

Concurso de Ascensos Policiales 2025

Manual de estudio

Grado actual

Subcomisario

Concursa para

Comisario

Escalafón

Profesional y Técnico

Subsecretaría de Formación y Carrera Policial

Instituto de Seguridad Pública



www.isepsantafe.edu.ar



ÍNDICE

ACTUALIZACIÓN LEGAL.....	4
Modificación de la Dirección General de Seguridad Vial (Guardia Provincial).....	5
Código Procesal Penal Juvenil Santa Fe (Ley 14228).....	6
Programa de Recompensas establecido por el Gobierno Provincial.....	9
Reforma Constitucional de la Provincia de Santa Fe (año 2025).....	11
Ley 13744 (Código de Convivencia de Santa Fe).....	13
Microtráfico.....	14
Narcocriminalidad y Perspectiva de Género.....	16
Juicio por Jurados.....	17
Protocolo de Actuación Policial en Flagrancia para Personal de Calle.....	18
Protocolo para el uso progresivo de la fuerza.....	23
Requisitos indispensables en el procedimiento por Art. 10 bis de la LOP.....	31
Violencia de Género introducción.....	32
ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y LOGÍSTICA.....	68
UNIDAD I.....	69
Ley Orgánica de la Policía Provincial Ley 7.395.....	69
UNIDAD II.....	74
Ley Nº 12.510 y Modificatorias.....	74
Modalidades De Contratación.....	79
Circuito de Compras.....	80
UNIDAD III.....	81
Título V: Sistema De Control Interno.....	81
Título VI: Sistema De Control Externo.....	82
Sección II- Competencia, atribuciones y deberes.....	82
Sector III - Del examen de las cuentas.....	83
Sector IV - Del juicio de cuentas.....	83
Sección V - Del juicio de responsabilidad.....	84
UNIDAD IV.....	85
Administración logística.....	85
COMUNICACIÓN Y ORATORIA.....	100
Definición de Oratoria.....	100
Tipos de oratoria.....	101
Importancia del lenguaje.....	102
La Voz: Su Importancia en la Oratoria.....	107
La voz y el lenguaje corporal como herramientas de comunicación.....	107
Lenguaje corporal efectivo: el poder de la comunicación no verbal.....	110
El discurso: lo verbal.....	112
Organización y momentos del discurso.....	112
Estructura del discurso.....	112
Dominio de la retórica: el arte de persuadir.....	118
Construyendo un discurso convincente.....	118

SEGURIDAD PÚBLICA CIUDADANA.....	124
La agenda pública.....	126
Cambio cultural.....	126
Situación de Seguridad Pública.....	128
Gestión de Seguridad Pública.....	129
Metodología de la Seguridad.....	129
Organización de la Seguridad Pública Nacional.....	129
El Orden Público.....	131
Policía. Concepto.....	132
Seguridad Ciudadana.....	133
Seguridad Democrática.....	133
La problemática de la seguridad.....	133
Tutela de la seguridad jurídica y de la confianza.....	136
Niveles de Seguridad.....	137
La Seguridad, el Jefe y el Mando.....	139
DERECHO ADMINISTRATIVO APLICADO.....	146
Individuo y Estado: las realidades social, política y administrativa.....	147
Elementos del Estado.....	148
Funciones del Estado.....	148
Competencia de los órganos del Estado.....	149
La Administración Pública. La Administración en el Estado de Derecho.....	150
Derecho Administrativo.....	151
Clasificación de la actividad administrativa.....	152
Actividad reglada y actividad discrecional de la Administración.....	152
Medios de extinción del acto administrativo.....	157
Nociones Generales del Régimen de Responsabilidad Administrativa - Decreto 461/15.....	158
Clasificación de faltas administrativas.....	158
Tipos de sanciones.....	161
Sanción Directa de Corrección: Decreto 0461/15.....	162
ANÁLISIS CRIMINAL.....	168
Análisis del delito (o criminal) ¿Qué es?.....	168
Tipos del análisis del delito.....	172
El proceso de análisis del delito.....	174
Ordenamiento y Filtrado.....	175
Análisis de Datos.....	175
Sub-ciclo de modificación de datos:.....	176
Desarrollo de Estrategias.....	176
Recomendaciones y Diseminación.....	176
Feedback (Retro-alimentación).....	177
Evaluación.....	177
El análisis de inteligencia criminal.....	177
Sistema de información.....	179

Elementos que componen el circuito de información delictual.....	180
La Prevención situacional del delito y la ciencia del delito.....	181
LIDERAZGO POLICIAL.....	188
UNIDAD I.....	190
Organización.....	190
Estructura.....	190
Tipos de organización.....	190
Tipos de estructuras.....	192
El diagrama organizacional u organigrama.....	193
UNIDAD II:.....	197
La organización policial.....	197
Terminología básica de organización.....	201
Elementos policiales.....	201
UNIDAD III:.....	203
La gestión de recursos humanos:.....	203
UNIDAD IV:.....	217
El Aprendizaje Organizacional.....	217
Liderazgo.....	224
Tipos de lideres.....	226
Proceso de la motivación.....	228
Asertividad.....	229
Principios de mando y conducción y como desarrollarlos.....	232
Indicadores de mando y conducción y como desarrollarlos.....	234

ACTUALIZACIÓN LEGAL

Modificación de la Dirección General de Seguridad Vial (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 **siniestralidad 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.



Código Procesal Penal Juvenil Santa Fe (Ley 14228)

I. Ámbito de Aplicación y Principios Rectores

La ley regula el proceso penal para personas que, al momento del hecho, eran menores de 18 años y son penalmente imputables según la ley de fondo. El proceso se sustenta en principios específicos que lo diferencian del proceso de adultos:

- **Principio de Especialidad:** Todos los operadores (jueces, fiscales y defensores) deben contar con formación y especialización en la materia. Se deben respetar los derechos del menor como "persona en crecimiento".
- **Principio de Justicia Restaurativa:** Este es un pilar central. El objetivo no es meramente punitivo, sino lograr la reintegración social del joven, la reparación del daño a la víctima y la restauración de la paz social. Se priorizan el diálogo, la mediación, la desjudicialización y las soluciones alternativas por sobre la pena.

- **Excepcionalidad de la Privación de Libertad:** La restricción de la libertad ambulatoria es una medida de último recurso, debe ser por el tiempo más breve posible y revisada periódicamente (máximo cada 90 días). Se prohíbe el alojamiento de menores con mayores de edad.
- **Reserva de Actuaciones:** El proceso no es público. Las actuaciones y audiencias son reservadas para proteger la intimidad y evitar la estigmatización del joven.
- **Garantías Procesales Reforzadas:** El menor goza de todas las garantías del proceso de adultos (juicio previo, defensa, inocencia, etc.), más derechos específicos por su condición, como ser informado en lenguaje comprensible o contar con la presencia de sus referentes afectivos.

II. Los Sujetos del Proceso y sus Roles

El Código redefine las facultades de los actores:

Acción penal pública a cargo del Ministerio Público de la Acusación (MPA)

- El ejercicio de la acción penal para los procesos en que intervienen menores queda a cargo del MPA.
- Se crean unidades especializadas dentro del MPA para responsabilidad penal adolescente, por ejemplo la Unidad Fiscal Especializada en Responsabilidad Penal Adolescente (UFERPA).
- **Ministerio Público de la Acusación (Fiscal):** Es el titular exclusivo de la acción penal pública. La investigación penal preparatoria se inicia únicamente por decisión del Fiscal; la policía no puede interrogar al menor y solo puede aprehenderlo por orden fiscal o en flagrancia, dando aviso inmediato al Fiscal.
- **Persona Imputada Menor de Edad:** Tiene derecho a un defensor (público o de confianza) desde el primer momento. Sus padres o responsables pueden proponer un defensor, pero el menor debe prestar su consentimiento, respetando su autonomía.
- **La Víctima:** Ocupa un rol central. Se le garantizan plenos derechos, incluyendo ser informada, escuchada y protegida. Crucialmente, tiene derecho a ser oída por el Juez antes de que se tomen decisiones clave como la suspensión del juicio a prueba o un procedimiento abreviado.
- **Querellante Adhesivo:** Se permite a la víctima constituirse como querellante, pero con una limitación fundamental: solo puede actuar "adhiriendo" a la acusación del Fiscal. No se permite la conversión de la acción; si el Fiscal desiste de la acusación, el querellante no puede continuar el proceso por su cuenta.
- **Organismos Administrativos:** La Secretaría de los Derechos de la Niñez interviene para impulsar medidas de justicia restaurativa y adoptar medidas de protección.

III. Estructura del Proceso Penal Juvenil

El flujo del proceso se articula de la siguiente manera:

1. Investigación Penal Preparatoria (IPP) y Salidas Alternativas

- Dirigida por el Fiscal, con control de garantías del Juez.
- Si el menor es detenido, la audiencia de imputación debe realizarse en un máximo de 48 horas (prorrogable 24 hs.).
- Se promueven soluciones alternativas:
 - o Suspensión del Procedimiento a Prueba: El Fiscal puede solicitarla (con acuerdo del imputado y su defensor) por un plazo máximo de 2 años, incluso en casos donde no procedería para un adulto.
 - o Procedimiento Abreviado: Es admisible, pero debe respetar la división del juicio (ver punto 2) y requiere el consentimiento expreso del menor y de sus responsables parentales.

2. Medidas de Coerción

- Medidas Cautelares: Son excepcionales. Van desde fijar domicilio o prohibiciones de acercamiento, hasta (como último recurso) el alojamiento en instituciones cerradas especializadas.
- Medidas Socioeducativas: Pueden imponerse (con consentimiento del imputado, si es antes de la sentencia) para su formación, como la inclusión en programas de enseñanza, tratamiento de adicciones o reparación del daño.

3. El Juicio: La "Cesura" (División del Juicio)

Esta es la innovación procesal más importante. El enjuiciamiento se divide obligatoriamente en dos etapas:

• Etapa 1: Juicio de Responsabilidad Penal:

- o Un Tribunal determina únicamente la existencia del hecho, la calificación legal y si el joven participó y es penalmente responsable. o En este juicio, la víctima tiene derecho a la "Declaración de Impacto", donde expone ante el tribunal (sin presencia del imputado, salvo que la víctima lo autorice) cómo el delito afectó su vida.
- o El juicio concluye con una sentencia de absolución o de declaración de responsabilidad.

• Etapa 2: Juicio de Determinación de la Pena (o su Innecesariedad):

- o Solo si el joven fue declarado responsable y una vez cumplidos los requisitos de la ley de fondo (ej. un período de observación), se realiza un segundo juicio.

o Este tribunal (que puede ser unipersonal) evalúa la situación actual del joven, los informes técnicos y decide si es necesario o no imponer una pena.

o Si decide imponerla, fija el tipo, monto y modalidad de cumplimiento.

IV. Procedimiento para Menores No Punibles

La ley también regula qué hacer si el menor sindicado de un delito está por debajo de la edad mínima de responsabilidad penal:

- **Delitos Leves:** Se da intervención inmediata al órgano administrativo (Secretaría de Niñez) y el Fiscal dicta el sobreseimiento.
- **Delitos Graves (con grave violencia o uso de armas):**
 1. El Fiscal investiga para comprobar el hecho y la participación. No puede solicitar la privación de libertad.
 2. Solicita una "Audiencia de Atribución del Hecho" ante el Juez.
 3. En la audiencia (con el menor, su defensor y referentes), el Juez constata el hecho y dicta el sobreseimiento por no punibilidad, comunicando las medidas de protección al órgano administrativo.
 4. Importante: Si el menor no está de acuerdo (ej. alega inocencia), puede oponerse al sobreseimiento y exigir la realización del juicio de responsabilidad para demostrar que no cometió el hecho.

Programa de Recompensas establecido por el Gobierno Provincial

La Provincia de Santa Fe cuenta con normativa específica que regula el denominado **"Programa Provincial de Protección y Acompañamiento de Testigos y Víctimas y Fondo Provincial de Recompensas"**, mediante la Ley 13.494.

Algunos artículos clave de esa ley:

- El **Artículo 39** "El Fondo Provincial de Recompensas se destinará 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 que, por su gravedad, complejidad o alarma social causada, justifiquen la recompensa.**"

En la práctica, el programa suele aplicarse a:

- **Homicidios** (en especial los de funcionarios públicos, femicidios, o con repercusión pública).
- **Desapariciones de personas.**
- **Delitos graves contra la integridad sexual o la libertad personal.** • **Casos vinculados al crimen organizado o narcotráfico**, cuando la información pueda contribuir a

desarticular bandas o ubicar prófugos.

- El **Artículo 40** regula la constitución e integración del Fondo Provincial de Recompensas, estipulando que se integrará anualmente en el Presupuesto de la Provincia y estará constituido por un porcentaje asignado al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- El **Artículo 41** prevé el ofrecimiento de la recompensa: éste será dispuesto por resolución fundada del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, actuando a requerimiento del Ministerio Público de la Acusación de Santa Fe (MPA), con conocimiento previo del Juez a cargo de la causa.

El programa busca reducir los niveles de violencia y la impunidad. Para ello propone el ofrecimiento de un monto de dinero para aquellas personas que puedan aportar datos para dar con los autores de homicidios que no fueron esclarecidos desde el año 2014 a la fecha. La identidad de quienes brinden información y sean adjudicatarios de la recompensa, será mantenida en secreto antes, durante y después de finalizada la investigación y/o proceso judicial.

Este mecanismo de Recompensas se suma al sistema ya vigente. La diferencia fundamental es que el programa que ya existía se establecía para casos específicos y a través de un pedido puntual. Hoy, el trabajo es absolutamente general y transversal a todos los homicidios que hayan ocurrido desde el 2014. Por lo tanto, en aquellos casos ocurridos desde esa fecha y que no tengan una resolución, está abierta la posibilidad de que quien sepa algo pueda aportar datos y, si es válido, cobrar una recompensa.

Procedimiento:

- El **Ministerio Público de la Acusación (MPA)** puede solicitar al **Ministerio de Justicia y Derechos Humanos** que se ofrezca una recompensa.
- El Ministerio, mediante **resolución fundada**, dispone el ofrecimiento con conocimiento del juez de la causa (art. 41).
- La identidad del colaborador se mantiene **reservada**.

Reforma Constitucional de la Provincia de Santa Fe (año 2025)

1. Las Fuerzas de Seguridad (Fuerza Policial)

La nueva constitución redefine el rol de las fuerzas de seguridad, estableciendo su propósito, límites y dependencia jerárquica.

A. Marco Conceptual y Función (Art. 30)

- Deber Provincial: La seguridad pública y ciudadana es un deber indelegable e irrenunciable de la Provincia.
- Instituciones Esenciales: Las fuerzas de seguridad son conceptualizadas como "instituciones esenciales de la sociedad".

- Misión Principal: Su responsabilidad es el "mantenimiento del orden, la prevención del delito y la actuación ante emergencias". Su objetivo es proteger la vida, la integridad, la libertad y los bienes, asegurando el ejercicio de los derechos fundamentales.
- Monopolio de la Fuerza: La Provincia ejerce el "monopolio de la fuerza", la cual se define como "siempre excepcional y conforme al ordenamiento jurídico".

B. Dependencia y Mando (Art. 107)

- Jefatura del Ejecutivo: Las fuerzas de seguridad dependen directamente del Poder Ejecutivo. El Gobernador es quien "diseña, planifica y ejecuta la política de seguridad provincial".
- Auxilio a otros Poderes: El Gobernador es quien "presta el auxilio de las fuerzas de seguridad a todos los órganos, entes y autoridades provinciales y municipales".

C. Profesionalización y Control (Art. 30)

- La Constitución impone al Estado provincial la obligación de garantizar la "capacitación continua y la profesionalización" de los integrantes de las fuerzas.
- Asimismo, se mandata la promoción de políticas de "integridad, transparencia y rendición de cuentas" en el funcionamiento de dichas fuerzas.

2. El Ministerio Público de la Acusación (MPA)

La reforma dota de autonomía al Ministerio Público, separándolo de los demás poderes del Estado.

A. Naturaleza Jurídica y Autonomía (Art. 134)

- Independencia: Se lo define como un "órgano independiente de los poderes del Estado".
- Autonomía y Autarquía: Goza de "autonomía funcional y administrativa y autarquía financiera".
- Estructura: El Ministerio Público se compone de dos ramas independientes entre sí: el Ministerio Público de la Acusación (MPA) y el Ministerio Público de la Defensa (MPD).

B. Funciones Específicas del MPA (Art. 134)

- Política de Persecución Penal: El MPA tiene a su cargo exclusivo el "diseño, la planificación y la ejecución de la política de persecución penal".
- Titular de la Acción Penal: Ejerce la "acción penal pública".
- Orientación (Víctimas): Se establece explícitamente que su actuación "se orienta al resguardo de los intereses de las víctimas".

C. El Fiscal General (Jefatura del MPA)

- Designación (Art. 135): Es designado por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Asamblea Legislativa.
- Requisitos (Art. 135): Debe reunir las condiciones de un ministro de la Corte Suprema de Justicia.
- Mandato (Art. 135): Dura cinco años en el cargo y puede ser re-designado por un solo período consecutivo.
- Remoción (Art. 136): No está sujeto a juicio político. Es removido por la Asamblea Legislativa (por mayoría absoluta) por "mal desempeño" o "comisión de delito doloso", mediante un procedimiento acusatorio, público y que garantice la defensa.

D. Los Fiscales (Integrantes del MPA)

- Estabilidad (Art. 137): Gozan de inamovilidad mientras conserven su idoneidad y buen desempeño.
- Designación (Art. 139): Son designados por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Asamblea Legislativa, pero requieren una "propuesta vinculante" del Consejo de Selección del Poder Judicial y del Ministerio Público.
- Remoción (Art. 142): Son enjuiciables y removidos por un Jurado de Enjuiciamiento (distinto al del Fiscal General) por faltas graves o delitos dolosos.

3. Síntesis de la Relación Jurídica (Ejecutivo/Policia y MPA)

La Constitución 2025 establece un sistema de pesos y contrapesos en la justicia penal.

1. El Poder Ejecutivo, a través de sus fuerzas de seguridad, tiene el monopolio de la fuerza y la responsabilidad de la prevención y el mantenimiento del orden (Art. 30 y 107).
2. El Ministerio Público de la Acusación, como órgano autónomo, tiene el monopolio de la persecución penal (la investigación y acusación) (Art. 134).
3. La coordinación es un mandato constitucional. El Gobernador debe ejecutar la "política criminal" en "coordinación" con el MPA (Art. 107, inc. 20), y el MPA debe ejecutar la "política de persecución penal" en "coordinación" con las demás autoridades (Art. 134).

Ley 13744 (Código de Convivencia de Santa Fe)

Sustituye los Libros I y II de la Ley 10.703, los que quedan redactados de la siguiente manera:

Art. 1.- Ámbito de Aplicación. Este Código de Convivencia se aplicará a las

contravenciones previstas en la parte especial, que se cometan en el territorio de la Provincia de Santa Fe.

Artículo 2.- Principios Aplicables. La aplicación de las disposiciones de este Código por parte de los órganos de actuación estará sujeta a los siguientes principios:

- 1) Paz social: la actuación de la justicia de faltas tiende a mantener la buena convivencia social, el orden público, la buena fe y el respeto hacia la comunidad y las personas en particular.
 - 2) Principios constitucionales: en la interpretación y aplicación de este Código resultan operativos todos los principios, derechos y garantías consagrados en la Constitución de la Nación Argentina, en los Tratados de Derechos Humanos que forman parte de la Constitución Nacional, en los demás tratados ratificados por el Congreso de la Nación y en la Constitución de la Provincia de Santa Fe.
 - 3) Actuación y eficiencia: los operadores del sistema contravencional deberán actuar con inmediatez, eficiencia profesional y responsabilidad funcional para garantizar un proceso constitucional justo y sencillo que contribuya a la tutela efectiva de los derechos y, además, tenga por finalidad primordial restablecer la tranquilidad, mejorar los niveles de convivencia social y de la calidad de vida en relación de la comunidad en general y de las personas en particular.
 - 4) Responsabilidad personal por el acto: las contravenciones son dolosas o culposas. La forma culposa debe estar expresamente prevista en la Ley. La responsabilidad contravencional es personal, no pudiendo extenderse en ningún caso al hecho ajeno.
 - 5) Principio de Legalidad. Interpretación con sana crítica: todo proceso contravencional debe estar fundado en acciones u omisiones tipificadas por ley, dictadas con anterioridad al hecho reprochado. Las pruebas serán valoradas de acuerdo a la regla de la sana crítica racional.
- Artículo 3.- Aplicación Subsidiaria.** Las disposiciones generales del Código Penal de la Nación, el Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe y la Ley Orgánica del Poder judicial de la Provincia de Santa Fe, serán aplicables subsidiaria mente a este Código, siempre que no sean incompatibles con el espíritu del mismo.

Artículo 4.- Causales de no punibilidad. No son punibles: 1) Las personas menores de dieciséis (16) años de edad. Las personas menores de 18 años y mayores de 16 años de edad lo serán según lo dispuesto en el artículo 8. 2) Los casos previstos en el artículo 34 del Código Penal. 3) Los casos de tentativa, salvo en los en que estuviere expresamente previsto, en cuyo supuesto se disminuirá la pena a la mitad de la que hubiere correspondido, si se hubiere consumado.

Tipos:

Artículo 84.- Acoso sexual. El que como condición de acceso al trabajo, o el que en una relación laboral o académica, utilizando su situación de superior jerarquía, hostigare sexualmente a otro en forma implícita o explícita, siendo esta conducta no consentida y ofensiva para quien la sufre y padece, y, siempre que el hecho no configure delito, será

reprimido con multa de diez (10) jus y hasta diez (10) días de arresto, dependiendo la sanción de la gravedad, circunstancias y consecuencias que de los actos se deriven. A los fines del presente artículo, la relación laboral o académica podrá ser acreditada por cualquier medio de prueba".

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 89.- 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

Artículo 105.- Conducción peligrosa. El que condujere vehículos o animales en lugares poblados de un modo que importará 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".

Microtráfico

Tipos penales comprendidos en la ley de Microtráfico

Se analizan los delitos del art. 34 de la Ley 23.737 (competencia de la Provincia de Santa Fe), especialmente la tenencia de estupefacientes, incluyendo semillas, cultivos y plantas.

Consideraciones generales sobre los delitos de tenencia

- Configuración de la tenencia: Elemento común: tener o poseer material estupefaciente. Ante el hallazgo, **se presume propiedad pero no destino.**
- Tipos de tenencia (Art. 14):
 - Tenencia simple (primer párrafo)
 - Agravada por finalidad de comercialización (art. 5º inc. C)
 - Atenuada si es para consumo personal (art. 14, 2º párrafo)

La clave probatoria es verificar si el acusado efectivamente tenía la droga y si tenía poder de disposición sobre ella, no solo contacto físico.

La jurisprudencia señala que los delitos de tenencia exigen una conexión fáctica de disponibilidad entre sujeto y cosa, sin la cual no puede formularse reproche penal.

Puede configurarse sin contacto material directo (ej., droga en dormitorio o vehículo usado por el imputado). El carácter de "estupefaciente" del material incautado

Según el art. 77 del CP, incluye estupefacientes, psicotrópicos y demás sustancias que causen dependencia física o psíquica.

Listas actualizadas por el Poder Ejecutivo Nacional (último decreto: N° 560/2019).

Aun no estando en lista oficial, puede ser considerado estupefaciente si tiene capacidad para generar dependencia (ej., THC de la marihuana). Figura residual

- La tenencia simple funciona como cláusula residual cuando no se acredita finalidad de comercio ni destino inequívoco de consumo.
- Sirve para evitar lagunas de punibilidad cuando hay droga pero no prueba de beneficio económico.
- Importante la prueba sobre la cantidad secuestrada y su destino.

Tenencia de estupefaciente para consumo personal

- Requiere acreditar inequívocamente que la droga era para consumo propio.
- Elementos: escasa cantidad y circunstancias personales del caso.
- El análisis no debe basarse solo en parámetros cuantitativos, sino también en otros indicios (personalidad, modo de consumo, tipo de droga, condiciones de aprehensión).
- La escasa cantidad puede presumir consumo, pero no es determinante si otras pruebas apuntan a un fin distinto.

Configuración de la tenencia

- Elemento común: tener o poseer estupefacientes.
- Presunción: propiedad ante hallazgo → no implica conocer el destino.
- Tipos (art. 14, Ley 23.737): O Tenencia simple (párr. 1°).

○ Agravada → finalidad de comercialización (art. 5° inc. C).

○ Atenuada → consumo personal (párr. 2°).

- Requisito clave: poder de disposición (control sobre la droga), no solo contacto físico.
- Puede existir: aun sin contacto directo, si hay disponibilidad fáctica (ej. droga en habitación o vehículo usado por el imputado).

Narcocriminalidad y Perspectiva de Género

La participación de mujeres en narcocriminalidad está influenciada por su vulnerabilidad socioeconómica y violencia de género.

- Las mujeres a menudo son coaccionadas o engañadas para participar en el tráfico de drogas.
- El sistema penal tiende a ser desproporcionado y discriminatorio hacia las mujeres.
- Se requiere un enfoque interseccional para abordar las diversas formas de discriminación.

Herramientas Jurídicas para el Abordaje de la Narcocriminalidad

Se proponen herramientas para integrar la perspectiva de género en la persecución penal de la narcocriminalidad.

- Se deben considerar las circunstancias de vulnerabilidad de las mujeres involucradas.
- La criminalización de mujeres en situaciones de coacción debe ser revisada.
- Se sugiere un análisis jurídico que contemple la desigualdad de género en el contexto del narcotráfico.

Impacto de las Reglas de Autoría en Mujeres

Desde lo jurídico, se cuestiona cómo las reglas de autoría y participación afectan desproporcionadamente a las mujeres en casos de delitos relacionados con drogas.

- Las mujeres deben demostrar conocimiento, voluntad y control sobre la sustancia para ser consideradas responsables.
- Se critica el uso de estereotipos de género en la valoración probatoria, que puede perjudicar a las mujeres.
- Se menciona un estudio que analiza la jurisprudencia sobre mujeres involucradas en delitos de drogas.

Casos de "Los Monos" y Responsabilidad Femenina

Se presenta un contraste con el caso de "Los Monos", donde las parejas de los líderes fueron condenadas como organizadoras de tráfico de drogas.

- Las mujeres asumieron roles de liderazgo tras el encarcelamiento de sus parejas.
- A pesar de su subordinación, se determinó que ejercían control sobre las actividades delictivas.
- No se observaron situaciones de vulnerabilidad o violencia que justificaran una reducción de su responsabilidad.

Juicio por Jurados

El sistema prevé que los homicidios calificados (art. 80 inc. 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12 del CP); los casos de abusos sexuales seguidos de muerte (art. 124 del CP); el robo

calificado por homicidio (art. 165 del CP) y aquellos casos que involucren a personal policial o penitenciario que hubiera actuado en situación de enfrentamiento, incluso encontrándose en retiro o franco de servicio; sean juzgados con el método de Juicio por Jurado. Esto significa que se seleccionarán personas, ciudadanos comunes que conformarán un tribunal que decidirá por la culpabilidad o no del o de los acusados.

El Juicio por Jurados permite que ciudadanos y ciudadanas integren el tribunal que analizará los hechos denunciados que cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente. Con ello se refuerza la transparencia y el control social sobre los procesos penales, asegurando que las decisiones no recaigan exclusivamente en magistrados y funcionarios judiciales.

Perspectiva de Género en el Juicio por Jurados

La aplicación de la perspectiva de género en el sistema judicial argentino es crucial para garantizar juicios justos.

- La violencia de género sigue siendo un problema alarmante en Argentina.
- Se requiere preparación para abordar prejuicios y estereotipos en el jurado.
- La perspectiva de género es una obligación legal y no una opción. **Estereotipos de Género en el Proceso Judicial**

Los estereotipos de género afectan la imparcialidad en los juicios y pueden llevar a decisiones injustas.

- Los estereotipos asignan roles desiguales a hombres y mujeres.
- La audiencia de voir dire es crucial para identificar jurados con prejuicios.
- La diversidad en el jurado es necesaria para una representación justa.

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 dermotest 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 acabo.

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 aprehendido 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.

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 regirá 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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
1	Cooperación Activa	Se siguen indicaciones	Presencia, escucha activa, comunicación	Recoger datos
2	Cooperación Pasiva	Intimidación verbal o física hacia un tercero	Comunicación proactiva Se mantiene la distancia	Doblegar la voluntad
3	Resistencia pasiva	Intimidación verbal o física hacia un agente	Fuerza de traslado	Desescalar la resistencia
4	Resistencia Activa	Violación del espacio personal o contacto físico	Fuerza de contención	Contener la violencia
5	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:

1. 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.
2. 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.
3. 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.

4. 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.
5. 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:

- a) 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.
- b) Asimetría numérica: Desventaja del agente frente a un grupo de agresores por razones de cantidad numérica, tratándose de una asimetría que compromete su seguridad.
- c) 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.
- d) 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.
- e) Asimetría Sobrevenida: Es la desventaja que surge durante el contacto entre el agente con el potencial agresor o agresores.

