importaba en absoluto que ésta produjera copos de maíz o Cadillacs.

En este sentido, es revelador el ejemplo de la luz eléctrica. La luz eléctrica es información pura. Es un medio sin mensaje. por decirlo así, a menos que se empleen para difundir un anuncio verbal o un nombre.

Este hecho, característico de todos los medios, implica que el «contenido» de todo medio es otro medio.

El contenido de la escritura es el discurso, del mismo modo que el contenido de la imprenta es la palabra escrita, y la imprenta, el del telégrafo. Si alguien preguntara: «¿Cuál es el contenido del discurso?» habría que contestarle: Es un verdadero proceso del pensamiento, que, en sí, es no verbal. No obstante, lo que estamos considerando aquí son las consecuencias mentales y sociales de los diseños o esquemas en cuanto amplifiquen o aceleren los procesos existentes.

Porque, el «mensaje» de cualquier medio o tecnología es el cambio de escala, ritmo o patrones que introduce en los asuntos humanos. El ferrocarril no introdujo en la sociedad humana el movimiento ni el transporte, ni la rueda, ni las carreteras, sino que aceleró y amplió la escala de las anteriores funciones humanas, creando tipos de ciudades, trabajo y ocio totalmente nuevos.

Pero volvamos a la luz eléctrica. Poco importa que se utilice para alumbrar una intervención quirúrgica o un partido de béisbol. Podría argüirse que estas actividades son el «contenido» de la luz eléctrica, ya que no pueden existir sin ésta. ¡Esta circunstancia no hace sino recalcar el hecho de que, el medio es el mensaje!»! porque es el medio el que modela y controla la escala y forma de las asociaciones y trabajo humanos. En realidad, lo más típico es que los «contenidos» de cualquier medio nos impidan ver su carácter. Sólo

ahora las industrias han tomado conciencia de los distintos tipos de negocios en que están trabajando.

Y esto hace de ella un ejemplo inapreciable de cómo los medios no se estudian en absoluto. La luz eléctrica no se considera un medio mientras no alumbré una marca registrada. Así pues, lo que se nota no es la luz eléctrica, sino su contenido (que, en realidad, es otro medio).

El mensaje de la luz eléctrica es parecido al mensaje de la energía eléctrica en la industria: ¡totalmente radical, omnipresente y descentralizado! La luz y la energía eléctricas están separadas de su uso, y, sin embargo, eliminan factores temporales y espaciales de la asociación humana, como también lo hacen la radio, el telégrafo, el teléfono y la televisión, que crean implicaciones profundas.

### **Los medios como traductores**

La tendencia de los niños neuróticos a perder algunos rasgos neuróticos cuando hablan por teléfono ha supuesto un rompecabezas para los psiquiatras. Algunos tartamudos dejan de tartamudear al hablar un idioma extranjero. Que las tecnologías sean maneras de traducir un tipo de conocimiento en otro ya ha sido expresado por Lyrnan Bryson en la frase «la tecnología es claridad y precisión».

Así pues, dicha traducción consiste en el deletreo de las formas del saber. Lo que llamamos mecanización es una traducción de la naturaleza, y de nuestras propias naturalezas, en formas amplificadas y especializadas.

El habla fue la primera tecnología con la que el hombre pudo soltar su entorno para volver a hacerlo de una manera nueva. Las palabras son una especie de recuperación de la información que puede abarcar con gran velocidad todo el entorno y el saber.

Las palabras son complejos sistemas de metáforas y símbolos que traducen la experiencia en nuestros sentidos pronunciados o exteriorizados. Son una tecnología de lo explícito.

Mediante la traducción de las experiencias sensoriales inmediatas en símbolos vocales, puede evocarse y recuperarse el mundo entero en cualquier momento. En esta edad eléctrica, cada vez más, nos vemos traducidos en forma de información al mismo tiempo que nos acercamos a la extensión tecnológica de la conciencia. Esto es lo que queremos expresar al decir que cada día sabemos más sobre el ser humano. Lo que queremos decir es que, cada vez más, podemos traducirlos en otras formas de expresión que nos superan.

Con la traducción verbal, el hombre tiene el poder de reverberar el trueno Divino. Al situar el cuerpo físico dentro del sistema nervioso extendido con los medios eléctricos, hemos desencadenado una dinámica por la cual todas las tecnologías anteriores, que no son sino meras extensiones de las manos, de los pies, de los dientes y de la termorregulación -todas ellas, ciudades incluidas, extensiones de nuestro cuerpo-, serán traducidas en sistemas de información.

La tecnología electromagnética exige del hombre una docilidad extrema y la quietud de la meditación, como corresponde a un organismo cuyo cerebro está fuera de su cráneo y cuyos nervios están por fuera de su piel.

El hombre debe servir a su tecnología eléctrica con la misma fidelidad de servomecanismo con la que sirvió a la piragua, la canoa, la tipografía o cualquier otra extensión de sus órganos físicos. Pero con la diferencia de que las otras tecnologías eran parciales y fragmentarias mientras que lo eléctrico es total e inclusivo. No obstante, con los nuevos medios, todo puede ser almacenado y transferido; en cuanto a la velocidad, no hay problemas.

Con la tecnología eléctrica, toda la actividad humana se convierte en aprender y conocer.

En términos de lo que todavía consideramos «economía» (palabra griega que se refería a una unidad familiar), significa que todos los tipos de empleo se convierten en «aprendizaje remunerado» y que todos los tipos de riqueza resultan de movimientos de información.

El problema de encontrar ocupación o empleo puede resultar tan difícil como fácil resulta enriquecerse. Durante mucho tiempo, hemos llamado «ciencias aplicadas» a la larga revolución por la cual el hombre intenta traducir la naturaleza en arte. «Aplicado» significa traducido o transferido de un tipo de material a otro.

### **La palabra escrita**

Es cierto que hoy en día hay más material escrito, impreso y leído que nunca antes, pero también está la nueva tecnología eléctrica, que amenaza la antigua tecnología de la escritura, basada en el alfabeto fonético. Debido a su efecto de extender el sistema nervioso, la tecnología eléctrica parece favorecer la palabra hablada, inclusiva y que invita a la participación, antes que la palabra escrita y especializada. Los valores occidentales, levantados sobre la palabra escrita, ya han afectado considerablemente a los medios eléctricos del teléfono, de la radio y de la televisión.

Puede que ésta sea la razón por la que, hoy en día, las personas muy alfabetizadas encuentran difícil examinar este tema sin verse sumidas en el pánico moral.

Está, además, la agravante de que, durante sus más de dos mil años de alfabetización, el occidental haya hecho tan poco para estudiar o comprender los efectos del alfabeto fonético en la creación de muchos de sus patrones culturales básicos.

Por lo tanto, puede que sea tarde para empezar ahora a examinar la cuestión. Imagine que, en lugar de las barras y de las estrellas, escribiéramos las palabras «bandera estadounidense» en un trozo de tela y lo enarbolásemos. Si bien los símbolos expresarían el mismo significado, sus efectos serían muy distintos. Trasladar el rico mosaico visual de las barras y de las estrellas a la forma escrita equivaldría a despojar de gran parte de sus cualidades de experiencia e imagen corporativas, aun permaneciendo casi igual el vínculo abstracto.

Tal vez este ejemplo logre sugerir los cambios que experimenta el individuo tribal cuando se alfabetiza. Casi todas las emociones y sentimientos colectivos familiares

quedan eliminados de las relaciones con el grupo social. Se vuelve emocionalmente libre de separarse de la tribu para convertirse en un individuo civilizado, en un individuo de organización visual con actitudes, hábitos y derechos similares a los de todos los demás individuos civilizados.

El alfabeto supuso poder, autoridad y control a distancia de las estructuras militares. Unido al papiro, el alfabeto fonético dictaminó el fin de la estática burocracia de los templos y del monopolio sacerdotal del saber y del poder. A diferencia de la escritura prealfabética que, con sus innumerables signos, era difícil de dominar, el alfabeto podía aprenderse en unas pocas horas. La adquisición de un conocimiento tan extensivo y complejo como la escritura prealfabética, y su utilización en materiales tan poco maleables como la piedra o el ladrillo, supuso para la casta de los escribas el monopolio del poder sacerdotal.

El alfabeto, más sencillo, y el papiro, más barato, ligero y fácil de transportar, efectuaron una transferencia de poder de la clase sacerdotal a la militar. Todo ello está implícito en el mito de Cadmus y de los dientes de dragón, incluida la caída de las ciudades-estado y la aparición de imperios y burocracias militares. En términos de las extensiones del individuo, en el mito de Cadmus es sumamente importante el tema de los dientes de dragón. En *Crowds and Power*, Elías Canetti nos recuerda que los dientes son un agente de poder obvio en el hombre y más aún en varios animales. Los lenguajes están llenos de testimonios de la fuerza y precisión de los dientes para agarrar y devorar.

Es natural y apropiado que se expresara el poder de las letras como agentes de precisión y de orden agresivo como extensiones de los dientes de un dragón. Los dientes, en su orden lineal, son enfáticamente visuales. Las letras no sólo son visualmente parecidas a los dientes: en la historia occidental, es obvio su poder de dar mordiente al negocio de la construcción de imperios. El alfabeto fonético es una tecnología única. Ha habido muchos tipos de escritura, pictográfica y silábica, pero sólo hay un alfabeto fonético en que se emplean letras sin sentido semántico que corresponden a sonidos también sin sentido semántico.

La clara división y paralelismo entre un mundo visual y otro auditivo fueron a la vez repentinos y despiadados, culturalmente hablando.

Por otro lado, en el África de hoy como en la Galia de hace dos mil años, basta una sola generación de alfabetización fonética para liberar al individuo, al menos al principio, de la trama tribal. Este hecho no tiene nada que ver con el contenido de las palabras transcritas con el alfabeto fonético; es el resultado de la repentina separación de las experiencias auditiva y visual del hombre.

Sólo el alfabeto fonético puede provocar tan nítida división de la experiencia, ofreciendo a su usuario un oído por un ojo, y liberándose del trance tribal de la vibrante palabra mágica y de la trama de vínculos.

Podría argüirse que el alfabeto fonético, y sólo él, fue la tecnología que se convirtió en el instrumento creador del «hombre civilizado»: individuos iguales ante un código escrito de leyes.

## **UNIDAD II**

### **Técnicas básicas de oratoria en contextos mediáticos**

La Oratoria es ciencia y arte, es ciencia en cuanto supone:

1. Conocer el valor semántico de las palabras, lo cual exige lectura, análisis, reflexión y prácticas habituales de oratoria y de redacción.
2. Conocer el poder intrínseco y la carga afectiva de las palabras.
3. Dominio de las reglas gramaticales (Prosodia y Sintaxis.)
4. Conocer la estructura y funcionamiento de la mente humana.
5. Conocer las necesidades, intereses y motivaciones de las personas.
6. Conocer el nivel académico, visión de la vida, actitudes, etc. de quienes participan en los cursos de oratoria, con el fin de establecer una buena relación.
7. Adquirir suficiente información sobre los temas que se tratan en este libro y sobre otros temas, con el fin de tener el bagaje de conocimientos necesario para ser un buen orador.
8. Conocer las técnicas relacionadas con la voz, la improvisación, etc.

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 retórico, 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. 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.

### **Uso adecuado de la voz: Control del volumen, entonación y pausas para garantizar la comprensión.**

#### **El cultivo de la voz**

"Nadie es dueño del público sino cuando es dueño de sí y nadie es dueño de sí, sino cuando es dueño de su voz".

Hablar es simplemente articular sonidos por medio de los órganos de la fonación. Habla el loro y también el tonto. Lo importante del habla es lo que expresa. El habla supone inteligencia, conciencia y pensamiento. El espíritu se expresa a través de la voz, por tanto, cultivar la voz es abrir paso a la expansión del espíritu. La voz es exclusivamente personal.

Nadie en el mundo tiene nuestra voz ni puede copiarla, porque la voz es la síntesis de millones de neuronas, de contenidos psíquicos y de otros elementos que constituyen nuestra personalidad.

El cultivo de la voz abarca mucho más que la modulación de las palabras. La voz humana es vital; expresa la intimidad del ser; sus creencias, valores, sentimientos,

seguridad, como también, la duda, la angustia y el temor. Las palabras poseen muchos significados, los cuales dependen del contexto.

El cultivo de la voz comienza por el cultivo de la persona. Sólo una persona libre puede liberar su voz. La voz se forma en la garganta, pero nace del alma, de la idea, del sentimiento, de la fe, de la seguridad. ¿Estás consciente del poder que tiene la palabra? ¿Sabías que cuando hablas, tu voz expresa muchas cosas sobre tu persona? ¿Expresa tu estado de ánimo, tu nivel de autoestima, tu nivel cultural, tu estatus social, tu nivel de vocabulario, tus temores o tu seguridad? Por lo cual, es importante educar la voz, pues, no es conveniente dar señales de debilidad en una sociedad tan competitiva como la nuestra. ¿Sabías que tu principal aliado en esta vida o tu peor enemigo, es tu propia voz?

Cuando hablas, oyes tu voz y percibes su vibración a nivel consciente e inconsciente. Si tu voz es clara, consistente, fluida, vibrante y cálida, te transmite un mensaje de estímulo que te dice: Tú vales, tú puedes, es fácil, inténtalo. Imagina lo que significa recibir estos mensajes cada vez que hablas.

Además, las personas perciben también estos mensajes, lo cual hace que te valoren, te respeten y te tomen en cuenta. Pero si tu voz es débil, temerosa e insegura, te envía mensajes negativos cada vez que habla, tales como: Soy inútil, es difícil, no sé, no puedo. Imagina el daño que te causas cada vez que hablas.

Las personas no tienen conciencia de esta realidad, pero, lo cierto es que influye para bien o para mal, fortaleciendo o debilitando la autoestima y su personalidad. Vivimos en una sociedad de competencia, en la cual, la imagen personal es fundamental.

A ninguna persona se le juzga por lo que es o por lo que sabe, sino por lo que manifiesta. La palabra es la expresión de toda persona. Al hablar, expresamos, sin darnos cuenta, nuestras ideas y sentimientos; nuestras fortalezas y debilidades.

La palabra es la expresión de toda persona; por tanto, es fundamental desarrollarse como persona, ponerse a valer, para que nuestras palabras sean el producto natural de nuestro ser, de nuestros valores, de la autoestima, de los buenos sentimientos y de los éxitos logrados. Cuida y cultiva tu voz. Una persona que tiene una voz clara, consistente, fluida, vibrante y agradable, expresa capacidad, poder y seguridad. Su voz es un estímulo constante para sí misma y para los demás. La gente respeta y admira a esta clase de personas.

Cuanto más desarrollada está la persona, más intensas, poderosas y rápidas son sus vibraciones. Según la ley de vibración todo lo que sentimos, pensamos y hablamos se expresa a través de vibraciones que se expanden en todas direcciones, influyendo para bien o para mal en las personas, comenzando por la persona que las produce. El mayor poder del mundo ha sido, es y será la palabra.

Además, vivimos en una sociedad competitiva en la cual, la imagen personal es fundamental. La gente respeta y admira a las personas que tienen una voz clara, consistente, fluida, vibrante y agradable, porque sabe que detrás de esta voz se encuentra una persona exitosa. Amigo, tú pertenece al 10% de los privilegiados de la vida (de lo contrario, no estarías leyendo este libro. Eres una persona que busca la superación

personal y eso tiene más valor de lo que te imaginas; pero necesitas canalizar esta inquietud.

Estás llamado a ser un líder eficaz. La vida te da pocas oportunidades y no puedes desaprovecharlas. También hay que entrenar los órganos de la fonación. El aire expulsado a través de la laringe hace vibrar las cuerdas vocales y la velocidad y la presión del aire determinan las características de las vibraciones. La faringe y la boca actúan como caja de resonancia.

La voz, como todas las funciones superiores necesita ser educada para lograr un funcionamiento eficaz. La voz humana es la máxima expresión del espíritu.

La voz debe ser clara, sonora, fluida, vibrante y cálida.

Voz clara claridad, dicción o modulación, es el resultado de la correcta pronunciación.

### **Lenguaje corporal en escenarios públicos**

#### **Postura, contacto visual y expresiones adecuadas.**

##### **La expresión corporal**

Los ojos ríen, hablan, cantan y lloran. Las manos hablan y el cuerpo habla y sin darnos cuenta expresamos nuestra intimidad.

El ser humano posee un sentido natural del movimiento. En el folklore de todas las culturas encontramos la danza como expresión de los sentimientos más profundos. Existen danzas festivas, danzas fúnebres, danzas de guerra. La danza les permite expresar con el lenguaje del cuerpo, lo que no pueden expresar con las palabras.

En las sociedades democráticas las personas son expresivas; mientras que en las sociedades autoritarias son rígidas, inhibidas, estereotipadas. Necesitamos liberar el espíritu y también el cuerpo, para expresarnos con naturalidad.

En la expresión corporal lo importante es el ritmo que nos lleva y nos trae, sin esfuerzo, sin resistencia; haciendo fluir libremente la energía, la sensibilidad, la imaginación y la inteligencia. El movimiento corporal, el ritmo y los gestos, necesitan ser educados y asimilados como parte importante de la personalidad.

Según Ekman: "Las conductas no verbales pueden complementar, acentuar y aclarar los mensajes, pero también pueden debilitarlos y hasta contradecirlos."

La expresión corporal relajada incrementa la credibilidad del mensaje, mientras que una expresión inhibida o rígida, genera duda respecto del valor del mensaje y de la sinceridad del orador.

Nuestro espíritu se expresa a través de todo el cuerpo, pero existen ciertas partes que son más expresivas, como la cara, los ojos y las manos.

La cara expresa los estados de ánimo; paz, seguridad, felicidad; tensión, tristeza, temor. El rostro de cada persona es como un mapa, en el que está marcada la historia de su vida. La gente inventa máscaras, para ocultar sus sentimientos y de esa forma se protege de la curiosidad y del peligro que significan los demás; pero el orador debe ser auténtico, no puede utilizar máscaras, porque perdería toda credibilidad. La vista nos proporciona el noventa por ciento de la información.



Los ojos son las ventanas a través de las cuales, el espíritu se asoma al mundo y también son el principal medio de expresión no verbal. El contacto visual es el más poderoso. Quien es capaz de mirar de frente, en forma serena y humana, es porque no tiene nada que ocultar. Esta mirada irradia fuerza y poder.

### **Cómo mirar**

El orador debe proyectar una mirada serena, dirigida en forma de barrida panorámica sobre los oyentes. Si no se siente seguro es preferible evitar las miradas directas. Pero si domina la escena, es conveniente establecer contactos visuales breves, para estimular a unos y para controlar a otros. Existe el contacto ocular normal, en el cual la mirada dura sólo unos instantes, el tiempo necesario como para decir, te he visto, sé que estás ahí y eres importante.

La mirada prolongada, se utiliza cuando se habla con alguien. Pero, aún en estos casos, es recomendable apartar la mirada de vez en cuando. En los demás casos, una mirada prolongada, desconcierta y angustia; puede ser percibida como una intromisión, como una amenaza, como una falta de respeto y violación de la privacidad. Las personas que rehúyen la mirada, poseen una imagen pobre de sí mismas, tratan de ocultar sus temores, culpas, dudas, etc. El apartar la mirada, puede significar según el caso, miedo, desprecio o desinterés.

La sociedad tiende a utilizar conductas robóticas, frías e inexpresivas. Al hablar y al saludar hay que mirar a los ojos y expresar, en el apretón de manos, en la palabra, y en la mirada, el respeto y el afecto que le profesamos. Los ojos ríen, cantan, hablan y lloran. La mirada puede ser amable, amistosa o bien, dura, crítica, desconfiada. Cuánto bien y cuánto mal, podemos causar con la mirada.

Sería recomendable utilizar la técnica del espejo, para mirarse de frente, reconocerse, aceptarse, liberarse de temores, complejos y culpas, con los cuales nos controla la sociedad y aprender a mirar de frente a la vida, a la gente y al futuro, conscientes de lo mucho que valemos.

En este momento, me viene a la mente el caso de Marta, una niña de 10 años. Su complejo de inferioridad era tal, que tenía inclinada totalmente la cabeza y miraba en forma vertical hacia el suelo. La trajeron por problemas de estudio, pero su problema era del alma. Yo soy una persona práctica y no acostumbro a perder tiempo en evaluaciones, ni en diagnósticos de problemas; me gusta ir directamente a las soluciones; así que utilicé un método, de juegos y ejercicios, que le aseguraban éxito constante. Fue impresionante observar cómo, a medida que crecía su libertad mental y su autoestima, iba levantando la cabeza hasta alcanzar la posición horizontal.

Demás está decir que también recuperó la alegría, la sonrisa, la confianza en la gente, la capacidad de aprender y de mirar como un ser humano.

### **Las manos**

Las manos también son muy expresivas. Las personas nerviosas o inseguras no saben qué hacer con ellas; cruzan los brazos o los mueven sin coordinación. Hay que integrar

las manos en el movimiento general del cuerpo. Existen muchos ejercicios para el control de las manos. En el baile flamenco hay un derroche de habilidad que se puede imitar. Mientras logra esta habilidad, si tiene dificultad para controlar las manos, puede portar un lápiz u otro objeto adecuado, que le sirva para descargar la tensión nerviosa. El asentir, inclinando la cabeza es una forma poderosa de apoyar. Es suficiente que una sola persona asienta con la cabeza, para elevar la moral del orador; como también basta que una sola persona disienta con la cabeza para poner nervioso al orador.

Como ya hemos indicado, el espíritu humano se expresa a través de todo el cuerpo. Nuestros pensamientos y sentimientos son energías que producen cambios mentales, los cuales se expresan a través del cuerpo, modificándolo en forma sutil.

Estas modificaciones, reveladoras del estado anímico son captadas inconscientemente por los oyentes, gracias a la hipersensibilidad que poseen los sentidos. Los seres humanos nos comunicamos a nivel consciente e inconsciente. Se cree que más del ochenta por ciento del éxito en la comunicación se debe a factores inconscientes. Esta realidad nos lleva a otros puntos ya tratados o por tratar, relacionados con la autenticidad, con la sinceridad y con la calidad de la persona. Sólo podemos dar lo que tenemos.

Sólo podemos hablar de lo que sabemos. Sólo podemos convencernos de lo que creemos. El orador es observado por los oyentes, a través de los sentidos normales y también a través de ese sexto sentido paranormal llamado intuición. Cuando existe concordancia entre el mensaje y la expresión corporal, se produce una empatía que facilita la receptividad, la persuasión, el convencimiento y el cambio.

Un orador hábil puede embaucar aparentemente, pero en el inconsciente de los oyentes hay algo que se resiste y que hace abortar el discurso. El orador también capta inconscientemente la actitud de los oyentes y si es débil, puede dejarse amedrentar. Como vemos, la realidad se impone y como nadie está protegido, hay que prepararse para funcionar por encima de las dificultades.

El orador debe ser natural. Muchos ponen demasiado énfasis en los gestos y tienden a sobreactuar, convirtiéndose en autómatas. El orador es un cultivador de la palabra y no un actor de teatro; por tanto, hay que pensar más en la calidad del discurso que en la actuación; sin embargo, la expresión corporal es un complemento importante del discurso. Los gestos deben ser naturales, relajados, flexibles y coherentes.

### **Estructuración de mensajes clave**

#### **Organización de ideas para entrevistas o declaraciones breves.**

##### **Las ideas principales y secundarias**

La idea principal en el párrafo. Es aquella que condensa o resume el pensamiento más importante del párrafo. Es la idea de la que dependen todas las demás o, mejor dicho, a la cual todas las demás apoyan. Tiene la propiedad de producir unidad, coherencia, énfasis. En cuanto a su ubicación, lo frecuente es encontrar la idea principal al comienzo del párrafo.

Sin embargo, también puede ir en una oración del medio o del final. En otros casos, no está explícita en una oración concreta, sino que hay que deducir de la lectura del párrafo.

### **Las ideas secundarias o complementarias.**

Idea secundaria de justificación y argumentación: apoya la idea principal confirmando lo que en ella se expone. Idea secundaria de contraste: apoya la idea principal exponiendo una idea contraria a ella, para resaltar aún más su importancia o su carácter positivo o negativo. Idea secundaria de repetición: apoya la idea principal reiterando de manera más simple y comprensible lo que en ella se expone. Idea secundaria de ejemplificación: apoya a la idea principal dando ejemplos concretos o casos ocurridos. Criterios lógicos de ordenación de ideas deductivo (general/particular).

Las ideas se organizan siguiendo la secuencia lógica que las ordena desde el planteamiento más genérico o universal al más específico o particular. Un tema contiene a otro.

### **Temporal o cronológico**

Las ideas se disponen siguiendo una secuencia a través del tiempo, es decir, en el orden cronológico en que se han ido desarrollando; lo que ocurre primero va al principio y lo último sucedido, al final. Incluso el texto puede terminar con proyecciones e interpretaciones.

### **Causalidad o subordinación.**

Las ideas se desencadenan naturalmente siguiendo un proceso de acción y reacción, es decir, de causa y efecto. Esto significa que su lugar de aparición en el texto obedece a la subordinación de una idea o tema en relación con la idea o tema que lo precede.

Es decir, cada idea es consecuencia de la anterior y, al mismo tiempo, causa de la siguiente.

### **Proyección de ideas de lo escrito a lo oral.**

El factor fundamental en esta parte de la presentación es la proyección de lo escrito a lo oral. Para ello consideraremos las ideas particulares de cada párrafo y, en lo posible, trataremos de plantearlas en una sola palabra.

De este modo sabremos con precisión el contenido de cada párrafo del texto y cómo se articulan para dar forma al discurso oral.

Una vez que se identifican sus componentes, se adecuará este contenido a la audiencia y tipo de presentación que hemos de desarrollar, considerando extensión, lenguaje, ejemplos y medios audiovisuales que mejor la representen.

## **UNIDAD III**

### **Comunicación estratégica en contextos de alta exposición**

#### **Cómo manejar preguntas difíciles: Técnicas para responder de manera profesional y evitar polémicas.**

La crítica es una respuesta instintiva, espontánea y natural; es una respuesta de supervivencia, pero no de desarrollo. Somos críticos por naturaleza; así que nadie puede escapar de la crítica.

Por tanto, el problema no está en la crítica en sí, sino en la forma en que reaccionamos ante ella. La crítica puede ser constructiva o negativa. En ambos casos es una advertencia que nos estimula a prepararnos, a ser más prudentes, a reflexionar, y a rectificar.

La crítica en sí no hiere; lo que nos hiere es la baja autoestima, el orgullo y el no aceptarla como una realidad natural y constante. En el fondo, la crítica es una señal positiva. Indica que no pases desapercibido, porque lo que dices o haces es interesante y despierta la curiosidad o la preocupación de las personas.

Si aprendemos el temor también podemos aprender la seguridad y la habilidad para hablar en público. En la vida todo tiene un precio.

El éxito es producto de esfuerzo, de constancia y de tiempo. Demóstenes era un niño que vivió en Grecia en el siglo IV antes de Cristo, era tartamudo y sus compañeros se burlaban de él. Un día, profundamente herido en su sentimiento, reaccionó y se dijo: "Hoy se burlan de mí, pero algún día yo me reiré de todos". Y cuenta la historia que todas las tardes se dirigía a la orilla del mar, introducía una piedrita en su boca y se ejercitaba en pronunciar correctamente. Demóstenes llegó a ser un gran orador y un gran político. Hoy es reconocido como el mejor orador de todos los tiempos. En cada cultura y en cada familia se reprimen ciertos sentimientos y se exaltan otros.

Las culturas orientales son humanas y tolerantes, mientras que las culturas occidentales son más rígidas, creando así, el caldo idóneo para el miedo escénico, el estrés y toda una retahíla de conductas desadaptadas.

En nuestra cultura se nos educa para la competencia, lo cual supone un riesgo constante de fracaso y esto genera angustia y temor. Según Burk, este tipo de educación va en contra de la naturaleza biológica del hombre, cuyo encéfalo es el de un animal cobarde y temeroso. Esta contradicción, entre la naturaleza cobarde del hombre y la vida social, organizada en términos de competencia es la causa de tantos temores, complejos y enfermedades.

Necesitamos aprender a vivir de acuerdo a un concepto de superación y no de competencia. Las personas necesitan agradar para ser aceptadas en el grupo, lo que les convierte en seres débiles y vulnerables, pues ya no dependen de la propia autoestima, sino de la aprobación de los demás. La necesidad impulsiva de agradar y el sometimiento pasivo sólo genera desprecio; por lo cual, hay que valorarse y darse un puesto digno.

El miedo no respeta riqueza, ni títulos ni poder; es un virus que alcanza a casi todas las personas. Contra este virus sólo hay una protección, la autoestima, que produce un sentimiento de valor, por encima de todas las opiniones. De todos modos, el miedo escénico nunca desaparecerá del todo, así que tenemos que aprender a convivir con él, conscientes de que es inofensivo y no puede hacernos daño si nosotros no lo permitimos. La crítica en sí no hiere, lo que hiere es la baja autoestima. La crítica es la primera causa del miedo escénico, por tanto, es necesario encontrar una estrategia para enfrentarla con eficacia.

La vida funciona según la ley de selección o ley de la pirámide. De aquí que el ser humano sea envidioso y crítico por naturaleza. Los de abajo temen, envidian y critican a los que están por encima y también a quienes están por debajo; es una forma de descalificarse y así sentirse superior. Los de arriba, temen y critican a quienes están por debajo, porque son posibles competidores. Sólo las personas superadas se sienten seguras y están más allá de la envidia y de la crítica; poseen criterios amplios y respetan

el derecho de los demás a crecer; porque son conscientes de que el bien de los demás es bien para todos.

### **Cómo enfrentar la crítica.**

La forma más práctica es evitarla. Muchas personas, para sentirse vivas y poderosas, necesitan ir por la vida, agrediendo a los demás. La crítica es una forma de agresión y lo peor que pudiéramos hacer es entrar en el juego. Las personas necesitan sentirse seguras, respetadas y libres.

Por tanto, los mensajes deben tener el poder de persuadir, convencer, de apaciguar los temores y de inducir a la aceptación de los mismos, porque son beneficiosos. La crítica es una realidad habitual y no podemos gastar nuestra energía en combatirla, ni en defendernos de ella, pues se convertiría en una guerra de desgaste. Debemos aprender a estar por encima de la crítica.

Esto es posible si la manejamos desde 3 frentes:

- 1- Desde la razón.
- 2- Desde la experiencia.
- 3 -Desde el lenguaje.

### **Desde la razón**

La crítica nos ayuda a reflexionar "Si tienes la razón no necesitas demostrarla y si no la tienes, de nada servirán tus explicaciones". "Si no tienes un amigo que te diga la verdad, paga a un enemigo, para que te haga ese favor".

Por suerte, tenemos muchos enemigos dispuestos a hacernos este favor de forma gratuita. Como señalamos anteriormente, cada persona nos percibe desde su situación, lo que nos ofrece un abanico de matices y la posibilidad de conocernos desde distintas perspectivas; por tanto, no hay que dar crédito a lo que dice la gente, pero es bueno escuchar y someter a análisis las opiniones de los demás.

Es conveniente analizar la crítica desde el punto de vista personal, desde el punto de vista del crítico y como observador imparcial. Aún en el caso de que la gente haga la crítica con mala intención, su efecto es saludable.

Hay que reconocer que todos cometemos errores y es de inteligencia aceptarlos. Si tratas de justificar tus errores, todo el mundo se sentirá con derecho criticarte, pero si los aceptas con humildad, todos se sentirán inclinados a comprenderte y a disculparte. A veces la crítica proviene de amigos o de personas capacitadas. En estos casos, lo mejor es callar y dejar que el tiempo ponga las cosas en su lugar. Y si el silencio pudiera dañarte, da a conocer tu posición con altura y dignidad. Recuerda que la gente es inteligente e intuye quién tiene la razón.

Si la crítica es ofensiva y atenta contra tu reputación, debes salirle al paso y aclarar la situación. La gente espera que entres en el juego del crítico y que tu defensa sea violenta e insultante, pero tú, sorprenderás a todos, con una defensa sencilla, clara y digna. Comprenderán que estás por encima de las acusaciones y el crítico tendrá que tragarse sus palabras. Hay casos en que la crítica se convierte en rumor que va y viene. Los

rumores no pueden combatirse, porque son como fantasmas, están en todas partes, pero nadie puede ubicarlos.

### **Desde la experiencia**

Sé práctico Acepta la crítica como parte natural e inevitable de la vida. Reconoce el derecho de los demás a criticarte y recuerda que al hacerlo se están defendiendo de sus temores y frustraciones.

Con frecuencia la intención de la crítica es herir, así que, no te des por aludido y verás como pierden el interés y deja de criticarte. Actúa sin esperar que los demás te comprendan. Confórmate con saber que estás en el camino del éxito. Haz las cosas por convicción.

No te preocupes demasiado por complacer a los demás. La ingenuidad protege a las personas más que la astucia, pero vivimos en un mundo muy conflictivo, por lo cual es conveniente adquirir la astucia, para protegernos, pero sin perder la ingenuidad, que nos permite ver la parte buena de las cosas.

Muchas personas viven en actitud expectante y a la defensiva, lo cual produce estrés y supone un gasto enorme de tiempo y de energía que necesitamos para nuestro desarrollo. Esta actitud defensiva genera temor, desconfianza y una visión negativa de la vida, de la gente y de las cosas, que hace ver enemigos en todas partes. Hay que pensar que la gente es fundamentalmente buena, pero tiene muchas carencias de conocimiento, de justicia y de amor y por eso es envidiosa y crítica.