ARTÍCULO 7°: 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 8°: 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 9°: 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 presuma 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.

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, parto, parto y postparto, dirigido no sólo a la mujer/madre sino también al recién nacido; de la atención de complicaciones de abortos naturales o provocados, punibles o no". Todas las instituciones, públicas o privadas, deberán exhibir en lugares estratégicos y en forma visible, en lenguaje claro, accesible a todas las mujeres y en forma gráfica, los derechos consagrados en la ley que se reglamenta y el presente decreto.

f) **Violencia Mediática contra las mujeres:** Aquella publicación o difusión de mensajes e imágenes estereotipados a través de cualquier medio masivo de comunicación, que de manera directa o indirecta promueva la explotación de mujeres o sus imágenes, injurie, difame, discrimine, deshoneste, 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, deshoneste, 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".

6. **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.
7. **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.
8. **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. sta 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, mediare o no convivencia." Inc. 4º. "Por placer, codicia, odio racial, religioso, de género o a la orientación sexual, identidad de género o su expresión."

Asimismo, la normativa en estudio incorporó como incisos 11 y 12 del artículo 80 del Código Penal los siguientes textos: Inc. 11. "A una mujer cuando el hecho sea perpetrado por un hombre y mediare violencia de género". Inc. 12. "Con el propósito de causar sufrimiento a una persona con la que se mantiene o ha mantenido una relación en los términos del inciso 1º."

También se puede observar que se modificó el artículo 80 in fine, excepcionando la aplicación de las circunstancias extraordinarias de atenuación en ciertos supuestos, quedando redactado de la siguiente manera: "Cuando en el caso del inciso 1º de este artículo, mediaren circunstancias extraordinarias de atenuación, el juez podrá aplicar prisión o reclusión de ocho (8) a veinticinco (25) años. Esto no será aplicable a quien anteriormente hubiera realizado actos de violencia contra la mujer víctima."

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, mediare 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 relacionamente 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 4º del art. 80 fue modificado por la ley 26.791, incorporando como calificante del homicidio, cuando se matare a otra persona por "odio de género o a la orientación sexual, identidad de género o su expresión".

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

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

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

Abarca el texto penal, no solo el odio o aversión a determinada persona por su pertenencia biológica al género masculino o femenino, y su orientación sexual, sino también el odio a la identidad de género. En este punto resulta ineludible referirse al concepto de identidad de género prevista en el art. 2 de la ley 26.743, que entiende por tal, "la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente, la cual puede corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo. Esto puede involucrar la modificación de la apariencia o la función corporal a través de medios farmacológicos, quirúrgicos o de otra índole, siempre que ello sea libremente escogido. También incluye otras expresiones de género, como la vestimenta, el modo de hablar y los modales".

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

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

Femicidio.

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

El femicidio contempla la muerte de una mujer en un contexto de género o sea que no se estaría en presencia de esta casuística ante un hecho de violencia de cualquier intensidad pero sólo efectuado contra una mujer. Es la muerte de una mujer en un contexto de género, por su pertenencia al género femenino, porque es una mujer, existiendo una situación de subordinación y sometimiento de la mujer hacia el varón, basada en una relación desigual de poder. En este sentido, encontramos que la ley 26.485, en su art. 4, establece que por "relación desigual de poder" debe entenderse que es la relación "que se configura por prácticas socioculturales históricas basadas en la idea de la inferioridad de las mujeres o la superioridad de los varones, o en conductas estereotipadas de hombres y mujeres, que limitan total o parcialmente el reconocimiento o goce de los derechos de éstas, en cualquier ámbito en que desarrollen sus relaciones interpersonales".

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

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

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

Homicidio transversal o vinculado.

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

Este novel 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 tomen 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 salud.bienestar@santafe.gov.ar

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

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

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

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

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

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

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

PROCEDIMIENTO:

Objetivo: Orientar la tramitación

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

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

Posibles víctimas:

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

Vías de conocimiento del hecho:

- Directa: La víctima o su superior inmediato son quienes informan.
- Derivación: Por parte del Órgano Judicial, Fiscalía, Comisaría.-

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

Principios a considerar en la entrevista con la víctima:

- 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 Autopercibida

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:

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

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

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

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

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

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

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

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

nuevo nombre de pila. Se prohíbe cualquier referencia a la presente ley en la partida de nacimiento rectificadora 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 1º de la presente ley y a fin de garantizar el goce de su salud integral, acceder a intervenciones quirúrgicas totales y parciales y/o tratamientos integrales hormonales para adecuar su cuerpo, incluida su genitalidad, a su identidad de género 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 5º para la obtención del consentimiento informado. Sin perjuicio de ello, para el caso de la obtención del mismo respecto de la intervención quirúrgica total o parcial

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

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

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

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

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

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

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.

Bibliografía complementaria:

[LEY N 14258 MODIFICA EL CODIGO PROCESAL PENAL DE SANTA FE Y EL ART 10 BIS DE LA LEY ORGANICA POLICIAL.pdf](#)

[Constitución Provincial de Santa Fe.pdf](#)

[Resolucion 467-2023 MPA -Microtráfico.pdf](#)

[Resolución 0326 20.pdf](#)

[MPA-Instrucción Fiscal General N° 4.pdf](#)

[MPA Instrucción General N° 4-2018.pdf](#)

[Instrucción Gral 4 2018 Delitos de Juego de Azar prohibidos \(1\).pdf](#)

[Instrucción Fiscal General N° 4 2014 \(2\).pdf](#)

[Guia de actuación Fiscales Micro tráfico \(1\).pdf](#)

[El nuevo rol del MPF y FFSS \(para FFSS\).pdf](#)

[Dictamen 278-2016 - implicancias del resolutivo penal en la faz administrativa.pdf](#)

[Competencia Federal Ley 27146.pdf](#)

[Código de Convivencia Santa Fe.pdf](#)

[Ley 14181.pdf](#) **Derechos de las víctimas de delitos cometidos en la provincia de Santa Fe**

"Guía de actuación sobre Buenas Prácticas con el Colectivo LGBTI" [Resolución 1427 del 2019 Seguridad.pdf](#)

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 provisión 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 adquiera por sí la presunción o el conocimiento de la existencia de las aludidas irregularidades, o por denuncias formuladas por agentes, funcionarios o terceros.

La acción a cargo del Tribunal, tendiente a hacer efectiva la responsabilidad patrimonial de toda persona física que se desempeñe o se haya desempeñado en el Estado Provincial y que surja de lo previsto en el primer párrafo del presente, prescribe en los plazos fijados en el Código Civil, contados a partir del hecho generador o del momento en que se produzca el daño, si 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 base la gestión administrativa, dirigida para adquirir, suministrar, mantener y supervisar el uso final de los bienes y servicios

demandados, por el servicio policial.

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

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

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

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

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

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](#)

COMUNICACIÓN Y ORATORIA

Definición de Oratoria

La oratoria, según Vanoye (2019), se define como "el arte de expresarse oralmente de manera elocuente y persuasiva ante un público" (p. 10). Esta disciplina implica el uso de técnicas y recursos para transmitir un mensaje de manera clara, concisa y atractiva, con el objetivo de informar, persuadir o conmover a los oyentes.

La oratoria es el arte de comunicar de manera elocuente, efectiva y persuasiva frente a una audiencia. Va más allá de la simple transmisión de palabras, involucrando la habilidad para estructurar discursos de forma coherente, utilizar el lenguaje corporal adecuado y captar la atención del público. En entornos laborales, la oratoria es fundamental para gestionar momentos de interacción crítica, como discursos internos y presentaciones a equipos de trabajo. Además, es esencial en la relación con la prensa, donde la habilidad para comunicar mensajes claros y manejar preguntas difíciles puede influir significativamente en la percepción pública y en la reputación de la organización. En la comunidad, una oratoria eficaz facilita establecer vínculos positivos, construir confianza y abordar preocupaciones de manera transparente, fortaleciendo así el liderazgo y la influencia del comunicador.

Dominar la oratoria no solo implica habilidades lingüísticas y técnicas, sino también una capacidad empática y estratégica para conectar con diversos públicos y adaptarse a diferentes situaciones. Esta habilidad permite no solo transmitir información de manera efectiva, sino también persuadir y motivar a la acción, esencial en roles donde la influencia y la claridad de la comunicación son determinantes para el éxito organizacional y comunitario.

Se considera buen orador a quien tiene un objetivo bien definido sobre lo que pretende y lo logra a través de la persuasión, conjugando las tres V (lo vocal, lo verbal y lo visual), de manera que la congruencia sea el factor dominante.

Tipos de oratoria

Las diferentes ramas de la oratoria se adaptan a contextos específicos, cada una con sus particularidades y objetivos. A continuación, se detallan las principales categorías de la oratoria:

- Oratoria Social

La oratoria social se desarrolla en contextos cotidianos y ceremoniales en los que las personas participan, ya sea en el ámbito familiar, comunitario, institucional, académico o laboral. Esta forma de oratoria es fundamental para la interacción y cohesión social, facilitando la expresión de ideas, emociones y valores en diversos escenarios.

- Oratoria Pedagógica

También conocida como oratoria didáctica o académica, la oratoria pedagógica es el arte de transmitir conocimientos y cultura general a través de la palabra hablada. Su

principal objetivo es enseñar e informar, siendo esencial en el ámbito educativo, donde los oradores (profesores, conferencistas) comunican saberes y forman a sus oyentes.

- Oratoria Forense

La oratoria forense, o judicial, es utilizada en el ámbito de la jurisprudencia. Es la herramienta con la que jueces, fiscales y abogados exponen de manera clara y precisa sus argumentos y casos ante un tribunal. La precisión, la claridad y el rigor son características esenciales de esta modalidad.

- Oratoria Política

La oratoria política se enfoca en la exposición y debate de temas relacionados con la actividad pública, desde la perspectiva de las ideas y principios que defiende el orador. Es especialmente relevante en épocas electorales, donde su objetivo principal es persuadir y convencer al electorado. La capacidad de conectar con el público y transmitir convicción es clave en este tipo de oratoria.

- Oratoria Artística

La oratoria artística implica la creación de arte a través de la voz, utilizada por cantantes, actores de cine, teatro y televisión. Aquí, la voz se convierte en un instrumento para expresar emociones, contar historias y cautivar al público, combinando técnicas vocales con la interpretación artística.

- Oratoria Empresarial

Usada en el mundo de los negocios, la oratoria empresarial se centra en las relaciones humanas y la persuasión para alcanzar objetivos comerciales. Los empresarios y vendedores emplean esta forma de oratoria para negociar, cerrar acuerdos y motivar a sus equipos, siempre con la intención de influir positivamente en sus interlocutores y lograr los resultados deseados.

Importancia del lenguaje

El lenguaje ha acompañado el desarrollo de la especie humana desde sus inicios, evolucionando en paralelo con la humanidad. Se suele decir que el lenguaje humano nació en el momento en que comenzó la evolución hacia el Homo sapiens. En sus primeras etapas, el lenguaje de los humanos primitivos era limitado, adaptándose a su entorno y necesidades. Sin embargo, con la invención de la escritura, el lenguaje dio un salto monumental en su proceso evolutivo, marcando el fin de la prehistoria y el inicio de una historia verdaderamente humana, rica en nuevas formas de vida y creaciones culturales.

El lenguaje es tanto un producto de la evolución como un motor para la misma. Estas dos realidades están profundamente interrelacionadas, ya que la capacidad de comunicarse de manera efectiva ha sido fundamental para el desarrollo de la inteligencia y la personalidad humana. A su vez, el cultivo de un lenguaje amplio y sofisticado se considera un medio eficaz para el crecimiento intelectual y personal.

Manejar con destreza las reglas gramaticales no solo facilita un mejor control del lenguaje, sino que también contribuye a un dominio más profundo del pensamiento.

Así, el lenguaje no solo es una herramienta de comunicación, sino también una clave para la evolución del ser humano, tanto a nivel individual como colectivo.

Los elementos básicos de la oratoria son aquellos componentes esenciales que un orador debe dominar para comunicarse de manera efectiva y persuasiva. Estos elementos incluyen:

I. Voz:

- **Proyección:** Capacidad de hacer que la voz se escuche claramente por toda la audiencia.
- **Entonación:** Uso de variaciones en el tono para mantener el interés y enfatizar puntos clave.
- **Ritmo y Pausas:** Manejo del ritmo para dar dinamismo al discurso y uso de pausas para permitir que la audiencia procese la información.
- **Volumen:** Ajuste del volumen para asegurar que todos escuchen, sin sonar demasiado fuerte o débil.

II. Lenguaje Corporal:

- **Postura:** Mantener una postura erguida transmite seguridad y control.
- **Gestos:** Uso consciente de las manos, expresiones faciales y movimientos corporales para reforzar el mensaje.
- **Contacto Visual:** Establecer y mantener contacto visual con la audiencia para crear una conexión emocional y mantener el interés.

III. Estructura del Mensaje:

- **Introducción:** Presentar el tema y captar la atención de la audiencia.
- **Desarrollo:** Organizar las ideas de manera lógica y coherente, apoyándolas con ejemplos y evidencias.
- **Conclusión:** Resumir los puntos principales y cerrar con una idea clara que resuene con la audiencia.

La conexión con la audiencia: un pilar fundamental en la comunicación efectiva. La conexión con la audiencia constituye un elemento esencial en cualquier acto comunicativo, especialmente en el ámbito de la oratoria. Al establecer un vínculo sólido con el receptor, el orador no solo logra transmitir su mensaje de manera más eficaz, sino que también favorece una interacción más profunda y significativa.

I. Empatía

La empatía, entendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, es un factor determinante en la construcción de esta conexión. Para lograr una comunicación empática, el orador debe:

- **Analizar al público:** Es fundamental conocer las características, intereses y conocimientos previos de la audiencia para adaptar el discurso a sus necesidades y expectativas.
- **Mostrar interés genuino:** La expresión de un interés sincero hacia el público se manifiesta a través de diversos canales no verbales, como la mirada, la gestualidad y el tono de voz.
- **Validar las emociones:** Reconocer y validar las emociones del público genera un clima de confianza y facilita la recepción del mensaje.

II. Adaptación

La adaptación del discurso a la audiencia es otra estrategia clave para lograr una comunicación efectiva. Esto implica:

- **Ajustar el lenguaje:** El lenguaje empleado debe ser claro, preciso y acorde al nivel de conocimiento del público, evitando tecnicismos innecesarios.
- **Priorizar la información:** Es fundamental seleccionar y organizar la información de manera que sea relevante y significativa para la audiencia. Utilizar ejemplos y analogías: Los ejemplos y analogías permiten ilustrar conceptos complejos y facilitar la comprensión por parte del público.

III. Trabajar la Interacción con los Oyentes Conocer a la audiencia/interlocutor/público

Comprender a la audiencia es esencial no sólo para aliviar el nerviosismo, sino también para estructurar y planificar el mensaje de manera efectiva. Conocer las características de los oyentes facilita la adaptación del discurso, garantizando que el contenido sea relevante y accesible.

Es probable que alguna vez hayan asistido a una clase, reunión o conferencia en la que el orador, al hablar durante un largo periodo, pareciera indiferente a la audiencia, sin interactuar en absoluto. Esta falta de interacción suele dificultar la absorción del contenido y puede llevar a una pérdida de interés por parte de los oyentes. Este no es el efecto que deseamos generar en nuestra audiencia.

Si hablamos como si no hubiera nadie escuchando, los participantes podrían adoptar una actitud acorde a esa percepción.

Una técnica simple, como establecer contacto visual, puede ser fundamental para crear una conexión, generar empatía y, en un nivel más avanzado, lograr una conexión emocional con el público.

En un contexto de comunicaciones virtuales, donde la presencia física es limitada y las interacciones se realizan a través de plataformas como Meet o Zoom, el contacto visual puede ampliarse mediante la práctica de una escucha activa genuina, que mantenga involucrada a la audiencia en todo momento. En exposiciones con tiempo limitado, es recomendable reconocer a la audiencia con la mirada, asegurando que todos se sientan

atendidos. Además, reservar un espacio al final para intercambiar comentarios, preguntas o reflexiones es una excelente manera de culminar la interacción.

a. Miedo y Miedo Escénico

Glosofobia o miedo a hablar en público: El miedo a hablar en público, conocido clínicamente como glosofobia, se manifiesta a través de síntomas como palpitaciones, tensión muscular, tartamudeo, boca seca, sudoración excesiva, temblores, cambios en la voz, sensación de ahogo, dolores de cabeza o estómago, náuseas, vómitos y mareos, llegando en algunos casos a causar desmayos. Algunas personas desarrollan este miedo de manera insidiosa, sin conflictos evidentes mientras no se les exija exponerse en público. Sin embargo, en situaciones de exposición inevitable, estas personas pueden experimentar una intensa angustia. Otros individuos, debido a un continuo condicionamiento negativo o experiencias traumáticas, desarrollan una aversión a hablar en público, asociando cualquier error con la humillación y el desprestigio.

El miedo: Es una emoción primaria caracterizada por una intensa sensación desagradable ante la percepción de un peligro, ya sea real o imaginario, presente, futuro o incluso pasado. Como mecanismo de supervivencia, el miedo es una respuesta natural y beneficiosa, permitiendo al individuo reaccionar rápidamente ante situaciones adversas. Neurológicamente, el miedo activa la amígdala, una estructura cerebral situada en el lóbulo temporal, y es esencial para la organización del cerebro primario.

Desde una perspectiva evolutiva, el miedo complementa la función del dolor, alertándonos de peligros que amenazan nuestra salud o supervivencia. En términos sociales y culturales, el miedo puede formar parte del carácter de una persona o de una organización, aprendiendo a temer o a no temer objetos o contextos específicos.

El miedo escénico: Es una forma particular de miedo que se manifiesta ante la posibilidad de hablar en público. Sentirse observado y evaluado genera una vulnerabilidad que, en situaciones de comodidad, podría pasar desapercibida. Se estima que alrededor del 75% de la población experimenta algún grado de ansiedad al hablar en público, siendo los miedos más comunes el miedo a la primera vez, el miedo a fracasar y el miedo al qué dirán.

El miedo escénico puede definirse como una respuesta psicofísica intensa del organismo, desencadenada por pensamientos anticipatorios catastróficos sobre la situación de hablar o actuar en público.

Reacciones fisiológicas al miedo escénico: El cuerpo reacciona al miedo escénico de diversas maneras. En su forma más leve, se experimenta como un nerviosismo controlable, que puede mitigarse con técnicas de respiración, visualización de imágenes positivas y relajación muscular. Sin embargo, en situaciones extremas, la liberación de adrenalina provoca síntomas como hiperventilación, aturdimiento, taquicardia y sensación de falta de aire, lo que puede llevar a un bloqueo mental, donde la mente se queda en blanco y la conciencia cesa temporalmente.

El manejo del miedo escénico: claves para una presentación exitosa.

El miedo escénico es una experiencia común entre los oradores, pero existen diversas técnicas y estrategias que permiten controlarlo y convertirlo en una fuerza impulsora.

Preparación: la base de la confianza

- Dominio del tema: Un conocimiento profundo del contenido a presentar genera seguridad y confianza.
- Ensayo exhaustivo: La práctica repetida del discurso permite familiarizarse con el contenido y reducir la ansiedad.
- Conocimiento del entorno: Familiarizarse con el espacio físico donde se realizará la presentación ayuda a reducir la incertidumbre.

Técnicas de relajación: herramientas para el bienestar emocional

- Respiración profunda: La respiración diafragmática ayuda a reducir la frecuencia cardíaca y a calmar el sistema nervioso.
- Visualización positiva: Imaginar el éxito de la presentación puede aumentar la confianza y reducir la ansiedad.
- Relajación muscular progresiva: Esta técnica consiste en tensar y relajar diferentes grupos musculares para promover la relajación general.

Focalización en el mensaje: el corazón de la comunicación

- Clarificar el objetivo: Definir el objetivo de la presentación ayuda a mantener el rumbo y a evitar distracciones.
- Manejar los errores: Los errores son inevitables, pero lo importante es mantener la calma y continuar con la presentación.
- Conectar visualmente: El contacto visual con la audiencia genera un vínculo crucial para una comunicación efectiva.

Técnicas recomendadas para controlar el miedo escénico:

- Positividad: Evitar cualquier pensamiento negativo.
- Visualización del éxito: Imaginar al público en una actitud positiva, interesado y motivado por nuestro discurso.
- Focalización en una persona de confianza: Buscar o imaginar a alguien en el público que genere tranquilidad.
- Ejercicios de relajación: Realizar ejercicios de respiración y relajación antes de la presentación para reducir la ansiedad.

La Voz: Su Importancia en la Oratoria

La voz humana es una herramienta esencial para la práctica de la oratoria y la comunicación efectiva. Pero, ¿qué es exactamente la voz y cómo se forma? La voz es el resultado de la resonancia en un cuerpo u organismo, y también refleja una imagen corporal construida a lo largo de la vida. El cuerpo no solo forma parte de nuestra comunicación, sino que es fundamental para el aprendizaje y la expresión oral.

En la oratoria, la voz es la base de la expresión verbal y su adecuada utilización puede ser determinante para el éxito de una exposición.

Una voz bien cultivada—ya sea natural o trabajada—facilita el trabajo del orador y le proporciona un apoyo sólido durante su discurso. Sin embargo, este aspecto a menudo se descuida, reduciendo las posibilidades de una comunicación efectiva. La voz, como cualquier otra función superior, puede ser educada y perfeccionada para un funcionamiento óptimo. No se trata solo de modular las palabras, sino de expresar la intimidad del ser, sus creencias, valores, sentimientos, así como también la duda, la angustia y el temor.

La voz y el lenguaje corporal como herramientas de comunicación

La voz y el lenguaje corporal son elementos fundamentales de la comunicación no verbal. La voz incluye no solo lo que decimos, sino también cómo lo decimos: el tono, el volumen, la velocidad y el énfasis pueden transmitir emociones, intenciones y autoridad. Por ejemplo, un tono calmado y tranquilizador puede ser reconfortante para las víctimas o testigos en situaciones de crisis, mientras que un tono firme y autoritario puede ser necesario para establecer límites claros durante una intervención.

Por otro lado, el lenguaje corporal comprende gestos, posturas, expresiones faciales y movimientos que acompañan a nuestras palabras y pueden comunicar mucho más que el discurso mismo. Por ejemplo, una postura abierta y relajada puede transmitir confianza y receptividad, mientras que una postura rígida o evasiva puede indicar tensión o desconfianza.

El ritmo y la entonación como elementos de persuasión en el discurso.

El ritmo y la entonación también son elementos importantes en discurso que pueden influir significativamente en la persuasión y la efectividad del mensaje. El ritmo se refiere a la velocidad y el patrón de habla, mientras que la entonación se refiere a las variaciones en el tono y la inflexión vocal.

La entonación desempeña un papel determinante en la persuasión. Las variaciones en el tono y la inflexión vocal pueden ayudar a enfatizar puntos clave, en generar emoción y crear un sentido de urgencia. Por ejemplo, aumentar el tono de voz al enfatizar un mensaje importante puede hacer que este se destaque y sea más memorable para la audiencia. Además, el uso efectivo del ritmo y la entonación puede ayudar a establecer una conexión emocional con la audiencia y aumentar la credibilidad. Una entonación cálida y empática puede generar empatía y confianza, mientras que una entonación segura y decidida puede inspirar respeto y admiración.

La voz como herramienta de persuasión: un análisis detallado

La voz es mucho más que un simple medio para transmitir palabras; es un instrumento poderoso que puede moldear emociones, influir en percepciones y, en última instancia, persuadir a los oyentes. A través del control consciente de elementos como el tono, el

volumen, el ritmo y las pausas, un orador puede mejorar significativamente la efectividad de su comunicación.

Control del Tono

El tono de voz es fundamental en la comunicación porque transmite emociones y actitudes que a menudo van más allá del contenido verbal. Un tono bajo y grave puede asociarse con autoridad, confianza y seriedad, siendo útil en situaciones que requieren establecer liderazgo o transmitir información importante. En contraste, un tono más alto puede expresar entusiasmo, sorpresa o urgencia, capturando la atención del público. Variar el tono a lo largo del discurso es crucial para evitar la monotonía y mantener el interés del público. El uso estratégico del tono permite al orador guiar las emociones de la audiencia, reforzando el mensaje de manera más efectiva.

Volumen

El volumen de la voz es otro aspecto crítico que debe ajustarse según el contexto y el entorno. Un volumen adecuado asegura que el mensaje se escuche claramente sin resultar abrumador. En un auditorio grande, se requiere un volumen más alto para llegar a las personas en las últimas filas, mientras que en un entorno más íntimo, un volumen moderado o bajo puede crear una sensación de cercanía y confianza. Variar el volumen durante un discurso puede enfatizar puntos importantes o suavizar el tono en momentos de reflexión, creando un impacto emocional más fuerte.

Ritmo

El ritmo se refiere a la velocidad con la que un orador articula su discurso. Un ritmo moderado es generalmente ideal, ya que permite a la audiencia seguir y comprender la información sin esfuerzo. Ajustar el ritmo según el contenido y la intención del mensaje puede tener efectos poderosos. Un ritmo acelerado puede generar una sensación de urgencia o excitación, capturando la atención de los oyentes y dinamizando la presentación. Por otro lado, un ritmo más lento invita a la reflexión y al análisis, lo que es útil al tratar temas complejos o delicados. La clave es encontrar un equilibrio que evite tanto la precipitación como la lentitud excesiva, que pueden desorientar o aburrir al público.

Pausas

Las pausas son una herramienta poderosa en la oratoria, a menudo subestimada pero increíblemente efectiva cuando se usan estratégicamente. Una pausa bien colocada permite que el público asimile lo que se ha dicho, ofrece tiempo para la reflexión y puede servir para enfatizar una idea clave. Además, las pausas crean un ritmo natural en el discurso, evitando que el orador parezca apresurado o nervioso. En situaciones tensas o emocionantes, una pausa puede aumentar la expectativa y la tensión, haciendo que el mensaje subsiguiente sea aún más impactante. El silencio, cuando se utiliza de manera consciente, amplifica la efectividad del discurso.

Características y entrenamiento de la voz

Conocer las características de la propia voz es esencial para aprovecharla al máximo. Para esto, es fundamental entrenar los órganos de la fonación: las cavidades glóticas (laringe, cuerdas vocales y resonadores como nasal, bucal y faríngeo) y los órganos de articulación (cavidades supraglóticas como paladar, lengua, dientes, labios y glotis).

Modulación

La articulación del maxilar, la lengua y los labios determina la modulación de la voz. Tener flexibilidad y precisión en estos movimientos contribuye a la nitidez del sonido. Una buena modulación asegura una pronunciación clara y precisa, esencial para la exposición oral.

Intensidad

La fuerza con la que se produce la voz define su intensidad. Una intensidad inapropiada puede reflejar agresividad, desinterés o baja autoestima, afectando la credibilidad del mensaje.

Velocidad

La velocidad de la dicción es importante. Una velocidad excesivamente lenta puede dispersar la atención del público, mientras que una velocidad demasiado rápida puede dificultar la dicción, reduciendo el interés y la atención.

Énfasis y Ritmo

Dominar el énfasis es fundamental para dar el impacto deseado a la expresión en momentos específicos. El ritmo, entendido como la proporción y armonía en la distribución de los sonidos, acentos y pausas, es fundamental para la fluidez del discurso. Una fluidez adecuada permite que las palabras se sucedan de forma rítmica y constante.

Vibración y Tono

La vibración de la voz resulta de una combinación equilibrada de claridad, consistencia y fluidez. El tono, o altura musical de la voz, clasifica las voces en agudas o graves. El timbre, determinado por el tono fundamental y los armónicos, permite reconocer al hablante y contribuye a que la voz sea agradable o desagradable. Las voces cálidas, por su parte, tienen una capacidad especial para persuadir y motivar.

Lenguaje corporal efectivo: el poder de la comunicación no verbal

El lenguaje corporal es una poderosa herramienta de comunicación que complementa y refuerza el mensaje verbal. A través de elementos como la postura, los gestos, las expresiones faciales y el contacto visual, un orador puede transmitir no solo información, sino también emociones, actitudes y credibilidad, haciendo que su mensaje sea más

impactante y memorable. Aquí se explica en detalle cada uno de estos componentes clave:

Postura

La postura de un orador es uno de los primeros elementos que el público percibe, y juega un papel importante en cómo se interpreta su mensaje. Una postura erguida, pero relajada, transmite confianza, autoridad y seguridad. Esta postura indica que el orador está cómodo y preparado, lo que hace que la audiencia sea más receptiva a su mensaje. Por el contrario, gestos nerviosos como balancearse, cruzar los brazos o jugar con objetos puede distraer a la audiencia y hacer que el orador parezca inseguro o poco profesional. Mantener una postura abierta, con los pies firmes y las manos a la vista, ayuda a proyectar una imagen positiva y segura.

Gestos

Los gestos son una extensión natural del lenguaje verbal y, cuando se utilizan correctamente, pueden enfatizar y clarificar las ideas que se están presentando. Los gestos deben ser congruentes con el mensaje; es decir, deben complementar lo que se está diciendo y no contradecirlo. Por ejemplo, mover las manos al hablar de expansión o abrir los brazos al mencionar inclusión puede reforzar el contenido verbal.

Es importante que los gestos se sientan naturales y no forzados. El uso excesivo de gestos o gestos inapropiados puede distraer o confundir al público, disminuyendo la efectividad de la comunicación.

Expresiones Faciales

El rostro es un reflejo directo de nuestras emociones, y las expresiones faciales auténticas pueden comunicar una amplia gama de sentimientos y actitudes, desde entusiasmo hasta preocupación. Una sonrisa genuina puede hacer que el orador parezca accesible y cálido, mientras que una expresión de concentración o interés puede transmitir seriedad y compromiso. Las expresiones faciales que son coherentes con el mensaje verbal ayudan a reforzar la conexión emocional con la audiencia, haciendo que el mensaje sea más persuasivo y resonante.

Contacto Visual

El contacto visual es una de las formas más directas y poderosas de establecer una conexión personal con la audiencia. Mantener un contacto visual adecuado transmite sinceridad, confianza y respeto hacia los oyentes. Cuando un orador mira a los ojos de su audiencia, está demostrando que está involucrado y que valora a su público. Sin embargo, es importante equilibrar el contacto visual para no intimidar o incomodar a los oyentes. Alternar el contacto visual entre diferentes personas en la audiencia o entre secciones del público puede ayudar a mantener la conexión sin abrumar a nadie.

Coherencia entre palabras y gestos: la clave de la credibilidad

La coherencia entre el lenguaje verbal (lo que decimos) y el lenguaje no verbal (cómo lo decimos, incluyendo gestos, expresiones faciales, y postura) es esencial para generar confianza y credibilidad en cualquier forma de comunicación. Cuando existe una alineación entre estos dos aspectos, el mensaje no solo se vuelve más convincente, sino también más fácil de recordar para la audiencia. Aquí se detallan los aspectos clave de esta coherencia:

Sincronización

La sincronización se refiere a la manera en que los gestos deben acompañar al discurso de forma natural y fluida. Esto significa que los gestos no deben parecer forzados ni deben aparecer en momentos inapropiados. Por ejemplo, si una persona dice "estoy calmado" pero tiene los puños cerrados y el rostro tenso, hay una desconexión entre sus palabras y gestos que puede hacer que su mensaje pierda credibilidad. La clave es que los movimientos y gestos se integren armónicamente con lo que se está diciendo, de modo que ambos elementos se refuercen mutuamente.

Énfasis

Los gestos son herramientas poderosas para dar énfasis a ciertas palabras o frases dentro de un discurso. Por ejemplo, señalar con el dedo índice cuando se menciona una palabra clave, o abrir las manos al hablar de algo amplio o inclusivo, puede reforzar el mensaje y ayudar a que ciertos puntos se destaquen para la audiencia. Estos gestos enfáticos deben ser usados con moderación y de manera estratégica para no abrumar o distraer al público, sino para subrayar los elementos más importantes del discurso.

Ilustración

Los gestos también pueden ser utilizados para ilustrar conceptos que son abstractos o difíciles de entender solo con palabras. Por ejemplo, al explicar algo complejo como el crecimiento de una empresa, un orador podría usar sus manos para simular una curva ascendente, lo cual ayuda a la audiencia a visualizar lo que se está diciendo. Estos gestos ilustrativos son especialmente útiles en presentaciones educativas o informativas, donde la comprensión del mensaje es crucial.

Emoción

El lenguaje no verbal, y en particular los gestos, pueden expresar emociones de una manera que las palabras por sí solas no pueden. Gestos como un abrazo simbólico al hablar de temas sensibles o una mano en el corazón al referirse a algo personal o importante pueden ayudar a transmitir emociones genuinas. Esta expresión emocional a través de los gestos crea una conexión más profunda con la audiencia, ya que las personas tienden a responder más fuertemente a las emociones que pueden "ver" además de escuchar.

El discurso: lo verbal

El discurso es una forma de comunicación en la cual un emisor construye un mensaje y lo transmite a un receptor utilizando un código, generalmente el lenguaje, a través de un canal que puede ser oral o escrito. Es una herramienta fundamental en el proceso de socialización de un tema determinado, permitiendo aclarar, entretener, convencer, impresionar y/o conmover al receptor mediante la manifestación de ideas, pensamientos y sentimientos, generando en él una acción. Se trata de un razonamiento o exposición sobre un tema que se lee o pronuncia en público, transmitiendo una doctrina, ideología o punto de vista. Es una serie de palabras y frases utilizadas para expresar lo que se piensa o siente.

El discurso es un enunciado, o conjunto de enunciados, a través de los cuales se expresan de manera oral pensamientos, razonamientos, sentimientos o deseos que compartimos con otras personas, mientras que la oratoria es el arte de hacerlo de manera efectiva.

Cualquier persona puede pronunciar un discurso, pero lo hará mejor si conoce las reglas gramaticales y sintácticas, si se ha preparado adecuadamente, si tiene un buen dominio del vocabulario, si la lectura forma parte de su rutina y si ha desarrollado la capacidad de escucha activa. La palabra hablada o escrita es una estructura superficial, un caparazón que necesita vida y significado, los cuales provienen de la preparación y la experiencia.

Organización y momentos del discurso

Los modos prototípicos de organización del discurso incluyen la narración, descripción, argumentación, explicación y diálogo (Adam, 1992). Sin embargo, la complejidad aumenta cuando se consideran la variedad de matices de los discursos, la persona o personas que lo pronuncian y la ocasión en la que se utiliza; así como el público o auditorio, el lugar donde se pronunciará y, por supuesto, los fines que se persiguen.

Estructura del discurso

La estructura básica de un discurso consta de tres componentes: introducción, desarrollo y cierre.

Introducción

En la introducción se exponen los objetivos y los puntos clave del discurso. Estos son los primeros momentos de interacción con el público, donde se determina si se logra captar su atención. Es crucial planificar cuidadosamente esta apertura, ya que en este primer contacto se establece la conexión esperada entre el orador/a y el público. Se pueden mencionar la ocasión, el motivo de la reunión, la organización, la idea que inspiró el encuentro y, si es pertinente, proporcionar un marco contextual breve que establezca un primer vínculo con el público.

Tácticas para iniciar un discurso:

- Contar una historia o anécdota cautivadora.
- Formular una pregunta retórica.
- Presentar un dato llamativo.
- Citar una frase significativa.
- Reproducir un video corto.
- Mostrar una imagen simbólica.

Desarrollo

El desarrollo constituye el cuerpo principal del discurso, ocupando la mayor parte del tiempo (generalmente más del 80%) en el que el orador/a se dirige a la audiencia. En esta instancia, se profundiza en el tema, presentando los fundamentos de la exposición y demostrando el conocimiento del orador/a sobre la materia.

Cierre o conclusión

El cierre resume los puntos principales del discurso y refuerza la idea central de la exposición, destacando los elementos clave. Es la última impresión que el público se lleva, por lo que es posible utilizar una frase o cita que invite a la reflexión, o cualquier otra reseña que se vincule con la introducción.

Preparación de la presentación

El discurso debe considerar las necesidades e intereses de la audiencia, trascendiendo las urgencias del momento para abrir caminos hacia el futuro. Si el orador/a percibe que el grado de atención del público puede decaer, deberá ajustar su plan e introducir elementos que reactiven el interés. Es fundamental controlar el hilo conductor que conecta la palabra con quienes la escuchan, ya que el éxito del discurso depende de esta conexión.

Puntos clave para la elaboración del discurso

- Captar la atención del público
- Proporcionar un contexto adecuado.
- Desarticular creencias preestablecidas.
- Ejemplificar temas abstractos.
- Emplear un lenguaje apropiado para la audiencia.
- Incorporar imágenes visuales.
- Explicar las siglas utilizadas.
- Incluir elementos de humor.

- Considerar el uso de la ironía.
- Concluir con una frase impactante.
- Preparar un ayuda-memoria.
- Tener en cuenta la memoria estratégica.

Captar la atención del público

Es fundamental iniciar el discurso con un elemento que sorprenda o despierte interés. Un recurso efectivo es formular una pregunta retórica, dirigida al público en general, sin esperar una respuesta específica. Otra estrategia es no revelar el título del tema al comienzo de la presentación, fomentando así la curiosidad y el interés de la audiencia.

Contextualización

Es esencial proporcionar una breve descripción del contexto histórico previo al hecho o cambio que se está presentando. Esto ayuda a la audiencia a comprender el tema y a compararlo con la situación actual.

Creencias preestablecidas

Es importante identificar la existencia de "mitos" o "creencias preestablecidas" relacionadas con el tema a abordar. En lugar de ignorarlas, se debe proporcionar información a lo largo de la exposición para desarticularlas de manera efectiva.

Ejemplificación de temas abstractos

Los ejemplos deben ser seleccionados en función de la relación del tema con las experiencias y conocimientos del público. Es necesario considerar factores como la edad, el nivel educativo, la información que manejan, su formación política, y si pertenecen a un sector específico como oficios, arte, cultura o aspectos sociales.

Lenguaje

Si la audiencia es heterogénea, es recomendable utilizar un lenguaje sencillo y accesible. Evite el uso de conceptos "herméticos" propios de las ciencias sociales o exactas; si es necesario utilizarlos, se debe proporcionar un sinónimo o un ejemplo que facilite la comprensión.

Imágenes visuales

El uso de imágenes visuales es un recurso valioso para que el público "visualice" el discurso y no solo lo escuche. Esto no solo facilita la comprensión, sino que también ayuda a que la información sea recordada por más tiempo.

Siglas

Es importante aclarar todas las siglas o términos en otros idiomas, ya que es posible que algunos miembros del público no estén familiarizados con ellos (por ejemplo, ONU, OEA, CARICOM, UNASUR, CELAC, entre otros).

El humor: Se puede usar el humor con perspicacia, salvo en aquellos casos en que por el tema tratado o la ocasión no sea aconsejable.

La ironía: Es posible ocasionalmente usar la ironía, sin abusar. Se debe tomar en cuenta que en algunos públicos puede generar rechazo.

Frase de cierre: De acuerdo al tema, se puede mencionar una frase de algún personaje importante para que se refuerce la idea central. También puede ser un fragmento de un poema, o un párrafo de una canción conocida por el público, para llegar desde la emoción.

Memoria estratégica: Cuando se prepara el discurso siempre se debe tener en claro cuáles son los puntos que queremos que el público recuerde al día siguiente del evento. Esos 3 o 4 puntos se podrán memorizar.

Fuentes: En muchos casos es importante citar las fuentes de donde sacamos nuestros datos o cifras.

Contacto

A veces es bueno dar la página web o dirección de e-mail de nuestro grupo o institución, para que la gente se sienta invitada a informarse o participar.

El "mapa conceptual"

El mapa conceptual, o ayuda-memoria, es una herramienta de gran valor que debe acompañarnos en nuestra charla. Puede consistir en una hoja de papel con algunas pocas palabras que nos señalarán cómo seguir si se nos presenta un vacío en la memoria o perdemos el hilo por una interrupción de cualquier índole, por ejemplo. Este ayuda-memoria no es un texto que vayamos a leer. Es más bien un cartel con algunas palabras escritas con letra grande con espacios en blanco entre cada una, que nos oriente, con un solo golpe de vista, si necesitamos recurrir a él.

Preguntas clave al preparar un discurso:

¿Cuál es el motivo de la reunión? ¿A quiénes se dirige el discurso?

¿Sobre qué materia trata? ¿Cuánto tiempo se dispone?

¿Cómo abordar el tema? ¿Qué elementos de apoyo se utilizarán?

¿En qué lugar se pronunciará? ¿Qué se debe evitar decir?

Recomendaciones para la preparación del discurso:

Escribir un guión (en el formato que se considere más eficiente: cuadro, llaves, prosa) que ayude a organizar las ideas y preparar con mayor precisión lo que se quiere expresar. Esto evita caer en discursos erráticos, divagaciones y que la presentación se extienda más de lo previsto.

Utilizar palabras indispensables, justas y significativas, que expresen claramente lo que se desea transmitir. La concisión evita redundancias y titubeos, permitiendo mantener la coherencia entre las ideas expuestas y el mensaje. El uso de palabras simples y del propio vocabulario, ajustado a la ocasión y al público, refleja sencillez y naturalidad, aliadas esenciales en la comunicación efectiva.

Organización del discurso para una presentación efectiva.

EL DISCURSO

La organización del discurso es un aspecto fundamental para garantizar una presentación efectiva. Aquí se detalla cómo estructurar y organizar un discurso para lograr una comunicación clara y persuasiva:

Introducción impactante: Comience la presentación con una introducción que capture la atención de la audiencia de manera inmediata. Puede utilizar una anécdota relevante, una pregunta provocadora o una estadística impactante para establecer la relevancia del tema y generar interés desde el principio.

Declaración de propósito y objetivos: En la introducción, establezca claramente el propósito de su presentación y los objetivos que espera alcanzar.

Esto ayuda a la audiencia a comprender qué pueden esperar de la presentación y cuáles son los temas que se abordarán.

Estructura clara y organizada: Organiza el contenido de su discurso de manera lógica y coherente. Utilice un esquema claro que incluya una introducción, un desarrollo y una conclusión. Dentro del desarrollo, divida el contenido en secciones o puntos principales, asegurándose de que haya una transición suave entre cada uno.

Desarrollo de contenido sustancial: En la sección de desarrollo, proporcione información detallada y sustancial que respalde tus puntos principales. Utilice ejemplos, datos, estudios de casos o testimonios para respaldar sus argumentos y hacer su presentación más persuasiva y convincente.

Uso efectivo de recursos visuales: Si es apropiado, utilice recursos visuales como diapositivas, gráficos o videos para complementar tu discurso y reforzar tus puntos principales. Asegúrese de que sus recursos visuales sean claros, concisos y relevantes, y que no distraigan la atención de su mensaje principal.

Transiciones fluidas entre secciones: Use transiciones fluidas entre cada sección de tu discurso para mantener la coherencia y la fluidez. También, frases de transición como

"ahora que hemos discutido esto, pasemos a...", o "en resumen, podemos concluir que...".

Conclusión poderosa: Utilice una conclusión poderosa que resuma los puntos principales y refuerce tu mensaje central. Proporcione un cierre sólido que deje una impresión duradera en la audiencia y los motive a actuar o reflexionar sobre lo que ha presentado.

Práctica y preparación: Practique su discurso varias veces antes de la presentación para familiarizarse con el contenido y asegurarse de que fluya de manera natural. Preste atención a tu tono de voz, ritmo y entonación, y haga ajustes según sea necesario para mejorar la claridad y la efectividad de su comunicación.

Consejos adicionales para una buena organización

Utilice conectores lógicos: Palabras como "primero", "segundo", "por otro lado", "sin embargo", "en conclusión" ayudan a conectar las ideas y guiar al público.

Cree una estructura visual: Utilice diapositivas o esquemas para visualizar la estructura de su discurso y facilitar la comprensión del público.

Practica tu discurso: Ensayar le permitirá identificar posibles fallos en la organización y ajustar el discurso según sea necesario.

Técnicas de persuasión: el arte de convencer. La persuasión es el objetivo principal de muchos discursos. Para lograr persuadir a su audiencia, puedes utilizar diversas técnicas:

Ejemplos: Los ejemplos concretos y cercanos a la experiencia del público hacen que las ideas sean más fáciles de entender y recordar.

Historias: Las historias conectan con las emociones del público y hacen que el mensaje sea más memorable.

Datos y estadísticas: Los datos y las estadísticas respaldan sus argumentos y otorgan credibilidad a su discurso.

Testimonios: Los testimonios de expertos o personas que han vivido la experiencia de primera mano refuerzan tu mensaje.

Lenguaje persuasivo: Utilice un lenguaje claro, conciso y emotivo. Evite tecnicismos innecesarios y utilice un vocabulario adaptado a su audiencia.

Preguntas retóricas: Las preguntas retóricas invitan al público a reflexionar y a tomar una posición.

Repetición: Repetir ideas clave refuerza el mensaje y lo hace más memorable.

La persuasión no es manipulación. Se trata de presentar argumentos sólidos y convincentes para que el público llegue a sus propias conclusiones.

Dominio de la retórica: el arte de persuadir

La retórica, como disciplina ancestral, se dedica al estudio de los métodos para usar el lenguaje de manera eficaz y persuasiva. Su dominio es fundamental para cualquier orador que aspire a influir en su audiencia y lograr sus objetivos comunicativos.

Los pilares de la persuasión: Ethos, Pathos y Logos

Aristóteles, uno de los grandes filósofos de la antigüedad, identificó tres pilares fundamentales de la persuasión:

Ethos: Se refiere a la credibilidad del orador. Para persuadir, es esencial que la audiencia confíe en quien habla. Esto se logra a través de la demostración de conocimiento, experiencia, honestidad y buenas intenciones.

Pathos: Apela a las emociones del público. Al evocar sentimientos como la alegría, la tristeza, la ira o la esperanza, el orador puede conectar con su audiencia a un nivel más profundo y hacer que su mensaje sea más memorable.

Logos: Se basa en la lógica y la razón. La presentación de argumentos sólidos y evidencias convincentes permite construir un discurso sólido y persuasivo.

El uso efectivo de figuras retóricas

Las figuras retóricas son recursos del lenguaje que permiten embellecer el discurso, enfatizar ideas y crear un impacto emocional en la audiencia. Algunos ejemplos de figuras retóricas son:

Metáfora: Comparación entre dos elementos que no son idénticos para resaltar sus similitudes.

Símil: Comparación entre dos elementos utilizando conectores como "como" o "igual que".

Anáfora: Repetición de una palabra o frase al principio de varias oraciones consecutivas.

Epíteto: Adjetivo que expresa una cualidad característica de un sustantivo.

Hipérbole: Exageración de una idea para enfatizar un punto.

Construyendo un discurso convincente

Para construir un discurso convincente, es necesario combinar de manera efectiva los tres pilares de la persuasión y utilizar las figuras retóricas de forma adecuada. A continuación, se presentan algunas estrategias:

Inicio impactante: Capte la atención de la audiencia desde el primer momento con una anécdota, una pregunta retórica o una afirmación sorprendente.

Desarrollo claro y estructurado: Organice las ideas de manera lógica, utilizando conectores y marcadores discursivos.

Evidencias sólidas: Apoye sus argumentos con datos, ejemplos y testimonios.

Lenguaje claro y conciso: Evite el uso de jerga y términos demasiado técnicos.

Adaptación al público: Ajuste el lenguaje y el contenido del discurso a las características y expectativas de la audiencia.

Llamada a la acción: Al final del discurso, invite a la audiencia a realizar una acción concreta.

Ejemplo de un discurso persuasivo:

"Imaginen un mundo sin árboles, un planeta sin agua limpia, un futuro sin esperanza. Esta es la realidad a la que nos enfrentamos si no actuamos ahora. Cada uno de nosotros tiene el poder de marcar la diferencia. Podemos reducir nuestro consumo, reciclar, y promover energías renovables. Juntos, podemos construir un futuro más sostenible para las generaciones venideras."

En este ejemplo, se utiliza el pathos apelando a las emociones de miedo y esperanza, el ethos al presentar al orador como alguien preocupado por el futuro del planeta, y el logos al presentar datos y evidencias sobre el cambio climático. El dominio de la retórica es una herramienta invaluable para cualquier persona que desee influir en los demás. Al comprender los principios de la persuasión y utilizar las figuras retóricas de manera efectiva, podrá crear discursos convincentes y memorables que inspiren y motiven a su audiencia.

Manejo del tiempo y espacio en la oratoria: claves para una presentación impecable

El dominio del tiempo y del espacio es fundamental para una presentación exitosa. Un orador que sabe gestionar estos elementos transmite profesionalismo, respeto por su audiencia y asegura que su mensaje sea claro y conciso.

Control de la duración del discurso

Planificación detallada: Antes de la presentación, elabore un guión detallado que incluya el tiempo estimado para cada sección.

Ensayos cronometrados: Practique su discurso varias veces cronometrando cada sección. Esto le permitirá ajustar el contenido y el ritmo para cumplir con el tiempo asignado.

Flexibilidad: Aunque es importante respetar el tiempo asignado, tenga en cuenta que pueden surgir imprevistos. Prepare secciones que puedan ser omitidas si el tiempo apremia.

Señales de tiempo: Pida a un asistente que le indique el tiempo transcurrido durante la presentación.

Resumen conciso: Si se encuentra corto de tiempo, resuma los puntos clave y evite entrar en detalles excesivos.

Control del espacio escénico

Conocimiento del espacio: Familiarícese con el lugar donde realizará la presentación. Conozca el tamaño del escenario, la ubicación de las pantallas, los micrófonos y cualquier otro elemento relevante.

Movimientos estratégicos: Utilice el espacio de manera consciente. Los movimientos pueden enfatizar ideas, conectar con diferentes sectores de la audiencia o generar dinamismo. Evite movimientos repetitivos o nerviosos.

Contacto visual: Establezca un contacto visual con toda la audiencia, evitando concentrarse en una sola persona o en un punto fijo.

Utilización de ayudas visuales: Si utiliza diapositivas o cualquier otro tipo de material visual, asegúrese de que estén bien diseñadas y de que no distraigan la atención de su mensaje.

Adaptación a diferentes escenarios: Sea flexible y capaz de adaptarse a diferentes espacios y condiciones.

Conexión profunda con la audiencia: el arte de adaptar el mensaje

La conexión profunda con la audiencia es un aspecto fundamental en la oratoria. Al comprender a su público y adaptar su mensaje a sus necesidades y expectativas, no solo logrará transmitir su mensaje de manera más clara y concisa, sino que también establecerá una relación de confianza y empatía

Entendiendo a tu audiencia: el primer paso

Antes de cualquier presentación, es fundamental dedicar tiempo a conocer a su audiencia. Pregunte y reflexione sobre los siguientes aspectos:

¿Quiénes son? Edad, género, nivel educativo, intereses, profesión, etc.

¿Qué saben? Nivel de conocimiento sobre el tema a tratar.

¿Qué esperan? Qué buscan en su presentación, qué problemas quieren solucionar o qué quieren aprender.

¿Cuáles son sus valores y creencias? Identificar los valores compartidos puede fortalecer su conexión.

Adaptando el mensaje: claves para conectar

Una vez que comprenda a su audiencia, podrá adaptar tu mensaje de manera efectiva. Aquí algunas estrategias:

Lenguaje claro y conciso: Evite tecnicismos y jerga que puedan confundir a su público. Utilice un lenguaje sencillo y directo.

Ejemplos relevantes: Utilice ejemplos y analogías que sean familiares para su audiencia. Esto les permitirá relacionar el contenido con su propia experiencia.

Historias personales: Las historias conectan con las emociones y hacen que el mensaje sea más memorable.

Humor (con moderación): El humor puede ayudar a relajar al público y a crear un ambiente más agradable.

Tono de voz: Adapte el tono de tu voz al mensaje y a la audiencia. Un tono más formal puede ser adecuado para un público profesional, mientras que un tono más cercano puede ser más efectivo para un público joven.

Contacto visual: Mantenga un contacto visual constante con su audiencia para crear una conexión más personal.

Gestos y lenguaje corporal: Utilice gestos y lenguaje corporal para enfatizar sus puntos y hacer su presentación más dinámica.

Superación de desafíos comunes en la oratoria: estrategias para manejar interrupciones, preguntas difíciles y situaciones imprevistas.

La oratoria es un arte que no solo implica la capacidad de comunicarse de manera efectiva, sino también la habilidad para enfrentar y superar desafíos inesperados que pueden surgir durante una presentación. Estos desafíos, como interrupciones, preguntas difíciles y situaciones imprevistas, pueden desestabilizar incluso al orador más experimentado si no se manejan adecuadamente. A continuación, se presentan algunas estrategias clave para abordar estos retos con confianza y eficacia.

I. Manejo de Interrupciones

Las interrupciones pueden surgir de varias maneras: comentarios del público, ruidos inesperados, o incluso problemas técnicos. La clave para manejar estas situaciones es mantener la calma y seguir algunos pasos:

Mantenga la compostura: No permita que la interrupción lo desconcentre. Respire profundamente y mantenga el control de la situación.

Escucha activamente: Si la interrupción proviene de un comentario o pregunta, escuche atentamente antes de responder. Esto demuestra respeto hacia el interlocutor y le permite formular una respuesta adecuada.

Responde con cortesía: Agradezca la intervención si es relevante, y si la interrupción no es pertinente, educadamente pida que las preguntas o comentarios se guarden para el final.

Retoma el control: Una vez manejada la interrupción, recapitule brevemente lo último que estaba diciendo y continúe con su presentación.

II. Manejo de preguntas difíciles

Las preguntas difíciles pueden poner a prueba los conocimientos y la habilidad del orador para pensar rápidamente. Aquí hay algunas estrategias para manejar estas situaciones:

Anticipe preguntas difíciles: Durante la preparación de su discurso, intente prever posibles preguntas complicadas y prepare respuestas claras y concisas.

Pida clarificación: Si la pregunta no es clara, solicite más detalles antes de responder. Esto le dará tiempo para pensar y evitará malentendidos.

Responda honestamente: Si no conoce la respuesta, es mejor admitirlo y ofrecer investigar el tema más a fondo, en lugar de dar una respuesta vaga o incorrecta.

Desvíe con elegancia: Si la pregunta es tangencial o no relevante, agradezca la pregunta y rediríjala al tema principal del discurso, sugiriendo discutirla más tarde si es necesario.

III. Manejo de situaciones imprevistas

Las situaciones imprevistas, como fallos técnicos o cambios en el entorno, requieren flexibilidad y rapidez de pensamiento.

Prepare un plan B: Siempre tenga un plan alternativo en caso de problemas técnicos, como llevar copias impresas de sus diapositivas o tener notas en papel si la tecnología falla.

Mantenga la calma y el humor: A veces, las situaciones imprevistas pueden aliviarse con un toque de humor, lo que ayuda a relajar tanto al público como a usted mismo.

Reajuste el enfoque: Si el imprevisto cambia drásticamente el entorno de la presentación (por ejemplo, un cambio de lugar o de equipo), reajuste su discurso para adaptarse a las nuevas condiciones sin perder el hilo conductor.

Continúe con confianza: La forma en que maneje las situaciones imprevistas demuestra su profesionalismo. Muestre seguridad y continúe con su presentación, lo que inspirará confianza en tu audiencia.

SEGURIDAD PÚBLICA CIUDADANA

LA SEGURIDAD PÚBLICA

La seguridad ciudadana es una preocupación real de la población argentina y latinoamericana, porque las amenazas contra la seguridad personal y patrimonial reducen las opciones de vida de las personas.

Si el modelo de desarrollo al que adhiere Trabajo Social es el desarrollo humano se precisa entonces una estrategia que provea seguridad efectiva para todos, con libertad, equidad y respeto a las garantías individuales.

Seguridad efectiva significa la reducción de las tasas de criminalidad y del riesgo de ser víctima de un delito. La seguridad con libertad implica que la protección de todos los ciudadanos conduzca a que no exista temor y a que todos puedan desarrollar plenamente sus capacidades. Los presuntos autores de delitos también deben ser libres de abusos a sus derechos.

La seguridad con equidad es la protección universal a todo ciudadano y no solo a quien pueda pagarla.

La seguridad pública es la función del Estado destinada a garantizar el orden, la paz y la protección de los derechos y bienes de las personas dentro de una sociedad. Se logra a través de la prevención y control del delito, la administración de justicia y la aplicación de leyes y normativas.

Implica la coordinación de diversas instituciones, como la policía, cuerpos de emergencia y el sistema judicial, con el objetivo de prevenir riesgos, reducir la criminalidad y generar un ambiente seguro para la convivencia ciudadana. Además, la seguridad pública no solo se centra en la represión del delito, sino también en estrategias de prevención, educación y participación comunitaria.

La seguridad pública es una función esencial del Estado que tiene como propósito garantizar la protección de las personas, sus bienes y el orden social dentro de un territorio determinado. Se basa en un conjunto de políticas, estrategias y acciones dirigidas a prevenir y controlar el delito, asegurar el cumplimiento de la ley y garantizar la paz social.

Política: Breve definición: Del latín *politice* y este del griego *polis*: ciudad. Es el arte de gobernar y dar leyes y reglamentos para mantener la tranquilidad y seguridad públicas y conservar el orden y buenas costumbres. La sociedad Francesa de Filosofía, consigna que es también una acción dirigida según un plan elaborado de antemano. Arte, doctrina u opinión referente al gobierno de los Estados. También puede conceptualizarse como una actividad del ciudadano cuando interviene en los asuntos públicos con su opinión, con su voto, o de cualquier otro modo.