Aprende a ver lo bueno de la gente y de la vida, porque sólo con ello podrás construir el éxito. Hasta el momento nos hemos visto como víctimas, pero formamos parte de la sociedad y por tanto, también somos victimarios; así que necesitamos mirarnos en el espejo de los críticos. Pero, en este punto vamos a ahorrarnos la teoría. Sólo voy a narrar una historia que me impresionó cuando era niño y que me ha servido para pensar las cosas antes de opinar. Cuentan que una señora sembró un rumor acerca de la moralidad de una persona. El rumor se extendió como la pólvora. Cuando la señora tomó conciencia del daño que había causado, sintió remordimiento y fue a confesarse. El sacerdote le pidió que le trajera una almohada llena de plumas; cuando la señora trajo la almohada, la condujo a la torre de la iglesia, rompió la funda y lanzó las plumas al viento y las plumas volaron hasta perderse de la vista. Ahora, recoja todas las plumas. Eso es imposible, respondió la señora. También es imposible recoger los rumores.

### **Cultiva un lenguaje asertivo**

Habla bien de la gente. Que tu boca se abra para decir la verdad y para estimular. Si tienes algo bueno que decir, habla, si no, calla. Recuerda que por la boca muere el pez y que eres dueño de lo que callas y esclavo de lo que dices. La gente desea agradar y ser aceptada. Este deseo nos hace vulnerables, pues dependemos del reconocimiento y de la aprobación de los demás. Si cuando te critican te molestas. Si cuando te insultan te hieren. Si cuando te acusan te sientes aludido. Si cuando te ofenden te sientes humillado, si cuando te marginan te resientes. Entonces, no es la crítica la que te hiere, sino la baja autoestima y la poca valoración que tienes de ti mismo.

### **Comunicación en situaciones críticas: Transmitir calma, empatía y responsabilidad**

El lenguaje es el elemento esencial de la cultura. El lenguaje corre camino paralelo con la evolución humana. El nivel de lenguaje de una persona expresa su nivel cultural y la calidad de su lenguaje expresa su calidad humana. Así como la sangre contiene toda la información sobre la biología del cuerpo, el lenguaje dice "todo" sobre la realidad mental, moral y espiritual de la persona. Las palabras tienen vibración, positiva o negativa, que se irradia e influye en las personas, comenzando por quien las pronuncia. El hecho de pensar o leer es un habla interna que influye igual que las palabras habladas. Como nuestro cerebro procesa en base a un código verbal es fundamental el desarrollo de un lenguaje rico y positivo.

Al final, somos nosotros los que nos construimos o nos auto destruimos. La ignorancia de esta realidad hace que existan muchos criminales que matan a través de las palabras. Matan la autoestima, la dignidad, las ilusiones y las posibilidades de éxito y de felicidad en sí mismos y en los demás.

A veces es suficiente una palabra de estímulo para salvar la vida de una persona.

Hay palabras fuertes que vienen a la mente de forma reiterativa y son un estímulo permanente para seguir adelante. A veces es suficiente una sola palabra perversa para hundir a una persona.

Esta palabra puede venir a la mente de forma reiterativa, sobre todo en los momentos difíciles e inhibir todo intento de superación.

Cuida tu lenguaje porque tus palabras te modelan día a día, de forma lenta pero profunda.

**"Cuida tus pensamientos, porque se volverán palabras. Cuida tus palabras, porque se volverán actos. Cuida tus actos, porque se harán costumbre. Cuida tus costumbres, porque forjarán tu carácter. Cuida tu carácter, porque formará tu destino. Y tu destino será tu vida" Mahatma Gandhi**

### **Adaptación del discurso a la audiencia: Lenguaje técnico versus lenguaje Ciudadano**

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 solicitando y provocándose. 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 así 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 agrada 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 cuanto 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:

**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.

**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.

**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 desagrade lo que uno diga, buscar algo que le agrada 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 declaración. El tono de la voz corriente, el ademán tranquilo. Después de dicha 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 omitir nunca. Siempre se dirá de qué se va a hablar, cómo se hará y en cuántas 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 los 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 quedó 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.

### **Un discurso no es un escrito**

El lenguaje escrito presenta una marcada tendencia a oraciones largas y complicadas. Por ello, conviene insistir siempre en la afirmación, de por sí liviana, de que un discurso no es un escrito, como expresamos antes.

Aquél que se limite, sin más, a leer un manuscrito minuciosamente elaborado y anotado no debe extrañarse de que el público no pueda seguirlo.

El lenguaje hablado no es el mismo que el lenguaje escrito, y muy pocas personas tienen la capacidad para hacer del lenguaje hablado un discurso escrito. Por tanto, los discursos redactados no solo exigen un gran esfuerzo, sino que, además, cansan rápidamente a los oyentes, actuando negativamente sobre la capacidad de retención.

En los casos en que se reproduce un discurso de memoria o el orador se limita, sin más, a leerlo, raras veces se da una comunicación emocional entre el orador y el público. "Solo hay que observar los rostros de los oyentes cuando un supuesto orador se acerca a la tribuna y deja caer sobre el pódium un pesado manuscrito. Uno puede estar seguro de que, a partir de este momento, nadie presta ya atención a las palabras del orador, sino que el público clava sus ojos en el montón de hojas que todavía queda por leer y que disminuye a un ritmo desesperadamente lento" (Emil Dovifat, uno de los padres del periodismo). Es preferible elaborar fichas y/o apuntes en las que se recojan ideas y palabras claves que redactar totalmente los discursos.

De esta manera, aunque la oración no sea perfecta, su palabra resultará viva y comprensible. Con cada nueva ocasión que se le presente de practicar este método verá que también va adquiriendo seguridad a la hora de formular y que la distancia inicial entre los oyentes y usted se va reduciendo sensiblemente.

### **Importancia del público o auditorio en el proceso comunicativo**

En el proceso de comunicación, el receptor o receptor de un mensaje (el público en el caso de la oratoria) son tan protagonistas como el conferenciante. Es necesario tenerlo en cuenta para que la comunicación se produzca realmente, es decir, para que el mensaje sea recibido. Esta realidad (importancia del público o auditorio) es un aspecto sustancial que hasta hace poco no había sido considerado como algo relevante.

El conferenciante u orador era tenido como el eje y figura central, prácticamente única, como una especie de vedette, mientras que el auditorio ocupaba un segundo lugar. Ahora existe un enfoque nuevo y diferente del problema: se considera que el conferenciante inicia el proceso, pero no lo domina por entero, ni puede reservarse la última palabra en él. Cada día se le concede más importancia al papel que juega el público, el auditorio, en el acto de comunicación de un individuo con los grandes grupos. De todo esto se deduce una cuestión de gran importancia práctica. No basta con conocer el tema y saber presentarlo adecuadamente. Hay que conocer también a los oyentes, esto es, al público o auditorio al que uno ha de dirigir la palabra. Se trata del "receptor" en el lenguaje de la comunicación, es decir, de aquellos que reciben o perciben el mensaje y que integran y completan el proceso comunicativo.

Un discurso, una conferencia, muy bien preparados y concebidos, pueden ser un fracaso si no se ha tenido en cuenta al auditorio o simplemente porque el auditorio (o parte de él) ha estado bloqueado frente al conferenciante o ha reaccionado de una manera que éste no esperaba.

Antes de preparar una conferencia (o de adaptar un tema que ya tenemos preparado), es necesario preguntarse: "¿A qué público voy a dirigirme?" Esto significa que hay que informarse acerca del auditorio ante el cual habrá que pronunciar la conferencia. Se trata de saber a quién se dice lo que se dice, para saber cómo se dice.

### **¿Qué se tiene que conocer acerca del auditorio?**

Como ya lo indicamos, no existe un auditorio abstracto; existe para cada caso un auditorio concreto: tenemos que saber algo de las personas que nos van a escuchar.

En líneas generales, podemos y debemos informarnos acerca de las siguientes cuestiones, en relación con el colectivo a quien se dirige el mensaje (o que será nuestro auditorio):

- ✓ Número de personas (tamaño de la audiencia);
- ✓ Edad (casi siempre se presenta una amplia gama de edades, aunque suele darse una tendencia a predominar gente de determinada edad);
- ✓ Sexo: en los públicos suele haber gente de uno y otro sexo, pero, si predomina uno más netamente, éste será un factor para considerar;
- ✓ Procedencia y origen;
- ✓ Condición social;
- ✓ Situación económica media;
- ✓ Estudios;
- ✓ Profesión y ocupación de la mayoría o la que es más representativa;
- ✓ Nivel cultural medio;
- ✓ Mentalidad, inclinaciones;
- ✓ Religión, creencias, valores;
- ✓ Pertenencia o no a asociaciones;
- ✓ Costumbres y modos de vida;

- ✓ Centros de interés: problemas o preocupaciones que predominan entre quienes forman parte del auditorio;
- ✓ Aficiones. ¿Qué tipo de análisis tenemos que hacer de nuestro público o auditorio potencial? En general, hay que hacerse algunas preguntas sobre el auditorio que uno tendrá, pero, si se trata de un discurso con un propósito de persuasión o convencimiento, se necesita saber mucho más del público que cuando se trata de un discurso puramente informativo.

Las preguntas más pertinentes, en cuanto guía para obtener información útil, pueden ser las siguientes:

- ¿Qué interés razonable espera del auditorio ante el tema? o, para decirlo con otras palabras, ¿por qué este público está aquí (o estará) dispuesto a escucharme sobre este tema concreto?
- ¿Qué conocimientos posee el auditorio acerca del tema de la conferencia?
- ¿Qué actitudes puede esperar de los oyentes ante el tema del discurso y la forma de enfocarlos (favorable, neutra, hostil)?
- ¿Qué concepto o expectativas tiene el posible auditorio acerca del conferenciante? La reputación del orador es un arma de doble filo: atrae positivamente a un público, pero al mismo tiempo crea grandes expectativas que a lo mejor no pueden satisfacerse.

Difícilmente se puede contentar plenamente a todos, en especial si se trata de un público muy numeroso y heterogéneo. El orador puede influir sobre el público, por persuasión o por autoridad o bien por una mezcla de ambas, aunque, cuanto más adulto y maduro sea el auditorio, menor será la influencia de autoridad.

### **Normas éticas y legales en la comunicación institucional:**

#### **Evitar filtraciones, rumores y sesgos personales.**

La Ética es la ley de gravedad del espíritu humano. Su quebrantamiento conduce a la desintegración personal y social. El universo funciona de acuerdo a leyes que garantizan el orden del cosmos y la supervivencia de las especies. Las leyes físicas son inexorables y se cumplen dentro de un orden, ritmo y armonía perfectos. Si dejara de funcionar la ley de gravedad, el cosmos se convertiría en un caos. El instinto animal, innato y heredado, dirige con perfección absoluta el comportamiento de los animales.

El instinto de conservación garantiza la supervivencia del individuo y el instinto sexual asegura la supervivencia de las especies.

Pero el hombre nace libre. La libertad es un riesgo y también una oportunidad para llegar a ser más humano y poder pensar, amar y crear libre y conscientemente y de esta forma, tener acceso a la plenitud y a la felicidad.

La naturaleza es sabia y para que todo esto pueda hacerse realidad, ha impreso en la conciencia de cada ser humano unas leyes, unos mandatos, que le señalan el camino del bien y le exigen su cumplimiento. A pesar de este imperativo, la ética no coarta la libertad del hombre, más bien, le salva de perderse y de autodestruirse. "La ética enseña el arte de vivir y las técnicas de la felicidad". Es la primera y la más importante de todas las

ciencias. Cada ciencia tiene un objetivo particular, pero la ética tiene como objetivo, lograr que todas las ciencias estén al servicio del hombre, para que pueda lograr su fin.

La ética es activa e imperativa; exige a cada uno el cumplimiento de su misión con autenticidad y eficacia; le dice al economista, al político, al médico y al orador...lo que deben y lo que no deben hacer. Cada uno en su profesión tiene el deber de lograr que las cosas sucedan y funcionen con eficacia. Y si las condiciones son adversas, debe luchar para cambiarlas. La ética no perdona, ni excusa, ni exime.

El hombre es siempre responsable, porque en última instancia es libre para decidir por encima de todos los condicionamientos externos. Y no es que la ética se inmiscuya en la vida de nadie, sólo exige que cada persona se respete a sí misma, lo cual incluye el respeto a los demás.

La ética es la gran defensora de la libertad del hombre. Cuenta una historia que, allá por el siglo V antes de Cristo, Confucio fue nombrado ministro y un amigo le preguntó: "Confucio, ¿Qué es lo primero que vas a hacer?" a lo que éste respondió: "Lograr que las palabras recuperen su verdadero significado. Que el rey sea rey y gobierne con justicia. Que el padre sea padre y eduque con amor y que el maestro sea maestro y enseñe con sabiduría porque, si el rey no gobierna con justicia, si el padre no educa con amor y si el maestro no enseña con sabiduría, son unos impostores". Confucio quería hacer un llamado a la ética, para que los hombres fueran auténticos, sinceros, dignos y responsables. Quería que las cosas fueran como debían ser y que funcionaran como debían funcionar. Pero hoy vivimos en los albores del siglo XXI y resulta anacrónico hablar de ética a una sociedad materialista que persigue el éxito a costa de lo que sea y que cree en "el fin justifica los medios".

Sin embargo, la ética es una ley que nace de la misma naturaleza; es tan antigua como el hombre y tan moderna como si acabara de estrenarse.

La ética es una condición para el éxito. Tú dependes de la calidad de tu trabajo. Nadie puede construir nada duradero sobre la mediocridad y sobre la mentira. La experiencia y la historia nos enseñan que las personas y las sociedades se desarrollan mientras son impulsadas por principios, valores e ideales y degeneran cuando se debilitan sus estructuras morales. Dentro del ser humano existe una lucha eterna entre el bien y el mal, por lo cual, nadie puede decir: "De esta agua no beberé".

Han caído grandes imperios; han caído personas consideradas incorruptibles, de modo que, tú también puedes caer. Cada persona tiene su punto débil. ¿Cuál es el tuyo? ¿Cómo se debilita la moral? Una persona es fiel a sus principios mientras todo va bien, pero, un día, surge la tentación (placer, fama, dinero, poder, etc.) y, subyugada, pierde la perspectiva de sus valores; comienza a buscar razones para ceder a la tentación y en forma paralela encuentra razones para desvirtuar los principios morales.

Poco a poco va adormeciendo la conciencia hasta que termina por traicionarse a sí misma. Necesitamos ser honestos e intransigentes en cuestión de principios. Los principios, como las columnas de un edificio, son intocables.

"La ética del carácter enseña que existen principios básicos para vivir con efectividad y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una verdadera felicidad, cuando aprenden esos principios y los integran en su conducta". Stephen R. Covey.

La empresa I.B.M. se rige por tres principios:

1º.- La dignidad del individuo.

2º.- La Excelencia.

3º.- El Servicio.

Te aseguro que, mientras la institución funcione de acuerdo a esta filosofía, podrá superar con eficacia, todos los desafíos que se presenten.

# **ACTUALIZACIÓN LEGAL C.P.P. Y NARCOMENUDEO**



## **UNIDAD I**

### **Introducción**

No hace falta explicar que el Narcotráfico constituye una “empresa” ilegal globalizada (ilícita, mafiosa y, en términos económicos, sumamente rentable), que se dedica al cultivo, fabricación, distribución, venta, control de mercados y lavado de activos relacionados con el consumo ilegal de drogas, y de cualquier acto tendiente a su promoción, favorecimiento, facilitación, mantenimiento y compra de voluntades.

Estas organizaciones multinacionales de estructura compleja se disputan el control del mercado global del consumo de estupefacientes y la obtención de beneficios económicos que les garanticen estabilidad a sus organizaciones mediante sobornos o connivencias, controlando medios de comunicación masivos, lavado de activos, ejerciendo la violencia y la intimidación hasta llegar a incursionar en el terrorismo, y aprovechando al máximo el colapso de las funciones básicas del Estado.

Podemos decir que existe mercado ilegal cuando hay una demanda efectiva y potencialmente insatisfecha de bienes cuyos usos han sido declarados como prohibidos por sus enormes perjuicios a la sociedad.

Ahora bien, para poder hacerse efectivo deben concurrir una serie de actores, quienes a pesar de las sanciones previstas, se atreven a contravenir las leyes y los controles estatales para explotar económicamente y controlar este lucrativo mercado. Los ingresos monetarios de estas organizaciones criminales pueden venir de actividades completamente ilegales o con apariencia de legalidad. En este sentido, el tráfico de drogas es una de las actividades ilegales que mayor poderío económico representa internacionalmente, y allí radica el enorme poder económico y la influencia en las estructuras sociales, políticas y económicas de los países afectados por estas organizaciones.

El narcotráfico a gran escala se ha encontrado como modalidad para expandir su poder en Narcomenudeo (o Microtráfico), por ser éste último el punto de contacto con la población (último eslabón de una extensa cadena de producción, transporte, distribución y comercialización).

El Narcomenudeo está estrechamente emparentado con la criminalidad organizada urbana que se desempeña en zonas de influencias determinadas para la producción, la distribución, la comercialización, el acopio, el abastecimiento y la seguridad de actores y la actividad.

Uno de sus principales objetivos es “ganar la calle” para imponer el uso de la violencia como norma de conducta y resolución de conflictos, instituyendo un contexto funcional a sus intereses en el que se garantice un negocio seguro, eficiente y con posibilidades de expansión.

Ante esta realidad el Estado Argentino sancionó, en agosto del año 2005, la Ley N°26.052, modificando sustancialmente la Ley de Estupefacientes N°23.737. El cambio principal radica en la Desfederalización de la competencia material para la investigación, conocimiento y juzgamiento de determinadas acciones típicas.

En este contexto, mediante la Ley N°14.239 “DE ADHESIÓN A LA DESFEDERALIZACIÓN PARCIAL DE LA COMPETENCIA PENAL EN MATERIA DE ESTUPEFACIENTES” (coloquialmente conocida como “microtráfico”), en el año 2023, la provincia de Santa Fe asumió la competencia para juzgar e investigar los delitos de microtráfico de estupefacientes. Esta norma tiene un objetivo preciso: brindar una respuesta inmediata a los vecinos que habitan en barrios de alta conflictividad cuyo origen es la disputa entre bandas por la venta al menudeo, y otros delitos que alteren y pongan en riesgo la vida de los ciudadanos (usurpaciones de viviendas para montar bunkers o kioscos de drogas, robos para obtener recursos económicos, amenazas, etc.).

Esta nueva mirada, de carácter local, destinada al último eslabón de la cadena de comercialización requiere actuar en forma inmediata ante un anoticiamiento criminal, reservando para la justicia federal una mirada más estratégica en procura de alcanzar a los eslabones superiores.

### **Competencia**

El sistema federal de gobierno que rige en nuestro país, determina que, por imperio de lo normado en el Art. 75 inc. 12 de nuestra Constitución Nacional, las Provincias han delegado una serie de facultades en la administración central (como la sanción de códigos de fondo, entre ellos el penal); reservándose todo el poder no delegado al gobierno federal (Art. 121 C.N.), siendo entre ellos el dictado de códigos de procedimientos.

Por esta razón, la competencia federal reviste el carácter de “excepcional” (sólo puede intervenir en casos en que las Provincias expresamente lo hayan delegado a la Nación), debiendo estar expresa y taxativamente contemplado en la norma, siendo asimismo inalterable e improrrogable.

La competencia federal en Materia Penal se encuentra normada en el Art. 116 de la Constitución Nacional, el Art. 33 del Código Procesal Penal de la Nación, y en las leyes complementarias.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación ha dicho que “(...) la competencia federal se encuentra acotada y definida a los poderes que las provincias delegaron en el Estado Federal (...) cuando la atribución de competencia a la justicia federal ha sido establecida por ley, ésta será tenida por válida siempre que la intención de producirla sea inequívoca y no se apoye en el mero arbitrio del legislador, sino en necesidades reales y fines federales legítimos, impuestos en circunstancias de notoria seriedad (...)”.

El Art. 33 del Código Procesal Penal de la Nación reza: “El juez federal conocerá:

1) En la instrucción de los siguientes delitos:

- a) Los cometidos en alta mar, a bordo de buques nacionales o por piratas, ciudadanos o extranjeros;
- b) Los cometidos en aguas, islas o puertos argentinos;
- c) Los cometidos en el territorio de la Capital o en el de las provincias, en violación de las leyes nacionales, como son todos aquellos 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 o 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;

- 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 de instrucción de la Capital;
- e) Los delitos previstos por los artículos 41 quinquies, 142 bis, 142 ter, 145 bis, 145 ter, 149 ter, 170, 189 bis (1), (3) y (5), 212, 213 bis, 258 bis y 306 del Código Penal. (...)”.

Asimismo, distintas leyes especiales establecen la competencia federal para algunos delitos particulares: aduaneros, marcas, régimen penal tributario, delitos interjurisdiccionales contra el medio ambiente.

### **Régimen Penal De Estupefacientes**

#### **Desfederalización.**

Tanto la Ley N° 20.771, como su sucesora, la Ley N° 23.737, establecía que los delitos allí tipificados eran competencia de la justicia federal (Arts. 11 y 34, respectivamente), ello justificado en la naturaleza interprovincial del delito de narcotráfico y por entender que tales conductas afectaban, directa e indirectamente a la seguridad del Estado Nacional y sus instituciones.

Con la sanción de la Ley Nacional de “Desfederalización” N° 26.052, se modifica el Art. 34 de la Ley N° 23.737, estableciéndose la competencia provincial y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para la investigación y sanción de determinados delitos vinculados al tráfico de estupefacientes en condiciones determinadas.

Consecuentemente, al ser el régimen penal de estupefacientes de carácter federal, la competencia de la justicia ordinaria sólo será aplicable en los casos expresamente previstos, no pudiendo extenderse analógicamente o mediante la utilización de otro criterio interpretativo flexible para asumir la competencia en supuestos no tipificados.

Los delitos que taxativamente pueden ser investigados por la Justicia Provincial son (Art. 2, Ley 26.052):

1. Artículo 5° incisos c) y e), cuando se comercie, entregue, suministre o facilite estupefacientes fraccionados en dosis destinadas directamente al consumidor. Se establece la figura de “Comercio” (incluida tenencia con fines de comercialización), “Entrega”, “Suministro” o “Facilitamiento” de estupefacientes o de plantas o semillas (utilizables para producir estupefacientes). Siempre deben estar fraccionados en dosis destinadas para el consumidor, descartándose la ausencia de fraccionamiento y las cadenas intermedias.
2. Artículo 5° penúltimo párrafo. Regula la tenencia de estupefacientes para consumo personal.

3. Artículo 5º Último párrafo. Regula la entrega, suministro o facilitación ocasional y a título gratuito, que cuando por su escasa cantidad y demás circunstancias, surgiera inequívocamente que es para uso personal de quien lo recepta
4. Artículo 14. Tenencia simple de estupefacientes.
5. Artículo 29. Falsificación de recetas médicas.
6. Artículos 204, 204 bis, 204 ter y 204 quater del Código Penal. Suministro infiel o ilegal de medicamentos, Suministro imprudente de medicamentos, Producción o fabricación no autorizada de medicamentos, Inobservancia de los deberes de control y vigilancia de establecimientos destinados a la producción y expendio de sustancias medicinales.

### **Principio de "Primacía Federal"**

Recordando lo ya relatado, y apartándose de las reglas de competencia tradicionales, la Ley N°26.052 establece en sus Arts. 3 y 4 el principio de Primacía Federal, otorgando preeminencia a la justicia federal en cuanto a la intervención en casos de conexidad (objetiva/ subjetiva), durante el trámite ante el superior de los conflictos de competencia, y en los casos dudosos (lagunas normativas o zonas grises).

#### **1. Conexidad Objetiva/ Subjetiva con otra causa que tramita ante la Justicia Federal.**

El Art. 3 de la Ley N° 26.052 establece en su primera parte que: "Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 34 de la ley 23.737 y sus modificatorias, conocerá la justicia federal cuando la causa tuviere conexidad subjetiva y/u objetiva con otra sustanciada en dicho fuero (...)".

Podemos decir que, existe conexidad subjetiva cuando a una persona se le imputa más de un delito en concurso real. En este supuesto, se deben unificar ante en fuero federal todas las causas que posea una persona por infracción a la Ley Nro. 23.737. Este podría ser el caso en que por ejemplo se proceda a la detención de una persona por venta al menudeo de estupefacientes, y al cotejar la información, el Fiscal responsable del M.P.A. se anoticie de que el sujeto posee una causa en trámite de la misma naturaleza (en este caso infracción a la Ley N° 23.737) en la Justicia Federal. La investigación deberá ser remitida a esta última instancia por imperio del Principio de Primacía Federal.

Desde otra óptica, existe conexidad objetiva cuando:

- Los delitos imputados se afirmaran cometidos simultáneamente por varias personas reunidas o en distintos lugares de tiempo mediando acuerdo entre ellos. Este sería el supuesto en que se detiene a un sujeto por venta al menudeo en una vivienda/kiosco luego de una investigación a cargo de la Justicia Provincial, vislumbrándose luego que existe una investigación penal en la Justicia Federal en dicho domicilio contra eslabones superiores, o una investigación en la cual surge que el sujeto detenido, forma parte de una organización por delitos cometidos en distintos lugares por infracción a la ley de estupefacientes, habiéndose iniciado esta investigación en la Justicia Federal.
- Cuando un delito se afirmara cometido para perpetrar otro, facilitar su comisión o procurar para sí o para otra persona su provecho o impunidad. Por ejemplo, cuando

se detiene a un sujeto por la Justicia Provincial por delito de tenencia con fines de comercialización, advirtiéndole luego que se encuentra con una investigación ante la Justicia Federal por el delito de Confabulación u Organización de Estupefacientes (Arts. 29 y 7 de la Ley 23.737, respectivamente).

## **2. Conflicto de Competencia.**

El Art 3 de la Ley N° 26.052 establece en su última parte que "(...) Cuando se genere una contienda de competencia, la investigación quedará a cargo de la justicia federal hasta que se resuelva dicha cuestión." En este caso, hasta que el superior común (Corte Suprema de Justicia de la Nación) resuelva dicho conflicto, la causa deberá tramitar ante el fuero federal.

## **3. Duda.**

"En caso de duda sobre la competencia, prevalecerá la justicia federal" (Art. 4, Ley N°26.052). La duda debe obedecer a razones objetivas fundadas en la evidencia recolectada, y no a la intuición o conjetura del encargado de ejecutar la persecución penal, como así tampoco en la mera declaración del imputado.

# **UNIDAD II**

## **Tipos Penales Comprendidos En La Ley De Microtráfico (Art. 34, Ley N° 23.737).**

### **A. Delitos de Tenencia**

Los delitos relacionados a la tenencia de estupefacientes presentan un hecho común que justamente es el hecho de "tener" o "poseer" material estupefaciente.

Tener estupefacientes en cualquiera de sus formas típicas, exige para su configuración, algo más que el mero contacto físico con el material. Se requiere tener "poder de disposición", lo cual implica tenerla dentro de su esfera de custodia y de su ámbito de decisión, independientemente de si se tiene contacto material con aquella. Esta conceptualización en relación a la disponibilidad, y no al mero contacto material ha derivado en hechos donde se ha posibilitado juzgar la tenencia "sin contacto", por ejemplo cuando se ha hallado droga en el dormitorio del investigado; como así también ha habido casos en donde no se ha podido probar la tenencia, como cuando se ha hallado estupefacientes en un auto que conducía el justiciable, cuando en el interior también había otras personas.

Por esto, será necesario contar con otras probanzas que puedan dar cuenta no solo del posible destino del material, sino de la disponibilidad que una persona pueda tener sobre el mismo a los efectos de efectivizar la imputación sobre una persona.

### **¿Qué es un "Estupefaciente"?**

El Art. 77 del Código Penal establece que "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 (...)". En este sentido, el Decreto N°560/19, en sus Anexos I y II, incluye, en consonancia con la normativa internacional una

lista de ciento treinta y cuatro sustancias, que se agregan a las ya dispuestas por el Anexo I del anterior Decreto N° 852/19.

Sin embargo, además de que la sustancia se encuentre incluida en el listado, también debe tenerse en consideración su carácter de toxicológico. En el fallo "L.D.I Y otro S/ Infracción Ley 23.737" el Fiscal General, ante la Cámara Federal de Casación Penal, ha dicho que "(...) La ley exige no que la sustancia sea un estupefaciente por el solo hecho de ser incluida en una lista, sino que para ser estupefaciente ella debe ser susceptible de producir efectos de dependencia (...)".

### **Delito De Tenencia Simple De Estupefacientes (Art. 14, 1° P.).**

Art. 14, Ley N°23.737: "Será reprimido con prisión de uno a seis años y multa de trescientos a seis mil australes el que tuviere en su poder estupefacientes.

La pena será de un mes a dos años de prisión cuando, por su escasa cantidad y demás circunstancias, sugiere inequívocamente que la tenencia es para uso personal."

La normativa citada ut- supra regula dos modalidades de tenencia: Si la posesión tuvo por finalidad inequívoca la ingesta personal, o bien si no estuvo destinada al consumo.

El criterio de Política Criminal es simple, las sustancias estupefacientes, de conformidad a las previsiones del Artículo 77 C.P. y que se encuentren comprendidas en el Decreto 772/15, son de tenencia ilícita, por comprender éstas una cosa peligrosa por sí misma y en consecuencia su posesión es reprimida jurídico penalmente.

Podemos destacar que estamos frente a una figura que se clasifica como de peligro abstracto, es decir, que genera un riesgo potencial para el bien jurídico protegido: La Salud Pública.

El articulado que nos ocupa, regula en su primer párrafo el tipo penal de "Tenencia Simple". La figura típica reprime con pena privativa de libertad y multa a aquella persona que tuviere en su poder estupefacientes. Simplemente, "Tener". Este vocablo ("tener"), expresa la relación entre una persona y una cosa, manifestando el poder de acceder materialmente a ella, mantenerla dentro de su ámbito de dominio y disponer de ella.

Es así que la Tenencia Ilegal o Tenencia Simple de Estupefacientes, aparece como una figura aplicable al que posee materiales de tipo narcóticos en su poder sin que sea posible determinar una concreta finalidad. En definitiva, esta figura básica de carácter residual, será aplicable de manera supletoria toda vez que no se configuren algunas de las demás conductas reprochadas en la normativa.

Cuando en el curso de la investigación no se ha comprobado la finalidad de comercio de estupefacientes ni tampoco la de consumo personal, debe estarse a la figura de tenencia simple prevista en el primer párrafo del Art. 14 de la Ley N° 23.737.

Resta por mencionar que, como en la mayoría de la investigaciones donde se trata de verificar la consumación de un ilícito, habrá que analizar la evidencia recabada, poniendo especial atención en la cantidad de droga secuestrada (ya que si es escasa, es uno de los elementos centrales para acreditar el destino de consumo), la forma en la que se encontró acondicionada (debido a que sí está distribuida en dosis y excede escasa cantidad podría tener por destino la comercialización), la idoneidad toxicológica, la presencia de otros

elementos necesarios para la distribución o intercambio de droga (balanzas de precisión, dinero en efectivo, anotaciones, conversaciones, etc.), y en caso de que no se pueda acreditar su finalidad y se encuentre identificada la persona responsable, se podrá subsumir el hecho en una figura residual.

### **Tenencia De Estupefacientes Para Consumo Personal (Art. 14, 2° P.).**

El segundo párrafo del Art. 14 de la Ley N° 23.737 prevé una figura atenuada de la tenencia simple, reduciendo la pena conminada en abstracto entre un mes y dos años de prisión cuando, por su escasa cantidad y demás circunstancias, sugiere inequívocamente que la tenencia es para consumo personal.

En cuanto a la "tenencia" remitimos a las consideraciones hechas más arriba. Respecto de la escasa cantidad, este concepto no es uniforme, y su construcción pretoriana varía en diversos factores. Se debe tener en cuenta primero el factor especial, es decir, es el aspecto cuantitativo. Contar con 40 gramos de marihuana no es lo mismo que idéntica cantidad de cocaína, paco, drogas sintéticas u hoja de coca, ya que la capacidad de consumo de éstas es muy distinta, como también lo son los efectos que producen en el consumidor.

La escasa cantidad de droga, si bien es un elemento esencial, no es el único que requiere este tipo penal, ya que exige que se acrediten "demás circunstancias", de las que surja sin dejar duda alguna que los estupefacientes son para consumo personal. Entre estas otras circunstancias, podríamos enumerar a manera ejemplificativa: el grado de adicción de la persona, la situación económica, su personalidad, las actividades que desarrolla, sus condiciones personales, el tipo de estupefacientes y el modo en cómo lo consume.

Sin embargo, cabe considerar que existen numeroso precedentes de los que surge que idéntica cantidad de sustancia podrían ser compatibles o no con la finalidad de consumo personal, dependiendo del tipo de estupefaciente involucrado y las restantes evidencias recabadas en el legajo investigativo, lo que podría hacer variar la finalidad hacia otro destino, aunque la escasa cantidad haga presumir lo contrario.

### **El Principio de Reserva y la No Afectación a la Esfera de Terceras Personas (Fallo "ARRIOLA" – C.S.J.N.).**

La cuestión acerca de la constitucionalidad de la norma radica alrededor de la potestad del Estado para reprimir la tenencia para consumo personal, sin reprimir el principio de reserva regulado en el Artículo 19 de la Constitución Nacional.

La postura de Nuestro Tribunal Supremo sobre la despenalización de la tenencia de estupefacientes para consumo personal fue variando a lo largo de los años:

- "Caso Colavini": En el año 1978 se condenó la tenencia de estupefacientes para consumo personal, siendo esta una postura represiva respecto de la temática.
- "Fallo Bazterrica": En 1986 se dispuso la inconstitucionalidad del Art. 29 de la Ley 20.771 y se despenalizó la tenencia para consumo personal (postura liberal).
- "Montalvo": En 1990, se volvió a sostener la sanción penal para la tenencia de estupefacientes para consumo personal.

- “Arriola”: En 2009, ya con la reforma Constitucional del año 1994, donde se incorporan los tratados internacionales en el Art. 75 Inc. 22, la CSJN declaró la inconstitucionalidad del Art. 14, 2do. párrafo de la Ley N°23.737, en cuanto incrimina la tenencia de estupefacientes para consumo personal que se realice en condiciones tales que no traigan aparejado un peligro concreto o un daño a derechos o bienes de terceros, pues en tales circunstancias, sí se podría conculcar el Art. 19 de la C.N., en la medida en que invade la esfera de libertad personal excluida de la autoridad de los órganos estatales. Lo cierto es que, estando vigente el Art. 14, 2do. párrafo de la Ley Nro. 23.737, la tenencia de estupefacientes para consumo personal en nuestro país sigue siendo penalizada, por lo que su hallazgo constituye un delito de acción pública, por el que se sigue disponiendo su secuestro e identificación, sin perjuicio de que una vez judicializado el caso, se interprete la inconstitucionalidad de la normativa señalada bajo el precedente del caso “Arriola”.

### **Tenencia Con Fines De Comercialización (Art. 5, Inc. “C”).**

#### **Ultraintención: La finalidad de Comercio**

Art. 5, Ley N° 23.737: “Será reprimido con prisión de cuatro (4) a quince (15) años y multa de cuarenta y cinco (45) a novecientas (900) unidades fijas el que sin autorización o con destino ilegítimo: (...)”

c) Comercie con estupefacientes, precursores químicos o cualquier otra materia prima para su producción o fabricación o los tenga con fines de comercialización, o los distribuya, o dé en pago, o almacene o transporte (...)”.

Como primer término, surge visible en la redacción del articulado que en este caso el propósito del agente debe ser, directa o indirectamente, participar en el comercio de drogas.

Entonces, la “Tenencia con fines de Comercialización” es una figura básica (“tenencia”), que se encuentra agravada por su fin o propósito: “Comercial”. Lo que importa es la probabilidad, toda vez que la droga aún no ha sido vendida, esto es porque aún la tiene.

Estamos frente a un delito de peligro abstracto, por lo que para que se configure el tipo penal no se requiere resultado material.

A fin de demostrar el propósito de comercialización (“Ultraintención”), además de la tenencia, deberán demostrarse otras circunstancias, por ejemplo: la existencia de balanzas de precisión, dinero en efectivo, anotaciones que den cuenta de la actividad, fraccionamiento de la sustancia, envoltorios, tubo eppendorf, cantidad bajo dominio del sujeto, investigaciones previas, testimonios, etc.

#### **Requisitos exigidos por la norma para su tratamiento en sede provincial: distribución en dosis y destinado a consumidor final.**

En el año 2005 entró en vigencia la Ley Nacional N°26.052, que vino a modificar radicalmente la Ley 23.737, en cuanto a lo que es el ámbito de competencia en materia de narcotráfico, estableciéndose un régimen de competencia concurrente y por adhesión.



En este sentido, la Ley N°26.052 modificó el artículo nro. 34 de la Ley N°23.737 en lo que hace al delito de tráfico, quedando el mismo regulado de la siguiente manera:

"Art. 34: Los delitos previstos y penados por esta ley serán de competencia de la justicia federal en todo el país, excepto para aquellas provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que, mediante ley de adhesión, opten por asumir su competencia en las condiciones y con los alcances que se prevén a continuación:

Artículo 5º incisos c) y e), cuando se comercie, entregue, suministre o facilite estupefacientes fraccionados en dosis destinadas directamente al consumidor. (...)".

La Ley provincial de adhesión de la Provincia de Santa Fe Nro. 14.239, establece en su artículo 3, prioridades para la persecución de los delitos establecidos por el Art. 34:

"ARTÍCULO 3.- Pautas de intervención. La intervención de los distintos organismos y agencias provinciales en materia de microtráfico de estupefacientes se lleva adelante de conformidad con las siguientes pautas:

- a) Es gradual, en función de la disponibilidad de recursos.
- b) Es monitoreada en su funcionamiento y resultados, y está sujeta a los reajustes operativos que fueran necesarios.
- c) Forma parte de una política integral destinada al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y al desaliento sostenido de la conducta ilícita.
- d) Cuenta con la activa participación de los organismos estatales de todos los niveles y de las comunidades directamente afectadas."

El Artículo 37 establece dos pautas: que el estupefaciente esté fraccionado en dosis y que estén directamente destinadas al consumidor. Claramente, el legislador tuvo la intención de que recaiga en el ámbito provincial el último eslabón de la cadena del comercio ilícito de drogas, persiguiendo la actividad de narcomenudeo o delivery de drogas.

No caben dudas que la persona que sea sorprendida en un punto fijo ( domicilio o bunker), espacio público o privado con acceso al público, en posesión de droga distribuida en dosis, y que tenga como único y exclusivo fin la venta al consumidor final, deberá ser investigada acusada y eventualmente juzgada en el ámbito de la Justicia de Santa Fe.

En autos "H., S.P., SJA" la Cámara Nacional Criminal y Correccional Federal ha sostenido que: "(...) Cabe tener por prima facie acreditada la finalidad mercantil de la tenencia de estupefacientes si se secuestraron en poder del acusado quince envoltorios de nylon conteniendo marihuana, dos trozos con el mismo material y un cilindro en forma de tiza con cocaína, una balanza con restos de sustancia ilícita y un rollo de cinta de embalar, más de catorce mil pesos, máxime si el imputado entregó un envoltorio a un tercero a cambio de dinero y el fin comercial resulta corroborado por mensajes entrantes a su teléfono móvil (...)".

### **Entrega, suministro o facilitación de estupefacientes en dosis destinadas al consumidor final (Art. 5, Inc. "E")**

"Art. 5º, Ley N° 23.737: Será reprimido con prisión de cuatro (4) a quince (15) años y multa de cuarenta y cinco (45) a novecientos (900) unidades fijas el que sin autorización o con destino ilegítimo: (...)

e) Entregue, suministre, aplique o facilite a otros estupefacientes a título oneroso. Si lo fuese a título gratuito, se aplicará prisión de tres (3) a doce (12) años y multa de quince (15) a trescientas (300) unidades fijas (...)"

El articulado denota que se tuvo en miras tipificar una conducta de tráfico diferente a la de comercializar, y que implique una transacción económica.

Entendemos por:

- **ENTREGA:** poner en manos o a disposición de otro una cosa.
- **SUMINISTRAR:** proveer a una persona algo a alguien que lo necesita.
- **FACILITAR:** proporcionar o entregar.

Cabe señalar que cuando la entrega, suministro o facilitación de estupefacientes es a título gratuito, la ley prevé una reducción de la pena. Esto porque el eje de la actividad ilícita en relación a las drogas es la obtención de un beneficio económico. Consecuentemente cuando el intercambio es a título gratuito, lo que se busca es proteger la salud pública, por encima de las intenciones del autor del hecho.

### **Diferencias con la Tenencias con Fines de Comercialización**

La característica principal es la habitualidad o infrecuencia de la conducta transaccional. "(...) La entrega de estupefacientes de manera gratuita para consumo personal del receptor por parte del encausado, quedó demostrado a través de tareas de inteligencia, de la posterior intercepción y detención del receptor junto al hallazgo de una pequeña cantidad de droga en su bolso personal. El carácter de gratuidad del mismo se afirmó ya que de la prueba colectada no pudo aseverarse la contra entrega de dinero alguno, la ausencia de movimientos previos del imputado en este sentido y el factor de no habersele encontrado dinero en efectivo en su poder al momento de ser detenido (...)".

### **LA ENTREGA O SUMINISTRO EN INSTITUTOS PENITENCIARIOS.**

Art. 11, Ley N° 23.737: " Las penas previstas en los artículos precedentes serán aumentadas en un tercio del máximo a la mitad del mínimo, sin que las mismas puedan exceder el máximo legal de la especie de pena de que se trate: (...) e) Cuando el delito se cometiere en las inmediaciones o en el interior de un establecimiento de enseñanza, centro asistencial, lugar de detención, institución deportiva, cultural o social o en sitios donde se realicen espectáculos o diversiones públicos o en otros lugares a los que escolares y estudiantes acudan para realizar actividades educativas, deportivas o sociales (...)".

Es habitual en el marco de las requisas de rutina de las visitas que se efectúan a personas privadas de su libertad, descubrir droga en escasa cantidad, normalmente oculta en alimentos, efectos de higiene o demás pertenencias que les son llevadas a los

internos. Descubierto el hecho en el interior del establecimiento de detención, debiera aplicarse a la figura básica de entrega, el agravante previsto en el Art. 11, inc. "E". Por otro lado, de quedar la entrega en grado de tentativa, la pena se disminuye de un tercio a la mitad (Art.41 y ss. C.P.).

### **SIEMBRA Y CULTIVO DE PLANTAS Y GUARDA DE SEMILLAS, MATERIAS PRIMAS O ELEMENTOS DESTINADOS A OBTENER ESTUPEFACIENTES PARA CONSUMO PERSONAL.**

El Artículo 5º, penúltimo párrafo de la Ley Nro. 23.737 establece que: "(...) En el caso del inciso a), cuando por la escasa cantidad sembrada o cultivada y demás circunstancias, surja inequívocamente que ella está destinada a obtener estupefacientes para consumo personal, la pena será de un (1) mes a dos (2) años de prisión y serán aplicables los artículos 17, 18 y 21 (...)". Asumiendo en este caso la competencia la Provincia de Santa Fe.

Esta figura se centra en una etapa anterior al tipo penal de Tenencia para Consumo, ya que lo que se tiene es materia prima apta para producir la droga, pero en escasa cantidad, lo que daría la pauta de que dicho material sería para consumo personal de quien la detenta.

Hay una distinción esencial en esta temática. Cuando el destino de la planta no es inequívocamente el consumo, sino la fabricación de estupefacientes o elementos destinados a tales fines, la pena en abstracto es la misma que para la tenencia con fines de comercialización, el comercio, o el transporte (de 4 a 15 años de prisión). En cambio, cuando la cantidad es escasa y el destino es el consumo personal, la pena baja de 1 mes a 2 años de prisión.

Para estos casos, es esencial verificar no solo la escasa cantidad, sino también la productividad de la planta para producir estupefacientes (no exige acreditar finalidad de comercio, sino su idoneidad por cantidad y calidad) lo cual lo convierte en un eslabón potencial en la cadena de tráfico.

En el caso de las semillas, resulta determinante establecer la capacidad germinativa, pues al no poseer el principio activo de la droga, éstas carecen de la calidad de estupefaciente requerido por los delitos de tenencia.

### **Fallo "Parissi"**

CAMARA FEDERAL DE CASACIÓN PENAL

CAPITAL FEDERAL, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

3 de Abril de 2012

La Sala II de la Cámara Federal de La Plata declaró, por mayoría, la inconstitucionalidad del penúltimo párrafo del artículo 5º de la ley 23.737, que castiga a quien siembre o cultive plantas o guarde semillas utilizables para producir estupefacientes para consumo personal, por considerar que esa situación se encuadra dentro del ámbito de las acciones privadas protegidas por el artículo 19 de la Constitución Nacional. En consecuencia, declaró el sobreseimiento de una pareja a quien se le había secuestrado plantas de

marihuana y semillas que se encontraban en un vivero de su propiedad, ubicado en el partido de Ensenada, provincia de Buenos Aires.

En el caso, durante un procedimiento policial realizado en dicho establecimiento y en la vivienda de los acusados, un hombre y una mujer, ambos licenciados en ciencias naturales, se les incautaron nueve plantas de marihuana, un envase de cartón en cuyo interior se hallaban ramas y hojas de la misma planta, un frasco con 55 semillas de cannabis sativa linneo y una gavilla de ramas también de marihuana. Ambos fueron procesados por el delito previsto en el artículo 5°, inciso a, de la ley 23.737, en la modalidad de cultivo de plantas y guarda de semillas utilizables para producir estupefacientes.

Esa decisión fue apelada por la defensa, quien había entendido que existe es un error tratar a las plantas como si fuesen ya materiales producidos, lo cual conduce al juez de primera instancia a atribuir la tenencia de 81.745 dosis umbrales, cuando en realidad sólo tenían una cantidad de marihuana que razonablemente se puede considerar destinada al propio uso.

Asimismo, había indicado que en cuanto a la calificación cabría encuadrar el hecho en la figura del artículo 14, segundo párrafo, de aquella ley (tenencia de estupefacientes destinados al consumo personal), por lo que solicitó que se declare la inconstitucionalidad de esa norma sobre la base de los argumentos fijados por la Corte en el caso "Arriola".

Consecuentemente, el tribunal declara nula la condena por el delito de cultivo de plantas para producir estupefacientes para consumo personal y absuelve al imputado. Considera que la sentencia es arbitraria al haber tenido por constatado como trascendencia a terceros, afectando de ese modo el bien jurídico salud pública, que el imputado convive con su pareja y sus tres hijos, (el mayor de ellos de cuatro años de edad), y que las plantas se encontraban en el fondo de su finca, a la vista de su familia, sin atender los agravios relativos a de qué modo niños de tan corta edad puedan conocer de qué tipo de planta se trata y sus efectos nocivos. Con respecto a la pareja del enjuiciado, el Tribunal sostiene que la providencia anulada no aclara cuál fue el razonamiento para colegir que la sola circunstancia de cohabitar con el imputado pueda implicar un perjuicio concreto.

Según el voto del camarista César Álvarez, a cuya conclusión adhirió el juez Leopoldo Schiffrin (la minoría estuvo representada por la magistrada Olga Calitri), no hay dudas de que la sustancia en cuestión estaba destinada al consumo personal de los imputados. Y que por ello, sumado a las demás circunstancias del caso, se debe encuadrar el hecho en el penúltimo párrafo del artículo 5° de esa ley.

"La conducta descripta tiene una única posibilidad que es el consumo personal, y en consecuencia, no existe otro destinatario más allá del autor, de los efectos de dicha conducta", aseguró Álvarez. Y agregó: "No es, de ninguna manera, compatible con la letra y el objetivo de la primera frase del artículo 19 CN, que se imponga una sanción por tal conducta".

"No hay posibilidad de evitar la declaración de inconstitucionalidad de la norma bajo análisis, toda vez que de su propia redacción y de toda posible interpretación resulta una

clara afectación del principio consagrado en la letra expresa del artículo 19 de la Constitución Nacional”, indicó.

En ese marco, dijo que “en el ámbito de la autonomía privada nos encontramos con la capacidad de cada individuo de definir su propio proyecto de vida, de elaborar sus propias reglas de conducta, en definitiva de ser y de hacer consigo mismo lo que mejor le parezca sin interferencias, ni de los otros ni del Estado”.

“Ni el legislador como sujeto ideal equiparable al colectivo social, ni los distintos individuos integrantes de ese colectivo, tienen atribución para legislar sobre las acciones autorreferentes de los otros individuos, justamente porque no existe posibilidad de que las normas así establecidas se proyecten sobre sus vidas”, añadió.

### **Circunstancias No Previstas En La Norma**

#### **1. Almacenamiento (Art. 5º Inc. “C”, Ley Nro. 23.737):**

La norma en cuestión no describe en qué consiste el almacenamiento. Sin embargo, la doctrina y la Jurisprudencia han establecido que la tenencia simple es la figura básica, mientras que el almacenamiento es una tenencia agravada por la cantidad.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación ha establecido que “La figura de almacenamiento prevista en el artículo 5º inciso C de la ley 23.737, configura un delito de peligro abstracto, en el cual se desvincula la acción del resultado y la punibilidad de la conducta está determinada por la peligrosidad general de una acción para determinados bienes jurídicos. Por lo tanto, lo que la ley reprime es la guarda o almacenamiento, con un sentido de acopio de estupefacientes, castigado por el solo peligro que ello genera para el bien jurídico protegido por la ley, la salud pública. El almacenamiento de estupefacientes constituye una de las formas agravadas del tipo básico de la simple tenencia prevista en el artículo 14 de la Ley 23.737 de acuerdo a la mayor peligrosidad que acarrea para el bien jurídico protegido (...)”.

Consecuentemente, la jurisprudencia ha establecido que para determinar la consumación del almacenamiento, la tenencia de droga debe ser significativa, y estar guardada y acondicionada en un lugar especial a tal efecto. Además, esta figura no requiere un propósito o fin determinado, sólo resultando necesario el conocimiento del tenedor de la existencia de la droga.

#### **2. Transporte:**

La figura del “Transporte” no se encuentra regulada entre los supuestos del Art. 34 de la Ley 23.737, no obstante en la práctica existen supuestos en los que no está claro si se trata de Tenencia para Comercialización o Transporte.

La Jurisprudencia ha sostenido que el delito de transporte de estupefacientes no requiere la intención de comercialización o venta del material transportado, o la certeza de que quien lo transporta lo hace con la finalidad de participar en la cadena de tráfico, sino que basta con acreditar el efectivo desplazamiento de la droga situación que resulta suficiente para la consumación de la figura penal en cuestión.

En autos “VALLEJOS, Facundo Ezequiel”, de fecha 18/02/2021, la Cámara Federal de Casación Penal sostuvo que “El delito de transporte de estupefacientes consiste en el

acto de su desplazamiento de un lugar a otro, dentro de una cadena de tráfico, con prescindencia de la distancia, del medio utilizado y de la forma de posesión; en consecuencia, el sujeto lleva a cabo la infracción desde el momento en que comienza el traslado del material y con independencia de la producción del efecto que haya intentado obtener con su accionar, es decir que no resulta necesario que los estupefacientes lleguen a su efectivo destino, como tampoco importa si el primigenio plan se vio frustrado por el accionar de las fuerzas de seguridad; la acción típica contenida en la norma ya se habría consumado. Así entonces, como se dijo, para la aplicación de la figura de transporte de estupefacientes basta la comprobación del traslado del material ilícito de un lugar a otro dentro del territorio argentino con prescindencia del destino que posteriormente se les confiera a tales sustancias."

En resumen, podemos decir que en este delito, la acción típica consiste en el traslado de los estupefacientes de un lugar a otro. Sin embargo, ese traslado puede ser personal, a través de otra persona o por cualquier medio idóneo sin intervención de material humano (por ejemplo encomiendas), sin que importe el destino final de la sustancia.

### **Delito De Comercio Y Tenencia Con Fines De Comercialización**

El Art. 5° de la Ley Nro. 23.737 dispone que "Será reprimido con prisión de cuatro (4) a quince (15) años y multa de cuarenta y cinco (45) a novecientas (900) unidades fijas el que sin autorización o con destino ilegítimo: (...) c) Comercie con estupefacientes, precursores químicos o cualquier otra materia prima para su producción o fabricación o los tenga con fines de comercialización, o los distribuya, o dé en pago, o almacene o transporte (...)".

De la lectura del artículo se infiere que la normativa engloba tanto el comercio de estupefacientes como la tenencia con fines de comercialización, y corresponde siempre a la Justicia de la Provincia de Santa Fe.

Además cabe destacar que ambos tipos cuentan con la finalidad última, directa o indirecta de comerciar con la droga, excluyendo así al suministro gratuito; y por último se destaca que tanto la comercialización como la tenencia para comercialización se encuentran sancionados con la misma pena.

Para que se configure el "COMERCIO", se debe acreditar la intención de mercadear la droga ("ultraintención"). La acción típica de este delito es la de ejercer actos de comercio con fines de lucro, bastando la comprobación de la existencia del hecho para que el reproche penal recaiga sobre el autor.

En el fallo "C.K." del 24/04/2019, la Cámara De Casación Penal de Buenos Aires, Sala III, ha sostenido que para la configuración del delito de comercio hace falta acreditar la habitualidad, quedando excluido el mero suministro aislado a título oneroso. No obstante para acreditar dicha habitualidad, no es necesaria la pluralidad de actos, pudiendo evidenciarse en un solo acto del autor.

En último término cabe señalar que no es necesaria la posesión efectiva de los estupefacientes, sino que resulta suficiente con acreditar su disponibilidad.

### **UNIDAD III**

#### **La situación en la provincia de Santa Fe**

En el año 2023 la Provincia de Santa Fe sancionó la Ley de "ADHESIÓN A LA DESFEDERALIZACIÓN PARCIAL DE LA COMPETENCIA PENAL EN MATERIA DE ESTUPEFACIENTES", registrada bajo Nro. 14.239, cuyo fin se relaciona con la investigación de los delitos vinculados al tráfico de estupefacientes, conforme el Art 34 de la Ley Nro. 23.737.

La normativa Provincial establece en su Art 1º que " La Provincia de Santa Fe adhiere a lo dispuesto en el artículo 34 de la Ley Nacional N° 23.737, y consecuentemente asume su competencia para investigar y sancionar los delitos previstos en dicha norma en las condiciones y con los alcances que la misma establece (...)". Conjugada esta norma con su par Nacional que en su Art. 34 refiere que "Los delitos previstos y penados por esta ley serán de competencia de la justicia federal en todo el país, excepto para aquellas provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que, mediante ley de adhesión, opten por asumir su competencia en las condiciones y con los alcances que se prevén a continuación:

1. Artículo 5º incisos c) y e), cuando se comercie, entregue, suministre o facilite estupefacientes fraccionados en dosis destinadas directamente al consumidor.
2. Artículo 5º penúltimo párrafo.
3. Artículo 5º Último párrafo.
4. Artículo 14.
5. Artículo 29.
6. Artículos 204, 204 bis, 204 ter y 204 quater del Código Penal."

Por último, a modo de recordar lo trabajado, el Art. 5 del Digesto Nacional regula cuáles son los delitos alcanzados: "Será reprimido con prisión de cuatro (4) a quince (15) años y multa de cuarenta y cinco (45) a novecientas (900) unidades fijas el que sin autorización o con destino ilegítimo: (...)

c) Comercie con estupefacientes, precursores químicos o cualquier otra materia prima para su producción o fabricación o los tenga con fines de comercialización, o los distribuya, o dé en pago, o almacene o transporte; (...)

e) Entregue, suministre, aplique o facilite a otros, estupefacientes a título oneroso. Si lo fuese a título gratuito, se aplicará prisión de tres (3) a doce (12) años y multa de quince (15) a trescientas (300) unidades fijas.

En el caso del inciso a), cuando por la escasa cantidad sembrada o cultivada y demás circunstancias, surja inequívocamente que ella está destinada a obtener estupefacientes para consumo personal, la pena será de un (1) mes a dos (2) años de prisión y serán aplicables los artículos 17, 18 y 21.

En el caso del inciso e) del presente artículo, cuando la entrega, suministro o facilitación fuere ocasional y a título gratuito y por su escasa cantidad y demás circunstancias, sugiere inequívocamente que es para uso personal de quien lo recepta, la pena será de

seis (6) meses a tres (3) años de prisión y, si correspondiere, serán aplicables los artículos 17, 18 y 21."

Art. 14, Ley Nro. 23.737: "Será reprimido con prisión de uno a seis años y multa de trescientos a seis mil australes el que tuviere en su poder estupefacientes.

La pena será de un mes a dos años de prisión cuando, por su escasa cantidad y demás circunstancias, sugiere inequívocamente que la tenencia es para uso personal."

Art. 29, Ley Nro. 23.737: "Será reprimido con prisión de seis meses a tres años el que falsificare recetas médicas, o a sabiendas las imprimiera con datos supuestos o con datos ciertos sin autorización del profesional responsable de la matrícula; quien las suscribiere sin facultad para hacerlo o quien las aceptare teniendo conocimiento de su ilegítima procedencia o irregularidad. En el caso que correspondiere se aplicará la accesoria de inhabilitación para ejercer el comercio por el doble de tiempo de la condena."

Destacamos que el articulado del Código Penal enunciado en el Art. 34, Inc. 6° de la Ley Nro. 23.737, refiere a los delitos de SUMINISTRO INFIEL O IRREGULAR DE MEDICAMENTOS (Art. 204 C.P.), SUMINISTRO IMPRUDENTE DE MEDICAMENTOS (Art. 204 BIS C.P.), PRODUCCIÓN O FABRICACIÓN NO AUTORIZADA DE MEDICAMENTOS (Art. 204 TER C.P.), e INOBSERVANCIA DE LOS DEBERES DE CONTROL Y VIGILANCIA DE ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA PRODUCCIÓN O EXPENDIO DE SUSTANCIAS MEDICINALES (Art. 204 QUÁTER C.P.).

Por otro lado, entre las novedades de la Norma Provincial, podemos observar que, además de la creación de una Unidad Fiscal específica, la ley establece criterios prioritarios en orden a la persecución penal del microtráfico (Art. 4). En este sentido "La persecución penal del microtráfico se enfoca prioritariamente a los siguientes supuestos:

- a) Mercados abiertos, que se desarrollen en espacios públicos o con posibilidad de acceso público.
- b) Participación de los traficantes en otras actividades delictivas o contravencionales, o utilización de armas de fuego.
- c) Participación o involucramiento de menores de edad o de personas en situación de vulnerabilidad, o distribución de estupefacientes a los mismos.
- d) Distribución en búnkeres, puestos fijos y demás espacios públicos.
- e) Alteración de la tranquilidad pública, apropiación de instalaciones o lugares de uso público, o degradación del espacio urbano.
- f) Los que determine la Fiscalía General, por razones de política criminal o utilidad social.

Los casos no susceptibles de priorización de conformidad con los criterios expuestos, y en particular aquellos que no involucren tráfico oneroso o habitual, podrán ser archivados en los términos del artículo 21 del Código Procesal Penal."

Entre otro de sus puntos, la legislación también plantea el destino de los bienes derivados de las multas y decomisos, siendo asignados en el porcentaje que establezca el Poder Ejecutivo, a las Fuerzas de Seguridad y al Ministerio Público de la Acusación, para la prevención y asistencia de adicciones.

"La destrucción de los estupefacientes y demás elementos a los que se refiere el artículo 30 de la Ley Nacional N° 23.737, será realizada a través del procedimiento que fije



el Tribunal Superior de Justicia y la Fiscalía General de la Provincia, de acuerdo con los principios de celeridad, transparencia y contralor jurisdiccional." (Art. 9). En este sentido el Art. 30 de la Ley 23.737, establece que "El juez dispondrá la destrucción por la autoridad nacional correspondiente de los estupefacientes en infracción o de los elementos destinados a su elaboración, salvo que pertenecieran a un tercero no responsable o que pudieran ser aprovechados por la misma autoridad, dejando expresa constancia del uso a atribuirles. Las especies vegetales de *Papaver somniferum* L, *Erithroxylon coca* Lam y *Cannabis sativa* L se destruirán por incineración.

En todos los casos, previamente, deberá practicarse una pericia para determinar su naturaleza, calidad y cantidad, conservando las muestras necesarias para la sustanciación de la causa o eventuales nuevas pericias, muestras que serán destruidas cuando el proceso haya concluido definitivamente.

A solicitud del Registro Nacional de Precursores Químicos establecido en el artículo 44, el juez entregará una muestra para la realización de una pericia para determinar la naturaleza y cantidades de los precursores y sustancias químicas presentes en la misma. Dicho procedimiento será realizado conforme a la reglamentación que se dicte al respecto.

La destrucción a que se refiere el párrafo primero se realizará en acto público dentro de los cinco (5) días siguientes de haberse practicado las correspondientes pericias y separación de muestras en presencia del juez o del secretario del juzgado y de dos (2) testigos y se invitará a las autoridades competentes del Poder Ejecutivo del área respectiva.

Se dejará constancia de la destrucción en acta que se agrega al expediente de la causa firmada por el juez o el secretario, testigos y funcionarios presentes.

Además se procederá al comiso de los bienes e instrumentos empleados para la comisión del delito, salvo que pertenecieran a una persona ajena al hecho y que las circunstancias del caso o elementos objetivos acreditarán que no podía conocer tal empleo ilícito. Igualmente se procederá a la incautación del beneficio económico obtenido por el delito."

### **Finalidad Política De La Persecución Del Microtráfico En Santa Fe**

De lo expuesto hasta ahora se deduce que la norma tiene como norte una política persecutoria dedicada a la baja o disuasión de la conflictividad social, cuyo origen remita a la disputa territorial entre diferentes sujetos por la venta de estupefacientes al menudeo. Esta mirada, orientada a la pronta desactivación del puesto de venta al menudeo, permite que ante la noticia del ilícito el personal policial actúe inmediatamente procediendo a la aprehensión muchas veces en flagrancia.

Ello no obsta a que en investigaciones de carácter complejo en zonas de alta lesividad, llevadas adelante por la comisión de delitos de competencia ordinaria (homicidio, femicidio en contexto de narcocriminalidad, usurpaciones, robo, lavado de activos, amenazas calificadas por el uso de arma de fuego, etc.), de las intervenciones telefónicas, testimoniales, allanamientos u otras medidas, se pueda detectar la venta al

menudeo y/o secuestro de estupefacientes lo cual permitirá seguir avanzando en dicha pesquisa.

Sin embargo, también existen supuestos en los que en las variables del microtráfico no se involucran zonas de alta conflictividad, pero que se desarrollan en mercados abiertos (parques, espacios deportivos, recitales) y que implican la distribución de la droga entre mayores y menores de edad. Estas circunstancias también han sido asignadas como prioritarias por el legislador local. En estos casos debe haber una persecución estratégica, orientada a los vendedores, evitando cualquier afectación a los menores de edad consumidores. También debe tratarse de tráfico oneroso y habitual.

En última instancia, el objetivo de la persecución penal será orientada al "(...) mejoramiento de la calidad de vida de las personas y al desaliento sostenido de la conducta ilícita (...)" (Art. 3, Ley 14.239).

### **Investigación Del Microtráfico**

Ley 23.737, Art. 34 Bis "Las personas que denuncien cualquier delito previsto en esta ley o en el artículo 866 del Código Aduanero, se mantendrán en el anonimato."

#### **DENUNCIA CON RESERVA DE IDENTIDAD:**

Es un medio de prueba en el cual los datos particulares del sujeto que anoticia el hecho delictivo se mantienen en el anonimato, en principio durante la I.P.P.

El C.P.P.S.F., en su Art 174 dispone que "Las partes podrán solicitar al Tribunal la protección de un testigo con el objeto de preservarlo de la intimidación y represalia. El Tribunal acordará la protección cuando el peligro invocado, la gravedad de la causa y la importancia del testimonio, lo justificaran, impartiendo instrucciones precisas para el eficaz cumplimiento de la medida."

Es en la etapa intermedia (etapa preliminar), donde el M.P.A. deberá revelar los datos de identidad del testigo, con el fin de que la defensa pueda conocer de quien se trata y solicitar prueba para evaluar su confiabilidad. En el caso de que el Ministerio Público de la Acusación se niegue a revelar la identidad del testigo por considerar que existe riesgo, será el juez a pedido de la defensa quien deba evaluar el caso concreto, y decidir si corresponde mantener dicha reserva hasta el debate, siempre en base a las reglas del debido proceso.

#### **DENUNCIA ANÓNIMA:**

Refiere al supuesto en donde un sujeto no identificado anoticia de un hecho ilícito al fiscal o a la policía. Son casos de denuncias a través de líneas telefónicas con reserva de identidad o de cartas sin firma enviadas a la autoridad pública. Al ser una excepción en cuanto a las pautas para la recepción de las denuncias en general, quien las recibe debe valorarlas con suma cautela (ser seria, con datos verosímiles, notorios y razonables).

La jurisprudencia se ha pronunciado afirmativamente en cuanto a la validez como noticia criminis de la denuncia anónima, para que el fiscal pueda valerse de ella para iniciar la investigación, siempre sujeto a la verificación posterior considerando la seriedad y veracidad de los hechos informados. Sólo puede considerarse inválida cuando, tenida

como medio de prueba, impide al imputado junto con su defensa técnica interrogar a los testigos de cargo.

En autos "Ministerio Público —Fiscalía de Cámara Oeste de la CABA— s/ queja por recurso de inconstitucionalidad denegado en NN, NN s/204 quinquies, venta sin autorización de sustancias medicinales que requieren receta médica", el Tribunal Superior de Justicia de CABA sostuvo que " (...)En este sentido, es preciso distinguir entre el acto de denunciar en sentido propio (acto procesal que se encuentra rodeado de las formalidades establecidas en el CPP, que los camaristas que conforman la mayoría enunciaron en sus respectivos votos) y el mero 'anoticiamiento', incluso a pesar de que éste pueda ser llamado, coloquialmente, 'denuncia anónima'. En el caso, existió una información sobre la presunta comisión de un delito de acción pública. Esa información, en la medida que no existían indicios para inferir o sospechar que haya sido producto del desconocimiento de una garantía constitucional ni que a través de ella se persiguiera un fin ilícito, era válida para desencadenar la actuación de la prevención de acuerdo con el deber funcional del Ministerio Público Fiscal. En efecto, la notitia criminis le impone a ese Ministerio el deber de actuar en los términos del art. 77, inc. 1, CPP que establece que la investigación preparatoria se iniciará: "1) por el Ministerio Público Fiscal de oficio, cuando tome conocimiento directo de la presunta comisión de un delito de acción pública dentro del ámbito de su competencia". Por ello, asiste razón al recurrente cuando afirma que la circunstancia de que una persona cuya identidad no pudo ser determinada hubiese alertado sobre un supuesto ilícito, no puede ser invalidado sin más, pues, de hecho, es deber funcional del Fiscal actuante receptar esa información y profundizar con una investigación los hechos que conoció por ese medio, de acuerdo a lo dispuesto por el art. 77, CPP. Como consecuencia de ese deber funcional, mediante la Resolución FG n° 64/2008, el entonces titular del organismo dispuso "establecer como criterio general de actuación, en los supuestos de denuncias efectuadas en forma anónima, el impulso de la acción con carácter de "notitia criminis" de los fiscales competentes, disponiendo las medidas de investigación tendientes a corroborar el suceso ilícito denunciado -arts. 4 y 77 inc. 1° del C.P.P.C.A.B.A.-, especialmente en los casos de inicio de actuaciones por medios informáticos

En nuestra Provincia, si bien la Denuncia Anónima no está expresamente regulada, puede ser utilizada como fuente de anoticiamiento por parte del personal policial y de los fiscales para la realización de distintas medidas probatorias tendientes a su corroboración en los casos relacionados con delitos de microtráfico. Obviamente, se deben extremar los recaudos, evitando investigaciones arbitrarias, en este sentido sería prudente no utilizar medidas de injerencia constitucional (por ejemplo allanamientos o intervenciones telefónicas) con la mera recepción de la denuncia anónima, siendo imprescindible que previamente a ello se dispongan otro tipo de pruebas tendientes a verificar los hechos ventilados.