Actores y arena política: Tal como explicitan Chiara y Di Virgilio (2009) las políticas públicas se desarrollan en un proceso social y político que configura, en consecuencia, un campo en disputa entre diferentes actores. A los actores los vamos a entender como productores de la dinámica de la política pública en sus distintos momentos, siempre

teniendo en cuenta un contexto determinado. Otra concepción que tomamos es la de Allison (1993) que la caracteriza como resultado político, es decir, las acciones y decisiones de los gobiernos son esencialmente desenlaces, resultados, consecuencia de compromisos y negociaciones entre actores que ocupan distintas posiciones jerárquicas. Este autor concluye que "los jugadores no toman las decisiones según un criterio de elección racional, sino en ese tira y afloja que es la política" (Allison, 1993: 154). De este modo, concebimos que las políticas públicas emergen de la interacción entre distintos actores y, por ello, no se encuentran completamente estructuradas por arreglos institucionales formales. Por ello vamos a definir a qué llamamos actores. Los actores, según Robirosa (2008), son individuos, grupos, organizaciones o instituciones (empresas, organismos de gobierno, organizaciones de la comunidad, etc.) que se caracterizan o identifican a partir de un papel, rol o posición particular que asumen en un escenario social, teniendo en cuenta sus propósitos o intereses respecto de ese escenario o lo que se procesa en él. En un sentido similar, Arocena (1995) define al actor local, que podemos tomarlo en una concepción más general para distintas instancias de gobierno, a todos aquellos agentes que, en el campo político, económico, social y cultural, son portadores de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales. Estos autores coinciden en que, en los distintos momentos de una política pública, intervienen diferentes actores: la población afectada, los funcionarios, los asesores, entre otros. De esta forma, se coloca el énfasis en un tema que nos interesa particularmente, que es remarcar la idea de que no puede haber política pública que se base únicamente en las decisiones estatales, ignorando la coparticipación de la población en este proceso.

En este sentido, compartimos la definición que realiza Díaz (1998: 78) sobre la política pública "como proceso social complejo, a lo largo del cual es posible ver desagregados en su accionar a los sectores de los aparatos estatales y también a sectores de la sociedad, que bajo formas institucionalizadas (o no) y en torno a una cuestión, configuran campos de relaciones sociales (relaciones de poder, que implican relaciones de fuerza en la producción instrumental y simbólica) al adoptar sucesivas tomas de posición y actuar en consecuencia, transformando la realidad". De esta definición es importante resaltar la caracterización que se realiza de la política pública como un proceso social complejo, que no transcurre en forma lineal y además, agregar que en el mismo se entrecruzan diferentes posiciones de los actores que se fundamentan en valores y racionalidades distintas, que siguiendo a Lapalma (2001) son: la política, la técnica, la burocrática y la de la población.

La agenda pública

Implica un proceso a través del cual determinados asuntos o problemas públicos se posicionan, adquieren un interés general, y son trasladados al nivel de la decisión gubernamental mediante distintas estrategias y políticas públicas para su atención. La agenda se considera como una etapa del proceso más amplio de elaboración de políticas. Por ejemplo, "por formación de la agenda se entiende el proceso a través del cual ciertos problemas o cuestiones llegan a llamar la atención seria y activa del gobierno como posibles asuntos de política pública" (Elder y Cobb, 1993: 77). En esta

postura, la decisión de la agenda corre por cuenta de los gobiernos que representan a los ciudadanos, y es por esta característica que la propuesta de estos autores norteamericanos se inscribe dentro de lo que podríamos llamar "Modelo político democrático", el cual enfatiza la centralidad que ocupan los medios de comunicación

Cambio cultural

El ser humano, desde su origen, debió adoptar medidas para preservar su vida y bienes, así como para protegerse del clima, animales y enemigos: la seguridad era sinónimo de supervivencia.

Este concepto llega a la actualidad relacionado con otros que inclusive lo califican: protección, garantía, defensa, confianza, auxilio, amparo, asilo, firmeza, orden, convencimiento, fe, certidumbre, certeza, convicción, solidez, infalibilidad, evidencia, estabilidad, inmunidad, tranquilidad, invulnerabilidad, fianza, etc.

Existen varias definiciones de Seguridad, entre otras: - "Protección de todo aquello que reviste valor para una persona, grupo o sociedad."

Situación alcanzada luego de la aplicación de acciones destinadas a evitar la pérdida o destrucción de lo que se preserva.

- Conjunto de condiciones necesarias que permiten el desarrollo de la personalidad humana.
- Aquello que tiene calidad de seguro: libre y exento de todo peligro, amenaza, o riesgo.
- Confianza, tranquilidad, o carencia de peligro, sin descartar el riesgo.
- Ausencia de riesgo. Se toma como referencia una ausencia relativa de riesgo, pues la ausencia total no existe y si existiera sería muy costosa de conseguir.
- Arte y ciencia de prevenir y/o minimizar riesgos. - Elementos, procedimientos y técnicas que se aplican para prevenir y minimizar riesgos y siniestros. De aquí surge la relación entre Seguridad y Riesgo que será inversamente proporcional; a más Seguridad menos Riesgo y viceversa. - Fórmula: Seguridad es igual a Riesgo (amenazas externas) más Vulnerabilidad (amenazas internas) menos protección (medidas físicas o psicológicas).

La Seguridad Pública.

La clasificación de tipos de Seguridad es tan variada como variados son los bienes a proteger. Entre ellas encontramos a la Seguridad Pública de la cual podemos encontrar diversas definiciones:

- "Es aquella que permite que los intereses vitales de la sociedad se hallan a cubierto de interferencias y perturbaciones substanciales".
- La que se ocupa de la protección de la sociedad mediante la aplicación de la ley por parte del Estado en el ámbito público.
- Función de protección, tutela y garantía pública, orientada hacia el bien común en vinculación con los fines de orden y justicia.

- Protección contra todo peligro que amenace o atente contra la vida, la integridad física, la libertad y la legítima propiedad de los bienes de las personas.
- Protección del ejercicio de las libertades, derechos y garantías del ciudadano.
- Conjunto de condiciones necesarias para el desarrollo social.
- Valor fundamental para las relaciones humanas que permite al particular sentir a salvo sus derechos, sin necesidad de recurrir el mismo a la fuerza para defenderse. - Su misión es mantener la paz social en un nivel aceptable, mediante la ejecución de acciones que reduzcan al mínimo el riesgo público.

Metas de la Seguridad Pública.

- a. Preservación de la existencia de la sociedad (seguridad pública).
- b. Garantía del orden social (orden público).
- c. Confianza en satisfacer las necesidades y lograr las aspiraciones (calidad de vida).
- d. Libertad para establecer relaciones y asociaciones (seguridad ciudadana).
- e. Búsqueda de la paz (paz pública).

Situación de Seguridad Pública

Es la suma de circunstancias legales, sociales, económicas y políticas a considerar para analizar un problema de seguridad pública. También se la reconoce como el estado de cosas conformada por factores variables (marco legal, tipo y frecuencia de delitos y siniestros, capacidades y vulnerabilidades de la fuerza pública, etc.) En una sociedad nada estará completamente libre de peligro, amenaza o riesgo. De acuerdo a ello, la seguridad pública no es cuantificable en términos objetivos y concretos, ni puede ser absoluta.

- ¿Cuál es la relación que existe entre el auge de la violencia y la inseguridad con los fenómenos de pobreza, desigualdad y marginación social?

- ¿Cuáles son las causas y circunstancias condicionantes de los nuevos mapas de la inseguridad y la violencia? - ¿Cuál es el papel que desempeñan los medios de comunicación social?

- ¿Es posible separar la tarea de prevención y control del delito de las políticas de lucha contra la pobreza, la promoción del empleo y los programas de desarrollo social? - ¿Qué valor tienen las experiencias comparadas a nivel internacional?

- ¿Cómo avanzar en la construcción de instrumentos de medición más precisos, confiables y proporcionados a la profundidad del fenómeno?

- ¿Cuál debe ser la relación entre prevención, contención, educación?

- ¿Cuáles son los núcleos de consenso que pueden orientar una política de estado en la materia?

- ¿Cuáles son las opciones disponibles tanto a partir de experiencias nacionales como internacionales en cuanto a prevención del delito y políticas activas en seguridad ciudadana?

Gestión de Seguridad Pública

Consiste en administrar los recursos humanos, materiales y financieros para crear y mantener una situación donde la comunidad, sus valores y su calidad de vida se hallen protegidos de los riesgos de delitos y siniestros.

En el ámbito provincial, se puede abordar el tema considerando a la Seguridad Pública desde distintas visiones:

- a. Una política de estado.
- b. Un problema de toda la sociedad.
- c. Una política que debe ser consensuada.
- d. Un compromiso de toda la población.

Metodología de la Seguridad

La metodología de una gestión moderna de seguridad se desarrolla en los siguientes pasos:

1) EVALUAR INTEGRALMENTE LOS RIESGOS, con un cuerpo de especialistas en las diferentes disciplinas. Esta operación implica la identificación, análisis, valoración y clasificación de los riesgos, por probabilidad de ocurrencia y peligro.

2) DISEÑAR Y COMPARAR CURSOS DE ACCIÓN para contrarrestar los riesgos. Los que no se puedan eliminar, retener o transferir, se deberán reducir.

3) APLICAR MEDIDAS DE SEGURIDAD, que son procedimientos, técnicas e inclusive dispositivos de prevención, conformando en su conjunto un SISTEMA DE SEGURIDAD que, a modo de barrera, busca neutralizar los riesgos por acción o disuasión. Cuando se conforma el SISTEMA DE SEGURIDAD más apto, factible y aceptable para enfrentar los factores de riesgo que se han evaluado, se llega a concluir que no se está administrando la seguridad, sino administrando los riesgos potenciales de la sociedad.

4) COMPLETAR EL SISTEMA DE SEGURIDAD, lo que demandará analizar la relación costo-beneficio y, con aprobación superior se originará un PLAN DE SEGURIDAD. Esta es la tarea más difícil que tiene el responsable de la seguridad: convencer que las erogaciones en seguridad no son un gasto sino una inversión, ya que jamás se podrá demostrar cuánto ganó la sociedad por haber evitado un hecho que no se cometió.

Organización de la Seguridad Pública Nacional

La organización de la seguridad pública en Argentina se estructura en distintos niveles de gobierno y organismos con competencias específicas. Se puede dividir en los siguientes niveles:

1. Nivel Nacional

Ministerio de Seguridad de la Nación: Órgano rector de las políticas de seguridad a nivel federal. Coordina y supervisa las fuerzas federales.

Fuerzas Federales:

Policía Federal Argentina (PFA): Actúa en delitos federales y en la Ciudad de Buenos Aires.

Gendarmería Nacional Argentina (GNA): Seguridad fronteriza y control en rutas.

Prefectura Naval Argentina (PNA): Seguridad en ríos, mares y puertos.

Policía de Seguridad Aeroportuaria (PSA): Seguridad en aeropuertos.

Sistema de Inteligencia Nacional: Coordina la información de seguridad e inteligencia.

Consejo de Seguridad Interior: Coordina políticas entre Nación y provincias.

2. Nivel Provincial

Ministerios de Seguridad Provinciales: Planifican y ejecutan la seguridad en cada provincia.

Policías Provinciales: Cada provincia tiene su propia fuerza con competencia en su territorio.

Servicios Penitenciarios Provinciales: Manejan las cárceles provinciales.

3. Nivel Municipal

Secretarías o Subsecretarías de Seguridad Municipal: Algunas ciudades tienen áreas dedicadas a seguridad.

Policías Municipales o Guardias Urbanas: No todas las jurisdicciones cuentan con ellas, pero su función es preventiva.

Centros de Monitoreo: Controlan cámaras de seguridad en espacios públicos.

4. Otros Organismos

Poder Judicial y Ministerio Público Fiscal: Procesan los delitos y dirigen investigaciones.

Defensorías del Pueblo: Controlan el respeto a los derechos humanos en seguridad.

Organismos de Control y Auditoría: Supervisa el accionar de las fuerzas de seguridad.

El Orden Público

Es uno de medios por los que se conduce al bienestar general o bien común, y su objetivo formar el Derecho y asegurar su imperio, la existencia de la Ley y la efectividad de su cumplimiento por medio de la coacción del poder público, es decir, por la fuerza organizada.

Para lo que se cuenta con medios tales como: Leyes, reglamentaciones, prohibiciones y órdenes, la concesión de permisos y autorizaciones y la coerción, esto es la aplicación de penas y el uso de la fuerza pública, y los objetivos del Orden Público son el garantismo de la seguridad, educación, salubridad, moralidad y bienestar.

La seguridad concepto: Es un estado de ánimo una sensación un término abstracto es un objetivo Un fin no un medio y es una necesidad primaria.

Abraham Maslow establece jerarquías; en primer lugar, están las necesidades fisiológicas, luego protección y seguridad pertenencia, y por último la estima y autorrealización. Con la acumulación de experiencias propias o ajenas que podemos llamarlo conciencia empírica- ósea la experiencia propia o transmitida- el hombre conoce riesgos y peligros y amenazas reales.

El hombre toma medidas precautorias y espera que desaparezca o se amortigüe la sensación de inseguridad y así liberarse de preocupaciones y angustias. En efecto, desde la antigüedad se defendieron los bienes primarios: la familia, la supervivencia, el agua, el territorio, el sustento, etc.

En la era moderna le compete al estado velar por el bienestar general de la población estando a cargo monopolicamente de la provisión de seguridad. A su vez debe garantizar el libre ejercicio de los derechos y evitar injerencias resguardando el artículo 18 de la Constitución nacional y concordantes (derechos y garantías individuales) y en consecuencia llegamos a la conclusión que la seguridad es un derecho humano básico.

Si hablamos de seguridad nos remitimos al vocablo "seguro" que según la Real Academia consiste en ser libre de todo peligro daño o riesgo entonces se infiere que seguridad es la calidad de exención de todo peligro o daño.

Etimológicamente seguridad deriva del latín securitis, en otros términos: confianza y tranquilidad de una persona. Entonces podemos definir a la seguridad "Es un estado de hondo contenido subjetivo que nos hace estar adecuadamente exentos de riesgos reales o potenciales dentro de un marco de lógico equilibrio psíquico". (Prof. Emilio Arias Cevallos).

El objetivo de la seguridad es aminorar riesgos y sus causas desencadenantes. No se trata de eliminar sino de aminorar. Cuando hablamos de seguridad como ciencia sujeto objeto y análisis debemos considerar los factores endógenos y exógenos desde el punto de vista psicológico y físico. Desde el punto de vista psicológico, la seguridad es

una situación en la que nos sentimos a resguardo de sorpresas desagradables y de situaciones indeseables. Desde el punto de vista físico el objetivo es alcanzar una situación de protección con elementos físicos o de mecanismos enfocados al amparo de una entidad o persona, a fin de permitir el desarrollo de sus actividades. Entonces, la seguridad es una ciencia dinámica que trata de salvaguardar al individuo al contexto social en el que actúa y proteger sus bienes contra hechos fortuitos o premeditados a fin de lograr un ámbito de bienestar, confianza y mejores condiciones de progreso" desde el punto de vista científico.

Debemos considerar desde la siguiente ecuación riesgo más causa desencadenante es igual a daño.

Policía. Concepto.

El concepto Policía deriva del término griego "politeia" que significa Ciudad Estado, en un sentido aplicable a la administración pública y al gobierno. En el Siglo XIV, en Francia se introdujo la palabra Pólice para designar el fin y la actividad del Estado. A fines del Siglo XV Alemania se apropia del concepto francés y lo incorpora con la denominación ius politiae, implicando la facultad de proveer por la fuerza del Estado al Bienestar Común. Este ius politiae asignaba al rey la competencia para dictar las normas que proporcionaban a los súbditos la felicidad en la vida, otorgando al Estado la posibilidad de hacer valer su poder sobre todas las actividades individuales de los ciudadanos.

En el Renacimiento el término policía aparecía en contraste con el de justicia, presentándose dentro de ésta como asuntos de su incumbencia jurisdiccional aquellos que habían de ser juzgados conforme a derecho y que estaban dentro de las atribuciones de los tribunales.

En cambio, eran asuntos de policía todas aquellas cuestiones públicas que se gestionaban discrecionalmente y representaban la misión propia del gobierno. En el Siglo XVIII el Derecho Natural se enfrentó contra la superpotencia del Estado personificada en la Policía. Contemporáneamente, con la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y del Ciudadano proclamada como dogma por la Revolución Francesa en 1789, se asigna a la policía, función y poder que se preserva en la actualidad.

La seguridad privada no es un derecho, es un servicio que se presta por quién está habilitado para ello y tiene como objeto tratar de brindar protección y tranquilidad a las personas que requieran circunstancias especiales de seguridad. Como condición y por ser un servicio deben tener la capacidad de solventar los gastos del mismo. En nuestra provincia rige el decreto ministerial 521 del año 91 y estructura a las agencias privadas de la siguiente manera: informaciones, vigilancia, seguridad. La seguridad privada tal como es paliativo para quien pueda pagarla, pero debemos tener en cuenta que sus integrantes no tienen estado, policial ni autoridad es un mero particular que en caso necesario debe solicitar el auxilio de la fuerza pública. (Fuerzas de Seguridad)

Funciones de la policía de la Provincia de Santa Fe

La Policía de la Provincia de Santa Fe es una institución con 160 años de historia, y es uno de los vértices de la política de seguridad democrática que lleva adelante el Gobierno de Santa Fe, a través del Ministerio de Justicia y Seguridad.

Las Fuerzas de Seguridad garantizan el mantenimiento del orden público y la paz social, actúan como auxiliar de la justicia y ejercen las funciones que las leyes, decretos y reglamentos establecen para resguardar la vida, los bienes y otros derechos de la población.

La fuerza provincial desempeña sus funciones en todo el territorio de la provincia, a excepción de aquellos lugares sujetos exclusivamente a la jurisdicción militar o federal o de otra policía de seguridad.

Seguridad Ciudadana

La seguridad ciudadana es aquel estado o condición socio institucional que objetiva y subjetivamente (percepción) puede calificarse como óptima para el libre ejercicio de los derechos individuales y colectivos, que depende del conjunto de condiciones sociales y culturales, jurídicas, institucionales y políticas que, entre otras, posibilitan el adecuado y normal funcionamiento de las instituciones públicas y los organismos del Estado, así como la convivencia pacífica y el desarrollo de la comunidad y la persona.

Seguridad Democrática

El término seguridad democrática refiere a la situación de bienestar concebida por la acción de desarrollo que promueve el Estado, junto con la definición de políticas de desarrollo, cuyas medidas específicas están destinadas a procurar la condición de bienestar de la comunidad en democracia.

La problemática de la seguridad

La seguridad pública es facultad exclusiva del estado y es uno de los fundamentos del mismo brindar seguridad a todos los habitantes de un estado de acuerdo al principio constitucional de igualdad. En efecto el fundamento legal lo hacemos partiendo de la base de que es el estado -que no es otra cosa que la nación jurídicamente organizada- quien debe sostener la seguridad pública. Entonces el derecho es un elemento esencial y no hay estado sin derecho y es por eso que los derechos son un atributo esencial del estado, elemento que integra la estructura dinámica de la organización como un sistema jerarquizado obligatorio para conseguir un orden deseable. Nuestro preámbulo en la Constitución Nacional, claramente afirma que entre los distintos objetivos se encuentra la paz interior y proveer la defensa común del Estado ante conmoción interior estando además reflejado en artículo 23, artículo 18 -que habla de las cárceles sanas- como así la facultad de establecer impuestos si la seguridad interior lo necesita velar por la seguridad de las fronteras, etc.

Otra variable de la seguridad es la tranquilidad. Según Soler consiste en poder disfrutar de los demás derechos constitucionales sin sufrir daños o perturbación en las

personas o bienes ejemplo circulación propiedad bienes e integridad física. Este estado debe estar presente garantizando mediante un programa de protección. En ese sentido y por otro lado la Corte Suprema de Justicia ha considerado en el fallo Montalvo que la sociedad espera la protección de sus derechos tal cual son entre otros la salud y seguridad pública.

Existen distintos principios constitucionales que se refieren a la Seguridad tales como los tratados internacionales de los cuales nuestro país es parte, y que son fuentes de derecho regulados en el artículo 75 inciso 22 de nuestra Constitución, citando algunos ejemplos: declaración americana de los derechos y deberes del hombre: artículo 1 dice así todo ser humano tiene derecho a la vida a la libertad ya la seguridad de su persona. Otro texto importante declaración universal de los Derechos Humanos en su artículo tercero establece que todo individuo tiene derecho a la libertad y la seguridad de su persona. El pacto internacional de derechos civiles y políticos señala que todo individuo tiene derecho a la libertad y a la seguridad personal y dentro de América la comisión americana de derechos humanos conocida como el pacto de San José de Costa Rica en su Artículo séptimo afirma que toda persona tiene derecho a la libertad y seguridad personal.

Cuando hablamos de seguridad pública partimos de un significado amplio, pero nosotros aquí, nos referimos a la obligación que el estado de derecho ASUME frente a todos los habitantes a los fines de proteger su vida sus bienes y demás derechos constitucionales.

Por ello le corresponde a la Institución policial tener un papel preponderante en este rol, dado que es la depositaria de la fuerza pública y auxiliar de justicia, según la ley Orgánica de la Policía, y el Código Procesal Penal provincial y nacional. Asimismo, citamos el papel de otras fuerzas de seguridad nacionales- en el marco del estado Federal- que colaboran según su incumbencia (Leyes orgánicas de cada Fuerza), con la seguridad pública, a saber:

Prefectura Naval Argentina, la Policía de Seguridad Aeroportuaria, la Gendarmería Nacional Argentina y la Policía Federal Argentina, de la mano de la normativa vigente: la ley de Defensa Nacional, la Ley de Seguridad Interior y la ley de Inteligencia Nacional.

La seguridad jurídica, vista como estabilidad y continuidad del orden jurídico y previsibilidad de las consecuencias jurídicas de determinada conducta, es indispensable para la conformación de un Estado que pretenda ser "Estado de Derecho".

Aunque las Constituciones, en general, y las Cartas de derechos humanos fundamentales - como, por ejemplo, la Declaración de Derechos Humanos de la ONU y la Convención Americana de San José de Costa Rica- no aluden a un derecho a la seguridad jurídica, el constitucionalismo de nuestros tiempos es consciente de que un Estado de Derecho es indisoluble de esta garantía. La doctrina considera la seguridad jurídica como expresión del Estado de Derecho, confiriendo a aquella la condición de su principio concretizado del principio fundamental y estructurador del Estado de Derecho.

Así, la seguridad jurídica asume las figuras de principio del orden jurídico estatal y de derecho fundamental, el ciudadano debe saber, en la medida de lo posible, no sólo los efectos que sus acciones podrán producir, sino, también, cómo los terceros podrán reaccionar delante de ellas. Nótese, sin embargo, que la previsibilidad de las consecuencias oriundas de la práctica de conducta o acto presupone univocidad en relación a la calificación de las situaciones jurídicas, lo que torna estos elementos en indisociablemente ligados.

En otra perspectiva, la seguridad jurídica refleja la necesidad de que el orden jurídico sea estable. Ésta debe tener un mínimo de continuidad. Y se aplica tanto a la legislación como a la producción judicial, aunque aún no haya, en la práctica de los tribunales brasileiros, cualquier preocupación con la estabilidad de las decisiones. Resáltese que la uniformidad en la interpretación y aplicación del derecho es un requisito indispensable al Estado de Derecho. Hay que percibirse lo más antes posible que hay un grave problema en el derecho variable de acuerdo con el caso.

Previsibilidad. Para que haya previsibilidad, igualmente, son necesarias algunas condiciones. Si es cierto que no hay cómo prever una consecuencia si no hubiera acuerdo acerca de la calidad de la situación en que se inserta la acción capaz de producirla, también es incontestable que esta depende, para generar previsibilidad, de la posibilidad de que su comprensión en términos jurídicos y de confiabilidad en aquellos que detienen el poder para afirmarla. Siendo así, se sustenta que la previsibilidad requiere la posibilidad de conocimiento de las normas con base en las cuales la acción podrá ser calificada. Sin embargo, como la previsibilidad no cuida o trata de la circunstancia de la norma ser interpretada, se tornó necesario tocar la cuestión de la interpretación jurídica, de ahí habiendo surgido, naturalmente, la preocupación con la efectividad del sistema jurídico en su dimensión de capacidad de permitir la previsibilidad, en la medida en que el conocimiento de la norma y la uniformidad de la interpretación de nada ayudarían en caso el jurisdiccional no pudiese contar con decisiones previsibles.

Estabilidad La seguridad jurídica puede ser vista en otra perspectiva, o sea, en una dimensión objetiva. Es necesario que el orden jurídico y, así, la ley y las decisiones judiciales, tengan estabilidad. Ella debe tener un mínimo de continuidad incluso porque para que el Estado de Derecho no sea Estado provisorio, incapaz de imponerse en tanto orden jurídico dotado de eficacia y potencialidad delante de los ciudadanos.

Pero lo que importa, en el presente contexto, es demostrar que la estabilidad no se traduce apenas en la continuidad del derecho legislado, exigiendo, también, continuidad y respeto a las decisiones judiciales, esto es, a los precedentes 15.

Poco ayudaría tener una legislación estable, al mismo tiempo, frenética alternancia de decisiones judiciales. Para decir lo más mínimo, las decisiones judiciales deben tener estabilidad porque constituyen actos de poder. Ahora, los actos de poder generan responsabilidad a aquellos que lo instituyeron. Así, las decisiones no pueden ser libremente desconsideradas por el propio Poder Judicial.

El punto tiene relevancia insospechada. No sólo el juez y el órgano jurisdiccional deben respeto a lo que hicieron, o sea, a las decisiones que tomaron, sino, también, a las decisiones de los tribunales que le son superiores claramente cuando éstos deciden confiriendo interpretación a una ley o atribuyendo calificación jurídica a determinada situación. Se trata de algo que, además de advenir de la mera visualización de la tarea atribuida a los tribunales superiores, deriva de la percepción de la lógica del sistema de distribución de justicia y de coherencia que se impone al discurso del Poder Judicial.

La relación entre doble grado y respeto a los precedentes en la dimensión de seguridad jurídica, Aunque la idea de someter al juez a la letra de la ley haya constituido mero sueño de la Revolución Francesa, no hay duda que, en tesis, la seguridad jurídica sería proporcionada por un sistema judicial en el que el magistrado sólo aplicase la letra de la ley. Caso fuese admitida, como hipótesis, la imposibilidad del juez decidir fuera de los trazos de la norma general, la previsibilidad sería inevitable. Eso significa que es correcto pensar que la idea de sumisión del juez al legislador colaboró para la formación de un sistema despreocupado con el respeto a los precedentes.

Tutela de la seguridad jurídica y de la confianza

El Estado tiene el deber de tutelar el derecho fundamental a la seguridad. Posee el deber de tutelar mediante prestaciones fácticas y normativas. Son innumerables las normas infra constitucionales y varias las prestaciones fácticas con las que el Estado tutela la seguridad -vista en sentido genérico- de derecho general a la seguridad. La seguridad jurídica también es tutelada mediante varias normas y prestaciones fácticas estatales. Visible es la norma constitucional que afirma la inviolabilidad de la cosa juzgada, del derecho adquirido y del acto jurídico perfecto (art. 5o, XXXVI, CF), aunque existan en la Carta Magna otras normas que, incluso indirectamente, tutela la seguridad jurídica, como las que garantizan el contradictorio y la fundamentación de las decisiones judiciales. En el Código de Proceso Civil, igualmente se encuentran reglas de tutela a la seguridad, como aquellas que tratan, por ejemplo, de la preclusión, impidiendo una decisión de alguna cuestión ya decidida o la práctica de un acto procesal fuera de tiempo. Además de eso, la asistencia jurídica, por ejemplo, puede ser vista como una prestación fáctica para la tutela de la seguridad jurídica, ya que el abogado gratuito puede ser indispensable para que el jurisdiccional pueda tener sus derechos protegidos en el proceso.

La cosa juzgada y el precedente vinculante delante de la tutela de la seguridad jurídica y de la confianza Las funciones de la cosa juzgada y del precedente vinculante a la luz de la seguridad jurídica y de la tutela de confianza son distintas. El respeto a los precedentes garantiza la previsibilidad en relación a las decisiones judiciales, así como la continuidad de la afirmación del orden jurídico. La cosa juzgada, a su vez, garantiza que ninguna decisión estatal interferirá de modo a inutilizar el resultado obtenido por la parte con la decisión cobijada por la cosa juzgada, así como la estabilidad de las decisiones judiciales. Delante de la cosa juzgada, no hay que hablar de previsibilidad o de continuidad para comprender de algún modo -y, por lo tanto, de afirmar- el ordenamiento jurídico.

La cosa juzgada es imprescindible para la afirmación del poder estatal, sobre todo en razón de ser, virtualmente, inatacable. El discurso realizado en el proceso, para poder ser calificado de discurso jurídico, o sea, de discurso del poder acerca del derecho, debe tener un término final a partir del cual se torne definitivo e inmutable. Al lado de los actos jurisdiccionales no preocupados con la definición de los litigios, la cosa juzgada es atributo del proceso jurisdiccional.

Precedente y cosa juzgada erga omnes. Esta especie de cosa juzgada protege beneficios conferidos por la decisión a todos los miembros de la sociedad, como los titulares que son de derechos difusos.