## **Técnicas De Investigación**

**AGENTE ENCUBIERTO:** La CSJN se pronunció sobre la admisibilidad de esta figura en autos "Fiscal c. Fernández" estableciendo que "(...)es criterio de esta Corte que el empleo de un agente encubierto para la averiguación de los delitos no es por sí mismo contrario a garantías constitucionales. Una cuidadosa comprensión de la realidad de nuestra vida social común, y en especial el hecho comprobado de que ciertos delitos de gravedad se preparan e incluso ejecutan en la esfera de intimidad de los involucrados en ellos, como sucede particularmente con el tráfico de estupefacientes, impone reconocer que esos delitos sólo son susceptibles de ser descubiertos y probados si los órganos encargados de la prevención logran ser admitidos en el círculo de intimidad en el que ellos tienen lugar. Por tal razón, una interpretación prudencial de las garantías procesales contenidas en la Constitución Nacional permite aceptar, bajo ciertas restricciones, el empleo de agentes encubiertos de modo similar al que se lo admite en otros países en los que las reglas del Estado de Derecho proscriben garantías análogas a las que rigen en la República Argentina; entre los cuales cabe citar a los Estados Unidos (...)"

A nivel Nacional, la figura del Agente Encubierto está regulada por la Ley de Delitos Complejos Nro. 27.319, disponiendo en sus Arts. 3° y 4° que "(...)Será considerado agente encubierto todo aquel funcionario de las fuerzas de seguridad autorizado, altamente calificado, que presta su consentimiento y ocultando su identidad, se infiltra o introduce en las organizaciones criminales o asociaciones delictivas, con el fin de identificar o detener a los autores, partícipes o encubridores, de impedir la consumación de un delito, o para reunir información y elementos de prueba necesarios para la investigación, con autorización judicial. (...) Dispuesta la actuación por el juez, de oficio o a pedido del Ministerio Público Fiscal, su designación y la instrumentación necesaria para su protección estará a cargo del Ministerio de Seguridad de la Nación, con control judicial. El Ministerio de Seguridad tendrá a su cargo la selección y capacitación del personal destinado a cumplir tales funciones. Los miembros de las fuerzas de seguridad o policiales designados no podrán tener antecedentes penales."

En Santa Fe no puede ser aplicado ya que por sus especiales características como medio probatorio, debe estar específicamente regulado en el C.P.P.S.F.

**AGENTE REVELADOR:** El Art. 5 de la Ley Nacional Nro. 27.319 establece que: "Será considerado agente revelador todo aquel agente de las fuerzas de seguridad o policiales designado a fin de simular interés y/o ejecutar el transporte, compra o consumo, para sí o para terceros de dinero, bienes, personas, servicios, armas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas, o participar de cualquier otra actividad de un grupo criminal, con la finalidad de identificar a las personas implicadas en un delito, detenerlas, incautar los bienes, liberar a las víctimas o de recolectar material probatorio que sirva para el esclarecimiento de los hechos ilícitos. En tal sentido, el accionar del agente revelador no es de ejecución continuada ni se perpetúa en el tiempo, por lo tanto, no está destinado a infiltrarse dentro de las organizaciones criminales como parte de ellas." Y completa el Art. 6, diciendo que: "El juez, de oficio o a pedido del Ministerio Público Fiscal, podrá disponer que agentes de las fuerzas policiales y de seguridad en actividad lleven a cabo las tareas

necesarias a fin de revelar alguna de las conductas previstas en la presente ley, actuando como agentes reveladores.

Con tal fin tendrá a su cargo la designación del agente revelador y la instrumentación necesaria para su actuación."

La doctrina es unánime en expresar que las diferencias que existen entre el agente encubierto y el agente revelador son que el primero se infiltra o introduce en la organización criminal, mientras que el agente revelador simula tener un interés y de ese modo investiga, pero no está destinado a infiltrarse en asociaciones criminales como parte de ellas.

En iguales términos que la figura anterior, ésta tampoco está regulada en nuestro Código de Procedimiento Provincial, lo que obstaculiza su utilización.

**INFORMANTE:** Este sujeto, ajeno a cualquier órgano de investigación, no se infiltra ni simula interés, sino que bajo identidad reservada, aporta datos, documentos, informes, testimonios etc. útiles para la investigación a cambio de un beneficio económico.

Art. 13, Ley 27.319: "Tendrá carácter de informante aquella persona que, bajo reserva de identidad, a cambio de un beneficio económico, aporte a las fuerzas de seguridad, policiales u otros organismos encargados de la investigación de hechos ilícitos, datos, informes, testimonios, documentación o cualquier otro elemento o referencia pertinente y útil que permita iniciar o guiar la investigación para la detección de individuos u organizaciones dedicados a la planificación, preparación, comisión, apoyo o financiamiento de los delitos contemplados en la presente ley."

Artículo 14, Ley 27.319: "El informante no será considerado agente del Estado. Debe ser notificado de que colaborará en la investigación en ese carácter y se le garantizará que su identidad será mantenida en estricta reserva.

El Ministerio de Seguridad de la Nación dictará las disposiciones necesarias a fin de reglamentar las cuestiones atinentes a la procedencia y forma de contraprestación económica.

No será admisible la información aportada por el informante si éste vulnera la prohibición de denunciar establecida en el artículo 178 del Código Procesal Penal de la Nación.

De ser necesario, deberán adoptarse las medidas de protección adecuadas para salvaguardar la vida y la integridad física del informante y su familia."

Esta figura tampoco está comprendida en el C.P.P.S.F., generando análogos resultados a las anteriores.

#### **CUESTIONES COMUNES:**

##### **Ley 27.319:**

**ARTÍCULO 7º** — La información que el agente encubierto y el agente revelador vayan logrando, será puesta de inmediato en conocimiento del juez y del representante del Ministerio Público Fiscal interviniente en la forma que resultare más conveniente para posibilitar el cumplimiento de su tarea y evitar la revelación de su función e identidad.

**ARTÍCULO 8º** — El agente encubierto y el agente revelador serán convocados al juicio únicamente cuando su testimonio resultare absolutamente imprescindible. Cuando la declaración signifique un riesgo para su integridad o la de otras personas, o cuando

frustrare una intervención ulterior, se emplearán los recursos técnicos necesarios para impedir que pueda identificarse al declarante por su voz o su rostro. La declaración prestada en estas condiciones no constituirá prueba dirimente para la condena del acusado, y deberá valorarse con especial cautela por el tribunal interviniente.

**ARTÍCULO 9º** — No será punible el agente encubierto o el agente revelador que como consecuencia necesaria del desarrollo de la actuación encomendada, se hubiese visto compelido a incurrir en un delito, siempre que éste no implique poner en peligro cierto la vida o la integridad psíquica o física de una persona o la imposición de un grave sufrimiento físico o moral a otro.

**ARTÍCULO 10.** — Cuando el agente encubierto o el agente revelador hubiesen resultado imputados en un proceso, harán saber confidencialmente su carácter al juez interviniente, quien en forma reservada recabará la pertinente información a la autoridad que corresponda. Si el caso correspondiere a las previsiones del artículo anterior, el juez lo resolverá sin develar la verdadera identidad del imputado.

**ARTÍCULO 11.** — Ningún integrante de las fuerzas de seguridad o policiales podrá ser obligado a actuar como agente encubierto ni como agente revelador. La negativa a hacerlo no será tomada como antecedente desfavorable para ningún efecto.

**ARTÍCULO 12.** — Cuando peligre la seguridad de la persona que haya actuado como agente encubierto o agente revelador por haberse develado su verdadera identidad, ésta tendrá derecho a optar entre permanecer activo o pasar a retiro, cualquiera fuese la cantidad de años de servicio que tuviera. En este último caso se le reconocerá un haber de retiro igual al que le corresponda a quien tenga dos (2) grados de escalafón mayor por el que cumpliera su función.

Deberán adoptarse, de ser necesarias, las medidas de protección adecuadas, con los alcances previstos en la legislación aplicable en materia de protección a testigos e imputados.

#### **DECLARACIÓN PREMIADA – IMPUTADO COLABORADOR:**

La modificación efectuada por la Ley Nro. 27304, hizo que el Art. 41 ter del Código Penal, queda redactado de la siguiente manera: "Las escalas penales podrán reducirse a las de la tentativa respecto de los partícipes o autores por algún delito de los detallados a continuación en este artículo, cuando durante la sustanciación del proceso del que sean parte, brinden información o datos precisos, comprobables y verosímiles.

El proceso sobre el cual se aporten datos o información deberá estar vinculado con alguno de los siguientes delitos:

a) Delitos de producción, tráfico, transporte, siembra, almacenamiento y comercialización de estupefacientes, precursores químicos o cualquier otra materia prima para su producción o fabricación previstos en la ley 23.737 o la que en el futuro la reemplace, y la organización y financiación de dichos delitos;

La adopción de las disposiciones contenidas en la presente ley deberá estar supeditada a un examen de razonabilidad, con criterio restrictivo, en el que el juez deberá evaluar la imposibilidad de utilizar una medida más idónea para esclarecer los hechos que motivan la investigación o el paradero de los autores, partícipes o encubridores. (...) Para la

procedencia de este beneficio será necesario que los datos o información aportada contribuyan a evitar o impedir el comienzo, la permanencia o consumación de un delito; esclarecer el hecho objeto de investigación u otros conexos; revelar la identidad o el paradero de autores, coautores, instigadores o partícipes de estos hechos investigados o de otros conexos; proporcionar datos suficientes que permitan un significativo avance de la investigación o el paradero de víctimas privadas de su libertad; averiguar el destino de los instrumentos, bienes, efectos, productos o ganancias del delito; o indicar las fuentes de financiamiento de organizaciones criminales involucradas en la comisión de los delitos previstos en el presente artículo.

Cuando el delito atribuido al imputado estuviere reprimido con prisión y/o reclusión perpetua, la pena sólo podrá reducirse hasta los quince (15) años de prisión.

La reducción de pena no procederá respecto de las penas de inhabilitación o multa."

Resta aclarar que en Santa Fe, esta figura tampoco fue estipulada en el código de procedimiento.

#### CESE DE ESTADO ANTIJURÍDICO

La Ley provincial Nro. 14.239, establece en su Art. 6° que "Todos los integrantes del Cuerpo de Fiscales tienen, bajo la coordinación y supervisión de la Unidad Fiscal Especial mencionada en el artículo 5, los siguientes deberes y atribuciones: (...)

b) Adoptar o solicitar las medidas urgentes para hacer cesar el estado antijurídico. Estas medidas podrán incluir la relocalización asistida de personas o grupos, el derribo de instalaciones montadas para el tráfico ilícito, el desalojo de inmuebles usurpados o apropiados para dicho fin, o la restitución inmediata a sus legítimos poseedores o tenedores, todo sin perjuicio de las ulteriores acciones civiles que pudieran corresponder."

Correlativamente, el Art. 207 del C.P.P.S.F. dispone que "Cesación provisoria del estado antijurídico producido. El Fiscal, la víctima, el damnificado o el querellante, así como el imputado, podrán solicitar al Juez de la investigación penal preparatoria que disponga provisionalmente las medidas del caso para que cese el estado antijurídico, o se disminuya o evite que se agrave el dolo producido por el hecho investigado con apariencia de delito en las cosas o efectos.

La incidencia será sustanciada en audiencia oral y resuelta sin recurso alguno, aunque no se hubiese celebrado la audiencia imputativa. Sin perjuicio de ello, será apelable si causare gravamen irreparable.

Cuando la actividad presumiblemente delictiva hubiera implicado el desplazamiento forzado de personas de su lugar de residencia o la apropiación de inmuebles para el desarrollo de actividades ilícitas, podrá ordenarse el desalojo inmediato y por la fuerza pública de los intrusos y la restitución del inmueble a quien aparezca verosíblemente como su legítimo tenedor o hubiera sido víctima de desplazamiento forzado, todo sin perjuicio de las acciones civiles a que hubiere lugar e Independientemente de la configuración de delito penal en torno a la usurpación misma.

También podrá ordenarse la inactivación física de inmuebles, cuando los mismos hubieran

sido cogidos para la actividad ilícita o no fuera susceptible de otra utilización. El Juez podrá delegar en el Fiscal o en la autoridad administrativa la determinación del medio técnico de inactivación, pudiendo en su caso proceder a la demolición total, al desmontaje selectivo de materiales o al bloqueo físico de aberturas. De igual modo, podrá delegarse el monitoreo periódico de la inactivación, en cuyo caso la autoridad administrativa podrá intervenir sin necesidad de nueva autorización ante eventuales reanudaciones del estado antijurídico, de todo lo cual se dará noticia posterior al Fiscal y en su caso al Juez."

De la normativa se deduce que esta figura exige análogos requisitos que las medidas cautelares (Conf. Art. 205 C.P.P.S.F.): a) apariencia de responsabilidad del derecho a afectar por la medida cautelar, b) peligro en la demora, c) proporcionalidad.

a) Apariencia de responsabilidad del derecho a afectar por la medida cautelar: Apreciación suficiente por parte del Juez respecto a la tipicidad del hecho que justificará la restricción, y evaluación de la competencia para su intervención.

b) Peligro en la demora: Vinculado a los fines de evitar que la decisión definitiva dictada en el proceso corra riesgo concreto de frustrarse. En materia de microtráfico se pretende que cesen los efectos derivados de la venta de estupefacientes en el territorio, por eso las medidas consisten en:

- Relocalización asistida de personas o grupos: para proteger a los vecinos víctimas de disputas territoriales de bandas.
- Derribo de instalaciones montadas: para evitar que otro sujeto se apropie de las instalaciones y disponga nuevamente la venta al menudeo de estupefacientes.
- Para el tráfico ilícito, desalojo de inmuebles usurpados o apropiados para dicho fin, o la restitución inmediata a sus legítimos poseedores o tenedores.

c) Proporcionalidad entre la medida a despachar y el interés afectado.

#### INTERACCIÓN DISUASIVA:

La Ley provincial prevé en su Art. 5 inc. F) como facultad de la Unidad Fiscal "(...)La interacción disuasiva y confidencial con elementos subordinados del microtráfico, pudiendo a tal fin exhibirles todo o parte de la evidencia material que podría ser usada en su contra en caso de persistir en la actividad ilícita (...)".

### **UNIDAD IV**

#### **Protocolo de Actuación Policial en Flagrancia para Personal de Calle**

Destaca los puntos clave del protocolo para la actuación del personal policial de calle en casos de flagrancia en Santa Fe.

#### **A. Pautas Generales**

Hechos en Flagrancia: Se considera flagrancia según el art. 213 del Código Procesal Penal de Santa Fe cuando el autor es sorprendido cometiendo el delito, es señalado inmediatamente después por la víctima o un tercero, es perseguido o aparece en un



registro audiovisual inmediatamente después de la comisión, posee objetos o rastros que lo vinculan al delito, o se fuga de un establecimiento penitenciario. En estos casos, la policía debe proceder a la aprehensión si se trata de un delito de acción pública.

### **Medidas Comunes:**

Preservar el lugar del hecho: Mantener la intangibilidad del espacio físico para evitar alteración o contaminación de pruebas. Inmovilizar elementos removibles e impedir el acceso de personas no autorizadas.

Inspección Ocular: Describir integralmente lo observado en acta separada, incluyendo condiciones climáticas, de visibilidad y luminosidad, descripción del lugar, accesos, trayecto de los autores, lugar de aprehensión y ubicación de los efectos secuestrados.

Croquis Ilustrativo: Dibujo a mano alzada del lugar del hecho, esquemático, orientado, con leyenda explicativa y medidas reales.

Vistas Fotográficas: Tomar al menos 4 fotografías panorámicas y fotos específicas de objetos secuestrados, rastros e indicios. Si el Gabinete Criminalístico no está presente, el personal de calle debe tomar las fotos y entregarlas a la dependencia policial.

Relevamiento de Cámaras: Relevar la ubicación de cámaras de seguridad públicas y privadas. En caso de cámaras privadas, contactar al morador y solicitar resguardo de las imágenes. Visualizar y grabar las imágenes con el teléfono celular u otros medios. Arbitrar los medios para su extracción inmediata.

Secuestros: Secuestrar efectos de interés probatorio en presencia de testigos. Labrar acta detallando las características del objeto y el lugar donde fue hallado. En caso de armas de fuego, individualizar marca, modelo, calibre, número de serie, cargador y cartuchos. En caso de celulares, detallar marca, modelo, color, IMEI y línea telefónica. El celular NO debe apagarse y se debe colocar en MODO AVIÓN.

Entrevista de Víctimas y Testigos: Individualizar a la víctima y testigos, registrar sus datos personales (nombre, apellido, edad, DNI, domicilio, teléfono fijo y celular, correo electrónico) y tomar una exposición precisa de lo sucedido. Evitar el contacto de la víctima o testigo con el imputado.

Aprehensión: Aprehender a toda persona sorprendida en flagrancia en la comisión de un delito de acción pública. Realizar requisa personal para determinar si posee elementos de peligrosidad o sustraídos. Aislar a los aprehendidos entre sí. Toda aprehensión debe realizarse frente a testigos.

Acta de Procedimiento: Consignar fecha, hora, lugar, datos del personal policial, datos del aprehendido, datos de la víctima, datos del testigo, redacción del hecho, descripción del

secuestro, descripción de los elementos personales en depósito y constancia de la presencia del Gabinete Criminalístico.

Deber de Reserva: Prohibido brindar información a particulares o medios de comunicación sin autorización del fiscal.

Cartas de Incidencia: Registrar el número de carta de incidencia de la Central 911 en el Acta de Procedimiento.

## **B. Medidas Particulares por Delito.**

Lesiones (art 89,90,91 CP): Consultar si la víctima desea instar la acción penal. Constatar las lesiones por médico policial. Si son visibles tomar fotografías con el consentimiento y el respeto a la víctima. El punto B.1.1 A) se refiere a las lesiones culposas leves en accidentes de tránsito. En estos casos, el presunto responsable no debe quedar aprehendido y no es necesario consultar a la fiscalía. Se deben realizar las siguientes medidas: Croquis ilustrativo e inspección ocular: Registrar la ubicación precisa de los vehículos al momento del siniestro, el sentido de circulación de las calles, la ubicación de los semáforos, los carteles de señalización vial y todo otro dato de interés. Entrevista detallada de la víctima: Si se encuentra en condiciones de declarar, preguntarle obligatoriamente si es su deseo instar la acción penal, ya que las lesiones leves son un delito de instancia privada. Constatación de las lesiones. Constatación de daños de los vehículos: Con sus correspondientes vistas fotográficas. Devolución de vehículos: Previa constatación de la documental correspondiente que acredite la titularidad de los mismos (Cédula de Identificación vehicular o Título Registral, carnet de conducir y póliza de seguro vigente).

Lesiones Culposas en Accidentes de Tránsito, dividiéndolas en:

Lesiones Leves: No se aprehende al presunto responsable. Se realiza croquis ilustrativo, inspección ocular, entrevista a la víctima (preguntando si desea instar la acción penal), constatación de lesiones y daños a los vehículos. Se devuelven los vehículos previa verificación de la documentación.

Lesiones Graves y Gravísimas: Se preserva el lugar del hecho y se convoca al Gabinete Accidentológico de PDI. Se realiza croquis ilustrativo e inspección ocular. Se constatan las lesiones con informe médico actualizado, consultando si la persona lesionada "se encuentra en peligro de vida". Además, se indica que se deben arbitrar los medios necesarios para extraer muestras de sangre y orina a los conductores para análisis de alcohol y drogas, en un plazo no mayor de dos horas.

Abuso de Armas, tenencia y portación ilegítima de armar (art- 104 y 189 bis CP): Preservar el lugar del hecho. Señalar la ubicación de armas de fuego y/o vainas servidas.

Enviar el arma de fuego a la sección Balística para determinar su aptitud, rastros de pólvora. Realizar dermatotest al aprehendido, previamente habiendo realizado la ficha dactilar.

Privación ilegítima de la libertad (art 141CP) Preservar el lugar del hecho y convocar al gabinete criminalístico de la PDI, entrevistar a la víctima en caso de que la víctima se encuentra lesionada procederá su constatación.

Amenazas: (art 149 bis y ter CP) entrevistar a la víctima para que describa las amenazas en forma textual y en primera persona, si se usaron armas o si fueron anónimas para realizar la calificación correspondiente, documentar capturas de pantallas, si las intimidaciones fueron realizadas con arma de fuego se deberán agregar las medidas previstas en el punto b2 de este protocolo.

Violación de domicilio (art 150 CP): entrevistar a la persona que se domicilia en el lugar, en caso de haber daños constatación, inspección ocular y croquis ilustrativo.

Hurto/Robo (art 162 y ss. CP): Entrevistar a la víctima para obtener detalles del hecho y los objetos sustraídos. Circunstancias del hecho, aprovechamiento de alguna situación particular, utilización de algún elemento. Si hubo violencia o no sobre la persona o las cosas. Si la violencia causo lesiones. Utilización de armas. Lugar donde se llevó a cabo el hecho (poblado, despoblado) si intervino una sola persona o más (en banda), si se sustrajeron animales, de que tipo y cantidad.

Extorsión (art 168 CP): entrevistar a la víctima requiriendo información respecto del contenido y medio utilizado para realizar la extorsión. Debe determinar el medio por el cual se realizó la extorsión en su caso debe detallar el número de teléfono usuario de redes sociales como así también proceder a tomar captura de pantalla para indicar que no se elimine el registro ni se bloquee el número para la preservación digital en fiscalía

Estafa (art 172 CP): entrevistar a la víctima para que precise cuál fue la ardid o engaño cuál fue el perjuicio económico y forma en que se llevó a cabo.

Usurpación: Constatar la presencia de los ocupantes y requerir documentación. Entrevistar al denunciante para que acredite su titularidad. Daños, amenazas, relevamiento de vecinos, en caso de aprehendidos y haya menores de edad junto a ellos debe quedar persona a cargo y se dispondrá su guarda.

Daños (art 183 y 184 CP): describir con precisión el bien o elementos dañados. (ej: móviles policiales, monumentos, muros privados)

Incendio y otros estragos (art 186 CP): convocar defensa civil de la municipalidad para evaluar la posibilidad de derrumbe y si se puede transitar por el lugar, solicitar SIES para contactar obito si correspondiera, convocar a pericia de bomberos para determinar si el

incendio fue accidental o intencional, convocar al gabinete criminalístico de la PDI, constatación de daños con vista fotográficas, proceder al secuestro de los elementos que podrían haber causado el siniestro.

Cortes en la vía pública (art 194 CP): arbitrar medio suficiente para liberar inmediato la libre circulación de vehículos y personas, corroborar si el corte se efectuó mediante otro delito, proceder a tomar vista fotográficas y filmicas, comunicarse con la entidad pública o privada objeto del conflicto.

Intimidación pública (art 211CP): detallar con precisión la conducta desplegada y contratar el medio por el cual se hubiera manifestado convocar brigada de explosivos, si provino desde una llamada de la central del 911 se verá corroborar el número de incidencia para luego requerir el número de línea del llamante y la grabación correspondiente.

Atentado y resistencia a la autoridad (art 237 y 238CP): quiénes fueron los funcionarios públicos que intervinieron, cuál fue la orden impartida por los mismos y en qué consisten las acciones e intimidación o fuerza, si hubo lesionados, si se utilizaron armas secuestro de las mismas, en caso de persecuciones policiales detallar la distancia y duración de las mismas.

Desobediencia la autoridad: se deberá determinar cuál es el orden y cómo se realizó, verbal o escrita. A quién estaba destinada Y constatar si fue notificado de la orden impartida agregar copias de las actuaciones relativas a la orden emanada por autoridad competente. En los casos de violación de prohibición de acercamiento se deberá determinar si fue presencial o a través de otros medios llamadas mensajes etc., también se tendrá que requerir a la víctima que exhiba copia del oficio en donde se dispuso la medida. Y se deberá corroborar si el denunciado o aprendido fue debidamente notificado

Abuso de autoridad y violación de deberes de funcionario público: (artículo 248 y 249 del CP) se deberá determinar autoridad con datos individualizados y la conducta que efectuó o debía efectuar

Cohecho y exhalaciones ilegales: (art. 256 y 266 del CP). Determinar la calidad que tiene la persona, relación con la función pública, acción que llevo a cabo, qué solicitó prometió y o entregó a cambio de tales acciones. Se debe requerir los datos personales y funcionales de la persona y un relato detallado de los hechos

Encubrimiento: (art 277CP) cuando en este delito estén involucrados vehículos se deberá requerir descripción del vehículo, fecha del robo y solicitud del secuestro, modalidad de sustracción, comisaría o sección policial en donde se realizó la denuncia, datos del denunciante, juzgado interviniente, número de causa. El personal de comisaría deberá además de las medidas generales comunicarse con el denunciante a los fines de corroborar datos.

Evasión y facilitación de la evasión: (art 280 y 281 CP) Se debe determinar dónde estaba la persona detenida qué medidas de seguridad estaban dispuestas qué acción se llevó a cabo si tuvo intervención de un funcionario público Y de forma urgente debe consultar con la fiscalía de turno a través del 0800 en razón de que de acuerdo al caso concreto se evaluará quién debe intervenir

Adulteración y de guarismos: (art 289 inciso 3 CP) se debe detallar en qué circunstancias se identificó la adulteración, supresión y alteración, objeto adulterado, inspección ocular de los guarismos, fotografías y afirmaciones del objeto, motor, chasis, patente, etc., donde está grabado el número identificador que fue falsificado, alterado o suprimido, no efectuar pericias de revenidos ya que deben ser autorizados por el fiscal con control de parte.

### **C. Circunstancias especiales de hechos de flagrancia:**

Averiguación de paradero. Seguir las instrucciones del protocolo. En caso de que la persona desaparecida fuera hallada seguir las instrucciones del protocolo entrega controlada seguir las instrucciones del protocolo. En caso de hallazgo de vehículos seguir las instrucciones del protocolo capturas y secuestros seguir las instrucciones del protocolo consulta en todos los casos al 0800-mpa.

### **D. Consultas Obligatorias al 0800-MPA:**

Personas aprehendidas

Homicidios

Delitos sexuales

Violencia de género

Abuso de armas

Hallazgo de armas

Heridos de arma de fuego

Privaciones ilegítimas de la libertad

Hallazgo de vehículos con pedido de secuestro o adulteración

Secuestro de estupefacientes

Robos o hurtos en inmuebles

Delitos cometidos por funcionarios públicos

Hallazgo de elementos que puedan provenir de delitos

Medidas de investigación urgente

Hechos de relevancia pública

Paraderos

Hechos delictivos que impliquen violencia altamente lesiva relacionada a la criminalidad organizada y estructuración de mercados ilegales.

### **El Programa Recompensas**

El programa de recompensas es una política impulsada por el Gobierno de Santa Fe para reducir los niveles de violencia e impunidad. Establece el ofrecimiento de un monto de dinero a quienes aporten datos certeros que permitan identificar o localizar a los autores de homicidios no esclarecidos desde el año 2014 en adelante.

Uno de los puntos centrales del programa es que garantiza la reserva absoluta de la identidad de las personas que brinden información útil, tanto antes como durante y después del proceso judicial o de investigación.

De esta manera, en todos aquellos hechos ocurridos desde 2014 que aún no hayan sido resueltos, cualquier persona que posea datos relevantes puede colaborar y, en caso de ser información válida y comprobada, acceder al cobro de una recompensa.

Con este instrumento, la provincia busca sumar herramientas concretas a la política de persecución penal y prevención de delitos complejos, apuntando a quebrar pactos de silencio, favorecer la colaboración ciudadana y acelerar los tiempos de justicia, especialmente en los casos de homicidios vinculados al crimen organizado.

De esta manera, y a través de los canales oficiales del gobierno, todos los ciudadanos tendrán acceso a la información de las personas buscadas y capturadas en el marco de este Programa de Recompensas.

### **Información confidencial**

Aquellas personas que tengan datos para aportar sobre cualquier causa pueden contactar a través de correo electrónico a [recompensas@mpa.santafe.gov.ar](mailto:recompensas@mpa.santafe.gov.ar) o llamar al 911. Tanto la información recibida así como quien la brinda es "absolutamente confidencial". Los datos que se reciben son únicamente enviados al fiscal del caso.

Cuando se recibe un dato, primero, se corrobora su veracidad, la utilidad en la causa y allí se determina la recompensa. "El pago se realiza en un sobre cerrado lacrado que no forma parte del expediente, por lo tanto el nombre de quien aportó datos no va a aparecer en ningún lado".

### **Sociedad comprometida**

La sociedad se compromete con los programas de recompensa al participar activamente con información valiosa, lo que permite la resolución de delitos y la captura de delincuentes, como se evidencia en los programas de recompensas de la provincia de Santa Fe. Esta participación no solo ayuda a reducir la impunidad y generar paz social, sino que también fomenta una mayor difusión de los casos y fortalece la confianza pública en las instituciones.

Es importante destacar que estos programas buscan promover la participación ciudadana en la lucha contra el crimen, fortaleciendo la colaboración entre la sociedad y las autoridades competentes en la persecución del delito y la protección de los derechos humanos.

Que por consiguiente, resulta fundamental destacar que los mecanismos establecidos se inspiran en experiencias probadas tanto en el orden nacional como internacional, donde han demostrado ser efectivos para esclarecer delitos que requieren, en muchos casos, la participación responsable y directa de la comunidad bajo parámetros de actuación plenamente operativos tanto en la fase investigativa como judicial.

Que asimismo subrayando así la importancia de incentivar y proteger la contribución de los ciudadanos en la lucha contra el crimen, el programa se enmarca en un contexto donde se reconoce la necesidad de fortalecer los vínculos entre las autoridades y la sociedad civil para garantizar la seguridad y la justicia para todos.

### **Cómo la sociedad se compromete**

**Proporcionando información:** Las personas pueden colaborar con el programa de recompensas ofreciendo datos cruciales sobre homicidios no resueltos, lo que es el objetivo principal de este tipo de iniciativa.

**Aportando a la justicia:** La información brindada por la sociedad es fundamental para resolver casos pendientes y hacer que los delincuentes rindan cuentas.

**Beneficiándose de la seguridad:** Al disminuir la impunidad, los programas de recompensas contribuyen a una sociedad más segura y pacífica, en la que los ciudadanos se sienten menos vulnerables ante la criminalidad.

**Fomentando la confianza:** La participación activa de la ciudadanía en la resolución de delitos refuerza la confianza en el sistema de justicia.

**En resumen:** La sociedad se compromete con un programa de recompensas al ejercer su derecho y responsabilidad de aportar información, facilitando así la labor de las autoridades para esclarecer crímenes y construir un entorno más seguro y justo para todos.

### **Normativa Aplicable:**

LEY N° 13494 y es reglamentada parcialmente por: Decreto 2358/2016, Decreto 1838/2017, Decreto 0055/2018.

**Fondo Provincial de Recompensas ARTÍCULO 39.- Alcances.** El Fondo está destinado a abonar una compensación dineraria a aquellas personas que brinden datos útiles para

esclarecer o individualizar autores, cómplices, encubridores o instigadores de la comisión de delitos con la finalidad de lograr la aprehensión de quien o quienes hubiesen tomado parte en la comisión de delitos que por su gravedad, complejidad o alarma social causada justifiquen dicha recompensa, los cuales serán determinados por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

**Constitución e integración del Fondo.** ARTÍCULO 40.- El Fondo Provincial de Recompensas se integrará anualmente en el Presupuesto de la Provincia y estará constituido por una suma equivalente al cuarenta y cinco centésimos por ciento (0,45%) del Presupuesto asignado al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. El saldo no invertido será destinado a la integración del Fondo del ejercicio siguiente.

**Ofrecimiento.** ARTÍCULO 41.- El ofrecimiento de la compensación dineraria será dispuesto por resolución fundada del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, actuando a requerimiento del Ministerio Público de la Acusación, en una causa judicial determinada y siempre con conocimiento previo del Juez a cargo de la misma. En todos los casos se identificará el proceso judicial, la fiscalía y el juez intervinientes, se efectuará una síntesis de los hechos y se precisará el monto de la recompensa. A los fines de establecer la oportunidad del ofrecimiento de la recompensa y su monto, se merituarán las circunstancias de hecho en las que se cometió el delito, su complejidad, su gravedad social o institucional y las dificultades para la obtención de información útil.

**Pago.** ARTÍCULO 42.- El pago será abonado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos previo informe del representante del Ministerio Público de la Acusación en cuanto al mérito de la información aportada.

**Exclusión** ARTÍCULO 43.-. La exclusión la realizará el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos previo informe, en los siguientes casos: 1- Aquellos que hubieren tomado parte en la comisión del delito como autores, cómplices, instigadores, o lo hubieren encubierto. 2- Los miembros de las fuerzas de seguridad o inteligencia nacionales o provinciales, en actividad o retirados. 3- Los funcionarios y empleados públicos respecto de hechos sobre los que tuvieren el deber de denunciar. 4- Toda persona que mediante resolución fundada de la autoridad de aplicación fuera expresamente excluida por otras razones.

**Confidencialidad.** ARTÍCULO 44.- La identidad de la persona adjudicataria de la recompensa será mantenida en secreto antes, durante y después de finalizada la investigación y/o proceso judicial. No obstante, puede ser convocada como testigo cuando el Tribunal determine que su testimonio resulta imprescindible para el avance o resolución del caso debiendo en tales casos disponerse lo necesario para la mayor preservación de su identidad.

### **Nuevo Código Procesal Penal de Menores de la Provincia de Santa Fe** **En su Relación con la Ley de Minoridad.**

El 21 de junio de 2025 entró en vigor el nuevo **“Código Procesal Penal Juvenil”**, sancionado por la ley n.º 14.228 de la provincia de Santa Fe.

La implementación del nuevo **“Código de Menores”** conlleva la eliminación de la antigua **“Justicia de Menores”** dentro del Poder Judicial, así como la modalidad de



persecución penal existente, siendo reemplazada por un nuevo régimen de acusación y enjuiciamiento a cargo del **Ministerio Público de la Acusación (MPA)**.