Niveles de Seguridad

Una condición sobre el concepto de seguridad reside en definir ¿de quién y para quién es? La seguridad de la que se está hablando, es decir el objeto o destinatario de la misma.

Seguridad Internacional

Viene sufriendo significativas transformaciones durante estas dos últimas décadas a partir del fin de la guerra fría, allí nace un nuevo concepto, es el fin de la doctrina de seguridad nacional, dando paso a una nueva concepción "la protección del ser humano", ante las amenazas cada vez más complejas, protegiendo el derecho de los individuos y las comunidades, ya que atentan contra el desarrollo de las democracias. Según Rojas Aravena, los principales cambios y tendencias proponen un nuevo desafío a la seguridad internacional y se da por las siguientes circunstancias: *El fin del conflicto bipolar por la desaparición de la unión soviética.

*La nueva relación de poder, EEUU única superpotencia. Nuevos actores internacionales, nuevas amenazas a la seguridad en el mundo. Consiste en crear verdaderas posibilidades, para que las personas puedan vivir con "seguridad y dignidad", desde ese enfoque puede decirse que: la seguridad humana refuerza la seguridad del estado, pero no la sustituye. La seguridad internacional debe ser de carácter multidimensional, desde esta perspectiva el Continente Americano adquiere un nuevo enfoque a partir del año 2002. La asamblea general de la OEA, en la declaración de BRIDGETOWN, se pronunció sobre un enfoque de Seguridad Regional denominado "Enfoque multidimensional de la seguridad Hemisférica", las amenazas y otros desafíos de la seguridad del Hemisferio, son hoy de distintas naturalezas, de allí que los enfoques tradicionales deben ampliarse para abarcar nuevas amenazas, que incluyen aspectos políticos, económicos, sociales, salud y ambientales, en el Art.2 de la Declaración de seguridad de las Américas, incluye las amenazas tradicionales y las nuevas e incorpora las prioridades de cada Estado, contribuye a la consolidación de la paz, al desarrollo integral y a la justicia social, se basa en los valores democráticos, el respeto, la promoción y defensa de los derechos humanos, la solidaridad, la cooperación y el respeto a la soberanía nacional.

Amenazas tradicionales y actuales

1) El terrorismo, la delincuencia organizada transnacional, el problema mundial de las drogas, la corrupción, el lavado de activos, el tráfico de armas y las conexiones entre ellos. 2) La pobreza extrema y la exclusión social, de amplios sectores de la población que también afectan la estabilidad y la democracia. La pobreza erosiona la unión social y vulnera la seguridad de los estados. Los desastres naturales y los de origen humano, el sida y otras enfermedades de riesgo para la salud y el deterioro del medio ambiente. 3) La trata de personas. 4) Los ataques a la seguridad cibernética. 5) La posibilidad de que surja un daño, en el caso de un accidente o incidente en el transporte marítimo de material peligroso, incluido el petróleo, material radioactivo y desechos tóxicos y la posibilidad del acceso, posesión y uso de armas de destrucción masiva.

Seguridad Nacional

Es un servicio público responsabilidad del estado nacional y que, bajo su responsabilidad, con la finalidad y posibilidad de enfrentar las amenazas y agresiones de origen externo e interno, en tal sentido la seguridad nacional puede ser entendida entre otras cosas como:

*La capacidad del estado para preservar su territorio, la soberanía y el control de sus fronteras, la protección ecológica, el combate de la delincuencia organizada, el riesgo de las enfermedades infectocontagiosas, a través de las fronteras, como así también las amenazas del terrorismo internacional.

*La sociedad y el estado dispone de instrumentos y capacidades para salvaguardar la soberanía e integridad del territorio nacional y sus habitantes permitiendo el desarrollo de su libertad, actividad personal, económica y social que evita riesgos internos y externos.

Seguridad Provincial

El gobierno nacional ha delegado en las provincias, según el Art. 121 de la Constitución Nacional, los siguientes poderes: "Las provincias conservan todo el poder no delegado por la constitución al gobierno federal. En función de ello, las provincias argentinas conservarán la facultad, entre otras cosas, de garantizar la función pública y brindarles seguridad a sus habitantes, cuando las instituciones lo consideren necesario. "Art 10 de la Constitución de la Provincia de Santa Fe". Como miembro del estado federal argentino, con la población y territorio que por derecho le corresponde, organiza sus instituciones conforme a principios democráticos, representativos y republicanos, de la sumisión del estado nacional las propias normas jurídicas. A su vez las atribuciones del gobernador de la provincia según el Art. 72 se establece que: Es el jefe superior de la administración pública, dispone de las fuerzas policiales y presta auxilio a la legislatura, a los tribunales de justicia y a los funcionarios provinciales, municipales y comunales autorizados por la ley, para hacer uso de ella (Inc.17). De acuerdo a la Ley de Ministerios de Santa Fe la seguridad pública es responsabilidad del gobierno provincial de asistir al gobernador, con relación a la planificación, coordinación y ejecución de las políticas de la provincia en materia de seguridad pública.

Seguridad a nivel local o municipal

Desde mediados de los 50, asistimos a una profunda transformación social por el éxodo de los habitantes rurales en grandes masas hacia las capitales y principales ciudades de los distintos países del mundo, en busca de mejores condiciones de vida, Así se fueron formando los grandes conglomerados urbanos y con ello la constitución de una nueva sociedad urbana. No siempre esto significa prosperidad ni desarrollo, el paralelismo urbanización-delito, se potencia cuando se urbaniza con hacinamiento, desempleo, y con sectores de población excluidos, sin acceso a los servicios esenciales. La municipalidad comenzó a tener una participación más activa contra el delito, convirtiéndose en promotores de los cambios, la proximidad entre ciudadanos y el estado municipal, puso de manifiesto la importancia de la Prevención del Delito.

Esta participación municipal ha sido desplegada en los países desarrollados a principio de los 80, Modelo Barcelona de Seguridad Anticipada (España 1980), a fines de los 90, estos programas se extendieron a países de América Latina algunos ejemplos: La Pcia de Buenos Aires: servicio municipal de prevención comunitaria (San Fernando 1998), en Santa Fe el programa Municipal de Seguridad Urbana 1998 y en Rosario en el 2003 Plan Integral de seguridad. En Argentina se aprecia el involucramiento municipal en el tema de seguridad, con implementación de estrategias comunitarias y de los organismos municipales en los barrios. En nuestro país solo el estado nacional y provincial pueden contar con cuerpos policiales armados que brindan seguridad a los ciudadanos, Art.5 de la Constitución Nacional: "Cada provincia dictará para sí una constitución, bajo el sistema representativo republicano", de acuerdo a los principios de la Constitución Nacional, asegurando la autonomía municipal, reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico, financiero, En la actualidad el estado nacional a través de sus fuerzas de seguridad (Prefectura Naval Argentina y Gendarmería Nacional, y las fuerza policiales: policía federal argentina, Policía de Seguridad Aeronáutica, cada una de las provincias y la ciudad autónoma de Buenos Aires, pueden poseer en su territorio Instituciones policiales que cumplen funciones de prevención y represión de la actividad delictiva, la ley vigente priva al estado municipal, de contar con una policía propia para enfrentar el delito local, y hasta tanto no se modifique la legislación que apruebe la autonomía del municipio de Rosario, no obstante el tema ya está instalado. En el 2009 el intendente de Rosario Miguel Lifschitz, reclamó la autonomía de la ciudad para poder crear una policía municipal o comunitaria y así entender las demandas de mayor seguridad para los rosarinos.

La Seguridad, el Jefe y el Mando

Conocemos la definición amplia de Seguridad como la "protección de todo aquello que tiene valor"; pero si la consideramos como un bien esencial para la calidad de vida de nuestra Sociedad, entonces se deriva en el concepto de Seguridad Pública.

Ya se ha expresado que la Seguridad es la ciencia del Policía, y que la Institución trata de mantener un alto índice de Seguridad y un bajo índice de Riesgo, esto mediante la ejecución principalmente de operaciones policiales. Y la conducción de operaciones

policiales será un arte, una actividad libre y creadora, que se apoyará sobre bases científicas.

La Seguridad evoluciona constantemente, pues nuevos delitos o nuevos “modus operandi” delictivos le imprimen formas siempre renovadas de acción. A fin de aprovecharlos oportunamente, se debe prever su aparición y calcular acertadamente su influencia. En la Seguridad las situaciones varían al infinito; también a menudo y repetidamente; sólo contadas veces es dado preverlas; en ella los factores ponderables ejercen muchas veces una influencia decisiva; la propia voluntad choca con la del delincuente y los rozamientos y errores son frecuentes.

Las enseñanzas deducidas de la Seguridad no pueden ser reunidas totalmente en los manuales. Por esta razón, los mismos sólo contienen los preceptos y procedimientos fundamentales resultantes de la experiencia extraída amoldados a las propias exigencias y posibilidades. Así como a la influencia particular del ambiente geográfico. Tales preceptos y procedimientos, por otra parte, deben ser aplicados de acuerdo con la situación. Un proceder sencillo, aplicado lógicamente, es la forma más segura de llegar al éxito.

La Seguridad somete la resistencia moral y física de cada policía a las pruebas más duras; por eso, en ella son tan importantes las cualidades de carácter como las

intelectuales, y muchos que pasan inadvertidos en la calma llegan a revelarse recién en el campo de la acción. La conducción exige policías de personalidad manifiesta, de criterio claro y previsor, independiente, sereno y firme en sus resoluciones, perseverantes y enérgicos en la ejecución de las mismas, insensibles a los vaivenes de la suerte y con hondo sentido de la gran responsabilidad que pesa sobre ellos.

El jefe debe ser guía y educador en todo sentido. No sólo debe conocer a su personal y dirigirlos con elevado sentimiento de justicia, sino que también debe destacarse por la superioridad de sus conocimientos y de su experiencia, por su entereza moral, por el dominio de sí mismo y por el valor demostrado ante el peligro.

El ejemplo y la actitud personal del que manda ejercen una influencia decisiva sobre los subordinados. Todo jefe que demuestra sangre fría frente al delito y lo afronta con decisión y audacia, arrastra consigo a su personal, ya que sólo se manda con el ejemplo. Es necesario, por otra parte, que sepa llegar al corazón de sus subordinados y logre su confianza por la comprensión de sus ideas y sentimientos y una preocupación constante por su bienestar.

La mutua confianza entre jefe y subordinados es la base más segura de disciplina, sobre todo en caso de peligro o dificultades.

Todo jefe debe poner de manifiesto su entera personalidad, sea cual fuere la situación.

El amor a la responsabilidad es la cualidad más relevante del que manda; ésta no debe llevarlo, sin embargo, a tomar resoluciones arbitrarias que prescindan del interés del

conjunto, o a no cumplir estrictamente las órdenes recibidas, reemplazando la obediencia por una presunción de saberlo hacer mejor. La iniciativa mantenida dentro de sus justos límites puede constituir la base de los grandes éxitos. El hombre sigue siendo el factor decisivo de la Seguridad pese a todos los progresos de la ciencia y de la técnica. Más aún, su valor ha aumentado en las situaciones actuales debido a la gran dispersión de personal en el campo de acción.

El aislamiento de los policías en el terreno donde se desarrolla la acción exige que piensen y procedan con iniciativa, que aprovechen con reflexión, decisión y audacia cualquier situación favorable que se les presente y que estén profundamente convencidos de que el éxito depende de la actitud de todos y cada uno de ellos.

El jefe debe convivir con su personal y compartir con ellos los riesgos y las privaciones, las alegrías y las penas. Solamente con la observación personal puede formarse un juicio exacto sobre la capacidad y las necesidades de aquellos puestos bajo su mando.

El policía no sólo es responsable de sí mismo, sino también de sus camaradas. El más capaz debe guiar al inexperto..., el más fuerte al débil..., y todos proteger a la comunidad.

Tales son las bases que fomentan la camaradería, tan importante entre el jefe y los subalternos, como de éstos entre sí, unidos para el cumplimiento de la misión policial. Cuando el personal posee una cohesión puramente externa, pero carece de la solidez íntima resultante de una larga educación e instrucción, fácilmente fracasa en los momentos de peligro y bajo la presión de acontecimientos imprevistos. Por ello, debe acordarse una importancia decisiva al afianzamiento de la disciplina y la cohesión, así como también a la educación e instrucción.

Las energías del personal deben conservarse frescas para las circunstancias decisivas, pues en éstas pueden ser exigidas hasta su máximo rendimiento; el que lo somete a esfuerzos innecesarios conspira contra el éxito perseguido.

El desgaste de energías debe guardar relación con el objetivo perseguido. Las exigencias irrealizables disminuyen la confianza en la conducción y perjudican el espíritu del personal.

La Seguridad impone en primer término la necesidad de proceder resueltamente.

Todos los integrantes de un elemento policial desde el jefe hasta el de menor grado, deben estar convencidos de que la inacción y la omisión constituyen una falta más grave que un error en la elección de medios.

El planeamiento y desarrollo de las operaciones, así como cualquier otra actividad que se ejecute, exige la coordinación y convergencia de todos los esfuerzos espirituales, intelectuales y físicos de los jefes y del personal que en ellos participan, con el objeto de obtener de los mismos el mayor rendimiento.

La coordinación y convergencia de los esfuerzos imponen las siguientes condiciones:

- Comunidad de sentimientos y de aspiraciones (identificación emocional).
- Unidad de principios y procedimientos de conducción e instrucción (identidad intelectual).
- Conocimiento mutuo de las respectivas situaciones, necesidades e intenciones(contacto).

Las dos primeras condiciones deben cumplirse permanentemente, como resultado de la educación e instrucción de jefes y personal; la tercera hay que asegurarla en cada destino por medios adecuados.

La satisfacción conjunta de las tres condiciones constituye el enlace. El enlace debe existir siempre en la acción: dadas las dificultades que se hallarán en el desarrollo de casi todas las actividades, es imprescindible adoptar medidas y previsiones especiales para mantenerlo, aún en las situaciones más críticas.

En enlace en la acción – supuesta siempre la existencia de la identidad moral e intelectual – se consolida o restablece por frecuentes contactos personales y por medio de las comunicaciones. Aun transitoriamente sin comunicaciones y

sin la posibilidad de contactos personales, la intención del

superior, la misión asignada y, sobre todo, la mutua compenetración entre los jefes, y entre éstos y el personal, presupone la existencia de un enlace que, hasta en las situaciones más difíciles, puede asegurar por sí solo la coordinación y la convergencia de esfuerzos deseada.

El Mando

Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados, con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación, tanto en el desempeño de su función como en el cumplimiento de una misión (autoridad moral). En ambiente empresarial el mando es conocido como "liderazgo".

Tipos de Mando.

En la Policía un Jefe debe ejercer el Mando Correcto. Sus límites son el Mando Autoritario y el Mando Persuasivo, más allá se deteriora. Si excede de lo autoritario se corrompe en: Déspota, Ególatra o Terco. Si excede lo persuasivo se corrompe en: Indolente o Demagogo. El CORRECTO sirve a la Comunidad a través de la Institución; los DÉSPOTAS, EGÓLATRAS, TERCOS, INDOLENTES y DEMAGOGOS se sirven a sí mismo y usan a la Institución para sus propios fines.

Breve Definición Líder:

En inglés leader, aquella persona que realiza la acción de guiar (lead) o conducir un grupo de personas, con el fin de lograr algún objetivo, entonces dentro de nuestra sociedad podemos pensar que hay una gran infinidad de tipos de líder, en función del

ámbito a que nos referimos, el líder de un grupo de amigos, de una familia, de un grupo de música, de una organización, etc.

El líder es ante todo un guía para el grupo, siendo capaz de ejercer una conducción eficaz y lograr que las personas den lo mejor de sí, a partir de crear una visión y alinear detrás de ella los esfuerzos de las personas. El líder no necesita de la jerarquía formal para lograr que las personas lo sigan y lo respeten, puede actuar tanto dentro de ella como más allá, por lo que su labor es crítica sobre todo en los momentos de crisis. Es capaz de apelar a la "razón", pero por sobre todas las cosas trabaja sobre el plano emocional de las personas que es aquel capaz de generar un máximo compromiso y dedicación.

Para el desarrollo de su gestión el líder se basa en el ejercicio de la influencia, que consiste en lograr que otros se comporten de determinada manera sin tener necesidad de utilizar la coerción y en consecuencia logra actitudes más sinceras y perdurables.

Las características: Pueden agruparse en tres dimensiones:

- Atributos personales: ej., inteligencia, valores, carácter.
- Relación con subalternos: ej., ascendencia, consideración, motivación al personal.
- Resultados obtenidos: ej., fama, prestigio, hazañas. LÍDERES, distintos tipos
 1. Militares: personas que hayan ocupado un rango en el ejército o conocidos por su participación en acciones bélicas (e.g., San Martín, Napoleón Bonaparte).
 2. Políticos: sujetos conocidos por sus cargos o acciones políticas. Se incluyeron aquellas personas que se han desempeñado en algún momento de su vida como funcionarios de algún gobierno (ej., Kennedy, Roca).
 3. Población general: individuos sin rango militar o eclesiástico. Se incluyen sujetos desconocidos por la comunidad general y vinculados particularmente con el encuestado (e.g., mi padre, Alejandra, Pablo).
 4. Guías espirituales o religiosos: se refiere a personas con cargo eclesiástico o reconocidos como representantes de corrientes religiosas o espirituales (ej., el Papa, Jesús, la Madre Teresa).
 5. Líderes revolucionarios: personas reconocidas principalmente por una actividad revolucionaria, entendida ésta como acciones en contra del régimen establecido (ej., Gandhi).
 6. Científicos: sujetos reconocidos por su labor científica (ej., Favaloro, Pasteur).
 7. Artistas, músicos, pintores, actores, escritores y personajes asociados a la actividad cultural (e.g., Gardel,).
 8. Deportistas: asociado a personas relacionadas con el deporte (ej., Messi, Ginobili).
 9. Empresarios o famosos: se incluyen individuos reconocidos por su actividad empresarial o pertenecientes a la farándula (ej., Bill Gates, Adrián Suar).
 10. Jefes cercanos: individuos que tienen una relación laboral o militar directa con los encuestados (ej., el jefe de Unidad Regional, el gerente de ventas de la empresa).

Trabajo en equipo.

El valor y correcto accionar del personal puesto de manifiesto en el servicio, se refleja en la calidad del jefe. Nace aquí la tan anhelada armonía de equipo. El jefe debe caracterizarse por con su personal y compartir con ellos tanto los peligros como las carencias, y los éxitos. *Este trabajo en equipo coordinado nos hace responsables de uno mismo y de sus camaradas. *Esto para nada significa un grupo de amigos o conocidos que como compañeros de trabajo realizan una tarea rutinaria. Al contrario, es una identidad de grupo sustentado en la firme convicción que estamos confiados en el camarada que me acompaña día a día aunados por el Jefe en el que se confía por sus cualidades demostradas, disciplina, capacidad intelectual, moral, etc.

- El Jefe debe velar por la Seguridad, y por ello deben estar convencidos de que las faltas de acción oportuna constituyen un revés, a veces con consecuencias no deseadas.
- El planeamiento y desarrollo de las operaciones, así como cualquier otra actividad que se ejecute, exige la coordinación y convergencia de todos los integrantes, bajo estas pautas:
 - a. Identificación como integrante del equipo y saber las aspiraciones propias, y del grupo, las cuales tienen que ser compatibles con la misión policial.
 - b. En cuanto al jefe debe ser coherente en sus decisiones demostrando unidad de principios
 - c. Conocimiento mutuo de las necesidades e intenciones del grupo.

Funciones de policía de seguridad - Artículo 8 y 9 Ley 7395/75.

La función de policía de seguridad consiste esencialmente en el mantenimiento del orden público, la preservación de la seguridad pública y la prevención del delito.

A los fines del artículo anterior, corresponde a la policía provincial:

- a) Prevenir y reprimir toda perturbación del orden público, garantizando especialmente la tranquilidad de la población y la seguridad de las personas y la propiedad contra todo ataque o amenaza.
- b) Proveer a la seguridad de las personas y cosas del Estado entendiéndose por tales los funcionarios, empleados y bienes.
- c) Asegurar la plena vigencia de los poderes de la Nación y la Provincia, el orden constitucional y el libre ejercicio de las instituciones políticas, previniendo y reprimiendo todo atentado o movimiento subversivo.
- d) Proveer la custodia policial del gobernador de la Provincia, adoptando por sí, todas las medidas de seguridad que sean necesarias.
- e) Defender las personas y la propiedad amenazadas de peligro inminente, en casos de incendio, inundación, explosión u otros estragos.
- f) Desarrollar toda actividad de observación y vigilancia destinada a prevenir el delito y aplicar para tal fin los medios.

- g) Intervenir en la realización de las reuniones públicas para mantener el orden y prevenir y reprimir el delito, incidentes, disturbios y manifestaciones prohibidas.
- h) Asegurar el orden de las elecciones nacionales, provinciales y municipales y la custodia de los comicios, conforme a las respectivas disposiciones.
- i) Regular y controlar el tránsito público y aplicar las disposiciones que lo rigen. Adoptar disposiciones transitorias cuando circunstancias de orden y seguridad pública lo impongan.
- j) Intervenir, mediante el control respectivo, en la venta, tenencia, portación, transporte y demás actos que se relacionen con armas y explosivos, fiscalizando el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones respectivas. Otorgar permisos para la adquisición y portación de armas de uso civil, en los casos que la ley y reglamentos determinen.
- k) Ejercer la policía de seguridad de los menores, especialmente en cuanto se refiere a su protección, impedir su vagancia, apartándolos de los lugares y compañías nocivas y reprimir todo acto atentatorio a su salud física o moral en la forma que las leyes o edictos determinan. Concurrir a la acción social y educativa que en materia de minoridad ejerzan entidades públicas y privadas.
- l) Velar por las buenas costumbres en cuanto puedan ser afectadas por actos de escándalo público. Actuar en la medida de su competencia para impedir actividades que impliquen incitación o ejercicio de la prostitución en los lugares públicos.
- m) Vigilar las reuniones deportivas y de esparcimiento, disponiendo las medidas que sean necesarias para proteger la normalidad del acto y las buenas costumbres.
- n) Recoger los supuestos dementes que se encuentren en los lugares públicos y entregarlos a sus parientes, curadores o guardadores. Cuando carezcan de ellos se enviarán a los establecimientos creados para su atención dando intervención a la justicia. Detener a los supuestos dementes cuando razones de peligrosidad así lo aconsejen y ponerlos a disposición de los funcionarios judiciales correspondientes y confiarlos preventivamente a los establecimientos mencionados.
- o) Recoger las cosas perdidas o abandonadas y proceder con ellas de acuerdo con lo dispuesto por el Código Civil y leyes complementarias en la materia. Proceder similarmente con los depósitos abandonados por los detenidos.
- p) Asegurar las casas de negocios abandonadas por desaparición, fuga, supuesta demencia o fallecimiento del comerciante y dar intervención inmediata a la justicia.
- q) Proteger a los desvalidos o incapaces, promoviendo la intervención de los organismos a quienes corresponda su asistencia social.
- r) Dictar las medidas preventivas y determinar la organización del servicio de lucha contra el fuego y otros estragos por si o coordinadamente con las autoridades nacionales o provinciales competentes en la materia.
- s) Proveer servicios de policía adicional dentro de su jurisdicción, en los casos y forma que determina la reglamentación.

DERECHO ADMINISTRATIVO APLICADO

Individuo y Estado: las realidades social, política y administrativa.

Vivimos en una doble realidad; la física, el orden dado, forzoso, causal, determinado, que es el mundo de la naturaleza, y la realidad social, es decir el obrar humano, moral y libre, que constituye el mundo de la cultura. Esa realidad humana se conoce con el nombre de "sociedad". Constituida por los hombres, que al verse individualmente impotentes y en peligro, se unen en la búsqueda del bien común, obedeciendo también a su naturaleza gregaria. Suele decirse que no hay más realidad sustancial que los individuos, y que la sociedad y en su consecuencia, el Estado, son realidades accidentales. Pero si está en la naturaleza del individuo la búsqueda de sus semejantes, hay un sustento natural en la sociedad misma. La realidad política afecta a la sociedad y la realidad administrativa se apoya sobre la política y construye una organización (la Administración Pública) para regular las relaciones entre los individuos administrados. La regulación jurídica de esta organización es el objeto específico del Derecho Administrativo.

Elementos del Estado

PUEBLO: Es el conjunto de personas que debido a su pertenencia al Estado (ciudadanía), está sometido de modo permanente a la autoridad del Gobierno. Consideradas en su conjunto, a través de las generaciones, las personas o ciudadanos, protagonizan la vida social.

GOBIERNO: Es el conjunto de las instituciones u órganos que rigen al Estado. El Gobierno es necesariamente coactivo, porque obliga, dirige coercitivamente la voluntad de los habitantes.

TERRITORIO: Es la tierra firme – con el subsuelo –, aguas (ríos, lagos, mares) y espacio aéreo, dentro de los cuales el Estado ejerce su autoridad soberana. El territorio está delimitado por sus fronteras, sean naturales (ríos, cadenas montañosas) o artificiales (por acuerdos entre Estados vecinos).

Funciones del Estado

La Constitución asigna distintas funciones a los órganos estatales independientes entre sí pero sujetos a un recíproco control.

Función gubernativa o ejecutiva o administradora: Consiste en fijar la orientación política gestionando los asuntos que hacen al interés vital de la comunidad (seguridad interna, relaciones internacionales, relaciones entre poderes).

Función legislativa: Es la actividad estatal con límites jurídicos constitucionales, para la elaboración del Derecho por medio de normas jurídicas generales.

Función jurisdiccional: Dirime los conflictos de intereses entre los ciudadanos, individual o colectivamente, lo que indirectamente hace a la paz social. El Estado monopoliza esta función. Los ciudadanos no pueden autodefenderse, por eso tienen el derecho de acción y el Estado el deber de jurisdicción.

Personalidad del Estado. El Estado como sujeto de Derecho.

Siendo el Estado una estructura compuesta de población, territorio y Gobierno, es innegable su condición de sujeto con personalidad jurídica (de la que surge su personalidad política). La personalidad jurídica del Estado se apoya en una realidad social preexistente, que en ejercicio de su poder originario, **lo constituye como sujeto de Derecho**, y le delega el poder necesario para que, en esa condición, elabore todo el ordenamiento jurídico inferior, del que será fuente y parte, a veces en condición de superioridad y otras en condición de igualdad con los ciudadanos.

La personalidad jurídica del Estado surge, entonces, del orden constitucional (arts. 28, 31, 75 inc. 24, 116 de la C.N.). La personalidad jurídica del Estado es constitucional, única y pública. El Estado, como sujeto de Derecho es capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones. Esta condición de "Estado-persona", produce los siguientes efectos jurídicos:

1. La continuidad estatal, no obstante la transitoriedad de los gobiernos y variedad de regímenes políticos.
2. Las relaciones patrimoniales con otros sujetos de Derecho (individuos, otros Estados, instituciones, etc.)
3. Las relaciones entre Poderes y su exteriorización, a través de sus respectivas formas (leyes, sentencias, actos de administración).
4. Acciones por responsabilidad contractual y extracontractual contra el Estado y su consecuente deber reparatorio.
5. Las relaciones inter-administrativas entre distintos entes públicos, estatales y no estatales (ej. : municipios)
6. La intervención en juicios, en calidad de demandante o demandado; y en las actuaciones administrativas en calidad de autoridad pública.

Desconcentración de las atribuciones del Estado.

Tiene lugar cuando a través de una ley, un órgano de la Administración Central confiere atribuciones a órganos inferiores, **de manera regular y permanente**, dentro de su misma organización. El órgano desconcentrado carece de personalidad jurídica y patrimonio propio. Es el caso de la Policía de las Provincias, la Policía Federal, el Ejército Argentino, etc.

Competencia de los órganos del Estado.

La competencia es la esfera de atribuciones de los órganos, determinada por el ordenamiento jurídico positivo. Es decir, el conjunto de facultades y obligaciones que un órgano puede y debe ejercer legítimamente. La competencia es expresa o razonablemente implícita; es irrenunciable e improrrogable. Debe ser ejercida directa y exclusivamente por el órgano que la tiene atribuida como propia, salvo los casos de

delegación, sustitución o avocación previstos por la normativa vigente.

Delegación de facultades.

Se da cuando un órgano o ente público confiere temporalmente sus facultades a sus inferiores jerárquicos para que las ejerzan en su nombre. La delegación de facultades puede ser total o parcial; para todo tipo de actos o para uno o varios determinados. (Ej.: Delegación de facultades del Presidente en el Vicepresidente, ante su salida del país.) Si es parcial, el acto de delegación debe contener una clara enunciación de las tareas, facultades y deberes que comprende la transferencia de competencia.

Avocación.

Se produce cuando el órgano superior atrae para sí mismo la resolución de un asunto o causa cuya decisión correspondería normalmente a un órgano inferior. El superior ejerce circunstancialmente la competencia del inferior; lo reemplaza en el ejercicio de la misma, para conocer y decidir la cuestión concreta.

Jerarquía. Concepto.

Es la gradación de personas, valores o dignidades. En una estructura jurídica, es la subordinación de las normas de grados inferiores a las de rango superior (Ej.: una ley obligada a no contradecir la expresión y el espíritu de normas de la Constitución.)

La Administración Pública. La Administración en el Estado de Derecho.

La función administrativa es el objeto propio del Derecho Administrativo. Cuando la actividad administrativa tiene en vista el bien común y la justicia distributiva, hablamos de Administración Pública. Podemos decir entonces que habrá función administrativa cuando nos encontremos ante una actividad concreta, una acción positiva, destinada a realizar los fines de seguridad, progreso y bienestar de la comunidad, integrando el interés individual con el interés general.

Así, la función administrativa cumple un amplio espectro de actividad pública, de contenido heterogéneo, que puede consistir en:

- 1.El dictado de normas jurídicas generales (reglamentos) o individuales (actos administrativos).
- 2.La ejecución material de decisiones para satisfacer necesidades públicas (hecho administrativo).
- 3.La certificación de hechos jurídicamente relevantes, sean a petición de particulares interesados o de oficio (actas, inspecciones).
- 4.La constitución, modificación y extinción de relaciones entre los particulares (inscripciones en Registros Públicos: propiedad, estado civil, comercio, etc.).
- 5.El control preventivo de legitimidad y oportunidad de la actividad de los órganos estatales.

6. La promoción de la actividad concreta para satisfacer el interés público (propuestas, peticiones, etc.).

El aumento de la actividad estatal, conforme a la evolución de la vida social, se refleja más que en ninguna otra parte en el ámbito de la Administración Pública, porque a través de ella se logra la mayor parte de los fines estatales. Por eso se necesita un conjunto de órganos, un aparato administrativo para encargarse de la ejecución concreta, práctica, de esos fines.

El órgano a través del cual el Estado dirige estos mecanismos de organización y acción es el Poder Ejecutivo.

Derecho Administrativo.

Concepto: Es el conjunto de normas que regula el ejercicio de una de las funciones del Poder Ejecutivo: la administración. La actividad Administrativa, junto con la gubernativa, conforman la actuación jurídica del Poder Ejecutivo, que junto al Legislativo y al Judicial, constituyen el medio que la comunidad tiene para alcanzar sus fines. El Presidente es el responsable político de la administración general del país. (art. 99 inc. 1 CN).

La actividad administrativa da lugar a relaciones entre la administración pública y los particulares o entre la administración pública y otros entes administrativos. Estas relaciones están reguladas por el Derecho Administrativo, es decir que este derecho regula dos tipos de relaciones jurídicas.

- 1) Entre la Administración Pública y los particulares (por ej. El nombramiento de una persona como agente de policía)
- 2) Entre la Administración Pública y otros entes administrativos (por ej. Un contrato celebrado entre la Administración Pública provincial y I.A.P.O.S.)

Conforme a ello, los sujetos de las relaciones jurídicas que entran dentro de la órbita del Derecho Administrativo, son por un lado el ESTADO obrando como Administración Pública y por otro un particular o entidad administrativa (Municipalidad, Comuna, Banco, etc.).

Pero debe advertirse que los sujetos de las relaciones jurídicas no actúan en un plano de estricta igualdad, porque el Estado o más precisamente la Administración Pública actúa como persona de derecho público o más correctamente en el campo del derecho público, y ejerce por lo tanto cierta supremacía sobre el otro sujeto de la relación jurídica (Interés Público).

Definición: "Es el conjunto de normas jurídicas y principios de derechos públicos, que regulan las relaciones entre la Administración Pública y los particulares o de la Administración Pública y otros entes administrativos, para la satisfacción concreta de necesidades colectivas".

Es decir en esta definición se hace referencia a "normas" y "principios" porque el derecho administrativo no está codificado en nuestro país.

Objeto y contenido:

El objeto del Derecho Administrativo lo constituye la "Administración Pública", en todas sus manifestaciones ya sean internas o externas. Ahora bien, la Administración Pública antes de ejercer su actividad encaminada a satisfacer las necesidades del grupo social, debe "organizarse", creando sus órganos y otorgando la competencia necesaria para que funcionen.

De allí que el Derecho Administrativo regla lo concerniente a la "organización" y "funcionamiento" de la Administración y además todo lo referente a la actividad administrativa que desarrolla y que originan diversas relaciones.

De manera que el Derecho Administrativo está constituido a) por la "**organización administrativa**"; b) por el "**funcionamiento**" de la Administración Pública; c) por las diversas relaciones que nacen de la **actividad administrativa**.

Marienhoff lo define: "**conjunto de normas y principios de derecho público interno, que tiene por objeto la organización y funcionamiento de la Administración Pública, como así también la regulación de las relaciones interorgánicas, inter administrativas y de las entidades administrativas con los administrados**".

Clasificación de la actividad administrativa.

En razón de la materia o naturaleza de la actividad, la función administrativa puede ser:

- a. **Activa:** Es la actividad directiva, resolutoria, ejecutiva u operativa de la Administración, también llamada función administrativa propiamente dicha. El dictado de un reglamento, el nombramiento de un agente público, la disolución de una reunión pública, el barrido y limpieza de una calle, son actos de la Administración Activa.
- b. **Jurisdiccional:** La actividad administrativa es siempre actividad jurídica, por lo que debe controlarse que se realice según el orden normativo, para que se respeten en todos sus actos los principios de justicia, equidad y moralidad. Se realiza por distintos órganos de la Administración que verifican la legalidad, legitimidad y eficacia de la actividad administrativa.
- c. **Consultiva:** Es la actividad administrativa desplegada por órganos competentes que por medio de dictámenes o informes técnico-jurídicos, asesoran a los órganos que ejercen la función administrativa activa de dirección (órganos directivos o resolutivos), facilitándoles elementos de juicio para preparar y formar la voluntad administrativa (Dictámenes de Asesoría Letrada, dictámenes médicos o contables). Estos dictámenes o informes no son vinculantes para el órgano resolutorio o directivo, es decir, no lo obligan, y éste puede apartarse de dichas opiniones técnicas.

Actividad reglada y actividad discrecional de la Administración.

El ejercicio de su función por parte del Poder Administrador (Ejecutivo) no es absolutamente libre sino **reglado**, es decir que una norma jurídica determina previamente la conducta que la Administración debe seguir, tanto en las formas como en el contenido de sus actos o hechos. No existe margen para la apreciación subjetiva del agente. El principio de legalidad es uno de los pilares de esta limitación al arbitrio de la Administración. En tanto, hay **discrecionalidad** cuando en determinadas circunstancias de hecho la administración tiene autoridad para decidir por tal o cual medida, por uno u otro curso de acción. Es decir, cuando el Derecho no le ha impuesto previamente el comportamiento a seguir. Pero la discrecionalidad debe estar contenida en el marco de la **razonabilidad** (art. 28 de la CN). Si no se funda en el texto expreso de la ley, debe hacerlo en sus principios o valores implícitamente comprendidos. La decisión administrativa irrazonable es **ilegítima**.

REGLAMENTO. CONCEPTO. CLASIFICACIÓN.

La Constitución Nacional faculta a los distintos órganos del Estado para dictar Reglamentos. En tal sentido referido al Poder Legislativo dice que cada Cámara (diputados y senadores) hará su reglamento (art. 66 C.N.) expresa que el Poder Ejecutivo expide las instrucciones y reglamento que sean necesarios para la ejecución de las leyes (art.99 inc. 2). En cuanto al Poder Judicial la Constitución establece que la Corte Suprema dictará su reglamento interior y nombrará sus empleados (art.113).

En nuestra materia nos interesa como fuente de Derecho Administrativo los reglamentos que dicta el órgano ejecutivo. El reglamento tiene carácter de general, pero no toda disposición general emanada por el Poder Ejecutivo es un Reglamento. Así no sería reglamento un llamado a concurso de oposición, ni un llamado a licitación pública para la construcción de una obra pública. En ambos casos, si bien encontramos disposiciones de carácter general dirigidos a personas indeterminadas las mismas no

tienen carácter normativo o sea carecen de normas jurídica obligatoria para la comunidad. El reglamento tiene fuerza vinculante, es una regla general y abstracta que emana del Poder Ejecutivo. A los reglamentos se los llama Leyes materiales, frente a las cuales se alzan las leyes formales que surgen del legislador.

REGLAMENTO

Definición: es una declaración unilateral de voluntad que crea normas jurídicas generales que producen efecto directo.

- 1) Declaración:** o sea manifestación de voluntad a terceros.
- 2) Unilateral:** en oposición a bilateral de los contratos. Emanada de una sola voluntad o parte.
- 3) Normas jurídicas generales:** o sea para un número indeterminado de casos o personas, en oposición a Acto Administrativo individual.

4) Produce efecto directo: El reglamento de por sí produce los efectos de que se trata.
Régimen Jurídico:

- a) Constituyen e integran el ordenamiento jurídico, tiene la prerrogativa de una ley.
- b) Para que entren en vigencia deben ser publicados en el Boletín Oficial al igual que las Leyes.
- c) Pueden ser derogados total o parcialmente por la administración (P.E.)
- d) Están sujetos a los mismos principios de la Ley en cuanto a principios de irretroactividad.
- e) Existen materias que no pueden ser reguladas por reglamentos, atento a la llamada reserva legal.
- f) El reglamento tiene normas de carácter general, por lo tanto el acto administrativo debe ser conforme al mismo. Es decir existe un orden de prelación entre el reglamento y acto administrativo. Demás decir que el Reglamento está por debajo de la Ley.

CLASES DE REGLAMENTO

1) Teniendo en cuenta el sujeto que emanan pueden ser del Estado Nación, del Estado Provincia, de los Municipios y de los Entes Autárquicos.

2) Pueden ser presidenciales o ministeriales.

3) Con la palabra "Decreto" se alude a actos del P.E. ya sean individuales o generales, a estos últimos se los llama reglamentos.

Los reglamentos emanados de autoridades subordinadas al Poder Ejecutivo (Ministros, Secretarios de Estado, etc.) se denominan "**Resoluciones**".

Con el término "**Ordenanzas**" se denominan los reglamentos emanados de los Consejos Deliberantes de las Municipalidades.

4) La clasificación más importante es la que tienen en cuenta la vinculación de los reglamentos con las Leyes. La Doctrina reconoce cuatro clases de Reglamentos, ellos son: De ejecución, Autónomos, Delegados y de Necesidad y Urgencia.

Reglamento de Ejecución: Estos son los que en virtud de atribuciones constitucionales propias, emite el P.E. para ser posible o más conveniente la aplicación de la Ley, llamando o previendo detalles omitidos por la Ley. En el orden Nacional el fundamento es el art. 99 inc. 2 de la C.N. La Const. Provincial lo posee en el art. 72 inc. 4. Estos reglamentos están subordinados a la Ley. Es decir que el reglamento presupone la existencia de una Ley y por consiguiente no puede contradecirla.

Reglamento Autónomo: Son los que dicta el P.E. en mérito a facultades propias que vienen expresa o implícitamente de la C.N. Su dictado no depende de Ley alguna sino que directamente interpreta y aplica la Constitución. De conformidad a la Constitución

reformada(año 1994) se crea la figura dentro del Poder Ejecutivo de la de Jefe de Gabinete de Ministros (art. 100) a quien le corresponde ejercer la Administración general del país.. En virtud de ello se lo faculta de pedir los actos y reglamentos necesarios para cumplir con el fin señalado (art. 100 inc. 2) (sin perjuicio del P.E. art. 99 inc. 2)

En el orden provincial, la Constitución faculta al Poder Ejecutivo a dictar reglamentos autónomos (art. 72 inc. 4).

Generalmente son reglamentos que tiene que ver con la organización administrativa del órgano ejecutivo, tratando de regular la ordenación y el funcionamiento de la administración pública, del personal de la misma y los distintos órganos que la componen. En tal sentido puede crear órganos desconcentrados sin personalidad jurídica.

Ej.

- a) lo relacionado con la organización administrativa en la creación de las dependencias
- b) el estatuto.
- c) Reglamento de actuaciones administrativas.

Reglamento Delegado: Se trata de normas generales dictadas por la Administración en base a una autorización del Poder Legislativo, regulando materias de competencia del legislativo. Es decir que el reglamento lo dicta la administración por una delegación de facultades del legislador.

Las razones esgrimidas sobre la necesidad de la delegación legislativa son: falta de tiempo de congreso, carácter técnico o específico de algunos asuntos, flexibilidad de algunas normas, etc.

La reforma constitucional trajo limitaciones a este tipo de reglamentos. En efecto, en el capítulo a las atribuciones del Congreso, dice el art. 76 que se prohíbe la delegación en el Poder Ejecutivo, salvo en materias determinadas de "Administración" o de emergencia pública, con plazo fijado para su ejecución y dentro de las bases de la delegación que el Congreso establezca.

Es decir que salvo los supuestos de "Materias determinadas de administración" o "emergencia pública" la delegación no está permitida.

Ya la doctrina había establecido que la delegación debe estar sujeta a límites no pudiendo la administración crear delitos, contravenciones que tienen exigencias de Ley formal. La Constitución Provincial no los prevé, no obstante se admite doctrinariamente este reglamento.

Reglamento de necesidad y urgencia: Este reglamento reconocido por la doctrina cuyo fundamento está en la necesidad y que lo dicta el P.E., ha sido reglado por la Constitución Nacional.

El art. 99 inc. 3, no permite que el P.E. emita disposiciones de carácter legislativo. Agrega que solamente cuando circunstancias excepcionales hicieren imposible seguir el trámite ordinario para la sanción de las Leyes, podrá dictar decretos por razones de necesidad y urgencia, los que serán decididos en acuerdo general de Ministros que deben refrendarlo, conjuntamente con el Jefe de Gabinete de Ministros.

A su vez la norma establece límites precisos "no deben tratarse de normas que regulen materia penal, tributaria, electoral o régimen de partidos políticos".

ACTO ADMINISTRATIVO. CONCEPTO

Es una declaración jurídica unilateral de la Administración Pública, efectuada en ejercicio de la función administrativa, que produce efectos jurídicos directos de alcance individual, provisional o definitivo según su naturaleza, y con vigencia para el futuro.

- 1) Es una declaración, o sea, una manifestación intelectual de la Administración. 2) es unilateral porque depende solo de la voluntad del ente público, aunque haya comenzado con una solicitud del particular y luego se necesite una notificación de lo resuelto al mismo, y su aceptación o asentimiento para producir sus efectos.
- 3) Debe ser en ejercicio de la función administrativa, porque este es el requisito que justifica la emisión del acto.
- 4) Produce efectos jurídicos porque crea derechos y/u obligaciones para ambas partes: la Administración y el administrado.
- 5) Los efectos son directos porque surgen del mismo acto. No precisan una ratificación o acto posterior.
- 6) Es característica fundamental del acto, que produzca efectos subjetivos, concretos, de alcance individual. A diferencia del Reglamento, que produce efectos jurídicos generales.
- 7) La provisionalidad o carácter definitivo del efecto jurídico se refiere al tiempo, es decir desde cuándo y hasta cuándo. Según la cuestión de fondo, el objeto del acto.
- 8) Los efectos jurídicos del acto son, normalmente, para el futuro. Pueden ser retroactivos siempre que no lesionen derechos adquiridos, o cuando favorezcan al administrado.

Caracteres:

- a. **Legitimidad: (legalidad y mérito):** Es la presunción de validez del acto administrativo, mientras su posible nulidad no haya sido declarada por autoridad competente. La presunción de legitimidad implica la presunción de regularidad del acto, también llamada presunción de legalidad o de validez, lo cual incluye el **mérito** del acto.
- b. **Ejecutividad:** Es el derecho del Estado de exigir el cumplimiento del acto, a partir de su notificación.

- c. **Ejecutoriedad:** Es la atribución que el orden jurídico reconoce a la autoridad para obtener el cumplimiento o ejecución del acto.
- d. **Estabilidad:** Es la prohibición de que la Administración revoque sus actos que crean o reconocen un derecho subjetivo, una vez que han sido notificados.
- e. **Impugnabilidad:** Todo acto administrativo, aunque sea regular, es impugnabile por vía de recursos o reclamos.

Simple acto de la Administración. Noción

Es una declaración unilateral interna que produce efectos jurídicos individuales en forma indirecta. Nos referimos a las propuestas y los dictámenes. Son relaciones entre órganos del mismo ente público, por lo que las llamamos **inter-orgánicas**, a diferencia de las relaciones entre distintos entes públicos, llamadas **inter administrativas**.

Los simples actos administrativos no gozan del principio de estabilidad. Son irrecurribles y no requieren publicación ni notificación. Solo basta el conocimiento del órgano que solicitó la propuesta o el dictamen.

La **propuesta** es la decisión por la que un órgano indica o sugiere a otro que emita un acto determinado (Ej.: designar personal para una tarea específica.). La propuesta condiciona la voluntad del órgano requerido, el cual no puede introducirle modificaciones, aunque sí rechazarla – si es un Superior – obligando al órgano inferior a hacer una nueva propuesta.

El **dictamen** es la forma jurídica más común de la actividad consultiva. Es un informe técnico-jurídico, preparatorio de la voluntad administrativa. Como acto jurídico no obliga al órgano ejecutivo. Es una mera declaración interna, de juicio u opinión, que forma parte del procedimiento administrativo en marcha.

Medios de extinción del acto administrativo

La extinción del acto administrativo es la cesación de sus efectos jurídicos, pero como la estabilidad del acto es un carácter esencial de él, no procede la revocación en sede administrativa de los actos que crean, reconocen o declaran un derecho subjetivo, una vez que el acto se ha notificado, salvo que se altere en beneficio del interesado. Pero hay actos que no gozan de estabilidad, por lo cual son susceptibles de Revocación o Anulación por parte de la Administración.

La **Revocación** es la declaración unilateral de un órgano, por la que se extingue, sustituye o modifica un acto administrativo por razones de oportunidad o de ilegitimidad. Es un nuevo acto, una nueva declaración autónoma, y genera efectos jurídicos directos e inmediatos.

Se distingue entre Revocación y **Anulación**, según el órgano que dispone la extinción. Mientras la primera se opera en sede administrativa, se reserva el término Anulación para referirse a la extinción del acto ilegítimo dispuesta en sede judicial.

Hecho administrativo. Concepto. Es mera actividad material, traducida en

operaciones técnicas, en actuaciones físicas, para que la función administrativa se concrete en sus efectos jurídicos.

Distinción con el acto administrativo: Mientras el hecho administrativo es un **hacer** material, el acto administrativo significa siempre una declaración intelectual de la voluntad de la Administración, que decide, conoce u opina. Ordenar la destrucción de una cosa es un acto; destruir la cosa es un hecho.

Nociones Generales del Régimen de Responsabilidad Administrativa - Decreto 461/15

El Régimen de Responsabilidad Administrativa se aplica al personal en actividad, al personal retirado (porque conserva el ESTADO POLICIAL y por ende sigue sometido al régimen disciplinario) **y al dado de baja, pero por hechos cometidos mientras se encontraba en actividad.**

FALTA ADMINISTRATIVA: Concepto

Constituye falta administrativa toda infracción a los deberes policiales establecidos expresamente o contenidos implícitamente en las leyes, reglamentos y disposiciones vigentes. Ante la atribución de una falta, el agente policial tiene los derechos de defensa y de debido proceso. (art. 39 LPP 12.521).

Clasificación de faltas administrativas

La Ley 12.521 las clasifica en **faltas administrativas leves** (Art. 41) y **faltas administrativas graves** (Art. 43)

FALTAS LEVES (Art. 41):

- a) El incumplimiento de los deberes prescriptos en el artículo 23 inc. A), c) y j) de esta ley y los relativos al régimen de servicio fijado.
- b) Las faltas a la ética policial que signifiquen incorrecciones en las relaciones que requieren el servicio policial, tanto en el ámbito interno como externo.
- c) La tardanza o inasistencia injustificada de hasta 72 (setenta y dos) horas, con descuento de haberes por el término de incumplimiento de servicio.
- d) Prestar servicio con falta de diligencia, capacidad, eficiencia, seriedad o fuera de lugar, tiempo, forma y modalidad que por reglamento o resolución se establezca.
- e) No cumplir las disposiciones legítimamente adoptadas por sus superiores para establecer el orden interno o las relacionadas con aspectos básicos del servicio.
- f) No controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le correspondan, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendentes a hacer cesar la falta y de responsabilidad de los infractores
- g) No comunicar dentro del plazo de los tres días de notificada cualquier resolución

judicial o administrativas susceptibles de modificar su situación de revista o la prestación de sus servicios.

- h) No suministrar información necesaria por razones administrativas relacionadas con prestaciones asistenciales u otras necesarias según la política institucional para el sector.
- i) Realizar gestiones o valerse de influencias o procurárselas para cuestiones relacionadas con el régimen de servicio o la situación como funcionario o empleado policial.
- j) Realizar actos que comprometan la función policial o a la Administración, sea por declaraciones o comunicaciones de cualquier naturaleza, induciendo a error a los responsables del organismo donde se desempeñe o formulando denuncias falsas o improcedentes.
- k) Consumir en acto de servicio o inmediatamente antes de su prestación, sustancias que puedan producir afectación en relación a la prestación del servicio por influenciar o comprometer su plenitud psicofísica, cualquiera fuese la cantidad utilizada. La prueba de ello se complementará con los dictámenes que correspondan. La negatoria injustificada implica presunción en contra de quien la ejerza. Quien deba hacerlo por razones de tratamientos o diagnósticos, deberá informarlo con la debida antelación y debidamente acreditado.
- l) Producir por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de deberes o reglamentos daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares.

FALTAS GRAVES (Art. 43)

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

a) Todos los deberes esenciales establecidos en el artículo 23 de esta ley, con excepción de los incisos a), c) y j), y los que surjan de las leyes y reglamentos policiales cuando fueren esenciales para la función y el orden interno de la Repartición.

b) Prestar servicios inherentes a la función policial o que deban prestarse por el sistema de policía adicional o que fueren manifiestamente incompatibles con los 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 de actividades permitidas sean de orden técnico, profesional o artesanal que no constituyan incompatibilidad.

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

d) Utilizar o blandir el arma de fuego provista o que utiliza para el servicio en situaciones que no correspondan por razones de seguridad para la integridad

e) 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.

f) 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 subalternos del que constata.

g) 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.

h) 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.

i) 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.

j) 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.

k) Demorar las rendiciones de cuentas o los fondos o sumas de dinero que por cualquier concepto 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 a 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.

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

m) 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.

El Artículo 42 de la LPP es un **AGRAVANTE de las faltas leves** cuando se den algunas de las circunstancias allí enumeradas. Es decir que las faltas leves (Art. 41) se transforman en graves cuando las consecuencias produzcan alteración del:

- Orden interno.
- La investidura pública de los funcionarios o empleados.
- La repartición o la administración.
- Que importen menoscabo relevante a lo dispuesto en leyes y reglamentos.
- Que perjudiquen material o moralmente a la Administración, debidamente fundamentadas.

EL CONCURSO DE TRES FALTAS LEVES IMPLICA FALTA GRAVE

El **Decreto 0461 de fecha 16/02/2015** reglamentó el régimen de responsabilidad administrativa del personal policial incorporando nuevas conductas no enunciadas expresamente en la Ley 12.521/06 como faltas administrativas.

Así por ejemplo al reglamentar el art. 41 inc. d) que dice: "Prestar servicios con falta de diligencia, capacidad, eficiencia, seriedad o fuera de lugar, tiempo, forma y modalidad que por reglamento o resolución se establezcan" estableció que quedan comprendidos en la descripción que acabamos de mencionar:

-La falta de aseo o descuido en la conservación del uniforme, armamento y equipo; - Fumar dentro y fuera de las dependencias policiales o lugares de servicio; -Usar indebidamente, en horarios de servicios, teléfonos celulares, entre otras.

Es decir, las faltas administrativas están enumeradas en la Ley 12.521/06 en los arts. 41 (faltas leves) y 43 (faltas graves). Lo que hace el Decreto 461 es reglamentar dichas faltas, es decir incorpora nuevas conductas como integrantes del tipo descrito en dichos artículos. Es importante señalar que la enumeración de faltas administrativas que hace el Decreto 461/15 es meramente enunciativa, pudiéndose incorporar otras conductas no previstas expresamente.

Tipos de sanciones

A) DE CORRECCIÓN:

1. Reconvención escrita: Corresponde su adopción ante meras transgresiones o anomalías reparables, la que se hará con expresión de causa.

2. Apercibimiento simple: Se aplicará al personal que cometiere faltas leves que no tuvieran trascendencia pública o no signifiquen un incumplimiento relevante de las leyes y reglamentos policiales.

3. Apercibimiento agravado: Se aplicará al personal que cometiere faltas leves cuando el hecho tuviere trascendencia o signifiquen un incumplimiento relevante de las leyes y reglamentos policiales. Tendrá efectos en la calificación de concursos, asignación de cargos y en toda circunstancia en que deba evaluarse el desempeño del personal.

B) DE SUSPENSIÓN:

1. Suspensión provisional: Cuando por razones de necesidad y urgencia así lo determinen se podrá separar provisionalmente del servicio al personal que se halle presumiblemente incurso en falta. La medida no podrá extenderse por un plazo mayor a doce (12) horas de su adopción.

2. Suspensión de empleo: La suspensión de empleo procederá en los supuestos en que se investigue la comisión de faltas graves y que la permanencia del personal presuntivamente incurso en la misma sea inconveniente para el esclarecimiento de los hechos motivo de la investigación, o cuando su permanencia sea incompatible con la naturaleza del hecho imputado o inconveniente para la normal prestación del servicio policial, sin perjuicio de las facultades del Tribunal de Conducta Policial establecidas en la presente ley.

C) DE EXTINCIÓN:

1. Destitución: importa el cese de la relación de empleo público del personal policial y la pérdida del estado policial y de los derechos inherentes.

Sanción Directa de Corrección: Decreto 0461/15

1. COMPETENCIA. Es competente para la aplicación de la sanción directa de corrección el Superior que compruebe la falta. Si la falta se cometiere ante varios funcionarios con esta facultad disciplinaria, deberá resolver el de mayor grado o en su defecto, el de mayor antigüedad.

También podrá imponer sanción de corrección el Tribunal de Conducta Policial cuando de la investigación realizada se comprobare la comisión de faltas leves por parte del personal policial sometido a procedimiento disciplinario.

2. OBLIGACIÓN DE ACTUAR. Todo Superior jerárquico que compruebe una falta leve cometida por un subordinado, deberá aplicar una sanción directa, a excepción de que correspondiere el inicio de otro procedimiento. En este último caso, si el superior no fuere competente para iniciar el procedimiento pertinente, tiene la obligación de comunicar el hecho de la forma establecida en la reglamentación del artículo 66, es decir elevando un informe a su superior jerárquico con grado de Dirección.

3. INCUMPLIMIENTO. El incumplimiento de la obligación establecida precedentemente constituye falta grave, tipificada en el artículo 43 inc. e) y k) de la Ley 12.521.

4. PROCEDIMIENTO. Comprobada la falta, el superior convocará, dentro de las veinticuatro (24) horas, al personal policial que la cometió a fin de que en forma verbal

efectúe su descargo en dicho acto. No se requiere patrocinio letrado.

Seguidamente, el superior deberá resolver si corresponde o no la aplicación de una medida disciplinaria de corrección, y en su caso determinará la misma, fundamentando la decisión.

De todo lo actuado **se labrará acta** y en la misma se hará constar la **notificación de la resolución tomada** al personal policial involucrado, notificándosele conjuntamente su **derecho a recurrir la medida impuesta**, con indicación del **tipo de recurso y el plazo** para hacerlo, conforme se regula en Título II del presente.

5. PENA ALTERNATIVA. En ese mismo acto, en los casos que fuere admisible según lo reglamentado en el artículo siguiente, el personal sancionado puede solicitar al Superior que resolvió aquélla la suspensión de su cumplimiento y en su lugar realizar una pena alternativa. El Superior evaluará lo solicitado y decidirá, dentro de las siguientes 24 (veinticuatro) horas, si lo otorga o deniega. La resolución tomada es irrecurrible.

6. EJECUCIÓN. Si se decide la realización de una pena alternativa, la misma deberá estar enmarcada en lo establecido por la reglamentación del artículo siguiente, debiendo el Superior establecer:

- Actividad a realizar
- Carga horaria total a cumplir
- Forma, plazo y lugar de cumplimiento
- Mecanismo y responsable de su control

7. ACTA. Tanto la solicitud del personal sancionado, como la resolución tomada por el Superior y, en su caso, lo dispuesto para la realización de la pena alternativa, deben quedar asentadas en el acta labrada. Asimismo, en la misma se deberá transcribir el artículo siguiente a los efectos de su notificación al personal involucrado.

8. INCUMPLIMIENTO. Si no se cumpliera, en tiempo y forma, con la pena alternativa establecida, se aplicará la medida de corrección impuesta originariamente.