Desde **el sábado 21 de junio de 2025** entró en vigencia el nuevo régimen procesal aplicable al proceso penal para personas que al momento de la comisión del hecho calificado como delito tengan **menos de 18 años** y que conforme la ley penal sustantiva, puedan ser imputadas y en su caso, ser responsables penalmente del mismo. Menores de entre 16 y 18 años que cometan delitos cuya pena mínima supere los dos años de prisión.

Según las previsiones contenidas en la referida norma, **"el ejercicio de la acción penal pública esta a cargo del MPA"**, y como consecuencia de ello **todos los expedientes pasaron al aludido Ministerio Público**.

También se produjo el **traspaso de Magistrados, funcionarios y empleados de la Justicia de Menores del Poder Judicial**. De esta manera, los Magistrados/as de Primera Instancia de Distrito de Menores de la provincia de Santa Fe, conforme lo establece el nuevo Digesto Procesal, pasaron a integrar los **Colegios de Jueces Penales de Primera Instancia** que correspondan a su asiento territorial.

En este sentido, los funcionarios que revisten la categoría de **Asesores de Menores y de Secretarios Penales de primera instancia de Distrito del fuero de Menores al igual que los empleados**, fueron traspasados a la estructura funcional del Ministerio Público de la Acusación (MPA), según lo dispuesto por el legislador mediante ley n.º 14.228.

Ámbito de aplicación: en su artículo uno esta ley regula el proceso penal para personas que al momento de la comisión del hecho calificado como delito tengan menos de 18 años de edad y que conforme la ley penal sustantiva, puedan ser imputadas y en su caso, responsables penalmente del mismo. En caso de duda se presumirá que la persona es menor de edad hasta que se acredite fehacientemente la misma.

A las personas menores de edad sometidas a proceso o investigadas por un hecho que la ley penal tipifica como delito les serán respetadas **las garantías y los derechos reconocidos a los mayores de edad en el Código Procesal Penal de la Provincia, y aquellos que les son propios por su condición especial de persona en crecimiento**.

Se aplicará el principio de justicia restaurativa entendiendo que el proceso penal juvenil tiene como objetivos fundamentales la reintegración social de la persona menor de edad, la restauración de la paz social y la reparación del daño ocasionado por el delito. La desjudicialización, la promoción de medidas no punitivas de abordaje del conflicto y de soluciones alternativas a la pena, se priorizará frente a la promoción o prosecución del proceso penal cuando tuviere sólo como perspectiva la aplicación de una pena, resguardando siempre los derechos de las víctimas del delito consagradas en el ordenamiento jurídico.

### **Principios y Garantías En El Proceso Con Menores De Edad.**

En estos procesos con menores de edad se respetaran los derechos y garantías reconocidas a los imputados mayores de edad como el juicio previo, la inviolabilidad de la defensa en juicio, el juez natural, el estado de inocencia, el non bis ídem, el in dubio pro reo, el plazo razonable, el acceso a doble o ulteriores instancias superiores, y todos los

demás inherentes a la especial condición de persona menor de edad que emanan de la Constitución Nacional y de la Convención de los Derechos del Niño, también el proceso penal juvenil deberá respetar y asegurar la aplicación de los derechos consagrados a las víctimas de delito, las que son de orden público, establecidas en el ordenamiento jurídico provincial y nacional.

Principios de especialidad/especificidad: Este principio constitucional consagrado en la Convención Sobre los derechos del Niño requiere que los órganos judiciales se encuentren capacitados y tengan competencia específica (exclusividad funcional, no compartida con otras competencias, como de familia por ejemplo) para actuar cuando los delitos sean cometidos por personas menores de 18 años de edad, de lo contrario se los estaría juzgando como adultos. El principio de justicia específica y especializada consiste básicamente en la obligación del estado democrático dentro del sistema penal de dar una respuesta diferente cuando el infractor sea una persona menor de edad.

Cualquier medida cautelar que implique restricción de derechos y se pretenda imponer durante el proceso deberá ser resuelta a petición de parte por el órgano judicial, con fundamento suficiente en relación a la finalidad para la cual se toma esa medida para con el menor, proporcionalidad con la sanción que se espera y la establecer la duración. **La privación de la libertad ambulatoria es de aplicación restrictiva, debe ser impuesta como último recurso y por el menor tiempo posible.** Por privación de la libertad se entiende toda forma de encarcelamiento, incluso internamiento en un establecimiento público o privado del que no se permita salir por propia voluntad. No podrá disponerse el alojamiento de personas imputadas menores de edad juntamente con personas mayores de edad.

La revisión de las medidas que impliquen encierro se hará en audiencia y como máximo cada 90 días, debiendo acompañarse informe del equipo interdisciplinario o del equipo profesional de la institución donde se encuentra alojada la persona menor de edad, o en su caso, de los profesionales del órgano administrativo interviniente.

En todo lo que no se encuentre regulado por este Código Procesal Penal Juvenil será de aplicación supletoria el Código Procesal Penal regulado por ley 12734 y sus modificatorias, siempre que ello no implique dejar de lado los principios fundamentales del artículo 3 de la ley 14.228.

#### **Acción Penal. (art 6)**

El ejercicio de la acción penal pública estará a cargo del Ministerio Público de la Acusación y del querellante adhesivo, con las limitaciones establecidas en este Código. El ejercicio de la acción tendrá el mismo alcance previsto en la ley 12734 y sus modificatorias con excepción de las disposiciones contenidas en las leyes sustantivas que hagan a la especificidad del proceso penal juvenil. Esto refiere a las acciones de oficio, de instancia privada y acción de ejercicio privado. En cualquier grado y etapa del proceso penal podrá no promoverse o prescindir total o parcialmente de la acción penal en los casos establecidos en la ley 12734 y sus modificatorias y en las leyes de fondo, con atención al desarrollo del futuro del menor y sin perjuicio de los derechos y garantías consagrados en el ordenamiento jurídico para las víctimas de delitos.

### **Suspensión del procedimiento a prueba. (art 7)**

El Fiscal que contará con el acuerdo del imputado menor de edad y su defensor, podrá solicitar la suspensión del procedimiento a prueba en los términos que establece la ley 12734 y sus modificatorias, aún cuando no proceda la aplicación de una condena de ejecución condicional. Para ello tendrá en cuenta la **reinserción social de la persona menor de edad y su interés superior, los principios de la justicia restaurativa y la opinión de la víctima de acuerdo a lo informado por la ley 14181**. El **plazo de duración** de las condiciones impuestas no podrá ser superior a dos (2) años. Previo a la culminación del plazo fijado se desarrollará una **audiencia en la que se evaluará el cumplimiento** de lo establecido en los términos de la suspensión del juicio, entre ellos la **conducta** posterior del imputado, **los informes sociales** o del primer nivel si existieran y la **opinión de la víctima** de acuerdo a las modalidades de la ley 14181. Cumplidas las condiciones impuestas se dispondrá el sobreseimiento del imputado menor de edad.

### **Jurisdicción (Artículo 8).**

Los Jueces Penales Juveniles entenderán en los procesos penales seguidos a personas menores de edad y conformarán los distintos Tribunales que serán los siguientes: Tribunales de la Investigación Penal Preparatoria Juvenil, Tribunales de Juicio de Responsabilidad Penal Juvenil y Tribunales de Determinación de la pena, conforme lo establece la ley de Organización de Tribunales Penales y Gestión Judicial -ley 13018-. Los Tribunales Penales Juveniles se integrarán en forma **unipersonal**, excepto disposición expresa en contrario o se conformarán tribunales colegiados en los supuestos previstos en la ley 12734 y sus modificatorias.

**Tribunales de la Investigación Penal Preparatoria Juvenil.** (art 9) El Tribunal de la Investigación Penal Preparatoria Juvenil efectuará un control de legalidad procesal y resguardo de los derechos y garantías constitucionales de acuerdo a las facultades que este Código otorga resolviendo las instancias que formulen las partes y los incidentes que se generen durante esta etapa.

**Tribunales de Juicio de Responsabilidad Penal Juvenil.** (art10) El Tribunal de Juicio de Responsabilidad Penal Juvenil juzgará en audiencia oral todos los hechos afirmados por el actor penal como delitos cometidos por la persona menor de edad. Asimismo, conocerá sobre todo lo relativo al cumplimiento de las medidas que hubieren sido impuestas en la sentencia que declara la responsabilidad.

**Tribunal de Determinación de la Pena Juvenil.**(art 11) El Tribunal de Determinación de la Pena resolverá sobre la necesidad o no de imposición de pena. En el primer caso determinará la pena aplicable a la persona menor de edad considerada penalmente responsable de la comisión de un hecho calificado como delito. Se integrará siempre en forma unipersonal.

### **Competencia. (Art 12)**

Las reglas de competencia previstas en la ley 12734 y sus modificatorias serán plenamente aplicables al proceso penal para personas menores de edad.

En procesos penales con personas imputadas mayores y menores de edad, la audiencia de juicio de responsabilidad se realizará ante un mismo Tribunal. En estos casos

puntualmente en relación a la persona menor de edad, el Tribunal se limitará a declarar su responsabilidad o la falta de ésta, y se abstendrá de imponer pena. También deberá sustanciarse ante un mismo Juez la audiencia preliminar cuando exista concurrencia de imputados mayores y menores en la misma causa.

### **Partes Procesales. (art 13)**

Serán partes procesales esenciales en el proceso penal juvenil la **persona imputada menor de edad** debidamente asistida por su defensor, oficial o de confianza, **el Fiscal** y el **querellante** adhesivo en los términos aquí regulados.

**Persona imputada menor de edad.** La persona imputada menor de edad a quien se indique como autor o partícipe de un hecho con apariencia de delito tendrá los derechos que acuerda la ley 12734 y sus modificatorias, y aquellos reconocidos especialmente por su condición de tal por la Constitución Nacional, los Tratados Internacionales, la legislación nacional y la ley 12967 de Promoción y Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, desde cualquier acto inicial del procedimiento dirigido en su contra y hasta la terminación del proceso incluida la etapa ejecutiva y la aplicación de la medida socioeducativa si la hubiere. Especialmente se le garantizarán los siguientes derechos:

- 1) A conocer y recibir explicación en lenguaje oral y comprensible para su edad y grado de madurez del significado y alcance de la causa seguida en su contra, de los hechos que se le atribuyen y la calificación legal que provisoriamente le corresponde, así como también la prueba que obra en su contra, la afectación provocada a la víctima y los derechos que le asisten por su condición de persona menor de edad sometida a un proceso penal;
- 2) A ser oído en audiencia ante un Juez de la sección penal juvenil cuando lo estime conveniente;
- 3) A contar con un defensor público o privado que lo asista y represente, a entrevistarse privada y confidencialmente con éste antes de prestar cualquier declaración o consentir cualquier medida que implique restricción de sus derechos;
- 4) A no ser sometido a interrogatorio por parte de autoridades policiales o fuerzas de seguridad;
- 5) A solicitar la presencia inmediata de quien ejerza su responsabilidad parental o persona adulta responsable y/o referente afectivo;
- 6) A que se respete su vida privada, sus elecciones, su identidad autopercibida y su género, evitando todo trato estigmatizante; y
- 7) A que las decisiones durante el proceso se tomen sin ningún tipo de demora y en el plazo más breve posible, sin que ello implique dejar de lado las garantías judiciales.

El menor debe tener un defensor de confianza para que la asista y represente. El defensor debe brindar al menor información y respetar sus decisiones.

Siempre que no existieran intereses contrapuestos o hubieran sido acusados por delito cometido contra la persona imputada menor de edad, cualquiera de sus progenitores, tutores o personas adultas responsables, podrán proponerle un defensor. Esta propuesta deberá hacerse conocer inmediatamente y de forma fehaciente a la persona menor de

edad, quien deberá prestar su consentimiento. El funcionario que así no lo hiciere incurrirá en falta grave.

Hasta tanto la persona imputada menor de edad designe defensor de confianza tendrá intervención el Servicio Público Provincial de Defensa Penal. No se permitirá la autodefensa de la persona menor de edad.

Las personas adultas que ejercen la responsabilidad parental, referentes afectivos o apropiados respecto de la persona imputada menor de edad tienen derecho a ser informados sobre el caso, **sin** que por esto sean considerados parte en el proceso y siempre que no existiere un interés contradictorio con el del acusado. Deberán comparecer al mismo toda vez que les sea requerido. Quedan comprendidos la madre, el padre, el tutor, el guardador, los familiares próximos o, en su caso, la persona adulta nombrada como referente por el joven y/o designada como apropiada por autoridad competente. (art 24)

**Víctima:** Las autoridades intervinientes en un proceso penal juvenil garantizarán a quienes aparezcan como víctimas u ofendidos penalmente por el hecho con apariencia de delito cometido por una persona menor de edad los derechos reconocidos para las víctimas, sin necesidad de contar con patrocinio letrado.

**Ministerio Público de la Acusación:** Intervendrá como titular de la acción penal pública en todas las causas seguidas contra personas menores de edad conforme las misiones, funciones y alcances dispuestos en la ley 13013, ley 12734 y sus modificatorias, la ley de fondo y el presente Código.

La Secretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia de la Provincia, o el organismo administrativo que en el futuro lo reemplace:

- tendrá a su cargo el impulso y desarrollo de las medidas de justicia restaurativa que este Código promueve, en especial, la de los artículos 7, 16 inciso 6), 34 y concordantes,
- intervendrá a requerimiento de la Fiscalía o de la Defensa intervinientes en los casos que así fuese requerido, debiendo ser escuchada en toda decisión judicial que involucre al menor de edad.
- intervendrá en cualquier instancia del proceso a requerimiento del Fiscal o de la Defensa, en cuyo caso deberá ser escuchado en toda decisión judicial que involucre al imputado menor de edad.
- tomará intervención a los fines de adoptar las medidas de protección reguladas por ley 12967 siempre que ellas fueren procedentes.
- podrá ser convocada la Dirección Provincial de Justicia Penal Juvenil y/o el organismo que en el futuro la reemplace, la Defensoría Provincial de Niñas, Niños y Adolescentes y los demás organismos con incumbencia en niñez y adolescencia.

Artículo 25.- Equipos interdisciplinarios. El equipo técnico interdisciplinario, dependiente de la Corte Suprema de Justicia del Poder Judicial, tendrá actuación exclusiva ante la Sección Juvenil del Colegio de Jueces de Primera Instancia, a requerimiento de las partes. Sin perjuicio de ello, podrán actuar a solicitud del fuero de

familia. También podrá intervenir en los recursos ante instancias superiores siempre que les fuere requerido.

**Querellante adhesivo:** Con fundamento en el principio de especialidad del proceso penal juvenil, sólo será permitida la constitución como querellante adhesivo con los límites de las pretensiones ejercidas por el actor penal público, no siendo aplicable el instituto de conversión de la acción previsto en la ley 12734. Así, por ejemplo, no podría pedir más pena que la solicitada por el Ministerio Público Fiscal. Ya que solo su actividad estará relacionada a ayudar al fiscal, colaborando y fortaleciendo la función del estado. De esta manera podrá actuar en el proceso para acreditar el hecho, la autoría o participación del imputado menor de edad, ofrecer o producir prueba y argumentar sobre ella, pero no participar en la discusión sobre la necesidad o no de pena, monto y modalidad de la sanción, en caso que la persona menor de edad fuera declarada autora penalmente responsable del delito endilgado.

### **Investigación Penal Preparatoria:**

#### **Inicio**

La investigación penal preparatoria en el proceso penal juvenil se iniciará exclusivamente por decisión del Fiscal. En caso de que algún hecho con apariencia de delito en el que hubiere participado una persona menor de edad llegase a conocimiento de la policía, ésta le dará inmediato aviso al Fiscal. (art 27)

#### **Aprehensión**

El personal policial sólo podrá privar de la libertad a una persona menor de edad si es por **orden** emitida por el Fiscal, o en el supuesto de aprehensión en comisión **flagrante** de delito. (art 28)

La aprehensión deberá comunicarse de manera inmediata al Fiscal, quien decidirá disponer su cese o la detención si fuere procedente. También a quienes ejerzan la responsabilidad parental o adultos responsables de la persona menor de edad.

#### **Prohibición de Incomunicación:**

Queda prohibida la incomunicación de toda persona menor de edad, con excepción de aquellos casos en los cuales exista grave riesgo para la investigación y así lo disponga el Fiscal, la que podrá ser transmitida incluso verbalmente.

En ningún caso esta incomunicación alcanzará a las personas adultas que ejerzan la responsabilidad parental o referente afectivo o adulto apropiado, excepto que dicha vinculación ponga en riesgo la investigación o implique un supuesto de peligrosidad procesal y con el adecuado control policial.

Tampoco podrá impedirse la comunicación con el defensor técnico, en forma privada, inmediatamente antes de comenzar su declaración, o antes de cualquier acto que requiera su intervención personal.

#### **Alojamiento**

Asimismo, queda prohibido el alojamiento con personas mayores de edad en dependencias policiales, salvo en casos excepcionales y con carácter provisorio en función de las disponibilidades existentes.

### **Imputación A Personas Menores De Edad. (art 29)**

Cuando el Fiscal estime que de los elementos reunidos de la investigación surja la probabilidad sobre la existencia del hecho delictual y la participación de la persona imputada menor de edad como autor o partícipe, la citará a una audiencia con la presencia de su defensor, donde le hará conocer el hecho atribuido con su calificación jurídico penal, indicando las evidencias existentes en su contra y haciéndole saber los derechos que el Código le acuerda al imputado.

Si la persona imputada se encontrare detenida, esta audiencia deberá realizarse como máximo dentro de las cuarenta y ocho (48) horas del inicio de la privación de libertad, prorrogable por veinticuatro (24) horas, a solicitud fundada del Fiscal sin recurso alguno, ante el Juez de la investigación penal preparatoria, quien deberá controlar la legalidad de la detención.

Realizada esta audiencia, la persona imputada menor de edad quedará inmediatamente en libertad, salvo que el Fiscal considere procedente la aplicación de una medida cautelar privativa de la libertad, en cuyo caso solicitará en este acto la audiencia de resolución de medidas cautelares y continuará la detención hasta su realización, debiendo esta última tener lugar dentro de los plazos máximos y bajo la modalidad de cómputo de los mismos prevista en el párrafo anterior.

Antes de la realización de la audiencia la víctima tendrá derecho a ser escuchada por el Fiscal. Si en virtud de lo dispuesto en este artículo, la audiencia se celebrará ante el Juez competente, tendrá derecho asimismo a ser oída en esa audiencia para que manifieste lo que considere en relación al suceso delictivo y la afectación que él mismo le provocó. A estos fines la víctima goza del alcance pleno de lo establecido en la ley 14181.

### **Medidas Cautelares y Socioeducativas**

Las medidas cautelares contra una persona menor de edad sometida a proceso penal tendrán carácter **excepcional**.

Además de los presupuestos de aplicación de medidas cautelares previstas en el Código Procesal Penal de Santa Fe, en caso de que se ordene alguna contra personas menores de edad, la resolución que así lo disponga deberá determinar su **duración conforme el peligro procesal en concreto que justifique su imposición y será siempre recurrible**.

Serán revisables periódicamente y excepcionalmente podrá disponerse su prórroga, todo ello a pedido de parte y previo dictamen de los equipos interdisciplinarios. (art 30)

Las medidas cautelares enumeradas en la ley 14.228 son:

- 1) Fijar domicilio y someterse al cuidado de una persona adulta responsable que se comprometa ante el Tribunal y suministre periódicamente informes;
- 2) Prohibición de aproximarse a la o el ofendido, a su familia, a otras personas o a determinados lugares;
- 3) Obligación de concurrir periódicamente a la sede del Ministerio Público de la Acusación del Fiscal que solicitó la medida cautelar o a la autoridad que el Juez determine;
- 4) Prisión domiciliaria;

- 5) Vigilancia mediante dispositivos electrónicos u otros que permitan el seguimiento de su ubicación física;
- 6) Alojamiento en instituciones vigiladas bajo regímenes abiertos o semiabiertos;
- 7) Alojamiento en instituciones cerradas bajo régimen especializado.

Las medidas cautelares al momento de resolverse, le serán debidamente explicadas en lenguaje comprensible para su edad y grado de madurez.

### **Plazo de privación de libertad**

En el caso de menores alojados en instituciones que no permitan la salida voluntaria, esta medida no podrá en ningún caso exceder el plazo de dos (2) años, prorrogable como máximo por un (01) año más. Vencido dicho plazo sin que se hubiera iniciado la audiencia de debate sobre la responsabilidad penal, se procederá a otorgar la libertad sin más trámite.

En los casos en que es declarada la responsabilidad penal de la persona menor de edad y firme la resolución que así lo dispone, el Fiscal podrá solicitar fundadamente la privación de la libertad hasta el Juicio de determinación de pena con un fin cautelar y conforme los límites y plazos impuestos por la legislación de fondo. (art 32)

### **Espacios de alojamiento**

El Poder Ejecutivo deberá garantizar los espacios de alojamiento enumerados en la presente ley para el cumplimiento de dichas medidas cautelares. En todos los casos deberán estar a cargo de personal especialmente capacitado y con enfoque interdisciplinar. En estos alojamientos se le debe garantizar a la persona menor de edad un ambiente digno y seguro, con acceso a la luz solar y el aire libre; acceder a los objetos necesarios para su higiene y aseo personal; esparcimiento; recibir escolarización, capacitación y talleres; realizar actividades culturales y deportivas; recibir atención médica y psicológica cuando lo requiera; recibir asistencia religiosa según su credo; desarrollar actividades laborales; recibir visitas; no considerando esta enumeración como taxativa. (art 33)

### **Medidas socioeducativas**

Se podrá imponer a la persona menor de edad imputada a pedido de cualquiera de las partes, el cumplimiento de medidas de tipo socioeducativas, que pueden ser autónomas o accesorias de las medidas cautelares precedentes. Las mismas serán tratadas en audiencia y deberá explicarse su alcance en lenguaje comprensible.

Si aún no hay sentencia que declare la responsabilidad penal, se deberá contar con el consentimiento del imputado.

La resolución que disponga de esta medida, dispondrá el plazo determinado de su ejecución y los mecanismos de control de su cumplimiento. Podrán ser revisables y prorrogadas a pedido de parte, mediando informes del equipo interdisciplinario. Las resoluciones relativas a la imposición de medidas socioeducativas son recurribles. (art 34)



### **Clases De Medidas Socioeducativas**

Sin perjuicio de que la enumeración no es taxativa, las medidas socioeducativas pueden consistir en:

- 1) Inclusión en programas de enseñanza u orientación profesional;
- 2) Adquirir determinado oficio, estudiar o dar prueba de un mejor rendimiento en esas actividades, o la práctica de actividad física o deportes;
- 3) Su participación o inclusión en comunidades religiosas o civiles dedicadas al acompañamiento o el abordaje espiritual o emocional de las personas;
- 4) Abstenerse de consumir bebidas alcohólicas, sustancias estupefacientes o de ingerir determinados elementos que, sin encontrarse prohibidos para otros, para el caso concreto pueden ser considerados inconvenientes;
- 5) Someterse a tratamiento médico necesario en caso de enfermedad, a cargo de profesionales o en establecimientos oficiales o privados de atención de la especial problemática de salud o de adicciones que pudiere presentar o someterse a tratamiento psicológico necesario en tanto puedan tener relación con el caso investigado, previo informe médico que acredite su necesidad y conveniencia;
- 6) Someterse a órdenes judicialmente determinadas de orientación, supervisión y cuidado;
- 7) Cumplir reglas de conducta en el marco de los dispositivos o programas con los que cuenta el órgano administrativo competente en justicia penal para personas menores de edad;
- 8) Reparar el daño ocasionado en la medida de lo posible y ofrecer disculpas sinceras a la víctima;
- 9) Prestar servicios a la comunidad.

### **Procedimiento Abreviado.**

Durante el proceso, el Fiscal y el Defensor de la persona menor de edad, podrán solicitar en forma conjunta al Juez, la apertura del Procedimiento Abreviado de conformidad con lo formado por el Código Procesal Penal de Santa Fe, "tanto para el juicio de responsabilidad, como para el de determinación de pena o su innecesariedad".

En todos los casos deberá respetarse la cesura del enjuiciamiento prevista en esta ley (las dos etapas: la de determinación de responsabilidad y la de determinación de pena o su innecesariedad) y la consignación de un límite máximo de garantía de una eventual pena; y se contará previamente con los dictámenes del equipo interdisciplinario, siempre teniendo en miras la reintegración social del joven, su protección integral y la salvaguarda de su interés superior.

Del mismo se le debe dar participación a la víctima. El procedimiento abreviado será explicado a la persona menor de edad en lenguaje comprensible para su edad y grado de madurez, y deberá contarse con su consentimiento y el de quien ejerza su responsabilidad parental, persona adulta referente o apropiada. (art 37)

## **El Enjuiciamiento De Una Persona Menor De Edad Se Llevará A Cabo En Dos Etapas**

**Etapas 1:** El primer juicio es el de responsabilidad penal de la persona menor de edad, en el que se tratará todo lo relativo a la existencia del hecho, su calificación, la participación y responsabilidad penal del acusado, y en su caso, cumplimiento de medida socioeducativa o cautelar si correspondiere.

**Etapas 2:** El segundo juicio es el de determinación y aplicación de la pena o en su caso su innecesariedad, conforme la ley sustancial y los objetivos y principios del proceso penal juvenil enunciados precedentemente.(art 38)

**Procedimiento intermedio:** Realizada la audiencia de imputación si el Fiscal estimara contar con elementos para obtener una sentencia que declare la responsabilidad penal de la persona menor de edad, procederá a formular por escrito su acusación ante el Tribunal de Investigación Penal Preparatoria Juvenil. Formulada la acusación por el Fiscal, se le concederá cinco (5) días al querellante adhesivo para que adhiera a la misma. Transcurrido dicho plazo sin que formulara acusación se lo tendrá por desistido.

**Contenido de la acusación:** El requerimiento acusatorio, para ser válido, deberá contener: 1) Los datos personales del imputado y su domicilio legal; 2) Una relación clara, precisa, circunstanciada y específica del hecho, con detalle de la extensión del daño causado; en caso de contener varios hechos punibles independientes, la separación y el detalle de cada uno de ellos; 3) Los fundamentos de la acusación, con la expresión de los elementos de convicción que la motivan; 4) La calificación legal de los hechos, con expresión precisa de los preceptos jurídicos aplicables; y 5) La solicitud de apertura del juicio de responsabilidad penal de la persona menor de edad. Con la acusación se acompañarán los documentos y medios de prueba materiales que se tuvieran.

**Audiencia preliminar:** Presentada la acusación del Fiscal y del querellante adhesivo, en su caso, el Juez de la Investigación Penal Preparatoria Juvenil notificará de inmediato a las partes y pondrá a su disposición los documentos y medios de pruebas materiales, para que puedan examinarlas en el plazo común de cinco (5) días. En el mismo acto se convocará a las partes a una audiencia oral y pública que deberá realizarse dentro de un plazo no menor de diez (10) días ni mayor de veinte (20).

## **Juicio De Responsabilidad Penal De La Persona Menor**

**Audiencia de debate.** Sólo podrán participar de la audiencia de debate el Fiscal, la persona menor de edad imputada con su defensor; las personas adultas que ejercen la responsabilidad parental, referentes o apropiadas, la víctima, los profesionales del equipo interdisciplinario y representantes del órgano de aplicación de la ley 12967 y/o la Dirección Provincial de Justicia Juvenil o el organismo que en adelante cumpla dicha función.

**Declaración de la persona imputada menor de edad.** La persona imputada menor de edad tendrá derecho a ser oída, cuando así lo peticione por sí o a través de su defensor; y en cualquier instancia del proceso. En ningún caso el Tribunal podrá requerir declaración a la persona imputada menor de edad ni solicitarle que preste juramento de decir verdad.

**Declaración del impacto de la víctima.** En el debate, el Juez o Tribunal convocará a la víctima o víctimas para que sean escuchadas en relación a lo que tengan que decir respecto de la afectación provocada por el delito. En la audiencia sólo estará presente la víctima, y a los efectos del control de la naturaleza de la declaración estarán las partes técnicas. El imputado no participará excepto que la víctima lo autorice. La víctima podrá ser acompañada por una persona de su confianza o por un profesional que ella designe. En la misma, el Juez explicará sucintamente el estado de la causa y escuchará a la víctima respecto de la afectación o el impacto que el hecho delictivo le generó, sus vivencias, efectos, expectativas y demás circunstancias que quiera manifestar sobre el impacto. A los fines de facilitar su escucha y en aras de evitar la revictimización o eventuales afectaciones, la víctima podrá hacer uso de este derecho, según lo considere, por escrito o por medios audiovisuales. Es condición para la validez de la sentencia la sustanciación de la declaración de impacto o su ofrecimiento de manera efectiva a la víctima si ésta no optó por ejercer este derecho.

**Deliberación y decisión.** Inmediatamente después de terminado el debate, el Juez o Tribunal de responsabilidad penal juvenil pasará a deliberar citando a las partes para una lectura de la decisión en un plazo no mayor de dos (2) días. La deliberación será secreta. El acto para ser válido no podrá suspenderse, salvo fuerza mayor, en cuyo caso lo será en un plazo que no podrá superar los tres (3) días. La causa de suspensión se hará constar y se informará al Colegio de Jueces de Segunda Instancia. Se establece fecha y hora y constituido nuevamente el Tribunal, se procederá a dar lectura a la decisión, ante quienes se encuentren presentes. La fundamentación de la sentencia será dada a conocer en dicho acto.

**La Sentencia:** La sentencia deberá contener los elementos legales necesarios para ser válida legalmente y puede:

- 1- Declarar la ausencia de responsabilidad penal de la persona imputada menor de edad en el hecho, por lo tanto dispondrá su absolución y su inmediata libertad, salvo que el mismo estuviere a disposición de otra autoridad competente;
- 2- Declarar la responsabilidad de la persona imputada menor de edad en el hecho y, siempre que haya mediado pedido de parte determinará además si corresponde aplicar alguna medida cautelar o en su caso socioeducativa, o continuar con la medida ya impuesta. En el primer caso, la medida sólo tendrá por objetivo salvaguardar la realización del juicio de determinación y eventual aplicación de una pena.

### **Juicio De Determinación De La Pena O De Su Innecesariedad**

Todas las medidas que previo a la imposición de una pena debieran ser cumplidas por la persona menor de edad, serán dispuestas siempre a pedido de parte y previa acreditación de la pertinencia de las mismas. Estas medidas deberán ser precisas en cuanto a su objeto y determinadas en cuanto a su duración.

En caso de sentencia firme de responsabilidad penal el Fiscal solicitará por escrito y de manera fundada, que se lleve a cabo audiencia de la determinación y aplicación de pena.

Deberá identificar la pretensión punitiva que requiere, en cuanto al monto y modalidad de cumplimiento. En el mismo pedido deberá ofrecer la prueba que estime corresponda para ser producida en la audiencia. El Tribunal hará saber a la Defensa del pedido formulado por el Fiscal y de la prueba ofrecida, y la emplazará a que en el plazo de tres (3) días ofrezca su prueba y si así lo considera, formule por escrito oposición a la ofrecida por el Fiscal o a las peticiones de éste. La Defensa también podrá promover el inicio de esta etapa para obtener la declaración de determinación de innecesariedad de pena.

Ofrecida la prueba y resuelta las oposiciones formuladas, el Tribunal convocará a audiencia de determinación y aplicación de pena a fin de decidir: 1) Si corresponde o no la imposición de pena en función de la valoración de las pautas contenidas en la legislación sustancial; y 2) La pena a imponer en su tipo, monto y la modalidad de cumplimiento, en su caso.

Al finalizar el juicio de determinación de la pena y la deliberación, el Tribunal dictará la sentencia y fijará la pena y modalidad de cumplimiento o en su caso, determinará la innecesariedad de la misma.

### **Procedimiento Para Adolescentes Que No Han Alcanzado La Edad Mínima De Responsabilidad Penal**

Cuando un adolescente, que no ha alcanzado la edad mínima de responsabilidad penal según la legislación penal sustantiva, sea sindicado en la comisión de un hecho con apariencia de delito grave o perpetrado **con grave violencia contra las personas o con uso de arma**, se procederá conforme las disposiciones de los artículos siguientes. En los demás casos se dará inmediata intervención al órgano administrativo de aplicación de la ley 12967 para que adopte las medidas de protección que considere convenientes, establezca la realización de prácticas o acciones de justicia restaurativa y se dictará auto de sobreseimiento.

En todos los casos, la persona menor de edad no punible tendrá derecho a ser oída ante la autoridad judicial con todas las garantías procesales.

Procedimiento. Delitos Graves.

1. En los casos con apariencia de delitos graves mencionados, comprobada la existencia del mismo y presumir la probable participación como autor o partícipe de un o una adolescente que no ha alcanzado la edad mínima de responsabilidad penal, el Fiscal determinará el grado de su participación y coleccionará la evidencia que considere pertinente y los informes de evaluación del equipo técnico interdisciplinario, si los hubiera. Podrá entrevistar a las personas adultas que ejerzan la responsabilidad parental o sean referentes del adolescente.
2. Dará inmediato aviso al organismo administrativo de aplicación de la ley 12967, que sólo podrá disponer de las medidas previstas en dicho cuerpo legal.
3. Deberá entrevistar a la víctima y ofrecerle certeramente su derecho a ser escuchado.
4. No podrá solicitar la aplicación de medidas cautelares que impliquen la privación de la libertad de la persona menor de edad. Solo podrá solicitar ante el Juez la adopción de una medida de protección personal del adolescente a los fines de preservar su integridad psíquica o física teniendo en cuenta el interés superior del niño, la de

terceros o las víctimas del hecho, si existe recomendación o solicitud del organismo administrativo de la ley 12967 y dentro de medidas que la misma contempla.