9. CUMPLIMIENTO DE LA SANCIÓN. En los casos en que no corresponda la realización de una pena alternativa o ante el incumplimiento de la misma, la medida disciplinaria de corrección dispuesta por el superior se aplicará en forma inmediata.

10. COMUNICACIÓN Y REGISTRO. Toda la actuación disciplinaria realizada mediante el procedimiento regulado en el presente deberá comunicarse inmediatamente a la Secretaría de Control de Seguridad y al área de Recursos Humanos del Ministerio de Seguridad, a fin de efectuarse los registros pertinentes.

11. TABLA DE FALTAS LEVES Y SANCIONES. A los efectos de la aplicación de sanciones directas de corrección y de su reemplazo por penas alternativas, apruébese la Tabla de Faltas Leves y Sanciones, la que se adjunta como Anexo "I" formando parte integrante del Dcto. 461/15.

RECURSOS

PLAZO

El interesado puede recurrir la sanción de corrección dispuesta dentro de los 3 (tres) días de la notificación de la misma.

AUTORIDAD DE APLICACIÓN

- **Será competente para resolver el Recurso** presentado contra las medidas disciplinarias de corrección **la Dirección General de la cual depende el sancionado**, aplicándose el procedimiento establecido en el Dcto. 461/15. En el caso que la sanción hubiere sido impuesta por dicha Dirección General o por el Tribunal de Conducta, sólo será admisible el recurso previsto Recurso de Apelación.

FORMA:

- Deberá presentarse por escrito, firmado y debidamente fundado.
- En la presentación se deberá constituir domicilio y se indicarán los datos de la causa.
- Los puntos de la resolución que se impugnan.
- Las disposiciones legales que se consideren violadas o erróneamente aplicadas.
- Se expresará la aplicación que se pretende, debiendo indicarse separadamente con cada motivo con sus fundamentos.
- Asimismo, se ofrecerá prueba, si correspondiere.

INTERPOSICIÓN:

- Se presentará por ante el funcionario que dispuso la medida disciplinaria.

EFFECTO DEVOLUTIVO:

- La interposición del Recurso no tiene efectos suspensivos.

ADMISIBILIDAD:

- Presentado el Recurso por ante el funcionario que dispuso la medida, se examinará el cumplimiento de los requisitos formales establecidos precedentemente. Si es recurso fuera inadmisibile por la existencia de defectos formales en el escrito presentado, por extemporáneo o porque la resolución impugnada fuera irrecurrible, el Recurso se rechazará sin más trámite, con notificación al apelante. Admitido el recurso, se elevará al Director General dentro de los dos días hábiles para su resolución.

INVESTIGACIÓN DE FALTAS:

Solamente las faltas graves se investigan mediante Sumario Administrativo, en

tanto las faltas leves deben ser sancionadas en forma directa por el Superior que las constate o las que pueden ser investigadas mediante Información Sumaria. Tener en cuenta que la diferencia sustancial entre Sumario Administrativo e Información Sumaria radica en que el primero provoca gran perjuicio al empleado ya que encontrarse con **Sumario Administrativo es causal de que la designación del cargo quede en suspenso**. El empleado que se encuentra sometido a Sumario Administrativo no podrá ascender hasta tanto concluya el mismo.

La Información Sumaria en cambio no causa perjuicio alguno al empleado. -

REINCIDENCIA Y CONCURSO DE FALTAS

Cuestiones relacionadas a la reincidencia.

El régimen disciplinario plantea dos tipos reincidencia de faltas leves

1. ARTÍCULO 47.- Reconvención escrita - Corresponde su adopción ante meras transgresiones o anormalidades reparables, la que se hará con expresión de causa. Se notificarán al personal que se le aplique, con reserva del pliego en el legajo personal. **De producirse reincidencia en falta del mismo tipo en el término de tres (3) meses, se transformará en apercibimiento simple.**

Apercibimiento simple: cuando el empleado realice una conducta que configure una falta del mismo tipo en el término de tres (3) meses.

Aquí, para que se aplique el agravante por reincidencia se tienen que cumplir dos extremos, el primero es que desde que la primera sanción queda firme no hayan transcurrido más de tres meses; y segundo es que la conducta encuadre en el mismo tipo de falta administrativa, es decir que la conducta encuadre en una falta leve del Artículo 41" o de su reglamentación. En este caso se realiza todo el trámite y al momento de sancionar la conducta (en caso que corresponda sanción), se labra el acta (pliego) y al momento de sancionar se tilda apercibimiento simple, colocando en el fundamento que el agravante se consolida por la sanción firme de fecha anterior que no supera los tres meses, encuadrando ese agravante en el Artículo 47° último párrafo. Es decir que, al momento de realizar el encuadre legal, además de mencionar el artículo e inciso donde se encuentra establecida la falta administrativa, se debe colocar el mencionado artículo para encuadrar el agravante. En el caso de que la sanción de la primera conducta constitutiva de falta leve haya sido apercibimiento simple, y se produzca la reincidencia en los términos aquí tratados, la segunda sanción será de apercibimiento agravado.

En el caso de que la sanción de la primera conducta constitutiva de falta leve haya sido apercibimiento simple, y se produzca la reincidencia en los términos aquí tratados, la segunda sanción será de apercibimiento agravado.

2. ARTÍCULO 57.- La reincidencia o el concurso de tres (3) o más faltas leves se investigará por sumaria información breve y actuada, cuya instrucción ordenará el funcionario de dirección competente. Por las faltas leves comprobadas podrá aplicar la

sanción de suspensión de empleo de entre uno (1) a cinco (5) días.

Suspensión de empleo: se aplica esta sanción cuando existe reincidencia en falta de mismo tipo dentro del plazo de seis meses, se tienen que dar los mismos presupuestos que en el caso anterior. El plazo se cuenta desde la firmeza de la sanción de la primera conducta.

En este supuesto de reincidencia la conducta que se busca sancionar en tercera oportunidad se investiga por información sumaria breve y actuada, aplicándose el procedimiento del Artículo 113º, Inc. e), del Reglamento para Sumarios Administrativos, vigente de conformidad a lo establecido en el Artículo 123º de la Ley N° 12521, y a lo establecido en el Decreto N° 461/15. En este caso al momento de detectar que el empleado tiene dos sanciones firmes por faltas administrativas del mismo tipo dentro de los seis meses anteriores a la fecha de la comisión de la última conducta, se debe paralizar el procedimiento, en su caso dejar sin efecto la convocatoria al descargo, y hacer un informe para habilitar el procedimiento previsto en el Artículo 57º, dando intervención a las oficinas de sumarios administrativos competentes para su tramitación.

EXISTE REINCIDENCIA cuando el empleado registra varias sanciones en el transcurso de un tiempo determinado en la norma.

El **CONCURSO** de faltas se configura cuando el empleado en un mismo hecho comete tres o más faltas leves.

RECURSOS: Cuando el personal policial considere que injustamente fue sancionado en el marco de un Sumario Administrativo puede interponer contra dicha medida, lo que se denomina recurso de reconsideración y apelación en subsidio, dentro del plazo reglamentario.

Precisamente este tema se encuentra regulado en el Reglamento para Sumarios Administrativos a partir del art. 104.

Artículo 104 - Contra las sanciones que se apliquen, puede interponerse los recursos de reconsideración y apelación en subsidio, dentro del plazo de tres días de la notificación de la resolución.

Artículo 105 - El recurso debe ser escrito y fundado, con ofrecimiento de las pruebas que se consideren necesarias.

Artículo 106 - El recurso de reconsideración será decidido mediante resolución fundada por la autoridad que aplicó la sanción y el de apelación en subsidio por el Jefe de Policía o Jefe de Unidad Regional, según corresponda dentro del plazo de cinco días. En caso de modificación de la sanción, ésta no puede ser más gravosa para el recurrente.

Artículo 109 - La autoridad que debe resolver el recurso puede ordenar la realización de las diligencias probatorias pertinentes, solicitadas por el recurrente o las que estime necesarias para decidir. La prueba debe producirse dentro de un plazo no mayor de diez días.

Artículo 110 - Denegada la reconsideración y notificado el recurrente, si no media apelación, se elevarán las actuaciones al Jefe de Policía o al Jefe de Unidad Regional dentro del plazo de cuarenta y ocho horas.

Artículo 111 - Si la sanción fue dispuesta directamente por el Jefe de Policía, puede interponerse reconsideración y apelación en subsidio ante el Poder Ejecutivo.

Recordar que lo expuesto es para recurrir una sanción adoptada en el marco de un Sumario Administrativo.

Las sanciones directas, es decir aquellas que se aplican por falta leve, también pueden ser recurrida, pero en este caso el procedimiento que se debe seguir es el regulado en el Decreto 461/15.-

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.

ANÁLISIS CRIMINAL

Análisis del delito (o criminal) ¿Qué es?

Comenzaremos diciendo que no existe un consenso general sobre la definición de análisis criminal. Tampoco es común ver que el término "**análisis criminal**" se emplee en las agencias policiales latinoamericanas antes de los últimos 20 años. Por el contrario, es bastante común escuchar hablar sobre el **análisis de inteligencia** o simplemente **inteligencia**; un término que surge de la época en que los datos no procesados y recolectados en el campo por los "investigadores" se consideraba "inteligencia" y el ciclo de datos: reunión / análisis / conclusión se denominaba "*ciclo de inteligencia*".

Ahora bien, tal como sostiene Peterson (1994) la mayor parte de lo que se enseña como análisis de inteligencia es de hecho análisis para ser empleado como ayuda en una investigación penal y, consecuentemente, también se lo ha denominado "**análisis investigativo**".

Por otra parte, tradicionalmente se ha mantenido una estricta separación entre el "**análisis investigativo / inteligencia**" y el "**análisis del delito**", puesto que en su forma más elemental lo realizan todas las fuerzas policiales al momento de la detección de patrones o series delictivas. Es decir, el análisis del delito ha sido desde siempre un tipo de análisis de fuerte orientación hacia el patrullaje de prevención. Esta es una aclaración importante, ya que no es lo mismo el análisis que realiza una policía "de seguridad" para optimizar su funcionamiento a nivel de prevención mediante patrullaje o planes de acción táctica, que el análisis que realiza una agencia policial en el contexto de la prevención del delito organizado (simple o complejo) o en la represión del delito serial.

En los modelos clásicos de policía existe una función de policía de seguridad encargada de prevenir el delito y una función de policía de investigaciones encargada de reprimirlo –aunque la policía interviene para ayudar a la represión, que derivara de la sentencia condenatoria (Tijerino Pacheco, 1994). De modo que es interesante el criterio de Bustos Ramirez (1983) citado por Gastón Pezzuchi (2012) de que entre prevención y represión no hay diferencia conceptual, sino temporal y cuantitativa. Así la prevención no es sino la respuesta represiva contra las posibilidades de producción del hecho delictivo. En la misma línea de pensamiento, podemos decir que la represión del delito tiene también una función preventiva en cuanto factor disuasivo de la criminalidad, aunque en la época actual se ponga en tela de juicio el efecto ejemplarizante de la pena.

Este criterio es útil al evaluar los tipos de análisis que realizan las agencias policiales, sus similitudes y diferencias, conforme el objetivo del mismo, y también explicar por qué muchas veces se confunden esos análisis con la investigación criminal.

Así podemos sostener que el análisis criminal comprende esencialmente cuatro tipos de análisis que realizan las agencias policiales:

- 1- Análisis del delito
- 2- Análisis de Inteligencia Criminal
- 3- Análisis Investigativo Criminal

4- Análisis de operaciones

Por tanto, para nosotros el análisis del delito va a ser uno más de entre los diversos tipos de análisis que caen bajo el amplio paraguas de lo que se conoce como "análisis criminal", "análisis policial", "análisis de seguridad pública", etc.

Asimismo, no podemos dejar de mencionar que en los últimos tiempos el término "*law enforcement analysis*" (análisis policial) ha cobrado cierto consenso en la literatura anglosajona para referirse en líneas generales a los procesos, técnicas y productos que proveen de información para apoyo de la misión de las agencias de protección de la ley (agencias policiales). Dentro de este amplio campo tenemos, específicamente:

Análisis del delito: Focalizado en el estudio de incidente delictivos; la identificación de patrones, series, tendencias y problemas; y la diseminación de información que ayuda a la agencia policial a desarrollar tácticas y estrategias para resolver los patrones, series, tendencias y problemas. Es decir, se trata del análisis que apoya básicamente las tareas de la *Policía de Seguridad* en cuanto a la función de prevención de delitos. -*Con un énfasis en los delitos contra las personas y la propiedad*-

Análisis de inteligencia criminal: Centrado en la reunión y diseminación de información sobre los delincuentes, particularmente sobre delitos organizados, organizaciones delictivas y conspiraciones. El analista de inteligencia criminal busca entender la estructura y jerarquía de las organizaciones delictivas, el flujo de dinero y bienes, las relaciones, actividades y planes actuales e información personal sobre los participantes, usualmente con el objetivo de su detención, procesamiento y posterior encarcelamiento de los delincuentes involucrados. Es decir, enfocado esencialmente a las actividades delictivas de naturaleza organizada.

Análisis investigativo criminal: Referido a los procedimientos y habilidades empleados para crear un perfil físico, conductual o psicológico de un delincuente basándose en las características de los delitos que él o ella han cometido. Es decir se trata del análisis que nutre de contenido la labor de la "Policía de Investigaciones" en su trabajo con delincuentes seriales.

Ahora que identificamos los tres ejes del análisis criminal en cuanto a su relación directa con el delito (análisis del delito, de inteligencia criminal y análisis investigativo), trataremos de profundizar un poco más en la respuesta sobre ¿qué es el análisis criminal?

El análisis del delito (o criminal)

Existen varias definiciones de análisis del delito, dependiendo de los autores, escuelas y países, aun así en este trabajo nos centraremos en dos de ellas:

"El **Análisis del delito** se define como un conjunto sistemático de procesos analíticos dirigidos a proveer información oportuna y pertinente relativa a patrones criminales y a tendencias de correlación que permitan asistir al personal operativo y administrativo en el

planeamiento del despliegue de los recursos para la prevención y supresión de las actividades delictivas, auxiliando en el proceso investigativo e incrementando las aprehensiones y la resolución de casos. Dentro de este contexto, el análisis del delito soporta una determinada cantidad de funciones policiales, incluyendo el despliegue de las patrullas, las operaciones especiales y las unidades tácticas, de investigación, de planeamiento y análisis, prevención del delito y servicios administrativos (planeamiento del presupuesto y de programas especiales") (citado por Pezzuchi:2012)

*"El **análisis del delito** describe las técnicas y procesos empleados para estudiar los patrones y tendencias delictivas, la forma en que afectan a una determinada jurisdicción policial y como la agencia policial responde ante las mismas"* (International Association of Crime Analysts (IACA). <http://www.iaca.net/FAQ.asp>).

Ahora bien, dado que la primera definición presentada es en principio demasiado larga y la segunda es demasiado breve, consideramos que una adecuada síntesis entre ambas está dada por (Boba, 2006): *"El **análisis del delito** es el estudio sistemático del delito y de los problemas derivados de los desórdenes públicos al igual que de otros temas policiales – incluyendo factores sociodemográficos, espaciales y temporales – que permite asistir a la policía en la aprensión de delincuentes, la reducción de los delitos y desórdenes, la prevención delictiva, y la evaluación"*

En esta definición dada por Boba (2005:6) se descompone los diferentes aspectos de la misma, de manera de mostrar los diferentes elementos que componen el análisis criminal. Por ejemplo:

Estudiar implica ejercitar el entendimiento para alcanzar o comprender algo. Entonces es tratar de descubrir los hechos o verdades sobre algo, investigar, examinar detenidamente y/o escrutar. Así, el análisis del delito se centra en el examen sistemático de los problemas delictivos y de desórdenes, al igual que de otros temas policiales. El análisis del delito no es casual ni anecdótico, sino que requiere la aplicación de procedimientos de recolección de datos propios de las ciencias sociales, métodos analíticos y técnicas estadísticas. El análisis del delito emplea tanto **datos cualitativos** como **datos cuantitativos**, como veremos con mayor detenimiento más adelante.

A pesar que muchas características de los delitos y desórdenes son relevantes en el análisis del delito, las tres clases más importantes de datos que emplean los analistas del delito son:

- **Datos sociodemográficos:** es decir las características personales de los individuos y grupos, tales como sexo, ingresos, edad y educación.
- **Datos espaciales:** la **naturaleza espacial** del delito y de los temas policiales es central en el correcto entendimiento de la naturaleza de un problema en análisis del delito. Los más recientes desarrollos en criminología han alentado a los analistas al estudio de los patrones geográficos del delito, examinando las situaciones en las que las víctimas y los delincuentes se encuentran en el espacio y el tiempo.
- **Datos temporales:** Finalmente, la **naturaleza temporal** del delito, desordenes y otros

temas policiales es también de fundamental importancia para el analista. Es así que se debe preocupar por el estudio de los patrones a largo plazo en las tendencias delictivas de los últimos años, la naturaleza estacional del delito e inclusive los patrones mensuales (ciclos, estacionalidad, tendencia, son componentes centrales del análisis de series temporales). Asimismo, debe prestar atención a los patrones de mediano plazo tales como el día de la semana y hora del día. Finalmente, debe examinar los patrones a corto plazo, tales como día de la semana, hora del día o la secuencia temporal de los eventos dentro de una serie delictiva.

La parte final de la definición de Boba, sostiene “... para asistir a la policía en la *aprehensión de delincuentes, la reducción de los delitos y desórdenes, la prevención delictiva y la evaluación*”. Es decir, se trata de un resumen de los objetivos *particulares* del análisis del delito.

El primero es obviamente asistir en las operaciones de la policía y, por lo tanto y en forma trivial, sin agencia policial no existiría el análisis del delito tal como lo hemos definido aquí. Consecuentemente, el segundo objetivo del análisis del delito es asistir en la aprehensión de delincuentes (que es también un objetivo central de cualquier agencia policial). Otro objetivo de la policía es prevenir el delito por otros medios que no sean la aprehensión, es aquí también donde el análisis del delito asiste a la tarea policial a través de la identificación de los problemas delictivos y de desórdenes, al igual que en el desarrollo de las respuestas a estos problemas. Recordemos que muchos de los problemas con los que trata la policía o que se le pide que resuelva no son criminales en naturaleza, sino que tienen más que ver con la calidad de vida o simplemente con desórdenes públicos (ruidos molestos, alarmas, controles de tránsito, accidentes vehiculares y disputas vecinales). El objetivo final del análisis del delito es asistir con la evaluación de los esfuerzos policiales. Esta evaluación trabaja en dos áreas principales:

- a) El nivel de éxito de los programas e iniciativas implementados para controlar y prevenir el delito y desorden
- b) Cuán efectivamente se administran (conducen o gerencia) las agencias policiales.

Para sintetizar esta definición de Boba presenta un diagrama de flujo que clarifica la definición utilizada para el análisis del delito:



Figura 1: Análisis del delito (adaptada de Boba, 2006)

Tipos del análisis del delito

Tradicionalmente se han descrito cuatro tipos funcionales de análisis delictual que se centran en el análisis del delito propiamente dicho (análisis estratégico y táctico), en la comunicación de los resultados obtenidos en el análisis (análisis administrativo) y en la organización policial (análisis operativo).

Análisis táctico del delito

Describe la identificación y análisis diario de patrones y series delictivas existentes o emergentes, incluyendo series y zonas calientes. Los objetivos del análisis táctico del delito son:

- a) Identificar tan pronto como sea posible, patrones y series delictivas emergentes.
- b) Completar análisis comprensivos de cualquier patrón o serie.
- c) Notificar al personal operativo de la existencia de los patrones y series.
- d) Trabajar con el personal operativo en el desarrollo de la mejor estrategia para tratar con estos patrones y series.

Se trata de un proceso diario, que forma la principal prioridad de cualquier analista del delito. Es, por lo tanto, un **proceso orientado a la acción**, dado que su principal meta es ayudar al personal operativo en el proceso de intervención rápido y efectivo de los patrones y series detectadas.

Análisis estratégico del delito

Es el estudio de los problemas delictivos y otras cuestiones relacionadas con la policía para determinar patrones de actividad a largo plazo y evaluar la respuesta policial y los procedimientos de la organización. Así mientras el análisis táctico se centra en patrones a corto tiempo y evalúa diariamente información, particularmente contenida en las bases de datos policiales, el análisis estratégico lo hace a lo largo de varios meses o años con la idea de analizar tendencias (positivas –aumento del delito–, negativas –disminución del delito o neutras –cambio en la característica de las infracciones–) que permitan resolver los problemas del delito.

La respuesta policial a una tendencia no es la inmediata movilización de agentes a una acción táctica. La mayoría de las respuestas que funcionan bien con patrones y series no lo hacen con tendencias. Cuando la agencia policial se enfrenta a una tendencia, trata de emplear estrategias de resolución de problemas y políticas que tendrán impacto en el largo plazo. Y en general, las tendencias se resuelven mejor mediante el empleo de estrategias que reducen la "deseabilidad" de los objetivos o que reducen la oportunidad, en oposición a estrategias que simplemente detienen a los delincuentes.

Para poder ayudar en la identificación de los problemas y evaluar la respuesta lograda

por las instituciones (policía, gobierno, instituciones intermedias, etc.) este tipo de análisis toma, además de los datos conocidos por la policía, otros como, por ejemplo, las características del barrio, la raza, el nivel educativo, la estructura familiar o el nivel de ingreso de los residentes.

Análisis de operaciones

Al igual que el análisis administrativo, el operativo pertenece al campo de la administración policial más que al análisis del delito propiamente dicho. Este se relaciona con el estudio de las propias operaciones y políticas adoptadas por la policía. Se relaciona con la organización del personal, equipos, distribución geográfica y temporal de los recursos y de la eficacia de las operaciones policiales.

Análisis administrativo

El otro tipo de análisis que se enmarca dentro de la administración policial es el análisis administrativo. Este se relaciona con la producción de informes y presentación de los hallazgos a los decisores, políticos y ciudadanos. Por tanto, sigue un proceso de selección de los hallazgos más importantes detectados en los análisis previos y búsqueda de los formatos de presentación más adecuados para la audiencia a la que se dirige.

El proceso de análisis del delito

Ahora que logramos identificar que es el análisis del delito y los tipos funcionales que lo componen, el paso que sigue es ver cómo es que el análisis del delito se integra al trabajo policial...

El análisis del delito sigue un proceso cíclico cuyos pasos comprenden la recopilación de datos, filtrado, análisis y difusión de resultados.

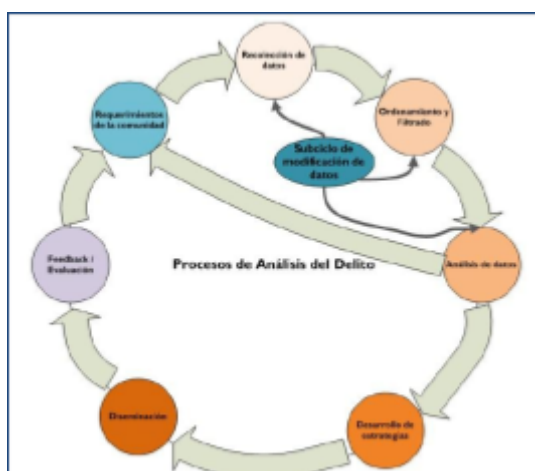


Figura 2. Proceso de análisis criminal

El proceso comienza con la recopilación de los datos. Este se asocia con obtención y

recopilación de datos no procesados, específicos para el problema analizado que incluyen, pero no se limitan a, los reportes de delitos (denuncias, actas, llamadas, etc.) y los datos de delincuentes conocidos (delincuentes de carrera).

Este paso está fuertemente conectado con el almacenamiento de datos, y en rigor ocurre fuera del control directo del analista. En la mayoría de las agencias policiales hay personal, que ingresa los datos de los eventos delictivos en sistemas informáticos. Por lo tanto, las políticas que dictan los procedimientos de ingreso de datos, al igual que el cuidado que tengan los individuos que ejecutan esos procedimientos, son cruciales para el análisis del delito dado que afectan tanto la cantidad como la calidad de los datos y del análisis subsiguiente.

El proceso de recolección de datos para análisis del delito requiere básicamente que:

- I. Los datos sean recolectados en forma consistente y exacta.
- II. Sólo los datos apropiados para el análisis del delito deban ser compilados (es decir, algunas características importantes para el análisis del delito pueden no ser recolectadas dado que no son relevantes para los propósitos oficiales o legales).
- III. Los datos deban ser reunidos de manera oportuna (es decir, no seis meses luego de haber ocurrido).
- IV. Los datos deban ser almacenados por un período adecuado de tiempo para permitir un análisis satisfactorio.
- V. Los datos deban ser accesibles en su forma sin procesar de manera tal de ser consultados y analizados conforme las necesidades del analista.

Ordenamiento y Filtrado

Es el paso que sigue a la reunión de datos y hace referencia a la indexación, ordenamiento, almacenamiento y administración de los datos no procesados para permitir una extracción directa y rápida de los mismos para su posterior análisis.

Dado que los sistemas informáticos policiales usualmente no están diseñados para facilitar el análisis, los analistas muchas veces deben cambiar los datos de manera tal que sean útiles para sus trabajos. Esencialmente hay tres formas que este paso puede tomar:

- I. *Limpieza*: Es decir, el proceso de corrección de errores e inconsistencias en los datos.
- II. *Geocodificación*: es decir, el proceso de espacialización de los datos de manera tal que incorporar la componente geográfica y permitir su posterior análisis espacial.
- III. *Creación de nuevas variables*: es el proceso de recodificación y cálculo de nuevas variables a partir de las variables existentes de manera tal de permitir un análisis más efectivo (por ejemplo la creación de categorías de delitos, o el cálculo de los tiempos

de respuesta, o los días entre hechos en una serie delictiva).

Análisis de Datos

Incluye varios procesos de datos y esquemas de organización que permitan en esencia la identificación de patrones y series.

Muchas veces el analista no está consciente de los problemas con los datos hasta que comienza el análisis. Cuando esto sucede, el analista debe volver muchas veces a los pasos de reunión y ordenamiento para mejorar y/o cambiar la forma en que los datos se reúnen, almacenan u ordenan. Esto es lo que algunos autores denominan **sub- ciclo de modificación de datos** y obviamente surge del hecho que el análisis del delito no es un proceso lineal, sino más bien permanentemente tiene regresos a pasos anteriores, modificaciones y continuaciones.

Sub-ciclo de modificación de datos:

Este subproceso involucra cambios en la reunión y ordenamiento de datos en función del análisis. Como ya hemos dicho, el proceso de análisis del delito no es lineal, y si bien se mueve de la reunión al ordenamiento al análisis, lo que analista encuentra en cada paso puede informar al siguiente. Por otro lado, es importante recordar permanentemente que no deben tomarse los datos reunidos como verdad revelada, sino que en rigor siempre se deben cuidar los mecanismos para la correcta ponderación de la calidad de los datos.

Desarrollo de Estrategias

El analista cede el control directo en esta etapa, ya que es la policía como un todo la que debe tomar el trabajo del analista y desarrollar estrategias basándose en él. Aun así, el analista retiene el interés en que la información se emplee y se emplee de manera efectiva. Por lo tanto una de las funciones de los analistas es alentar la toma de decisiones efectivas. Por ejemplo, Ronald Clarke presentó en 1998 un sistema de clasificación para las estrategias de reducción de oportunidades delictivas basadas en el concepto de la **Prevención Situacional del Delito** que más adelante desarrollaremos, constituyendo un total de 25 estrategias.

Recomendaciones y Diseminación

Incluye a aquellas recomendaciones fundadas en el análisis de datos y el proceso de distribución de las mismas, sea en forma verbal o escrita, dentro de la propia organización o en las relaciones con organizaciones externas, de una manera oportuna y pertinente.

Los analistas deben mantener dos consideraciones importantes en mente cuando comunican los resultados del análisis:

- a) La presentación se debe ajustar al conocimiento de la audiencia particular. Por

ejemplo, para una audiencia compuesta por vecinos es probable que los analistas deban clarificar las definiciones de los diferentes tipos de delitos antes de presentar los resultados de sus análisis.

- b) La presentación de resultados debe incluir sólo la información necesaria. Es decir debe centrarse justamente en los resultados y de estos en los importantes, pertinentes y necesarios conforme a la audiencia en cuestión. Obviamente todo el trabajo del analista está sujeto a examen, contrastación y la adecuada documentación del proceso que permita la correcta supervisión del mismo, pero en la presentación, estas cuestiones no deben incluirse.

Feedback (Retro-alimentación)

Es en esencia información resultante del establecimiento de procesos de comunicación formales y/o informales implementados para determinar la exactitud, confiabilidad, validez, oportunidad y utilidad general de los productos y servicios del análisis del delito.

Evaluación

Es el control detallado de los cambios que resultan de la implementación e identificación de los factores controlables considerados causales de ese cambio. En esencia implica la determinación de la efectividad tanto del producto analítico como de las respuestas operativas impulsadas por los resultados del análisis.