5. Audiencia de atribución del hecho. Reunido el material probatorio y en un plazo no superior a tres (3) meses contados desde el inicio de la investigación, el Fiscal solicitará audiencia ante el Juez de la Investigación Penal Preparatoria Juvenil a los fines de postular la existencia del hecho, la calificación legal y la intervención que el adolescente tuvo en el mismo. En la audiencia fijada el adolescente tendrá derecho a ser oído y a contar con la presencia de la persona que ostenta la responsabilidad parental o referente afectivo, así como también el asesoramiento y asistencia técnica de Defensor penal oficial o de confianza. También podrá citarse a dicha audiencia al órgano administrativo de aplicación de la ley 12967, a la Defensoría Provincial de Niñas, Niños y Adolescentes de Santa Fe y demás organismos con incumbencia en niñez y adolescencia. Deberá ofrecerse a la víctima su derecho a ser escuchada con las garantías establecidas en la ley 14181, siempre que ésta quisiera ejercer este derecho según lo establecido en el artículo 29, último párrafo. La misma culminará con la resolución que declare el sobreseimiento del adolescente por no alcanzar la edad mínima de responsabilidad penal y en el caso de haber sido dispuestas por el Juez medidas de protección en los términos del artículo anterior, serán comunicadas al órgano administrativo para que las lleve adelante. Si el adolescente no estuviere de acuerdo con el pedido de sobreseimiento del Fiscal basado en la condición de su edad, quisiere controvertir la causal o pedir su absolución, el Tribunal de la Investigación Penal Preparatoria Juvenil si lo estimara procedente, se abstendrá de dictar resolución y lo pasará por auto fundado al Tribunal de Juicio de Responsabilidad Penal Juvenil para que decida.

#### **Abordaje para menores de edad no punibles.**

La Secretaría de los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Familia, o el órgano que en el futuro la reemplace, deberá efectuar abordajes particulares sobre el entendimiento y la responsabilización de aquellas personas menores de edad respecto de las cuales, en virtud del procedimiento previsto en este Título, haya sido declarada su participación en un hecho delictivo.

#### **Modificación de la Dirección General de Seguridad Vial (actual Guardia Provincial)**

Según el **Decreto N° 1170/2025** de la Provincia de Santa Fe, la **Dirección General de Policía de Seguridad Vial (DGPSV)** se reorganiza y pasa a denominarse **Guardia Provincial**, con un cambio profundo en su orientación y funciones.

#### **Enfoque general**

La nueva **Guardia Provincial** deja de centrarse en la **sinistralidad vial** y adopta un perfil **operativo-policial**, enfocado en la **prevención del delito** en rutas, accesos y corredores estratégicos. Las tareas de seguridad vial y control de tránsito tenderán a transferirse a

**organismos civiles** (como la Agencia Provincial de Seguridad Vial).

## **Principales funciones de la Guardia Provincial**

### **1. Control territorial y patrullaje:**

- o Vigilar rutas, caminos, pasos estratégicos, zonas limítrofes y corredores viales críticos.
- o Establecer retenes y puntos de control en accesos al territorio provincial.
- o Inspeccionar y requisar vehículos, cargas y personas.

### **2. Colaboración en investigaciones:**

- o Participar en la búsqueda y captura de prófugos o personas desaparecidas.
- o Coordinar con fuerzas federales o provinciales en operativos conjuntos.

### **3. Prevención de delitos complejos:**

- o Colaborar en la detección e investigación de delitos de narcotráfico, contrabando, trata de personas y otros delitos interjurisdiccionales.
- o Participar en la prevención del **delito rural**, controlando transporte ilegal de ganado y maquinarias.

### **4. Coordinación con otros organismos:**

- o Brindar apoyo a la **Agencia Provincial de Seguridad Vial** en operativos especiales o de tránsito masivo.
- o Integrarse con otros cuerpos policiales en situaciones de crisis o alteración del orden público.

### **5. Otras funciones afines:**

- o Ejercer toda otra tarea que le asigne la autoridad superior, coherente con su perfil operativo.

## **Estructura complementaria**

Se crea además un **Programa de Fortalecimiento Institucional** dentro de la **Agencia Provincial de Seguridad Vial**, con los siguientes objetivos:

- Formar agentes civiles especializados en seguridad vial y fiscalización vehicular.
- Incorporar nuevo personal civil que asuma las funciones no policiales.

- Proveer equipamiento para facilitar la transición desde la Policía a la estructura civil.



### **Modificación de la Constitución Provincial**

Específicamente en lo referido a la incorporación del derecho a la Seguridad Pública y al fortalecimiento de la autonomía y autarquía del Ministerio Público de la Acusación, con su impacto en la institucionalidad.

Por primera vez, la Constitución santafesina incorpora un artículo específico que reconoce **el derecho a la seguridad pública y ciudadana** como condición para garantizar el orden democrático. El texto incluye a la Policía y al Servicio Penitenciario como fuerzas esenciales del Estado, que deben estar capacitadas, equipadas, ser transparentes y rendir cuentas.

La norma obliga al Ejecutivo a diseñar y ejecutar políticas de seguridad, y habilita a la ciudadanía a exigir su cumplimiento no sólo cada cuatro años, sino de manera permanente.

**Artículo 30:** Toda persona tiene derecho a vivir en un entorno físico y digital seguro, libre de violencias y amenazas. La seguridad pública y ciudadana es un deber indelegable e irrenunciable de la Provincia dirigido a mantener el orden público democrático, las instituciones y la seguridad de personas y bienes, que procure el pleno disfrute y ejercicio de derechos y libertades. La Provincia promueve políticas públicas integrales, multidisciplinarias e inclusivas para la protección de la vida, la integridad personal, la libertad, los bienes, la convivencia pacífica y el pleno ejercicio de los derechos fundamentales. Se fundan en la planificación estratégica, la producción y análisis de

información, la evaluación de resultados, la articulación con la Nación y los gobiernos locales y la participación de la comunidad. Las fuerzas de seguridad y demás órganos encargados de velar por la seguridad ciudadana son instituciones esenciales de la sociedad y son responsables del mantenimiento del orden, la prevención del delito y la actuación ante emergencias. La Provincia garantiza la capacitación continua y la profesionalización de quienes integran las fuerzas de seguridad y promueve políticas de integridad, transparencia y rendición de cuentas en su funcionamiento. La Provincia ejerce el monopolio de la fuerza, la que es siempre excepcional y conforme al ordenamiento jurídico, normas constitucionales y convencionales.

Derecho a la seguridad y la protección de derechos fundamentales:

- Toda persona tiene derecho a vivir en un entorno seguro, tanto en el mundo físico como en el digital.
- Este entorno debe estar libre de violencias y amenazas.
- La Provincia está obligada a promover políticas para proteger la vida, la integridad personal, la libertad y los bienes de las personas.

Deber de la Provincia en seguridad pública

- La seguridad pública y ciudadana es un deber indelegable e irrenunciable de la Provincia.
- Su objetivo es mantener el orden público democrático, las instituciones y la seguridad de personas y bienes.
- Busca garantizar el pleno disfrute y ejercicio de los derechos y libertades fundamentales.

Características de las políticas públicas de seguridad

- Deben ser integrales, multidisciplinarias e inclusivas.
- Se basan en:
  - Planificación estratégica.
  - Producción y análisis de información.
  - Evaluación de resultados.
  - Articulación con la Nación y los gobiernos locales.
  - Participación de la comunidad.

Rol de las fuerzas de seguridad y órganos competentes

- Son instituciones esenciales de la sociedad.
- Son responsables de:
  - El mantenimiento del orden.
  - La prevención del delito.
  - La actuación ante emergencias.

Garantías para las fuerzas de seguridad

- La Provincia debe garantizar la capacitación continua y la profesionalización de sus miembros.
- Se deben promover políticas de integridad, transparencia y rendición de cuentas en su funcionamiento.

Monopolio de la fuerza



- La Provincia ejerce el monopolio de la fuerza.
- El uso de la fuerza es excepcional.
- Su uso siempre debe ser conforme al ordenamiento jurídico, normas constitucionales y convencionales.

### **Fortalecimiento de la autonomía y autarquía del Ministerio Público de la Acusación, con su impacto en la institucionalidad.**

Una de las novedades más significativas es la **declaración del Ministerio Público de la Acusación (MPA) como extrapoder**. Esto implica presupuesto propio, administración autónoma y un régimen de traspaso de personal que protege sedes, jerarquías y remuneraciones. La reforma también crea un **Consejo de Selección** para concursos y cobertura de vacantes, con la idea de reducir la discrecionalidad política y agilizar designaciones.

Además, se modifican las reglas para el enjuiciamiento de jueces, fiscales y defensores, con un esquema que busca mayor pluralidad. El desafío será garantizar que la independencia formal del MPA se traduzca en independencia real y control efectivo.

**Artículo 134.** El Ministerio Público es un órgano independiente de los poderes del Estado con autonomía funcional y administrativa y autarquía financiera. Se compone del Ministerio Público de la Acusación y del Ministerio Público de la Defensa, independientes entre sí, dirigidos por un fiscal general y un defensor general respectivamente. El Ministerio Público de la Acusación tiene a su cargo el diseño, la planificación y la ejecución de la política de persecución penal, en coordinación con las demás autoridades de la Provincia. Ejerce la acción penal pública y su actuación se orienta al resguardo de los intereses de las víctimas. El Ministerio Público de la Defensa tiene a su cargo la protección y defensa de los derechos humanos. Tiene por función garantizar el acceso a la justicia, el derecho de defensa efectiva y eficaz, la asistencia jurídica integral de quienes se encuentren en situación de vulnerabilidad o no cuenten con la posibilidad de hacerlo por sus propios medios, tanto en casos individuales como colectivos. La ley determina la organización y el funcionamiento del órgano.

- **Autonomía y Organización:** El Ministerio Público es un órgano independiente con autonomía funcional, administrativa y financiera, separado de los poderes tradicionales del Estado.
- **Bicéfalo:** Se compone de dos organismos principales e independientes entre sí:
- **Ministerio Público de la Acusación(MPA):** Dirigido por un Fiscal General, diseña y ejecuta la política de persecución penal, ejerce la acción penal pública y defiende los intereses de las víctimas.
- **Ministerio Público de la Defensa (MPD):** Dirigido por un Defensor General, es responsable de la protección de los derechos humanos y garantiza el acceso a la justicia y la asistencia jurídica para quienes lo necesiten.

## **Funciones**

### **Del MPA:**

- Diseña y planifica la política de persecución penal.
- Ejecuta dicha política en coordinación con otras autoridades provinciales.
- Exige la acción penal pública y protege los intereses de las víctimas.

### **Del MPD:**

- Garantiza el acceso a la justicia para todos los ciudadanos.
- Asegura el derecho a una defensa efectiva y eficaz.
- Proporciona asistencia jurídica integral a personas en situación de vulnerabilidad o que no pueden acceder a ella.

### **Marco Legal**

- La organización y el funcionamiento del Ministerio Público son determinados por ley.

**Artículo 135.** El fiscal general y el defensor general son designados por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Asamblea Legislativa. Deben reunir las condiciones para ser ministro de la Corte Suprema de Justicia y poseer conocimientos específicos para el ejercicio de sus funciones. Duran cinco años en el cargo si conservan su idoneidad física, intelectual y ética y el buen desempeño de sus funciones. Pueden ser nuevamente designados por un solo período consecutivo. Cesan de pleno derecho en sus cargos al cumplir setenta y cinco años de edad. Perciben la misma retribución que los ministros de la Corte Suprema de Justicia.

Requisitos para el cargo:

- Condiciones para ser ministro de la Corte Suprema de Justicia.
- Conocimientos específicos para el ejercicio de sus funciones.

Duración y reelección:

- Duran cinco años en el cargo si mantienen su idoneidad física, intelectual y ética, así como el buen desempeño.
- Pueden ser reelegidos por un solo período consecutivo.

Cese del cargo:

- Cesan de pleno derecho al cumplir setenta y cinco años de edad.

Remuneración:

- Perciben la misma retribución que los ministros de la Corte Suprema de Justicia.

**Artículo 136.** El fiscal general y el defensor general son removidos por la Asamblea Legislativa por el voto de la mayoría absoluta de sus miembros, por las causales de mal desempeño de sus funciones o comisión de delito doloso. El procedimiento es acusatorio y público y garantiza el derecho de defensa.

- **Órgano de remoción:** La Asamblea Legislativa.
- **Quórum:** Mayoría absoluta de sus miembros.
- **Causales:** Mal desempeño de sus funciones o comisión de un delito doloso.
- **Características del procedimiento:** Es acusatorio y público.
- **Derechos garantizados:** Se asegura el derecho de defensa.

**Artículo 137.** Los fiscales y defensores gozan de inamovilidad mientras conserven su idoneidad física, intelectual y ética y el buen desempeño de sus funciones. Cesan de

pleno derecho en sus cargos a los setenta y cinco años de edad. Perciben por sus servicios una retribución equiparable a la de los miembros del Poder Judicial, que no puede ser suspendida ni disminuida sino por leyes de carácter general y transitorio, extensivas a todos los poderes del Estado. Para su designación y destitución se procede conforme a lo establecido en el título quinto de esta parte.

**Artículo 138.** El fiscal general, el defensor general, los fiscales y los defensores del Ministerio Público tienen las incompatibilidades y garantías funcionales previstas para los funcionarios del Poder Judicial.

**Artículo 14.** Toda persona tiene derecho a la libertad personal y no puede ser privada de ella ni restringido su ejercicio, sino por disposición de autoridad competente en los casos y condiciones previstos con anterioridad por la ley. En caso de detención, debe darse aviso inmediato a un juez, para que revise la medida en el plazo máximo de veinticuatro horas. No podrá mantenerse una incomunicación por más de cuarenta y ocho horas, salvo resolución judicial. La incomunicación de la persona detenida nunca puede afectar el derecho de comunicación con su abogado defensor. La privación de la libertad durante el proceso tiene carácter excepcional, conforme los criterios y alcances determinados por la ley. Quedan prohibidos la tortura y los tratos crueles, inhumanos o degradantes, y cualquier otra forma de violencia sobre las personas sometidas a privación o restricción de su libertad ambulatoria. Nadie puede ser penado sino en virtud de un proceso y de una típica definición de una acción u omisión culpable previamente establecidos por la ley, ni sacado del tribunal constituido con anterioridad por esta, ni privado del derecho de defensa. No se pueden reabrir procesos fenecidos, sin perjuicio de la revisión favorable de sentencias penales en los casos previstos por la ley procesal. Los establecimientos de privación de libertad deben ser sanos y limpios, adoptando las medidas necesarias para otorgar un trato adecuado conforme a la situación procesal, el género y la edad. Las personas menores de edad deben ser alojadas en lugares diferentes a los destinados a personas adultas. En materia penal se instituye el proceso acusatorio, adversarial, oral y público. La ley determina los casos criminales que deben ser juzgados por jurados populares clásicos; y propende a la implementación progresiva del juicio oral y por jurados en los demás procesos judiciales, en las mismas condiciones que el jurado penal.

**Artículo 15.** El domicilio es inviolable. No se puede efectuar en él registros, inspecciones o secuestros sino en los casos y en las condiciones que fije la ley. 18 Son igualmente inviolables la libertad y el secreto de la correspondencia y de todo otro medio de comunicación y sus restricciones pueden realizarse sólo cuando la ley las autorice y con sus garantías. Los habitantes de la Provincia pueden permanecer y circular libremente en su territorio.

## **Contravenciones de mayor utilidad**

Un desarrollo más detallado de aquellas que tienen aplicación práctica frecuente, tales como:

### **Art. 89: Ebriedad escandalosa.**

Artículo 89 (Ex 83): Ebriedad. El que en estado de embriaguez o afectado por el consumo de sustancias transitar o se presentare en lugares accesibles al público y produjere molestias a los transeúntes o concurrentes, será reprimido con arresto hasta quince días. Cuando se trate de un ebrio habitual, a los fines de su debido tratamiento, el juez podrá ordenar su internación en un establecimiento adecuado por un plazo que no exceda de noventa días. La medida podrá darse por cumplida antes de dicho término de acuerdo a lo que informe la dirección del establecimiento. ( Artículo 89 incorporado por el Artículo 3 la Ley N° 13774 )

### **Detalles de la contravención:**

- **Quién la comete o sujeto activo:** Cualquier persona en estado de ebriedad o afectada por el consumo de sustancias.
- **Dónde ocurre:** En lugares accesibles al público.
- **Qué conducta es sancionada o acción tipificada:** Causar molestias a los transeúntes o concurrentes. El término "escandalosa" se utiliza para describir la conducta que resulta molesta y perturbadora para el orden público y para los transeúntes o concurrentes a un lugar accesible al público.
- **Sanción o pena:** Arresto de hasta quince días.

### **Tratamiento para ebrios habituales**

- **Naturaleza:** Una medida excepcional para el tratamiento del alcoholismo.
- **Quién lo ordena:** El juez.
- **Plazo de internación:** No puede exceder los noventa días.
- **Flexibilidad:** La medida puede darse por cumplida antes del plazo si la dirección del establecimiento así lo informa.

Los antecedentes normativos sobre la ebriedad en la provincia de Santa Fe se encuentran, en gran medida, en la Ley de Tránsito 13.774, que modifica el antiguo Código de Faltas. Esta ley estableció la conducción peligrosa en estado de ebriedad como una contravención, sancionada con arresto y multa, y permitiendo la inhabilitación para conducir como sanción accesoria. Además, la Ordenanza de Alcoholemia Cero en la ciudad de Santa Fe, promulgada en 2020, es un antecedente a nivel local que busca prohibir por completo la conducción con alcohol en sangre, aunque permite valores menores a 0,3 g/l antes de aplicar sanciones.

### **Art. 84 bis: Acoso sexual en espacios públicos.**

Artículo 84 bis: Acoso Sexual Callejero. Quien mediante cualquier acto de naturaleza o connotación sexual, cometido en contra de una o varias personas en espacios públicos o de acceso público, hostigare a la víctima sin que medie el consentimiento de la misma,

produciendo en esta intimidación, hostilidad, degradación, humillación, o un ambiente ofensivo en los espacios públicos, siempre que el hecho no constituya delito, será sancionado con multa de (una) 1 a (cinco) 5 unidades jus, y/o la realización de un curso presencial sobre violencia de género, dictado por personal interdisciplinario calificado, que deberá certificar la aprobación del mismo." ( Artículo 84 bis incorporado por el Artículo 3 la Ley N° 13774 )

El artículo 84 bis define y sanciona el acoso sexual callejero como un acto de naturaleza sexual en espacios públicos o de acceso público que hostiga a la víctima sin su consentimiento, creando un ambiente de intimidación, hostilidad, degradación, humillación u ofensivo, siempre que no constituya delito. Las sanciones incluyen una multa de 1 a 5 unidades jus y/o la realización obligatoria de un curso presencial sobre violencia de género.

### **Detalle de la contravención:**

#### **Qué se considera acoso sexual callejero?**

- Cualquier acto de naturaleza sexual realizado en espacios públicos o de acceso público.
- Que hostigue a la víctima sin su consentimiento.
- Que produzca en la víctima intimidación, hostilidad, degradación, humillación o un ambiente ofensivo.

#### **¿Cuáles son las posibles sanciones?**

- Multa de 1 a 5 unidades jus.
- Realización de un curso presencial sobre violencia de género.
- La aprobación de dicho curso, dictado por personal calificado, será certificada.

#### **Contexto legal**

- Este artículo 84 bis fue incorporado a la ley por el artículo 3 de la Ley N° 13774.

#### **Sanción**

- Esta acción legal busca abordar y sancionar el acoso sexual callejero, una forma de violencia de género que afecta los derechos fundamentales de las personas, como la libertad y el libre tránsito, al generar un ambiente hostil y ofensivo en los espacios públicos.

### **Art. 105: Conducción peligrosa.**

Artículo 105: Conducción peligrosa. El que condujere vehículos o animales en lugares poblados de un modo que importara peligro para la seguridad pública; o confiare su manejo a personas inexpertas; o lo hiciere con exceso de velocidad, será reprimido con arresto hasta quince días y multa hasta tres jus. Si el infractor estuviere conduciendo en estado de ebriedad, la pena se agravará con arresto hasta treinta días y multa hasta seis jus. Según la gravedad de la falta, podrá aplicarse como sanción accesoria la inhabilitación para conducir por un plazo de hasta noventa días, retirándose el carnet respectivo."( Artículo 105 incorporado por el Artículo 3 la Ley N° 13774)

El Artículo 105 del Código de Faltas de Santa Fe define la conducción peligrosa como la acción de circular en lugares poblados de forma que ponga en riesgo la seguridad pública, conducir sin la habilidad requerida al confiar el manejo a personas inexpertas, o hacerlo con exceso de velocidad. Las sanciones varían, incluyendo arresto y multa, y se agravan en caso de ebriedad, pudiendo además incluir inhabilitación para conducir de hasta 90 días.

#### **Detalle de la contravención:**

##### **Acción antijurídica tipificada:**

- **Conducción peligrosa:** Manejar un vehículo o animal en lugares poblados de forma que represente un peligro para la seguridad pública.
- **Manejo por inexpertos:** Confiar el manejo de un vehículo o animal a una persona que no es hábil o experimentada para hacerlo.
- **Exceso de velocidad:** Conducir un vehículo o animal a una velocidad superior a la permitida, lo que constituye un riesgo para la seguridad.

##### **Sanciones:**

- **Pena base:** Arresto de hasta 15 días y multa de hasta 3 "jus".
- **Agravante por ebriedad:** Si el infractor está ebrio, la pena se incrementa a arresto de hasta 30 días y multa de hasta 6 "jus".
- **Sanción accesoria:** Dependiendo de la gravedad, se puede imponer la inhabilitación para conducir por un máximo de 90 días, con la retirada del carnet respectivo.

#### **Protocolo para el uso progresivo de la fuerza**

Resoluciones Ministeriales Nros. 2237/2025 y 2871/25

### **TÍTULO I - Disposiciones generales**

#### **Capítulo 1. Objeto y ámbito de aplicación.**

**ARTÍCULO 1º: Objeto.** El presente protocolo tiene como finalidad establecer los principios y directrices para el uso progresivo de la fuerza por parte de los agentes de las fuerzas de seguridad de la Provincia de Santa Fe, garantizando el respeto a los derechos humanos, la legalidad y la proporcionalidad en su aplicación.

**ARTÍCULO 2º: Ámbito de aplicación.** El presente Protocolo será de aplicación obligatoria, sin excepción, para todos los sujetos activos y pasivos vinculados al uso de la fuerza que se encuentren en tránsito o permanencia dentro del territorio de la Provincia de Santa Fe.

Se entiende por sujetos activos del uso de la fuerza a todas aquellas instituciones del Estado Provincial legalmente facultadas para ejercerlas en el marco de sus competencias. Esta definición comprende, en particular, a:

a) La Policía de la Provincia de Santa Fe.

b) La Policía de Investigaciones (PDI).

c) El Servicio Penitenciario de la Provincia de Santa Fe, exclusivamente cuando actúe fuera del ámbito de los establecimientos penitenciarios. En tales casos, este Protocolo se aplicará con carácter obligatorio. Dentro de los establecimientos penitenciarios, el accionar del personal penitenciario se registrará únicamente por sus protocolos específicos, los cuales conservan plena vigencia y aplicación.

d) La Central de Inteligencia y Operaciones Especiales (CIOPE).

e) La Agencia de Medidas No Privativas de la Libertad, en los casos en que se encuentre expresamente habilitada para el uso de la fuerza conforme a la normativa vigente.

f) La Guardia Provincial.

g) La Tropa de Operaciones Especiales (TOE).

**ARTÍCULO 3º: Autoridad de aplicación.** El Ministerio de Justicia y Seguridad, en su carácter de autoridad de aplicación del presente Protocolo, tendrá las siguientes atribuciones:

- Aprobar, actualizar e interpretar el contenido del Protocolo, asegurando su adecuación a los estándares constitucionales y a los instrumentos internacionales de derechos humanos.
- Supervisar su implementación en las fuerzas de seguridad bajo su dependencia, estableciendo mecanismos de control y evaluación periódica.
- Diseñar e implementar planes de capacitación obligatoria para el personal de las fuerzas de seguridad, tanto en su formación inicial como en el servicio activo, sobre los principios, niveles y definiciones operativas del uso progresivo de la fuerza.
- Recopilar, sistematizar y publicar estadísticas periódicas sobre el uso de la fuerza, a fin de generar información pública y promover la rendición de cuentas institucional.
- Establecer mecanismos de articulación con el Poder Judicial, el Ministerio Público de la Acusación y organizaciones de la sociedad civil, a fin de garantizar el cumplimiento del principio de legalidad y transparencia en el uso de la fuerza.
- Dictar las disposiciones complementarias y operativas que resulten necesarias para la efectiva implementación del presente Protocolo.

## **Capítulo 2. Definiciones y clasificaciones.**

**ARTÍCULO 4º: Acciones frente a la fuerza.** A los fines interpretativos del presente protocolo, son aquellas conductas adoptadas por una persona, ya sea de manera proactiva o reactiva, en el marco de una intervención que legítimamente habilite el empleo de la fuerza por parte del agente de las fuerzas de seguridad. Estas acciones se clasifican en:

- Cooperación: la persona sujeta a control de las fuerzas de seguridad da cumplimiento a las indicaciones del agente sin manifestar resistencia. Cuando la cooperación se da de forma activa, la persona sigue las instrucciones del agente. Por otro lado, puede suceder que la cooperación se logre tras algún tipo de intimidación -sea física o verbal- hacia un tercero.
- Resistencia Pasiva. La persona sujeta a control de las fuerzas de seguridad omite seguir las indicaciones de los agentes sin mediar fuerza física activa hacia ellos, ni hacia terceros, mediante una resistencia persistente. Hay intimidación verbal o física hacia un agente.
- Resistencia activa. Oposición directa al control de las fuerzas de seguridad, manifestada a través de intentos de evasión o resistencia física. Puede incluir el uso de violencia contra los agentes o contra terceras personas con el propósito de escapar, pero sin llegar a neutralizarlos.
- Ataque directo. Son actos de violencia dirigidos contra los agentes o contra terceras personas con la intención de neutralizar su intervención, cubrir su retirada, proteger su propia integridad física, ya sea para atacar contra su vida, integridad física o libertad. También incluye situaciones en las que reducir a los agentes o a terceros es un medio necesario para facilitar la huida.



### CUADRO DE NIVELES

Niveles	Denominación	Forma	Respuesta	Propósito
<b>1</b>	Cooperación Activa	Se siguen indicaciones	Presencia, escucha activa, comunicación	Recoger datos
<b>2</b>	Cooperación Pasiva	Intimidación verbal o física hacia un tercero	Comunicación proactiva Se mantiene la distancia	Doblegar la voluntad
<b>3</b>	Resistencia pasiva	Intimidación verbal o física hacia un agente	Fuerza de traslado	Desescalar la resistencia
<b>4</b>	Resistencia Activa	Violación del espacio personal o contacto físico	Fuerza de contención	Contener la violencia
<b>5</b>	Ataque al agente o a un tercero	Acometimiento con contacto físico	Fuerza defensiva	Neutralizar la amenaza

#### ARTÍCULO 5º: Escalas de amenaza.

Son las diferentes etapas relacionadas a niveles de riesgo que permiten determinar la necesidad de escalar el uso de la fuerza de manera proactiva, sin que se requiera un ataque violento que pudiera ser letal o que habilite reducir al agente y que este pueda perder el arma. Se trata de una secuencia cuyas primeras etapas pueden dejarse de lado, en caso de estar justificado. Pueden clasificarse en:

6. Intimidación o agresión verbal: el mensaje es amenazante y/u ofensivo, acompañado de un elevado tono de voz, y comunicación no verbal desafiante. La respuesta proporcional es la comunicación con el propósito de retornar la normalidad.
7. Intimidación física: se trata de gestos bruscos puntuales como apretar los dientes, o persistentes como aumentar el tamaño de la silueta, despegar los codos de los costados, elevar las manos por encima de la altura del pecho o cerrar los puños. La

respuesta proporcional es asegurar un espacio de seguridad y la comunicación de desescalada.

8. Violación del espacio personal: Se considera la transgresión de la distancia de seguridad del agente o de una tercera persona, entendida como el radio mínimo necesario para evitar un contacto físico no deseado, ya sea mediante una extremidad o un objeto. Esta conducta puede constituir un paso previo a una agresión. Ante tal situación, resulta proporcional la activación de una respuesta de "legítima defensa preventiva", mediante una actitud defensiva destinada a recuperar el control del espacio personal y, de ser necesario, emplear el uso de la fuerza ante la inminencia de un ataque.
9. Contacto físico: Se configura cuando el agresor establece un contacto directo con el agente, sin que medie un ataque manifiesto, utilizando sus extremidades u objetos. La gravedad del hecho aumenta si el contacto se produce en zonas vitales, como el cuello, o si el agresor mantiene una mano oculta, lo cual puede indicar la intención de un ataque inminente. En tales casos, la respuesta proporcional será adoptar una postura defensiva, o ejercer una defensa inmediata si existen indicios razonables de que el contacto constituye una antesala de una agresión potencialmente letal.
10. Acometimiento: Se configura cuando una persona inicia un ataque violento contra el agente, ya sea de forma directa o mediante el uso de objetos. La peligrosidad del hecho se incrementa si el agresor mantiene una mano oculta, lo que puede indicar la existencia de un arma o la intención de intensificar la agresión. La respuesta proporcional será la defensa mediante los medios disponibles, orientada a desescalar la situación y generar una asimetría favorable al agente, evitando, asimismo el riesgo de autolesión del atacante, de modo que la fuerza defensiva supere la intensidad del ataque.

**ARTÍCULO 6º: Asimetría de la fuerza.** Se trata de una situación de desventaja competitiva del agente frente a un individuo o grupo violento, que faculta al agente para escalar la fuerza de manera preventiva, reclamar apoyo para reducir la asimetría o retirarse para evitar una agresión en defecto de apoyo. Puede ser de tres tipos:

- Asimetría física: Desventaja del agente frente a un potencial agresor o agresores por razones de tamaño físico, altura o peso, tratándose de una asimetría que compromete su seguridad.
- Asimetría numérica: Desventaja del agente frente a un grupo de agresores por razones de cantidad numérica, tratándose de una asimetría que compromete su seguridad.

- Asimetría mediata: Desventaja del agente frente a un agresor o agresores por razones de medios de agresión y defensa o de habilidades, tratándose de una asimetría que compromete su seguridad.
- Asimetría Inicial: Es la ventaja/desventaja competitiva que existe desde el principio de la toma de contacto entre el agente/s y el potencial agresor o agresores.
- Asimetría Sobrevenida: Es la desventaja que surge durante el contacto entre el agente con el potencial agresor o agresores.

**ARTÍCULO 7º: Situación medioambiental.** Se trata del conjunto de condiciones externas a los agentes, determinadas por las características del terreno -ya sea sólido o blando, estable o resbaladizo, seco o húmedo, caluroso o frío, con alta o baja visibilidad-. Estas condiciones del entorno influyen directamente en el desarrollo de una situación, pudiendo generar desenlaces distintos ante un mismo escenario, al incidir sobre la fisiología del enfrentamiento y las capacidades operativas de la fuerza.

**ARTÍCULO 8º: Motivaciones de intervención.** Corresponden a las causas materiales que anteceden al despliegue de la fuerza. Estas pueden clasificarse en tres (3) tipos, todas ellas excluyentes de cualquier forma de arbitrariedad:

- a) Requerimiento, directo o indirecto, a través de los canales de comunicación establecidos.
- b) Iniciativa en base a un análisis de riesgo dinámico efectuado por los intervinientes.
- c) Iniciativa en base a planes operativos basados en análisis de riesgo.

## **Título II Despliegue de la fuerza**

### **Capítulo 3: Niveles de intervención.**

**ARTÍCULO 9º: Escalada de la fuerza.** Frente a las diversas actitudes que puede asumir la población ante las órdenes o indicaciones de la autoridad de las fuerzas de seguridad, resulta necesario establecer criterios diferenciados y escalonados que permitan graduar el uso de la fuerza en función del nivel de resistencia o de amenaza. La escalada en la aplicación de la fuerza se encuentra legitimada tanto en situaciones donde se produce un aumento progresivo de la resistencia o la agresión, como en aquellos casos en que la gravedad inicial de la amenaza exige recurrir directamente a un nivel superior de fuerza, sin necesidad de transitar por los niveles inferiores.

**ARTÍCULO 10: Graduación del uso de la fuerza.** El uso de la fuerza se gradúa conforme a los siguientes niveles, que deberán ser aplicados en forma progresiva y proporcional a la situación:

- a) Presencia disuasiva: El agente ejerce su autoridad mediante su sola presencia. Consiste en el uso de medios preventivos, como la utilización de dispositivos institucionales o la exhibición de identificación por parte del personal de civil. Se prioriza el diálogo como primera medida de intervención.
- b) Comunicación verbal: Empleo de medios preventivos, como órdenes directas y el uso de la persuasión para lograr el cumplimiento de la autoridad.
- c) Control físico moderado: Uso de técnicas de restricción sin causar lesiones, para reducir e inmovilizar a la persona, con el fin de neutralizar su resistencia.
- d) Uso de armas de menor letalidad: Aplicación de dispositivos diseñados para incapacitar temporalmente a una persona, reduciendo al mínimo el riesgo de causar la muerte o lesiones permanentes. Estas armas, como las de electrochoque, proyectiles con sustancias irritantes, gases paralizantes u otros dispositivos aprobados, se emplean en situaciones en las que la intervención con armas de fuego sería desproporcionada o generaría un riesgo excesivo para terceros.
- e) Uso de armas potencialmente letales. Empleo de medios reactivos y de fuerza potencialmente letal para repeler la agresión y proteger la vida.

**ARTÍCULO 11: Medios de Fuerza.** Se entiende por medios de fuerza aquellos instrumentos, dispositivos, técnicas o acciones autorizadas que pueden ser empleados por los agentes encargados de hacer cumplir la ley para ejercer coerción física o psicológica, con el fin de proteger derechos, restablecer el orden, disuadir una amenaza o lograr el cumplimiento de la ley. Incluyen desde la presencia policial, la verbalización, las técnicas de control físico, el uso de elementos de sujeción, los dispositivos de baja letalidad, hasta el empleo de armas de fuego, de conformidad con los niveles de resistencia y dentro de los márgenes legales establecidos.

**ARTÍCULO 12: Letalidad en los medios.** La letalidad constituye una característica intrínseca de los medios empleados en el uso de la fuerza, y puede clasificarse en tres (3) niveles de letalidad:

- a) baja,
- b) media,
- c) alta.

Todos los dispositivos autorizados para el uso de la fuerza deberán estar debidamente categorizados dentro de una de estas tres (3) categorías, a los fines de facilitar la evaluación de la proporcionalidad entre los medios empleados por los agentes y los medios de violencia utilizados por los agresores. La proporcionalidad no se define exclusivamente por la naturaleza del medio utilizado, sino fundamentalmente por la forma

en que se aplica, por lo tanto, la letalidad de un medio debe ser valorada en función del uso concreto que se haga del mismo en una situación determinada.

**ARTÍCULO 13: Armamento menos letal.** A los fines del presente Protocolo, y con carácter meramente enunciativo, se considera armamento de menor letalidad a aquellos dispositivos cuyo diseño tiene por finalidad inmovilizar, incapacitar o disuadir temporalmente, minimizando el riesgo de producir lesiones letales. Se incluyen en esta categoría:

- a) Las armas de electrochoque, tales como las pistolas que aplican descargas eléctricas para generar inmovilización temporal del objetivo.
- b) Las armas, cortas o largas, que disparan municiones con sustancias irritantes o compuestos químicos no letales.
- c) Los dispositivos eléctricos específicos de uso policial, diseñados para generar descargas controladas.
- d) Los agentes químicos paralizantes, tales como gases lacrimógenos o similares.
- e) Cualquier otro dispositivo clasificado como de menor letalidad por la normativa vigente, siempre que haya sido aprobado conforme a los reglamentos aplicables y su uso se encuentre debidamente autorizado.

**ARTÍCULO 14: Condiciones para el uso de la fuerza.** El uso de la fuerza está legitimado en aquellas situaciones de necesidad para cumplir con un propósito definido que en todo caso será la desescalada de toda forma de violencia, de manera proporcionada en su intensidad y sus medios, así como aplicando el deber de cuidado, en orden a reducir el posible perjuicio que pueda ocasionar sobre los bienes jurídicos, especialmente la dignidad humana, la vida, la integridad física y la libertad, de acuerdo con los siguientes supuestos del artículo 4º: a) Cooperación (activa/pasiva); b) resistencia pasiva; c) Resistencia activa; y d) Ataque directo.

**ARTÍCULO 15: Uso de cartucho en recámara.** El porte de munición en recámara constituye una medida que incrementa el nivel de alistamiento operativo y, al mismo tiempo, el riesgo potencial del uso del arma de fuego. Su autorización estará limitada a situaciones excepcionales, en las que se verifiquen de forma concurrente las siguientes condiciones:

- Riesgo inminente para la vida o integridad física: Cuando el agente se enfrenta a una amenaza concreta, real, inminente y grave, en la que el retraso en la respuesta podría poner en peligro su vida, la de otros agentes o la de terceros.

- Intervenciones en zonas de alta peligrosidad: Cuando el operativo de las fuerzas de seguridad se desarrolla en contextos o zonas identificadas como de alta peligrosidad, con antecedentes de enfrentamientos armados o violencia letal.
- Custodia de objetivos sensibles o de alto valor: En servicios de protección de autoridades, traslado de personas de alto riesgo o custodia de bienes estratégicos donde se presume razonablemente la posibilidad de un ataque letal.
- Operativos con información previa de presencia de armas: Cuando haya información de inteligencia o datos previos que indiquen que los sujetos involucrados pueden estar armados y dispuestos a usarlas.
- Cuando el agente esté aislado o sin apoyo inmediato: Si un agente se encuentra en una situación de desventaja operativa o sin respaldo inmediato que pueda asistirlo ante una amenaza armada.

En todos los casos, el uso de cartucho en recámara deberá ser autorizado según directivas institucionales previas o procedimientos específicos.

El agente deberá justificar documentalmente, con posterioridad, su decisión en caso de que haga uso de esta medida de preparación.

La decisión de portar cartucho en recámara no habilita el uso del arma sin que se cumplan los principios de necesidad, proporcionalidad, legalidad y rendición de cuentas.

#### **Capítulo 4: Disposiciones Administrativas.**

**ARTÍCULO 16: Certificación.** Es la habilitación administrativa que cumple con unos estándares mínimos de formación teórico-práctica y una actualización periódica, que será transversal en los módulos teórico-prácticos para los agentes de las fuerzas de seguridad, pero contará con una versión reducida en su parte práctica para los sujetos habilitados.

**ARTÍCULO 17: Registro y supervisión.** Todo uso de la fuerza debe ser documentado mediante informes detallados. Se realizarán auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento del protocolo. En caso de uso indebido, se aplicarán sanciones conforme a la normativa vigente.

**ARTÍCULO 18: Capacitación y actualización.** Los agentes de las fuerzas de seguridad deberán recibir formación continua en técnicas de resolución y reducción de conflictos, con un enfoque preventivo y desescalador. Dicha capacitación incluirá el conocimiento y aplicación de los principios de derechos humanos y las normas internacionales sobre el uso proporcional y legítimo de la fuerza. En particular, será obligatorio acreditar formación específica en el manejo de armas de baja letalidad como condición previa para la

habilitación y autorización en el uso del armamento contemplado en el Artículo 13 del presente protocolo.

### **Capítulo 5: Disposiciones Finales.**

**ARTÍCULO 19: Obligatoriedad.** Las disposiciones del presente protocolo serán de cumplimiento obligatorio para todas las fuerzas de seguridad de la Provincia, en el ejercicio de sus funciones operativas y administrativas vinculadas al uso de la fuerza.

**ARTÍCULO 20: Revisión y actualización.** La revisión, adecuación y actualización periódica del presente protocolo estará a cargo de la autoridad de aplicación, quien deberá garantizar su coherencia con las normativas provinciales, nacionales e internacionales en materia de derechos humanos y uso proporcional de la fuerza.

### **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 213° 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., obrando 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 V**

### **Régimen de Permisos y Licencias Policiales**

#### **Reglamento del Régimen de Cambio de Destino (Arts. 70,71 y 72) -R.R.C.D.**

**Cambio de destino:** Situación del personal policial que pasa a prestar servicio policial en otra dependencia por tiempo indeterminado.

#### **Adscripción:**

- Cuando se pasa a prestar servicios en otra dependencia por un tiempo determinado, con obligación de reintegrarse posteriormente a la dependencia de origen.



- Fundadas: En la urgencia de reforzar la dotación de una dependencia policial por motivos de servicios extraordinarios. (Art. 69 del R.R.C.D.)
- Resuelta por: Jefe de Policía o Jefes de Unidades Regionales según corresponda.
- Permanencia: 60 días por funcionario y por año calendario (Art. 70 del R.R.C.D.)\*
- Organismos del Gobierno Provincial: Resolución Ministerial, si se prolonga más de noventa días –Poder Ejecutivo (Decreto) (Art. 71 del R.R.C.D).

**Rotación interna**: Cuando se cambia de oficina o actividad del servicio policial, en la misma dependencia, con categoría de sección o equivalente.

Se disponen formalmente por el Jefe de Unidad o Sección mediante "orden interna" (Art. 64 del R.R.C.D.).

**Traslado**: Cambio de destino del personal a una dependencia situada en otra localidad.

### **Cambios De Destino Y Traslados**

- Dispuestos: por el Jefe de Policía
- Finalidad: Satisfacer las necesidades de Servicio y al mismo tiempo una estrategia de adiestramiento. (Art. 1 del R.R.C.D.).
- Debe fundarse en: Razones de Servicio (Art. 3 del R.R.C.D.), Razones personales del Agente.

**Motivos de especial consideración**: las siguientes situaciones personales (art. 72 de la L.P.P.):

- Haber cumplido el tiempo de permanencia mínimo en el grado y no poder ascender al siguiente sin aprobar un curso de perfeccionamiento, que se desarrolla en otra localidad.
- Poseer conocimientos y antecedentes excepcionales debidamente documentados para el desempeño de cátedras en cursos de formación, perfeccionamiento o información policial.
- Tener a cargo familiares en edad escolar, o cursando estudios en establecimientos educacionales alejados del lugar de destino asignado, por imposibilidad de realizarlos allí.
- También los casos de familiares a cargo que padezcan enfermedades graves, que deban tratarse en centros asistenciales especializados, no existentes en el lugar de destino.
- El lugar en que hubieren asignado o trasladado por razones laborales a su cónyuge o concubina.

**Permisos y Licencias Policiales**: hay que tener presente que hasta tanto no se reglamente esta temática, se continúa aplicando el Reglamento del Régimen de Licencias Policiales (Decreto 4413/79), en tanto y en cuanto dicho Reglamento sea compatible con el régimen establecido en la L.P.P. (de conformidad a lo normado en el art. 123 de tal ley).

**Permiso:** es una autorización formal dada al personal por autoridad competente. Se exime al empleado de sus obligaciones del servicio policial por un lapso de hasta dos (2) días por mes y seis (6) días en el año, por cualquier razón atendible a juicio del concedente y no contemplada expresamente (art. 80 de la L.P.P.).

La mujer policía, desde el tercer mes de embarazo, gozará de exclusión de los servicios de trabajo por equipo o rotativos, de las órdenes de inmovilidad absoluta y de los servicios que impliquen permanencia en situaciones de violencia, esfuerzos físicos, bipedestación prolongada, servicios nocturnos y ambientes hostiles.

La mujer policía, madre de lactantes, podrá disponer de 2 descansos de media hora para amamantar a su hijo, en el transcurso de la jornada de trabajo y por un año posterior a la fecha de nacimiento de su hijo, salvo que por razones médicas sea necesario que la madre amamante a su hijo por un lapso más prolongado. Los descansos podrán unirse, tomándolo en uno diario de una hora. En caso de parto múltiple se incrementará media hora por cada hijo. En todos los casos el término se calculará desde la llegada al domicilio real del niño o de residencia permanente mientras la empleada desempeña servicios o del sitio de internación o atención en el que se halle.

Se justificarán hasta 3 tardanzas de 30 minutos por mes, con aviso previo, al personal policial de ambos sexos, padres de niños menores de 12 años de edad, para su atención personal, escolar, de salud u otras especiales.

La empleada policial en el período menstrual será autorizada a disponer de 24 horas de franquicia.

El superior concedente podrá requerir las certificaciones correspondientes al hecho que motive el pedido.

El jefe de la dependencia policial autorizará las compensaciones por horas trabajadas en ampliación horaria del servicio policial ordinario del empleado policial, incrementándose en un 20% cuando se tratase de horas nocturnas, de fin de semana, feriados u otras jornadas no laborales.

El personal policial que tenga determinada una incapacidad gozará de franquicia en días de lluvias o tormentas o cuyas condiciones meteorológicas extraordinarias hagan dificultoso su traslado. Se ajustará la cantidad de horas que diariamente deba cumplir el personal que se halle en tales condiciones, de acuerdo al grado de incapacidad.

### **Licencia Anual Ordinaria (art. 81 de la L.P.P.)**

Todo el personal tiene derecho a una licencia anual ordinaria, a partir del momento en que haya alcanzado seis (6) meses desde su ingreso o incorporación.

La licencia anual ordinaria será concedida en relación a la antigüedad acumulada de acuerdo a la escala prevista en el art. 82 de la L.P.P.:

Desde seis (6) meses hasta cinco (5) años de antigüedad:

1. Corresponden diecinueve (19) días;
2. Desde cinco (5) años hasta quince (15) años: veinticinco (25) días;
3. Desde quince (15) años: treinta y cinco (35) días.

Los términos serán computados en días hábiles, y serán incrementados en cinco (5) días corridos sin distinción de jerarquía para el personal del escalafón general.

La licencia ordinaria podrá ser utilizada en forma continuada o en dos (2) fracciones, ninguna inferior a siete (7) días.

### **Licencias Especiales (art. 83 de la L.P.P.)**

El personal policial, de acuerdo a lo que establezca la reglamentación, tendrá derecho a licencias especiales por:

- Enfermedad o accidente (se aplica Decreto 4413/79)
- Duelo por fallecimiento de cónyuge, concubina o concubino, hijos, padres o hermanos (se aplica el Dec. 4413/79, Art. 44 inc. b) para fijar días que corresponde en cada caso) matrimonio (aplica el Decreto 4413/79, Art. 44 inc. c).
- Nacimiento de hijos, diferenciada en el caso de ser agente la madre (se aplica el Decreto 2959/16)
- Atención a familiares enfermos, de primer grado de parentesco (se aplica el Decreto 4413/79, Arts. 26 y 27)
- Adopción (se aplica el Decreto 2959/16)
- Por razones de estudio (se aplica el Decreto 4413/79, Arts. 28 a 31)
- Por jornadas u horas extraordinarias de labor.

### **Licencia Extraordinaria (art. 84 de la L.P.P.)**

Es toda otra situación que no se encuentre contemplada en el artículo anterior o en las reglamentaciones pertinentes.

Será facultad del Poder Ejecutivo otorgar, una sola vez en la carrera policial del personal que hubiere cumplido más de veinticinco (25) años de servicio policial. Su término será de noventa (90) días.

La solicitud de pase a retiro de quien se encuentre con licencia extraordinaria determinará el cese de la misma, la que se tendrá por no adoptada.

### **Licencias Excepcionales (art. 85 de la L.P.P.)**

Son las determinadas por la reglamentación por razones personales del causante, no previstas en los casos determinados en el Artículo anterior. Esta licencia no se concederá al personal que, en el mismo año calendario o el inmediato anterior hubiera hecho uso de licencia extraordinaria o licencia por enfermedad no motivada por actos de servicios, ni podrá reiterarse hasta que haya ascendido un grado de la jerarquía que tenía en la primera oportunidad.

Para hacer uso de licencia excepcional el personal deberá contar con no menos de diez (10) años de antigüedad y ofrecer las pruebas de las causas que las motiven y justifiquen.

### **Licencia Política (Dec. 1919/89, art. 49)**

Cuando el agente es designado para desempeñar cargo de representación política en el orden nacional, provincial, municipal o es elegido miembro de los poderes Ejecutivo, Legislativo de la Nación o de las Provincias o Municipios, a su pedido se le debe conceder licencias sin percepción de haberes mientras dure su función. Esta licencia la dispone un funcionario no inferior a Subsecretario o autoridad máxima de los entes autárquicos.

El agente debe reintegrarse dentro de los diez días hábiles inmediatos posteriores a la finalización del mandato o representación.

Asimismo, se otorgará licencia a los candidatos políticos de listas oficializadas, por el término de 30 días corridos anteriores al acto electoral. Esta licencia será con goce de haberes.

### **Licencia Por Violencia De Género (Ley provincial nro. 13.696, arts.3 y 4)**

Se creó como causal de licencia laboral la Violencia de Género para las trabajadoras del Estado provincial (en sus tres Poderes, Organismos Autárquicos, Descentralizados y Empresas del Estado). Incluye aquellas que acrediten la rectificación registral del sexo conforme a la Ley nacional 26743.

La licencia se otorga por un plazo de tres (03) días hábiles con goce de sueldo y sin requerir un mínimo de antigüedad en el cargo.

### **Licencia Preparto Y Maternidad (Dec. 2959/16)**

Este decreto modifica los arts. 20, 21, 22 y 23, incorpora el 23 bis, y modifica el art. 44 inc. a) y d) del Decreto 4413/79.

**Licencia Preparto** Debe tomarla la agente, con una antelación no mayor a 45 días al indicado como fecha probable de parto. En caso de nacimiento previo a dicha fecha, los días no gozados se adicionarán a la licencia por maternidad.

**Licencia Por Maternidad** Hasta que el recién nacido cumpla tres meses de vida. En caso de nacimientos múltiples, de recién nacidos pretérminos y/o con capacidades diferentes

que necesitan mayor atención física y psicológica hasta que los mismos alcancen los seis meses de vida. Es considerado prematuro aquel que, al momento de nacer, hubiese pesado 2.500 gramos o menos y nacido antes de las 37 semanas de gestación.

**Licencia Para El Otro Progenitor o Guardador:** Por nacimiento de hijo o guarda o tenencia judicial del/la agente que no goza de la licencia por maternidad, guarda o tenencia judicial, corresponden 8 días corridos.

**Permiso Para Madres Lactantes:** Toda trabajadora madre de lactante podrá disponer de dos descansos de media hora para amamantar a su hijo en el transcurso de la jornada de trabajo y por un período no superior a un año posterior a la fecha de nacimiento de su hijo, salvo que por razones médicas sea necesario que la madre amamantando a su hijo por un lapso más prolongado. Estos descansos podrán unirse tomando un descanso diario de una hora. En caso de partos múltiples, se adiciona media hora más por cada hijo a las 4 horas. Estos descansos sólo alcanzarán a las agentes cuya jornada de trabajo es superior. Es otorgado por el superior correspondiente.

### **Conceptos generales de responsabilidad administrativa**

#### **Actuaciones administrativas en el ámbito policial**

La responsabilidad administrativa del personal policial constituye una manifestación específica del poder disciplinario del Estado en el ámbito de la función pública policial. Este régimen tiene por finalidad asegurar el cumplimiento de los deberes funcionales, la disciplina jerárquica y la observancia de la legalidad dentro del servicio, en resguardo de los intereses públicos que la Institución Policial tutela.

La Ley Provincial N.º 12.521/06, en su Título II – Régimen de Responsabilidad Administrativa, establece el marco legal aplicable a todos los integrantes de la Policía de la Provincia de Santa Fe, comprendiendo desde los deberes y derechos del personal hasta las faltas y sanciones que pueden corresponder.

El artículo 23 inciso a) dispone expresamente:

“Son deberes esenciales del personal policial en actividad:

a) La sujeción al régimen disciplinario policial.”

Este deber implica el sometimiento a un orden jerárquico y normativo, y al control funcional de la autoridad policial.

El incumplimiento de las obligaciones previstas en la Ley o sus reglamentaciones da lugar a responsabilidad administrativa, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pudiera corresponder.

La responsabilidad administrativa es, por tanto, el conjunto de consecuencias jurídicas que se derivan de la comisión de actos u omisiones contrarios a los deberes de servicio, sancionables por la autoridad administrativa competente conforme al procedimiento legal establecido.

En el ámbito policial, las actuaciones disciplinarias se sustancian por tres vías principales, según la naturaleza del hecho y la reglamentación vigente:

6. **Sumario administrativo:** investigación formal ante hechos que pudieran derivar en sanciones graves.
7. **Información sumaria:** diligencia abreviada utilizada, entre otros supuestos, para casos de reincidencia o concurrencia de faltas leves.
8. **Sanción directa por falta leve:** corrección inmediata aplicada por el superior jerárquico, conforme lo previsto en la Resolución Ministerial 2372/23.

Cuando el procedimiento administrativo carece de previsión específica, se aplica supletoriamente el Reglamento para el Trámite de Actuaciones Administrativas aprobado por la Ley N° 14428.

### **Concepto de falta administrativa**

Siguiendo al Dr. Agustín Gordillo en el *tratado de derecho administrativo y obras selectas (editorial FDA- año 2013)* se menciona una definición amplia de Falta Administrativa en donde reza "El poder sancionador administrativo, con base en el poder de policía, es la potestad que tienen los entes administrativos de imponer sanciones o penas por la comisión de infracciones administrativas, las que se configuran por la violación de un deber legal o reglamentario establecido por normas de derecho público".

A partir de la Ley 12.521, las faltas administrativas son infracciones a los deberes y obligaciones del personal establecidos en la propia ley, su reglamentación y demás disposiciones vigentes; la ley clasifica estas faltas en leves y graves (arts. 40 a 43).

### **Tipos de faltas**

- *Faltas leves:* comprenden toda infracción administrativa menor que implica el incumplimiento de deberes funcionales, éticos o reglamentarios que por su entidad no **produce un daño grave** al servicio ni a la imagen institucional. Son penadas con sanciones de corrección.

- *Faltas graves*: abarcan conductas que atentan gravemente contra el orden constitucional, los derechos humanos, la repartición o la administración. Son penadas con sanciones de suspensión o extintivas.

### **Enumeración de faltas leves según Ley 12.521/06 y su Decreto Reglamentario 461/15.**

ARTÍCULO 41.- Son Faltas Leves, las infracciones o incumplimientos de los deberes de los Funcionarios o empleados policiales establecidas expresamente o contenidas implícitamente en leyes, reglamentos y disposiciones vigentes, sean de orden policial o general, aplicables al personal de la Repartición.

Sin perjuicio de tal calificación típica, especialmente, se consideran tales:

- El incumplimiento de los deberes prescriptos en el artículo 23 inciso A de esta ley y los relativos al régimen de servicio fijado.

#### **Extracto Dcto. 461/15:**

**a)**( La sujeción al régimen disciplinario policial), **c)**( Ejercer las facultades de mando y disciplinarias que, para el grado y cargo establece la reglamentación correspondiente) y **j)** (No desarrollar actividades lucrativas o de cualquier otro tipo incompatible con el desempeño de las funciones policiales que corresponden a su grado y cargo. A tal efecto, al incorporarse a la Institución se exigirá declaración jurada).

- Las faltas a la ética policial que signifiquen incorrecciones en las relaciones que requiere el servicio policial, tanto en el ámbito interno como externo.

#### **Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo—:

- No guardar el comportamiento adecuado al servicio o utilizar vocabulario inadecuado, dentro y fuera de las dependencias policiales o lugares de servicio, siempre que no constituya falta grave.
- La ostentación de la condición de agente policial sin causa justificada con o sin exhibición de los distintivos o insignias de identificación.
- Falta de respeto en el trato o proferir insultos entre agentes policiales de igual grado o inferior.
- 4. Falta de respeto o descortesía en el trato hacia personas ajenas a la repartición.
- Ordenar a un subalterno la realización de servicios o tareas ajenas a las funciones de policía, siempre que no constituya falta grave.
- Cualquier acto irrespetuoso hacia un superior. El respeto es debido aún cuando el superior vista de particular.
- 7. No saludar al superior o no guardar en su presencia la debida compostura.
- Presentar recursos, peticiones o reclamos o cualquier escrito en términos irrespetuosos o descorteses.
- No dar conocimiento inmediato al superior de cualquier enfermedad o causas

- justificadas que le impidan presentarse al servicio.
- Comunicarse con detenidos sin causa justificada.
  - Quejarse del servicio o verter expresiones que puedan infundir en los integrantes de la repartición situaciones que afecten la disciplina.
  - La tardanza o inasistencia injustificada de hasta 72 (setenta y dos) horas, con descuento de haberes por el término de incumplimiento del servicio.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Se considerará tardanza la demora injustificada en la toma de servicio de más de 5 (cinco) minutos.

- Prestar servicios con falta de diligencia, capacidad, eficiencia, seriedad o fuera del lugar, tiempo, forma y modalidad que por reglamento o resolución se establezcan.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo—:

- 1 La falta de aseo o descuido en la conservación del uniforme, armamento y equipo, y el uso visible de piezas que no le correspondan.
2. Fumar, en horarios de servicio, dentro y fuera de las dependencias públicas o privadas donde se esté prestando el servicio, móviles policiales u otros lugares de servicio.
3. Simular enfermedad o dolencia para incumplir sus obligaciones.
4. Emplear o autorizar el uso de recursos policiales para actividades no relacionadas con el servicio sin que medie causa justificada.
5. Conducir en forma imprudente vehículos oficiales, cuando no existan causas que lo justifiquen y siempre que no se cause un riesgo a la vida o bienes propios o de terceros. En este último caso la falta se tipificará como grave.
6. No cumplir con el horario de trabajo establecido.
7. Demorar en cualquier forma el trámite de un recurso, reclamación o petición encuadrada en los reglamentos, como así dejar de informar una solicitud o no darle curso cuando se tiene la obligación de hacerlo.
8. No registrar a los detenidos, o permitir su registro sin las formalidades reglamentarias, o no ajustarse a éstas en el retiro o devolución del dinero u otros efectos requisados.
9. No comunicar inmediatamente, salvo causa justificada, el hallazgo o secuestro de objetos con motivo del servicio o fuera de él, o cualquier hecho relacionado con el servicio policial cuando se encontrare obligado a hacerlo.



10. Usar indebidamente, en horarios de servicio, teléfonos celulares u otros elementos o dispositivos que distraigan al personal policial de su función específica.

- No cumplir las disposiciones legítimamente adoptadas por sus superiores para establecer el orden interno o las relacionadas con aspectos básicos del servicio.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo—:

1. Asumir actitudes displicentes ante una orden, una instrucción, un llamado de atención o una sanción.
  2. Cumplir negligentemente o no cumplir las órdenes, siempre que no afecte seriamente al servicio, en cuyo caso constituirá falta grave.
- No controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le corresponden, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendentes a hacer cesar la falta y de responsabilidad de los infractores.

**Extracto Dcto. 461/15:**

En caso que como consecuencia de la conducta descrita en este inciso se afecte seriamente el servicio policial, la falta se tipificará como grave.

- No comunicar dentro del plazo de 3 días de notificada cualquier resolución judicial o administrativas susceptibles de modificar su situación de revista o la prestación de sus servicios.
- No suministrar información necesaria por razones administrativas relacionadas con prestaciones asistenciales u otras necesarias según la política institucional para el sector.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo—:

- No actualizar la información personal relativa al vínculo laboral, en especial, la omisión o retardo en el aviso del cambio de domicilio, o cualquier otro dato de interés que se requiera especialmente.
- Realizar gestiones o valerse de influencias o procurárselas para cuestiones relacionadas con el régimen de servicio o la situación como funcionario o empleado policial.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- Prescindir de la vía jerárquica reglamentaria para formular cualquier solicitud, reclamación o queja relacionada con el servicio.
- Realizar actos que comprometan la función policial o a la Administración, sea por declaraciones o comunicaciones de cualquier naturaleza, induciendo a error a los responsables del organismo donde se desempeñe o formulando denuncias falsas o improcedentes.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- Divulgar internamente informes o noticias sobre órdenes recibidas u oficios o sobre cualquier asunto de servicio sin haber sido autorizado para ello.
- Consumir en acto de servicio o inmediatamente antes de su prestación, sustancias que puedan producir afectación en relación a la prestación del servicio por influenciar o comprometer su plenitud psicofísica, cualquiera fuese la cantidad utilizada. La prueba de ello se complementará con los dictámenes que correspondan. La negatoria injustificada implica presunción en contra de quien la ejerza. Quien deba hacerlo por razones de tratamientos o diagnósticos, deberá informarlo con la debida antelación y debidamente acreditado.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Cuando de estas circunstancias se deriven daños a personas o bienes, se ponga en riesgo la seguridad ciudadana o afecte gravemente la prestación del servicio, será considerada falta grave. Si la sustancia consumida es ilegal será considerada falta grave.

- Producir por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de deberes o reglamentos daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- El extravío, pérdida o sustracción, por simple negligencia, de los distintivos de identificación u otros recursos destinados a la función policial.
- No preservar en buen estado los locales u objetos propios del servicio policial de acuerdo a las reglamentaciones específicas.
- En general, todo otro daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares siempre que su costo sea inferior al 50% (cincuenta por ciento) del

haber neto —considerando los descuentos de ley- del cargo de Suboficial sin antigüedad. Si el daño, pérdida o deterioro producido si el costo de reparación superaba el monto establecido precedentemente, la falta se tipificará como grave.

### **Agravante para faltas leves**

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

### **Faltas Graves**

Artículo 43: Son faltas graves aquellos hechos que atenten gravemente contra el orden constitucional, los poderes públicos o las instituciones constituidas o los derechos humanos establecidos o contra la Repartición o la Administración.

Sin perjuicio de tal calificación típica, especialmente, se consideran faltas graves:

- a) Todos los deberes esenciales establecidos en el artículo 23 de esta ley, con excepción de los incisos a), c) y j), y los que surjan de las leyes y reglamentos policiales cuando fueren esenciales para la función y el orden interno de la Repartición.

### **Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. No ir provisto, en los actos de servicio, del uniforme reglamentario, de los distintivos correspondientes a la categoría o cargo, del arma reglamentaria o de los medios de protección o acción que se determinen, siempre que no medie autorización en contrario.
2. Dormirse en servicio.
3. El extravió, pérdida o sustracción, por negligencia inexcusable, del arma reglamentaria, uniforme o de los distintivos de identificación.

- 4.** Causar daños dolosamente o por culpa grave en los locales, móviles policiales, armas reglamentarias y demás equipamiento policial o recursos técnicos relacionados con el servicio.
- 5.** En general, todo otro daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares cuando su costo sea superior al 50% (cincuenta por ciento) del haber neto —considerando los descuentos de ley- del cargo de Suboficial sin antigüedad.
- 6.** Causar daños a personas o bienes, poner en riesgo la seguridad ciudadana o afectar gravemente la prestación del servicio por estar bajo los efectos de sustancias que comprometan o afecten la plenitud psicofísica.
- 7.** Consumir en acto de servicio o inmediatamente antes de su prestación sustancias ilegales.
- 8.** Prestar a terceros o permitir el uso por cualquier medio, vender, alquilar, permutar, preñar y en general cualquier acto de disposición y/o administración no permitido, del uniforme, arma reglamentaria u otros accesorios del equipamiento policial, móviles, otros recursos técnicos relacionados con el servicio o cualquier otro bien del Estado provincial.
- 9.** Conducir de manera riesgosa o imprudente vehículos oficiales, cuando no existan causas que lo justifiquen y sin respetar los procedimientos existentes, causando un riesgo a la vida o bienes propios o de terceros.
- 10.** Tener en servicio armas de fuego no autorizadas para el ejercicio de la función.
- 11.** Impedir, limitar u obstaculizar, en forma arbitraria, a los subordinados el ejercicio de los derechos que tengan reconocidos.
- 12.** Hacer uso de la situación de superioridad jerárquica ordenando actos prohibidos o ajenos al servicio que dañen el prestigio de la institución policial.
- 13.** Coaccionar a otro servidor público, para que ejecute u omita acto propio de su cargo, con el fin de obtener provecho para sí o para un tercero.
- 14.** Divulgar públicamente, manipular o hacer mal uso de la información relativa a asuntos del servicio o efectuar publicaciones o declaraciones por cualquier medio relacionadas con el servicio policial sin estar autorizado.
- 15.** Proporcionar datos inexactos, omitir, suprimir o alterar información propia o de terceros que tenga incidencia en la carrera policial.

16. Incumplir los deberes como evaluador o revisor respecto del desempeño del personal bajo su mando, de acuerdo con las normas que regulen la materia.
  17. Impedir o coaccionar a las personas en general o al personal de la institución para que no formulen reclamos, quejas o denuncias o incitarlos a hacerlo de manera infundada.
  18. Extralimitarse en el ejercicio de las funciones causando grave daño a los ciudadanos, a los subordinados o a la administración provincial.
  19. Hacer uso de la fuerza en forma antirreglamentaria en actos relativos al servicio.
  20. Haber sido condenado en virtud de sentencia firme por un delito doloso.
  21. Participar, utilizando el uniforme policial o los distintivos o insignias reglamentarias, de actividades proselitistas de partidos políticos o en manifestaciones públicas.
  22. Realizar u omitir actos que importen un grave menoscabo a la disciplina policial, dificultando el cumplimiento eficiente de las funciones, tareas y objetivos de la Institución, o la dignidad de un funcionario.
- b)** Prestar servicios inherentes a la función policial o que deban prestarse por el sistema de policía adicional o que fueren manifiestamente incompatibles con los que presta en la Repartición, en beneficio propio o de terceros, para personas físicas o jurídicas. Igualmente, desarrollar actividades lucrativas o de cualquier tipo incompatibles con las funciones policiales. Un reglamento establecerá lo concerniente a desarrollar actividades permitidas sean de orden técnico, profesional o artesanal que no constituyan incompatibilidad.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- No cumplir la intimación de cese realizada por el superior en oportunidad de aplicar sanción por incumplimiento del deber establecido en el artículo 23 inc. j) de la ley 12.521.
  - La reincidencia en la realización de actividades incompatibles con el desempeño de las funciones policiales.
- c)** No intervenir debidamente, cuando está obligado a hacerlo, sin causa que lo justifique y sin dar conocimiento inmediato al Funcionario policial o al magistrado judicial competente de la jurisdicción donde ocurre el hecho o acto.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- La omisión de prevenir, disuadir, reaccionar, controlar o investigar ante la configuración de hechos delictivos y contravenciones.
  - Abandonar el puesto de servicio, salvo que exista causa de fuerza mayor que impida comunicar a un superior dicho abandono.
  - Dejar de informar oportunamente sobre el cumplimiento de las órdenes cuando esté obligado.
  - La omisión de la obligación de dar cuenta a la superioridad, con la debida diligencia, de todo asunto que por su entidad requiera su conocimiento o decisión urgente.
  - Afectar seriamente el servicio como consecuencia de cumplir negligentemente o no cumplir órdenes.
1. 6. La inducción a engaño al superior con informes que no sean exactos.
  2. 7. Falta de colaboración manifiesta con otros miembros de los cuerpos y fuerzas de seguridad, autoridades judiciales, administrativas u otras legalmente autorizadas para requerirla.
  3. 8. Permitir el ingreso o presencia de personas no autorizadas en áreas restringidas.
- d)** Utilizar o blandir el arma de fuego provista o que utiliza para el servicio en situaciones que no correspondan por razones de seguridad para la integridad de las personas, proporcionalidad de los medios empleados en los hechos y con agotamiento de las medidas preventivas que establezcan los reglamentos policiales para las intervenciones en el servicio policial.
- e)** No intervenir haciendo cesar y adoptando las medidas de responsabilidad para con los infractores de faltas leves o graves o denunciando formalmente los hechos que lleguen a su conocimiento sean o no personal subalterno del que constata.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- El uso arbitrario de los poderes disciplinarios o la parcialidad en la investigación.
- No sancionar cuando corresponda o hacerlo indebidamente.
- Comprometer o inducir al subalterno, superior, compañero o terceros para que omitan información acerca de una conducta punible o disciplinaria en beneficio propio o de otros.
- Permitir la indisciplina en la fuerza bajo su mando.

- No ejercer el debido control del personal subalterno respecto de aquellas conductas que pudieran atentar contra la imagen de la institución.
  - Afectar seriamente el servicio policial como consecuencia de no controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le corresponden, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendientes a hacer cesar la falta y responsabilidad de los infractores.
- f)** Las inasistencias injustificadas por espacio de 4 o más días corridos o alternados en el término de 10 días, en el año calendario, con descuento de haberes.
- g)** Las faltas de respeto graves cometidas contra el superior o personal policial de cualquier jerarquía a cargo y los actos de insubordinación que de cualquier modo afecten el orden interno de la Repartición o los servicios que debe prestar la misma o sus dependientes.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. Hacer propaganda o circular folletos o publicaciones que pudieran afectar la disciplina o dañar el prestigio de la institución policial.
  2. Ejercer violencia física o amenaza verbal o física entre agentes policiales de cualquier jerarquía.
  3. Cualquier forma de acoso u hostilidad en el marco de la relación de empleo o prestación del servicio.
  4. Utilizar documentos o información policiales para realizar actos en contra de la institución o de sus integrantes.
  5. La participación en huelgas, en acciones sustitutivas de éstas o en actuaciones concertadas con el fin de alterar el normal funcionamiento de los servicios, autoacuartelarse o efectuar actos de sedición.
  6. Generar situaciones de desorden o confusión en el personal subalterno
  7. Efectuar manifestaciones de trascendencia pública que impliquen un cuestionamiento de planes, directivas u órdenes impartidas por la Superioridad vinculadas al servicio o al desempeño de los funcionarios policiales.
- h)** Mantener vinculaciones personales con personas que registren actividad o antecedentes delictuales o contravencionales públicamente conocidos, u otorgando información en cualquier modo que pueda ser utilizada para frustrar, impedir o dificultar investigaciones de orden penal, de faltas administrativas.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- Fomentar o ejecutar actos tendientes a la formación o permanencia de grupos al margen de la ley; promoverlos, auspiciarlos, financiarlos, organizarlos, instruirlos, dirigirlos, formar parte de ellos o beneficiarlos de cualquier modo.
- Conductas constitutivas de delitos o su tentativa
- i) La vinculación con cualquier actividad o profesión que signifique otorgar ventaja o conocimiento que pueda ser utilizado a favor material de una persona, en especial lo concerniente a personas privadas de libertad o en condiciones de hallarse en tal situación y sin perjuicio de las obligaciones de comunicación, incomunicación y tratamiento humano que corresponde otorgar a las personas.
- j) Demorar las rendiciones de cuentas o los fondos o sumas de dinero que por cualquier concepto que corresponda con su función le sean entregadas o entren en su esfera de vigilancia o no controlar o hacer controlar los inventarios y/o los depósitos de efectos de bienes que pertenezcan a la Repartición o las personas en general o no informar los hallazgos o secuestros de elementos en forma inmediata ante la autoridad de la jurisdicción, dentro o fuera del horario de servicio.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- Ocasionar la pérdida, apropiarse, ocultar, hacer desaparecer o destruir bienes, elementos, documentos o pertenencias de la institución policial o de un tercero.
- Administrar irregularmente los fondos públicos, bienes y recursos humanos asignados a una dependencia.
- No desocupar en término las dependencias o casa habitación utilizadas por el personal policial en virtud de su cargo.
- k) Los incumplimientos a los deberes y atribuciones policiales y a las competencias que determina el Código Procesal Penal de la Provincia.

**Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- Incumplir con los términos fijados para la tramitación de cualquier medida judicial o administrativa.



- Extraviar, destruir, inutilizar u ocultar un expediente o actuación judicial o administrativa cuyo trámite le haya sido encomendado.
  - 3. La negativa a prestar declaraciones testimoniales, producir informes o pruebas en causas que haya conocido en ejercicio de sus funciones.
  - 4. Ordenar o asentar falsas anotaciones en libros de guardia, legajos y cualquier otra documentación destinada a registrar actividad propia de la Institución.
- l)** Aceptar todo tipo de dádiva por sí o por terceros u ocasionar por negligencia la fuga de detenidos o la violación de su incomunicación o no dar trámite a sus pedidos o recursos o someterlos a tratos inhumanos o degradantes de cualquier naturaleza que produzcan menoscabo a sus derechos humanos, sin perjuicio de la adopción de las medidas de seguridad debidamente autorizadas.

#### **Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- Recaudar dinero o bienes por cualquier medio, lícito o ilícito.
- Percibir o aceptar, directa o indirectamente, obsequios o gratificaciones por servicios prestados en cumplimiento de sus deberes, o recibirlos de otros funcionarios policiales o de personas que se encuentren o hayan estado bajo su custodia.

El aumento patrimonial injustificado, propio o de persona interpuesta.

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

#### **Extracto Dcto. 461/15:**

Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

- Introducir cambios, sin causa justificada, a las órdenes o instrucciones relativas al servicio.

#### **Atenuantes y agravantes**

La determinación de la medida disciplinaria exige ponderar, entre otros, la naturaleza y gravedad del hecho, circunstancias de lugar, tiempo, medio y modo de ejecución, número y calidad de personas afectadas/presentes, personalidad y antecedentes del responsable y destinos en que prestó servicios (art. 46). Estos factores operan como circunstancias atenuantes o agravantes para graduar la sanción. Conforme lo reglamentado en el Decreto 461/15 se pueden considerar a los efectos las siguientes circunstancias:

- Intencionalidad
- Reconocimiento de la falta
- Reincidencia
- Conducta anterior del infractor
- Historial laboral y rendimiento profesional
- Tiempo de servicio del infractor
- Deber de entendimiento de las normas y disposiciones que regulan la prestación del servicio policial
- Jerarquía y mando en la institución
- Cantidad de personas intervinientes
- Perturbación en la prestación del servicio policial
- Trascendencia social de la falta
- Perjuicio a terceros o daño causado
- Modalidades y circunstancias de comisión

La reglamentación también exige que, al proponer sanción o sobreseimiento, se expresen los elementos de convicción, incluyendo circunstancias agravantes o atenuantes valoradas en el caso.

### **Régimen Normativo Aplicable**

Aquí se procede a detallar el conjunto de leyes y decretos, que se usan de basamento para la regulación de la materia administrativa disciplinaria dentro de la institución policial, siendo los mismos los siguientes.

#### **Ley Provincial N.º 12.521 (Régimen del Personal Policial) — 2006**

Es una ley provincial del Año: 2006 siendo su ámbito de aplicación en Provincia de Santa Fe; aplica a todo el personal policial. Tiene por finalidad establecer el régimen general del personal y las bases del régimen de responsabilidad administrativa, concursos y ascensos. Y asimismo garantiza el derecho de defensa y el debido proceso; organiza órganos de investigación y defensa; establece un procedimiento de faltas y sanciones con estándares de publicidad, oralidad y actuación.

#### **Decreto N.º 461/2015 — Reglamentación del Régimen Disciplinario (Ley 12.521)**

Es un Decreto reglamentario sancionada en el año 2015 para el Personal policial de la Provincia de Santa Fe, siendo su finalidad reglamentar el Título de Responsabilidad Administrativa de la Ley 12.521, fijando criterios uniformes para faltas y sanciones. instituyendo estructura el organismo de conducta (tribunales, fiscalías y defensas que se está vigente aun), incorpora actividades de reparación comunitaria, establece etapas e implementación progresiva.

### **Ley N° 14.428 - Procedimiento Administrativo.**

Es una ley que entró en vigencia el 26/12/2025. Siendo su regulación aplicable al procedimiento administrativo del sector público provincial en su conjunto y su aplicación subsidiaria a los procedimientos dentro de la policía provincial. Tiene como finalidad modernizar y ordenar el trámite administrativo con principios de tutela efectiva, verdad material, economía y debido proceso. Posee como características preponderantes las siguientes: promueve expediente electrónico, participación y audiencias; unifica reglas para la formación, impulso y cierre de actuaciones; deroga normativa previa obsoleta y consolida la organización jurídica-administrativa para una gestión más ágil y transparente.

### **Reglamento para Sumarios Administrativos (Decreto N.º 4055/1977)**

Decreto reglamentario (R.S.A.) del año 1977, siendo una normativa de forma para la instrucción de sumarios e informaciones sumarias del personal policial de Santa Fe. Dentro de las características destacadas se encuentran que determina autoridades competentes (Jefatura de Policía y Jefes de Unidades Regionales), designación de instructores, causales obligatorias de sumario (faltas graves, perjuicios patrimoniales significativos, situaciones procedimentales), y pautas de impulso y resolución con cómputos de plazos y prórrogas justificadas.

### **Instructivo para Sumarios administrativos y Sanción directa (Resolución Ministerial 2372/23)**

Norma de 2023 que fija lineamientos operativos para notificaciones y emplazamientos en actuaciones disciplinarias del personal policial: define medios válidos, requisitos formales del acto, reglas de cómputo y constancias, y la distinción entre notificar resoluciones (decisiones ya adoptadas); precisa además las responsabilidades del instructor y de la autoridad para asegurar validez y debido proceso; asimismo establece y estandariza el procedimiento para la sanción directa por faltas leves.

## **UNIDAD VI**

### **Sumario administrativo**

Desarrollo integrado según el Reglamento para Sumarios Administrativos (RSA, Dec. 4055/77) como norma de forma específica; aplicación supletoria de la Ley N° 14428 (procedimiento administrativo general) y normativa de fondo del régimen disciplinario de la Ley Provincial 12.521, con referencias organizativas al Decreto 461/15. Redacción en estilo jurídico formal y técnico, estrictamente ceñida al material aportado.

### **Causales de instrucción (art. 37 RSA)**

Regla general. Corresponde instruir sumario administrativo cuando se configuren los supuestos típicos previstos en el art. 37 del RSA. Dichos supuestos no constituyen meras facultades discrecionales, sino obligaciones de promover investigación formal ante la verificación del encuadre.

- a) **Faltas graves.** Comprende las faltas disciplinarias de carácter grave y leves agravadas previstas por el régimen de fondo (Ley 12.521). La entidad jurídica del hecho impone instrucción de sumario —no resulta procedente la vía de información sumaria ni la sanción directa—, a efectos de asegurar amplitud probatoria, debido proceso y adecuada determinación de responsabilidad.
- b) **Faltas con previsión de arresto mayor a diez días o suspensión.** La misma se encuentra derogada.
- c) **Hechos con autor no determinado.** Cuando la infracción se encuentra prima facie acreditada pero no individualizada la autoría, el sumario cumple función esclarecedora sobre la existencia del hecho, su contexto, la participación y la autoría, habilitando la práctica íntegra de medidas de prueba.
- d) **Déficit, pérdida o daño patrimonial relevante.** Se impone la instrucción cuando se constata déficit de inventario, pérdida o daño a bienes del Estado o de terceros que el 50% del haber neto del Suboficial del Cuerpo de Seguridad. La pauta económica positiva permite distinguir supuestos de menor entidad de aquellos que requieren investigación formal y eventuales responsabilidades.
- e) **Invalidez o fallecimiento del personal en actos del servicio.** La gravedad del resultado (lesión invalidante o muerte) en ocasión o con motivo del servicio obliga a investigación formal para esclarecer circunstancias, valorar causalidad, determinar responsabilidades y disponer medidas preventivas o correctivas.
- f) **Auto de procesamiento firme.** La firmeza del auto de procesamiento en sede penal contra personal policial activa la obligación de abrir sumario. El objeto es encuadrar disciplinariamente los hechos ventilados en el proceso penal y evaluar la eventual respuesta sancionatoria.

### **Normas generales del procedimiento**

Norma de forma principal: el RSA regula la tramitación específica del sumario administrativo (acto inicial, instructor, notificaciones, prueba, audiencias, vista, elevación y decisión). Norma supletoria: Ley N° 14428 -Procedimiento Administrativo- se aplica en lo no previsto expresamente por el RSA. Norma de fondo: Ley 12.521 (régimen

disciplinario). El Decreto 461/15 desarrolla aspectos organizativos y funcionales del sistema disciplinario.

**Inicio del sumario.** El procedimiento se inicia por orden de la autoridad competente, ya sea de oficio, por denuncia o por comunicación. La orden de instrucción constituye el acto inicial y conlleva la designación del instructor y el impulso del trámite con los plazos del RSA.

**Etapas del sumario (esquema).**

- a) Iniciación y designación del instructor: emisión de la orden, determinación del objeto y asignación del funcionario instructor.
- b) Instrucción probatoria: producción de prueba testimonial, documental, pericial y demás diligencias pertinentes; decisiones de admisión y rechazo fundado.
- c) Emplazamiento y audiencia del art. 40 RSA: atribución formal de responsabilidad administrativa y recepción de declaración del imputado.
- d) Vista para defensa: traslado para que el imputado ejerza su defensa material y técnica en plazo legal.
- e) cierre de actuaciones y conclusión: resolución conforme la Ley 12.521 y reglas complementarias, con alternativas de archivo, sobreseimiento o sanción.

**Formas de finalización.**

- Archivo: cierre por extinción de objeto, inexistencia de conducta disciplinariamente relevante o innecesariedad de la prosecución.
- Sobreseimiento: declaración expresa de ausencia de responsabilidad disciplinaria respecto del hecho atribuido.
- Sanción: comprobada la comisión de la falta atribuida se procede a solicitar la imposición de la medida disciplinaria prevista (p. ej., suspensión) o, en su caso, propuesta de destitución conforme la Ley 12.521.

**Competencia del instructor**

La instrucción la ordena el Jefe de Policía o los Jefes de Unidades Regionales respecto del personal subordinado; si intervienen distintas jefaturas o personal no subordinado localmente, resuelve el Jefe de Policía y designa autoridad tramitante.

Los sumarios serán instruidos por funcionarios de dependencias específicas; la autoridad ordenante puede asumir la instrucción, designar un oficial superior en grado al sumariado o reemplazar al instructor; si el imputado es Inspector General, instruye el Subjefe.

El instructor pertenece al Cuerpo de Seguridad con jerarquía de oficial, superior en grado al sumariado, actúa con independencia, es personalmente responsable y debe obrar con celeridad; si por jerarquía no puede proseguir, comunica para su reemplazo; con personal en retiro, puede ser de igual jerarquía.

### **Recusación y excusación**

Son causales de recusación del instructor: parentesco hasta 4º grado de consanguinidad o 2º de afinidad con denunciante o sumariado; haber sido denunciado por el imputado u ofendido; interés directo/indirecto evidenciado por parcialidad; tener causa judicial/administrativa pendiente con el imputado u ofendido; amistad íntima o enemistad manifiesta.

La recusación se plantea antes o durante la declaración, o luego si la causal es sobreviniente; debe expresar la causa y ofrecer prueba (puede pedirse 2 días para presentarla). Se resuelve en 2 días, suspendiéndose las actuaciones; si es acogida, los actos del recusado son nulos (salvo irreproducibles) a pedido dentro de 2 días desde la notificación.

El instructor debe excusarse cuando concurra alguna causal de recusación.

### **Notificación y emplazamiento**

#### **Formas de notificar.**

Las notificaciones pueden practicarse mediante diligencia en el expediente, cédula (con transcripción de la parte resolutive e indicación de vías recursivas), y, en su caso, por edictos cuando corresponda. La instrumentación debe asegurar constancia fehaciente de día y hora.

#### **Domicilio aplicable.**

El domicilio para notificar es el denunciado por el agente en su dependencia. Al momento de la declaración, el imputado debe constituir domicilio legal a los fines del trámite.

#### **Diferencia entre notificar una resolución y emplazar para atribuir una falta.**

La notificación de una resolución persigue hacer saber una providencia o decisión del trámite y se ajusta a las formalidades de la cédula o diligencia que corresponda. El emplazamiento para atribuir una falta, en cambio, es un acto específico: se practica como

cédula, fija un término para comparecer y se vincula con la audiencia prevista en el art. 40 RSA, en la que debe recibirse declaración del imputado sobre los hechos que se le atribuyen. La incomparecencia injustificada autoriza declarar la rebeldía y continuar el trámite.

La Resolución 2372/23 (instructivo) unifica criterios operativos sobre confección de cédulas, constancias, diligenciamiento y documentación de actuaciones, a ser observados de manera concordante con el RSA y con el régimen general de actuaciones administrativas.

### **Plazos y términos**

Carácter. Los plazos tienen naturaleza eminentemente ordenatoria en el procedimiento, admitiendo prórrogas y adecuaciones en los términos previstos, con excepción de los plazos estrictos referidos al emplazamiento del art. 40/41 RSA, a la vista para defensa y a los plazos recursivos, que deben observarse en forma estricta.

### **Cómputo y traslados.**

Los términos se computan en días hábiles administrativos. Las vistas y traslados se confieren por cinco (5) días hábiles, salvo previsión específica distinta en el RSA. Las prórrogas deben solicitarse dentro del término y fundarse en razones atendibles.

### **Audiencia imputativa**

También llamada audiencia de atribución de responsabilidad administrativa o audiencia del artículo 40 RSA, es aquella en la que el instructor debe emplazar al imputado y recibirle declaración sobre los hechos cuya autoría se le atribuye. La omisión de esta audiencia conlleva nulidad. La incomparecencia injustificada habilita declaración de rebeldía y prosecución del trámite; si el imputado comparece con posterioridad, interviene en el estado en que se encuentre la causa y podrá declarar en tanto no se hubiere conferido la vista para defensa.

### **Derechos y garantías en el procedimiento**

En la audiencia del art. 40 RSA rigen las garantías del imputado: comunicación clara de los hechos y faltas atribuidas, posibilidad de ofrecer y producir prueba, dictado, lectura y firma de su declaración, derecho a designar defensor y obligación de constituir domicilio legal. La actuación será documentada en acta con las formalidades propias del procedimiento disciplinario.

### **Producción de pruebas (testimonial, documental, pericial)**

En el RSA, el instructor **debe diligenciar** la prueba ofrecida, rechazando **fundadamente** la improcedente; puede oficiar a otras jurisdicciones para producir prueba; pedir informes a oficinas públicas/privadas; y, ante **prueba pericial**, designa perito (preferentemente técnicos policiales o de la Administración), con posibilidad de nuevo perito si el dictamen es **observado con fundamento**.

## **Información sumaria**

### **Concepto y finalidad**

La información sumaria es una actuación escrita, breve y de verificación destinada a comprobar o esclarecer hechos vinculados con presuntas faltas del personal policial en supuestos donde no corresponde instruir sumario. Su finalidad es reunir elementos objetivos mínimos para calificar el hecho, identificar responsabilidades y adoptar una decisión inmediata (por ejemplo, sanción directa o no), o bien disponer la apertura de sumario cuando la gravedad lo imponga, conservando la validez de lo actuado.

### **Tipos de información sumaria (art. 113 RSA)**

- a) **Faltas imputadas a oficiales superiores** susceptibles de sanción directa. Procede instruir información sumaria para verificar hecho y encuadre cuando la entidad del caso permita resolver por la vía de sanción directa (salvo hechos inmediatamente comprobados por autoridad máxima).
- b) **[Derogado]**. Se deja constancia de su derogación.
- c) **Déficit, pérdida o daño patrimonial de menor entidad**. Corresponde cuando los déficits de inventario, pérdidas o daños a bienes del Estado o de terceros no alcanzan el umbral económico que obliga a abrir sumario; opera como trámite simplificado de comprobación para calificar responsabilidades.
- d) **[Derogado por Decreto 37/18 — DIPART]**. Los accidentes y enfermedades en servicio se tramitan ante el DIPART como órgano único competente, por lo que no corresponde información sumaria disciplinaria.
- e) **Otros casos sin sumario que requieren comprobación**. Procede cuando, no siendo exigible el sumario, resulte necesaria una verificación mínima (existencia del hecho, autoría y elementos materiales) para adoptar definición inmediata o, de corresponder, abrir sumario.



## **Trámite y competencia**

*Autoridad competente.* La orden de instruir información sumaria corresponde a la misma autoridad que ordena sumarios (Jefatura de Policía/Jefaturas de UR). En supuestos patrimoniales de menor entidad, puede disponerla el superior jerárquico de la dependencia que toma conocimiento, quien instruirá o designará instructor (oficial superior al interesado).

*Instrucción y plazo.* El instructor práctica todas las diligencias necesarias, puede requerir pericias, solicita antecedentes y concluye con informe fundado dentro del plazo breve de 10 (diez) días, elevando a la autoridad ordenante para su decisión. Si de lo actuado surge que el caso requiere sumario, se abre, conservando la validez de lo ya producido.

## **Nota sobre el Decreto 461/15 (síntesis y vigencia)**

El Decreto 461/15 prevé, en líneas generales, registro del inicio, distribución orgánica y audiencias para la información sumaria dentro del régimen disciplinario reglamentado; sin embargo, ese esquema no se encuentra vigente aún, por lo que rige el RSA con supletoria del procedimiento administrativo general y los circuitos operativos vigentes.

## **Reincidencia o concurso de tres o más faltas leves**

La reincidencia se gestiona en el mismo trámite de información sumaria, teniendo presente que la Ley 12.521 contempla designa al trámite para el caso en cuestión como “sumaria información breve y actuada”, para decisiones ágiles en supuestos de menor entidad. Para su constatación, se requiere la incorporación de planillas de antecedentes disciplinarios actualizadas, la verificación de la firmeza de las resoluciones previas y la homogeneidad o analogía de la falta anterior con la conducta investigada. Como criterio operativo, se establece un plazo de 6 (seis) meses como lapso temporal entre la primera falta y la última, para confirmar la reincidencia mediante la comprobación de antecedentes firmes dentro de ese período, dejando constancia de la temporalidad de los hechos. En la decisión, la reincidencia actúa como agravante dentro del marco sancionatorio propio de la información sumaria: cuando corresponda sanción directa, puede aplicarse suspensión de empleo de 1 (uno) a 5 (cinco) días conforme al artículo 57 de la Ley 12.521, debiendo motivarse con especial claridad la elección del tramo sancionatorio en función de la proporcionalidad (vinculación material entre antecedentes y hecho actual, jerarquía, transcendencia funcional, afectación del servicio y coexistencia de atenuantes o agravantes). Si del conjunto fáctico y antecedentes emerge una mayor gravedad que excede los límites de la sanción directa.

## **Procedimiento De Sanción Directa (Resolución 2372/23)**

### **Resumen de la Resolución 2372/23**

La Resolución 2372/23 unifica criterios para el procedimiento de sanción directa por faltas leves: establece competencias, plazos breves, audiencia inmediata con descargo, decisión fundada y registro obligatorio. Regula la posibilidad de pena alternativa y su control, fija pautas claras para la notificación y el recurso, y ordena comunicaciones administrativas estandarizadas. Su objetivo es homogeneizar prácticas, asegurar celeridad, debido proceso y trazabilidad disciplinaria en toda la organización.

**Competencia:** La sanción directa de corrección corresponde al superior que comprueba la falta leve. Si varios superiores con atribuciones disciplinarias presencian el hecho, decide el de mayor grado o, en su defecto, el de mayor antigüedad. La omisión de actuar frente a una falta leve constituye falta grave.

**Procedimiento:** Verificada la falta, el superior convoca dentro de 24 horas al agente para recibir descargo verbal y, en ese mismo lapso, recaba los antecedentes disciplinarios del presunto infractor. Concluida la audiencia, resuelve fundadamente si corresponde aplicar medida de corrección, dejando acta con la notificación y la instrucción de recursos. En el mismo acto, el agente puede solicitar suspensión del cumplimiento para optar por pena alternativa; el superior decide dentro de 24 horas y, en caso de concederla, fija actividad, carga horaria total, plazo, lugar, forma de cumplimiento y mecanismo de control. Si la pena alternativa se incumple, cae la suspensión y se ejecuta la sanción originaria; si no se concede alternativa, la sanción se cumple de inmediato. Las actuaciones se comunican a los organismos de control y Recursos Humanos para su registro.

### **Plazos y formalidades**

- 24 horas para convocar a descargo y para recolectar antecedentes del infractor.
- 24 horas para decidir sobre la pena alternativa solicitada.
- Recurso: el sancionado puede recurrir dentro de 3 días mediante escrito fundado. El recurso debe identificar la resolución impugnada, exponer agravios concretos y, de corresponder, acompañar prueba documental o indicar medidas de mejor proveer. Se interpone ante la autoridad que dictó la sanción para su elevación, correspondiendo la decisión a la Dirección General de la que dependa el agente (o instancia jerárquica competente según la estructura vigente). Como regla, el recurso carece de efecto suspensivo; la sanción se ejecuta aun con el recurso en trámite, salvo disposición expresa en contrario. La resolución recursiva puede confirmar, modificar o dejar sin

efecto la sanción y debe notificarse fehacientemente, incorporándose la constancia al registro disciplinario.

## **Sanciones administrativas**

### ***Tipos de sanciones disciplinarias***

La Ley 12.521 tipifica tres grupos: de corrección (reconvención escrita; apercibimiento simple; apercibimiento agravado), de suspensión (suspensión provisional; suspensión de empleo) y de extinción (destitución). Estas medidas se aplican por violación de deberes legales o reglamentarios y constituyen el armazón sancionatorio general del régimen policial.

Para faltas leves, el superior que constate el hecho puede imponer sanción directa de corrección, con acto motivado y notificado por escrito, y recurso ante la autoridad de dirección competente; además, el infractor puede solicitar pena alternativa en los términos legales.

### **Alcances y efectos**

Las sanciones producen antecedente disciplinario con impacto en concursos, asignación de cargos y valoración de desempeño; también inciden en los términos de reincidencia previstos para cada tipo de sanción. En el caso de suspensión de empleo, la ley detalla los derechos y deberes cuya privación conlleva la medida (mando, cursos, prestación de servicios, etc.). La destitución importa cese del empleo público y pérdida del estado policial, y solo puede disponerse por decreto del Poder Ejecutivo según el procedimiento legal.

### **Pena alternativa**

En sanción directa por faltas leves, puede suspenderse el cumplimiento de la corrección a pedido del sancionado, sustituyéndola por pena alternativa (actividades de reparación o integración social vinculadas a la función o ámbito policial). El Dec. 461/15 reglamenta: condiciones (no remunerada; fuera de servicio; topes de 4 h/día y 8 h/semana; ejecución dentro de 30 días), carga horaria según sanción (p. ej., reconvención: 4 a 16 h; apercibimiento simple: 16 a 24 h; el apercibimiento agravado no admite alternativa), irrecurribilidad de la decisión que concede/niega, y registro en legajo de su ejecución/incumplimiento.

La Res. 2372/23 operativiza el trámite: el superior decide en 24 h sobre la solicitud; si la concede, debe fijar actividad, carga horaria total, forma, plazo y lugar de cumplimiento, y

mecanismo y responsable del control; el incumplimiento de la alternativa reactiva la sanción original.

### **Ejecución, registro y comunicaciones administrativas**

En sanción directa se labra acta con decisión fundada, notificación e instrucción de recursos; si no hay pena alternativa, o ésta se incumple, la sanción se ejecuta de inmediato. A los fines de registro y trazabilidad, queda una copia en la dependencia de destino del agente y se remite otra al Departamento Personal para su incorporación a la foja de servicios, además de las comunicaciones a la Secretaría de control y a Recursos Humanos.

### **Disponibilidad**

La disponibilidad es una medida administrativa —distinta de la suspensión provisional— destinada a separar transitoriamente del servicio al agente cuando el servicio o el debido trámite disciplinario lo aconsejen, por ejemplo para preservar la investigación, prevenir interferencias o evitar riesgos operativos. No se rige por el límite de 12 horas (propio de la suspensión provisional), sino que tiene carácter temporal sujeto a la necesidad del servicio y al avance de las actuaciones, con control de razonabilidad y revisión periódica para que no se transforme en una sanción encubierta.

Puede disponer la Jefatura de Policía o la autoridad con competencia disciplinaria y/o delegación sobre personal, debiendo fundarse la medida en la resolución respectiva. El levantamiento puede ser dispuesto por la misma autoridad que la dictó o por la autoridad superior jerárquica, cuando cesen las razones que la motivaron (por ejemplo, cierre de instrucción, cambio de destino que neutraliza el riesgo, o adopción de medidas menos gravosas). Durante la disponibilidad, el agente no presta servicio y se somete a las condiciones fijadas (permanencia a disposición, presentaciones, prohibiciones específicas), dejándose constancia en el legajo y comunicando a Departamento Personal y a la dependencia de destino.

### **Recursos y Efectos**

#### **Sanciones por faltas leves (Título II — Decreto 461/15)**

##### **Recurso ordinario**

Plazo: 3 días hábiles desde la notificación de la corrección.

Acto impugnabile: medidas de corrección impuestas por el superior (sanción directa por falta leve).

Recepción y elevación: lo recibe el sancionante; verifica admisibilidad formal y lo eleva con informe.

Autoridad que resuelve: Dirección General de la que depende el sancionado; en su caso, Jefatura de UR conforme cadena orgánica.

Plazo para resolver: 10 días hábiles desde la recepción por la autoridad competente.

Efecto: devolutivo (no suspende la ejecución).

Trámite: escrito fundado, identificación del acto y agravios, constitución de domicilio; elevación con antecedentes; resolución motivada, notificación y registro.

### **Apelación**

Plazo: 3 días hábiles desde la notificación de la resolución del recurso ordinario.

Acto impugnabile: la resolución que confirma, modifica o revoca la corrección.

Recepción y elevación: la recibe la misma autoridad que dictó la resolución apelada; controla admisibilidad y eleva.

Autoridad que resuelve: autoridad superior inmediata en la cadena orgánica (según 461/15).

Plazo para resolver: 10 días hábiles desde la recepción de las actuaciones.

Efecto: devolutivo.

Trámite: escrito fundado; elevación con informe y expediente; resolución motivada, notificación y registro.

### **Recurso directo (Queja)**

Cuándo procede: cuando se deniega la admisibilidad del recurso ordinario o de la apelación, o cuando la vía queda cerrada por autoridad de grado.

Plazo: 3 días hábiles desde la notificación de la inadmisibilidad o desde la clausura de la vía.

Presentación: directamente ante la autoridad superior correspondiente.

Efecto: devolutivo.

Trámite: escrito fundado con copia de lo denegado; la autoridad superior decide abrir instancia y entrar al fondo o disponer sustanciación por la inferior; resolución motivada, notificación y registro.

### **Sanciones por faltas graves (RSA — arts. 102 a 104)**

#### **Reconsideración**

Plazo: 3 días hábiles desde la notificación de la resolución sancionatoria del sumario.

Acto impugnabile: resolución dictada en el sumario (incluida la sanción por falta grave).

Autoridad que resuelve: la misma autoridad que dictó el acto; si se interpone apelación en subsidio, se eleva al superior tras resolver o vencer el plazo.

Efectos en la ejecución: no suspende arrestos de hasta 10 días; suspende arrestos mayores a 10 días y la suspensión de empleo.

Trámite: escrito fundado; elevación con antecedentes; resolución motivada, notificación y registro.

#### **Apelación**

Plazo: 3 días hábiles (en subsidio de la reconsideración o como apelación directa según el caso).

Acto impugnabile: la resolución sancionatoria o la que decidió la reconsideración.

Autoridad que resuelve: autoridad superior a la que dictó el acto.

Efectos en la ejecución: suspensivo para suspensión y arrestos > 10 días; no suspensivo para arrestos ≤ 10 días.

Trámite: escrito fundado; elevación de expediente completo; resolución motivada, notificación y registro.

## **UNIDAD VII**

### **Violencia de Género 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 específicas.

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.

### **Violencias de Género**

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 cometan 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, preparto, 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, deshonor, 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.

### **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 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".

1. **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.
2. **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.

3. **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".

### **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, arrogándose así una propiedad penalmente relevante.

Definición.



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 circunscripta 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.

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, mediere 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 mediere 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 1°."

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 1° 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."

### **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, mediere 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 mediere 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 calificante 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 mediaren 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.

### **Amplitud probatoria. 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.

### **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.

### **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 otorgar 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.

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.

#### **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](mailto:bienestarenlapolicia@santafe.gov.ar) [salud.bienestar@santafe.gov.ar](mailto:salud.bienestar@santafe.gov.ar)

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

- o Escucha activa
- o Asesoramiento
- o Contención
- o Rapidez en la atención
- o Personal entrevistador preferentemente de sexo femenino
- o Constatación y Registro de Lesiones.
- o Confidencialidad
- o No revictimización
- o Consentimiento informado
- o 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 Subsecretaría de Control 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:

1. Al reconocimiento de su identidad de género;
2. Al libre desarrollo de su persona conforme a su identidad de género;
3. 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 4º deberá ser efectuada a través de sus representantes legales y con expresa conformidad del menor, teniendo en cuenta los principios de capacidad progresiva e interés superior del niño/a de acuerdo con lo estipulado en la Convención sobre los Derechos del Niño y en la Ley 26.061 de protección integral de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Asimismo, la persona menor de edad deberá contar con la asistencia del abogado del niño prevista en el artículo 27 de la Ley 26.061.

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

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

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

Efectos. Los efectos de la rectificación del sexo y el/los nombre/s de pila, realizados en virtud de la presente ley serán oponibles a terceros desde el momento de su inscripción en el/los registro/s. La rectificación registral no alterará la titularidad de los derechos y obligaciones jurídicas que pudieran corresponder a la persona con anterioridad a la inscripción del cambio registral, ni las provenientes de las relaciones propias del derecho de familia en todos sus órdenes y grados, las que se mantendrán inmodificables, incluida la adopción. En todos los casos será relevante el número de documento nacional de identidad de la persona, por sobre el nombre de pila o apariencia morfológica de la persona.

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 autopercibida, 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 sufrieran 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.