Muchas veces se lo denomina "el paso olvidado", tanto el *feedback* como la evaluación son demasiado importantes como para dejarlos sólo en mano de los analistas.

Volvamos ahora al tema de análisis de inteligencia criminal y de análisis investigativo e intentemos definirlos de manera un poco más acabada.

El análisis de inteligencia criminal

El análisis de inteligencia criminal se define como la reunión sistemática, evaluación, análisis, integración y diseminación de información sobre delincuentes, especialmente en relación con sus asociaciones y su identificación con actividades delictivas de naturaleza organizada (Gottlieb, 1992). Como tal el análisis de inteligencia se centra específicamente en *delitos de naturaleza organizada*.

Ahora bien, Crowe (1992) cuando discute las diferencias entre el análisis del delito y el de inteligencia sostiene que el análisis del delito se centra en la correlación de ciertos elementos del delito, mientras que el de inteligencia lo hace en los nombres de los individuos y las organizaciones, es decir, el análisis del delito intenta enlazar elementos tales como las descripciones del sospechoso y el *modus operandi* con una serie de delitos, mientras que el análisis de inteligencia intenta desarrollar información y establecer enlaces entre delincuentes conocidos o sospechosos y otros delincuentes u organizaciones.

Es así que en esencia el análisis de inteligencia emplea técnicas que enlazan (relacionan) personas con personas, personas con organizaciones, y organizaciones con organizaciones. Se realizan análisis de comunicaciones telefónicas para entender la estructura y la forma de operar de la organización, al igual que análisis de transacciones financieras para determinar los flujos monetarios y la disposición de efectivo y bienes por parte de las organizaciones delictivas.

Asimismo, al igual que en el análisis del delito, existen variantes tácticas, estratégicas y administrativas de este tipo de análisis. Y bien dentro del corazón histórico del análisis de inteligencia criminal está el concepto de que **análisis** es el **proceso** e **inteligencia** es el **producto**. Por otra parte, existe una tajante diferenciación entre el análisis de inteligencia y la investigación criminal, dado que el análisis de inteligencia se realiza **fuera del curso general de una investigación criminal** y *a priori*, su propósito es proveer a los decisores con predicciones sobre futuras ocurrencias delictivas y recomendaciones sobre las estrategias a llevar a cabo para tratar con esas ocurrencias delictivas de manera efectiva y eficiente.

Más allá de ello, dentro del análisis de inteligencia se reconocen dos niveles funcionales en cuanto al análisis de inteligencia criminal:

1. **La Inteligencia Operacional o Táctica** que tiene por finalidad sustentar y facilitar de manera directa el planeamiento y la ejecución de despliegues e intervenciones operativas de las dependencias y medios policiales abocados a las tareas de seguridad preventiva; así como apoyar funcionalmente las actividades de investigación criminal.
2. La **Inteligencia Estratégica** que está referida a la actividad de inteligencia criminal dirigida a producir diagnósticos generales y específicos sobre la problemática delictiva en el ámbito de responsabilidad de la agencia policial, a los efectos de apoyar la formulación, ejecución e implementación de políticas, planes, iniciativas y estrategias en materia de seguridad pública así como para contribuir a la adopción de disposiciones orgánicas, funcionales y operativas de la propia policía.

En esta línea conceptual, debe recordarse que sin perjuicio que la inteligencia operacional o táctica y la inteligencia estratégica resultan dos niveles diferenciados de producción de inteligencia en términos de sus objetivos, las mismas deben meritarse en una totalidad integral abarcativa del concepto de inteligencia criminal. Donde la inteligencia Operativa o Táctica provee la base de análisis para el desarrollo posterior de la inteligencia estratégica y a su vez ésta establece el marco general del que surgen las líneas de trabajo para la reunión y el análisis de inteligencia táctica.

Por último y tal como se mencionara quizás levemente con anterioridad, debe diferenciarse con absoluta precisión a la **inteligencia criminal de la investigación criminal**, tratándose ésta última de una actividad tendiente establecer, siempre bajo la dirección de las autoridades judiciales correspondientes, la existencia de algún hecho delictivo cometido, identificar a sus responsables, determinar el grado de responsabilidad penal de los mismos y perseguirlos, de acuerdo al marco normativo vigente. Es decir,

mientras que el análisis de inteligencia criminal es una actividad realizada en el contexto de las funciones preventivas de la agencia policial, la investigación criminal es claramente una actividad realizada en el contexto de las funciones represivas.

Ahora que hemos dejado en claro que es y para qué sirve el análisis delictual (o criminal) y cuál es la diferencia entre éste y el análisis de inteligencia y con la investigación criminal, les propongo que comencemos a desmenuzar algunos componentes sobre los que ya estuvimos hablando.

Comencemos discutiendo que es la **Información delictual**. Antes decíamos que la información criminal (o delictual) es un elemento relevante dentro del proceso de análisis y que de su calidad e integración dependía la calidad del conocimiento que se obtenía pero, ¿a qué nos referimos con información criminal?

De manera general podemos decir que la información criminal es la serie de datos que llega a conocimiento de la institución policial como resultado de su actividad de prevención y represión del delito. La información es la integración de datos, hechos o circunstancia que sirve de materia prima para, por medio del análisis, generar conocimiento.

Ahora, ¿la policía o cualquier otro agente del Estado, realmente puede conocer todos los eventos delictuales que se registraron en un área geográfica durante un período determinado? Es evidente que no.

Esto nos lleva a considerar que existe una "criminalidad real" y una "criminalidad aparente"; es decir que de la totalidad de la información de interés que existe en realidad (información real), la policía solo tiene acceso a una porción de ella (información aparente); perdiéndose de conocer no solo la información que puede ser reunida por las encuestas de victimización –a la que se conoce como "cifra negra"– sino, también, aquella que por cuestiones como, por ejemplo, culturales no se dan a conocer dentro de la sociedad. A esta información, Pavarini (1995) la denomina "criminalidad sumergida" y un ejemplo de ella es la violencia familiar.

Entonces, esta realidad nos muestra la limitación que tiene la información a la que tiene acceso la policía para generar conocimiento, y, peor aún si se la considera como único elemento a la hora de tomar una decisión. Es como caminar con los ojos entrecerrados, ¿no?... seguro que nos vamos a chocar la pared...

Y es acá en donde la información de la criminalidad aparente debe integrarse con otro tipo de información "no criminal" para poder concluir o inferir la criminalidad

real que existe dentro de un área y momento determinado. A esa integración se la denomina sistema de información.

Sistema de información.

El sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, orientados al tratamiento y administración de datos e información que se organizan, en

función de un objetivo, para estar disponibles para su utilización. En términos generales, el sistema implica la transformación de determinados insumos (datos) en información. Esta transformación ocurre en base a la metodología, la estandarización, el procedimiento utilizado y la medición de los variables que se deciden reunir al momento de la obtención, relevamiento y registro de los datos. Su objetivo es claro, generar información que pueda ser comparable y medible; a la vez de permitir desarrollar un diagnóstico del fenómeno delictual que se está estudiando.

Por otra parte, el sistema también permite alcanzar la evaluación de las decisiones tomadas en base al diagnóstico. Este es un elemento clave dentro del sistema que permite la redefinición, creación y/o actualización de estrategias de prevención y represión del delito.

Elementos que componen el circuito de información delictual

Los pasos que atraviesa el dato desde que ingresa al sistema hasta que llega al consumidor final: el decisor, consta de 6 pasos...

Relevamiento. Se relaciona con el almacenamiento de datos de interés para la policía. El relevamiento es un paso importante dentro del proceso de análisis criminal debido a que la completitud y calidad de los datos que se reúnan van a influir de forma positiva o negativa en el conocimiento adquirido. En otras palabras, si se registran datos pobres o se realizan sub-registros, la información que se construye no está completa; por lo que el producto que se obtenga (conocimiento) va a generar más incertidumbres que certezas al decisor.

Sistematización y Consolidación. Consiste en la indexación, ordenamiento, almacenamiento y administración de los datos no procesados. Este paso hace posible la extracción rápida de la información para su análisis. El riesgo más importante en esta fase es la pérdida de información o la mala interpretación de las fuentes.

Análisis de datos. Es el proceso intelectual basado en la metodología científica y en el razonamiento crítico del analista. En él se incluyen varios procesos que permiten identificar patrones, series y tendencias, zonas de riesgos, relaciones y comportamientos, entre otros. Por medio del análisis, los datos que ingresan se transforman en conocimiento que luego es utilizado por el decisor. El mayor riesgo es la manipulación de la información y la percepción del analista al momento de generar el conocimiento.

Producto. Es el conocimiento alcanzado que se distribuye entre los decisores por medio de reportes e informes. El producto debe ser oportuno, pertinente y adaptado a las características del decisor (de nada sirve generar un informe de 200 páginas para elevarlo al jefe operativo que se encarga de tomar decisiones tácticas... es obvio que no tiene tiempo de leer la exorbitante cantidad de hojas)

Retroalimentación. Es la evaluación de las decisiones tomadas en base al producto generado. Su intención es poder observar si las acciones tomadas han alcanzado los objetivos propuestos o, en caso contrario, se necesita tomar otro curso de acción.

Recursos Humanos y Tecnológicos. Son el soporte del capital humano (analistas) y tecnológico (hardware y software) necesarios para ejecutar todas las labores del circuito. De no contar con los recursos idóneos se pone en riesgo la calidad de información de todo el sistema.

Resulta evidente que la finalidad de que los datos se conviertan en información y luego, ésta, en insumo para generar conocimiento, no es solo la elaboración de estrategias y tácticas que permitan transformar el ambiente en donde ocurre el delito. La finalidad del proceso es también que las acciones desarrolladas puedan ser medibles en términos de eficacia y eficiencia. Por eso, el dato y el proceso por el cual el dato se transforma en información son elementos relevantes y muy necesarios a tener en cuenta para asegurar la calidad y la pertinencia del sistema de información.

Pero, **¿qué es el dato?** El dato es un elemento en bruto que carece de significado por sí mismo. Es una representación simbólica o un atributo de una entidad; por ejemplo, la cantidad de hechos producidos en un período de tiempo dentro de una jurisdicción policial.

El dato para que logre caracterizar a un determinado fenómeno debe ser categorizado y procesado (integrado) con otros datos. Este es un elemento importante en la práctica policial, donde estamos acostumbrados a tomar decisiones en base al dato y no en relación a la integración de estos (información). Así, por ejemplo, tomamos decisiones de patrullajes en base a la cantidad de robos que se registraron durante un tiempo en un área geográfica, dejando de lado las características de los eventos registrados (todos sabemos que no es lo mismo el robo de una casa que el robo de una persona que se traslada por la calle)

Al momento hemos definido que es un dato y que es lo que se entiende por información. También hemos definido que el análisis del delito es un proceso metodológico que, partiendo de un sistema de información, analiza patrones, series y tendencias para ayudar a la toma de decisiones estratégicas y/o tácticas. Nos queda, entonces, definir que es un patrón, una serie y una tendencia.

Un **patrón** es un grupo de (2) o más delitos reportados o descubiertos por la policía que cumplen con las siguientes condiciones: i) comparten al menos una coincidencia en el tipo de delito, lugar de ocurrencia, comportamiento del delincuente o la víctima u objeto atacado; ii) no existe una relación conocida entre la víctima y el agresor; iii) los eventos tienen elementos comunes que los identifica de otros que se producen en el mismo período (se los puede considerar como una unidad de análisis)

Una **serie**, por su parte, es un patrón al que se piensa, puede relacionarse una misma causalidad; es decir que los eventos fueron realizados por el mismo delincuente o grupo de delincuentes.

Una **tendencia** es la persistencia (caída o incremento) a largo plazo de los datos con un enfoque temporal. No es un patrón, porque en ella no se buscan similitudes entre los eventos.

La Prevención situacional del delito y la ciencia del delito

La Prevención Situacional del Delito nació a mediados de la década de 1970 en los Estados Unidos e Inglaterra como resultado de estudios aislados desarrollados a raíz de las crecientes tasas de delincuencia. Su nacimiento dio origen a la ciencia del delito como actividad que busca, por intermedio de un conjunto de estrategias de diversas índoles, lograr reducir la comisión del delito en un área o zona geográfica. La idea es reducir la comisión del delito por medio de la baja en los beneficios involucrados en la acción delictual; aumentando los esfuerzos y los riesgos involucrados en la comisión de estos.

Es una aproximación que involucra un amplio conjunto de medidas no penales que buscan impedir el acto criminal mediante la modificación de las circunstancias particulares en las cuales una serie de delitos similares se cometen o pueden cometerse.

En general, este enfoque tiene cuatro pilares claves:

- a) Un fundamento teórico que está basado principalmente en las teorías de las actividades rutinarias y de la elección racional.
- b) Una metodología estándar basada en el paradigma de investigación de los actos o acciones.
- c) Un conjunto de técnicas de reducción de oportunidades.
- d) Un cuerpo de prácticas evaluadas incluyendo estudios de desplazamiento.

Teoría de la elección racional

Anunciada por Cornish y Clarke en el año 1983 plantea que el delincuente toma sus decisiones en base a un juicio que realiza sobre las posibilidades de éxito en la comisión del delito y a un análisis de los costos y los beneficios. En este cálculo "subjetivo" del delincuente influyen diversas variables, lo cual puede inducir a error porque debe tomar decisiones con poca información y, además, con poco tiempo (este cálculo varía según el tipo de delito a cometer y según la personalidad del delincuente, entre otras cosas).

Pero, ¿cuáles son los costos y los beneficios que evalúa el delincuente antes de cometer el acto criminal? Los **costos** son las sanciones formales, las pérdidas materiales, la desaprobación de la conducta por terceras personas, el miedo, la posibilidad de ser atrapado, etc.; mientras que los **beneficios** son las recompensas, la aprobación de los pares, las gratificaciones, etc. De este modo, la teoría centra su estudio en la forma de actuar del delincuente, al que lo visualiza como una persona que piensa antes de actuar, aun cuando lo hace solo por un momento.

En este sentido Fernanda Varela Jorquera (2012) afirma que lo novedoso del modelo es la noción de que el proceso de disuasión del comportamiento delictual mediante el aumento de la pena y el mejoramiento del sistema legislativo presenta resultados satisfactorios cuando se logra ejemplificar en la sociedad el riesgo efectivo de cometer un delito, debido a que el cálculo racional que lleva una acción delictual muchas veces prescinde de la variable coercitiva de la pena. En la práctica, el delincuente ve a los

riesgos de delinquir más como un tema de probabilidad de que lo atrapen, lo juzguen y, luego, cumpla condena.

Con esto en mente, la idea de este enfoque es que, si por medio de diversas medidas tomadas ad hoc se decide aumentar la dificultad y las condiciones para la comisión de determinados delitos, reduciendo con ello los beneficios, disminuirá la expectativa de ocurrencia. En otras palabras, se trata de crear desincentivos controlando las oportunidades.

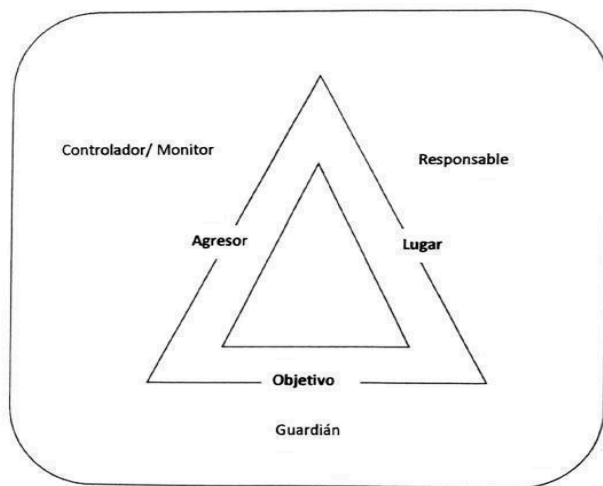
Teoría de las actividades rutinarias

Esta teoría, desarrollada por Cohen y Felson en 1979 es una de las construcciones más citadas en el ámbito de la criminología en general y en la ciencia del crimen en particular. Este enfoque estudia al delito como evento, poniendo de manifiesto la relación de este con el espacio y el tiempo.

El modelo parte afirmando que los cambios en los patrones de los comportamientos de la sociedad de la posguerra pueden explicar el incremento de la delincuencia. Estos cambios, según sus autores, han permitido la confluencia en el espacio y el tiempo de delincuentes con capacidad y propósito de cometer delito sobre los objetivos adecuados y en ausencia de guardianes capaces de protegerlos. De lo cual se deriva que la ausencia de cualquiera de los dos primeros elementos (agresor y/u objetivo –persona o cosa-) o la presencia del tercero sería suficiente para evitar el éxito de un evento delictivo potencial.

En el **triángulo del delito** con el cual se intenta explicar este modelo, se observa los tres elementos propuestos por Cohen y Felson más un triángulo ampliado que incluyen otros actores como el responsable del lugar en donde ocurre el delito, el controlador o monitor del delincuente (el padre, el círculo íntimo de la persona, los amigos, etc.) y el guardián (que puede o no ser únicamente la policía. También lo son una cámara de seguridad, la comunidad, las empresas de vigilancia, etc.)

Finalmente, la teoría expone que mientras más acostumbrado está el individuo (la víctima) a realizar determinados actos en su vida cotidiana, más previsible es para quien está dispuesto a cometer delito y, en general, más delitos de la misma índole se cometerán sobre la base de una rutina social relativamente uniforme.



Triángulo del delito presentado por Cohen y Felson

Teoría del patrón delictivo

Para Paul y Patricia Brantingham el evento delictivo es un fenómeno complejo que comprende, al menos, cuatro dimensiones: la ley, el infractor, la víctima/objetivo en un contexto espacio – temporal común que no se da aleatoriamente en el espacio, el tiempo o la sociedad; por lo que es posible ser descripto mediante patrones.

Así, la mayoría de las personas que coexisten en una sociedad, inclusive los delincuentes, dedican la mayor parte del día a actividades que no están relacionadas directamente con el delito. El delincuente, en su quehacer diario se desenvuelve de igual manera que otro individuo: se desplazan a la zona de ocio, realizan sus compras, van al trabajo, llevan a sus hijos a la escuela... En definitiva, coinciden en el lugar y en el tiempo con el resto de la población; por lo que lo lleva a buscar blancos y a establecer mapas de delitos según horario y días de la semana.

Del modelo del Patrón Delictivo, el matrimonio Brantingham formuló dos modelos que lo complementan en la explicación de cómo el delincuente opera: el modelo básico de selección de objetivos y el desplazamiento del delincuente hacia el objetivo.

El modelo básico de selección de objetivos

Este modelo plantea como presupuesto inicial la existencia de individuos motivados para llevar adelante determinados actos delictivos, estableciendo que la fuente de motivación podía estar situada en un continuo entre lo emocional y lo instrumental. De este modo la selección del lugar de comisión de un delito es el resultado de un proceso jerárquico de búsqueda estructurado en diversas etapas que van desde lo general a lo particular y de toma de decisiones, llevado a cabo por un individuo motivado para delinquir que, durante el proceso identificará a una víctima propicia u objetivo adecuado posicionado en el espacio y el tiempo. El número de etapas de este proceso será variable y estará en función de las motivaciones (si estas tienden a ser emocionales el número de etapas serán más reducidas que si tienen a ser instrumentales, para el cual la selección

del objetivo será más cuidadosa)

Influido por sus motivaciones, sus características psicológicas, el contexto sociológico, su pasado, etc., el individuo encontrará en el ambiente una serie de claves o señales (información sobre las particularidades físicas, espaciales, culturales y legales del ambiente) Estas claves servirán para identificar a las víctimas u objetivos más adecuados, y aprenderá a reconocerlas a medida que vaya repitiendo el acto.

El aprendizaje de estas claves le permite al delincuente construir un modelo mental asociado a un delito en particular; facilitándole la identificación de víctimas u objetivos en el lugar. Por su parte, estos modelos mentales una vez contruidos serán relativamente estables en el tiempo e influirán en los comportamientos futuros del delincuente como reforzadores de sí mismo en la medida de que se pongan en práctica y se obtengan resultados exitosos. Es decir que el delincuente aprende, por medio de una acción repetida, a reconocer los elementos que le permiten identificar a las víctimas u objetivos dentro del ambiente. Este modelo se observa con mayor nitidez en el cuadro que sigue.

Domicilio del delincuente y desplazamiento al lugar del delito.

El matrimonio Brantigham observó que los delincuentes cometían sus eventos en lugares cercanos a donde vivían, desplazándose de forma variables según el tipo de delito que cometían, el riesgo de ser identificados o la probabilidad de encontrar oposición. Para ello, esta observación puede ser explicada por medio del modelo básico de selección de objetivos; es decir, dado que el número de señales y claves que ofrece un entorno conocido es mayor que uno desconocido, es razonable pensar que el individuo se sentirá más cómodo actuando en zonas de las que dispone mayor cantidad de información. Además, en los desplazamientos tienen que invertir tiempo, dinero y esfuerzo, lo que hace que las localizaciones más próximas tengan mayor atractivo desde el punto de vista costo-beneficio que las más lejanas.

Por otra parte, el nivel de intensidad de búsqueda en las diferentes áreas será mayor cuanto más próximo de su domicilio se encuentre el delincuente; aunque respetará una pequeña zona de seguridad alrededor de su vivienda. En esa zona de "seguridad" el delincuente no llevará a cabo actos delictivos debido a que es mayor el riesgo a ser identificado.

Ahora, ¿cómo toma en cuenta el delincuente la distancia a recorrer?, es decir, ¿toma en consideración la distancia real en kilómetros entre un lugar y otro o la distancia aprendida? La criminología argumenta que los desplazamientos de las personas no toman en consideración la distancia real; sino que toman en cuenta la distancia percibida, es decir, aquella distancia aprendida en base a las concepciones y creencias asociadas a la memoria, la complejidad del desplazamiento, etc. En suma, el delincuente recorrerá aquellas distancias que, en el pasado, le permitieron alcanzar mayores beneficios a un costo más bajo.

LA POLICÍA ORIENTADA A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS: SUSTENTO DE LA PREVENCIÓN SITUACIONAL DEL DELITO

El modelo de la Policía Orientada a la Solución de Problemas (o POP, por sus siglas en inglés) es un enfoque de trabajo policial que utiliza mapas del delito y realiza análisis de los patrones de la actividad delictiva, planeando soluciones que recurren a las medidas de prevención situacional del delito o de la prevención del delito por medio del diseño ambiental.

De esta forma, el POP es modelo policial en el que se examinan problemas concretos dentro de la responsabilidad policial (cada problema estaría formado por un conjunto de incidentes similares que se espera que la policía pueda resolver) y se le somete a un análisis exhaustivo basado en las habilidades de los analistas del delito y en la experiencia del personal que desarrolla el trabajo de campo. Al realizar esta tarea, se espera que lo que podamos aprender de cada problema estudiado cuidadosamente nos lleve a descubrir nuevas y más efectivas estrategias para su resolución.

El POP valora especialmente las respuestas novedosas y con espíritu preventivo, que no dependan del sistema penal de justicia y que, en cambio, implique la colaboración con otras agencias públicas, la comunidad y sectores privados para reducir significativamente el problema.

Por otra parte, si bien existen diferentes modelos que se basan en el de la Policía Orientada a la solución de Problemas como, por ejemplo, el CAPRA utilizado por la Policía Montada de Canadá; el SARA es el más conocido. Veamos de qué trata y cuáles son los pasos que comprenden...

Scanning (Escaneo). Comprende la identificación, definición e investigación de un problema, la identificación de los implicados que deberían participar en la resolución de problemas, y la elección de la combinación de reuniones y actividades que serán necesarias para la resolución de problemas y seguir el proceso.

Analysis (Análisis). Comprende las reuniones con los implicados en el problema, la definición de los objetivos de la investigación, la recolección y análisis de los datos, y la evaluación de las relaciones entre problema y condiciones ambientales.

Response (Respuesta). Comprende el establecimiento de las metas a alcanzar, la identificación de estrategias alternativas, la evaluación de la viabilidad, la selección de las estrategias más prometedoras, y la puesta en marcha de las medidas más prometedoras.

Assesment (Evaluación). Comprende el monitoreo del progreso.

El problema del desplazamiento

El desplazamiento del delito es una de las críticas más frecuentes al enfoque de la prevención situacional del delito, afirmando que esta no previene, sino que simplemente desplaza al delito. Veamos entonces, que es esto del desplazamiento.

El desplazamiento, según Barr y Pease (1990), es la respuesta de los delincuentes al

bloqueo de las oportunidades criminales. Dentro de ellos, los autores, junto con Repetto (1976) y Hesselning (1994), afirman que hay varios tipos. ¿De qué se tratan?

Desplazamiento temporal. Cuando el delito se comete a otra hora del día, otro día de la semana. Es decir, cuando los delincuentes cambian el tiempo en el que cometen el delito.

Desplazamiento espacial. Cuando el delito se cometa en otra zona geográfica. Es decir, cuando los delincuentes cambian la zona en donde cometen los delitos.

Desplazamiento de objetivo. Cuando el delincuente cambia a un objetivo más fácil. Es decir, que cambia de un objetivo a otro.

Desplazamiento de método o táctico. Cuando el delincuente cambia de modo de operar.

Desplazamiento de tipo de delito. Cuando el delincuente desiste de un tipo de delito para cometer otro.

Desplazamiento de delincuentes. Cuando los delincuentes actuales desisten del delito, pero son reemplazados por otros delincuentes.

Desplazamiento múltiple. Cuando diferentes formas de desplazamiento ocurren al mismo tiempo o en combinación.

La difusión de beneficios y el desplazamiento benigno.

Los estudios de desplazamiento del delito han dado lugar a otros conceptos, pero en sentido contrario. Así, en 1990, Barr y Pease enunciaron el concepto de desplazamiento benigno.

Para estos autores existe un **desplazamiento maligno** cuando los cambios en la criminalidad se producen de una manera "socialmente indeseable"; por el contrario, si por consecuencia de un programa de prevención la criminalidad se desplaza a formas menos serias, el **desplazamiento** debe considerarse **benigno**.

Por otra parte, Clarke y Wisburd (1994) definieron la difusión de beneficios como la difusión de las influencias positivas de una intervención preventiva más allá de los lugares, individuos, formas de delito o períodos en que recibieron la intervención. Son dos los mecanismos que explican este fenómeno:

- a. **Disuasión.** Los delincuentes desconocen el alcance del incremento del riesgo.
- b. **Desmoralización.** Perciben de una manera desmesurada que las recompensas de particulares acciones delictivas ya no compensan el esfuerzo.

Al mismo tiempo, estos autores definen los mecanismos que permiten optimizar la difusión de beneficios destacando:

- a. La distribución gratuita y aleatoria de dispositivos de seguridad que no se pueden poner al alcance de todos por su elevado costo.

- b. La concentración de las medidas preventivas en los objetivos más vulnerables y visibles.
- c. El uso de la publicidad para que los potenciales delincuentes sean conscientes de la existencia de estas medidas de seguridad.

LIDERAZGO POLICIAL

1. Fundamentación / Justificación:

En este presente las organizaciones productivas que dan cumplimiento a un modelo humanizante y sinérgico, ejecutan básicamente dos funciones que pretenden lograr la eficiencia y eficacia. En primer lugar se esmeran diligentemente para generar un espacio facilitador de las relaciones interpersonales entre sus miembros en atención que el tiempo de trabajo remunerado de las personas demanda por lo general un tercio de sus quehaceres diarios, y ello durante treinta años en promedio. En segunda instancia, como organismos que componen un tejido comunicacional interno y a la vez se encuentran inmersos en un macro-ambiente social, diseñan y redefinen constantemente canales de comunicación institucional adecuados en procura de un intercambio propicio tan variante en términos de exigencias y expectativas de calidad.

En tal sentido esta materia comprende aquellas dimensiones que incumben los vínculos entre miembros de una entidad y, a la vez, entre esta y su ambiente social. Consensuamos en que las Relaciones Humanas, como disciplina aplicada, tiene como plataforma la continua reflexión sobre el factor humano por considerarlo el capital más importante de toda organización que brinde oportunidades de empleo y cuya satisfacción es una condición necesaria para procurar los objetivos productivos predeterminados.

Asimismo valoramos a las Relaciones Humanas como una herramienta disciplinar que tiende a favorecer los intercambios entre toda organización y sus públicos para lograr su comprensión y aceptación.

UNIDAD I

Organización

Proviene del latín *órganon*, que significa órgano como elemento de un sistema. Ampliando más este concepto, *organizar* es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda *alcanzar* de una forma fácil *sus metas*.

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas e instituciones, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

Estructura

Es el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas. Una definición muy general no solo para la administración donde esta palabra procede del latín *structura* que se refiere a disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse.

La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

Tipos de organización

No obstante la existencia de distintos tipos, formas o variantes, es necesario destacar que la inmensa mayoría de las organizaciones están sujetas a las variantes tradicionales y solamente en países de alto desarrollo y en industrias con determinadas características y elevado desarrollo, también existen estas formas de organización más actualizadas.

Se pueden citar distintos tipos de organizaciones, algunos con variantes muy parecidas, en este caso veremos las siguientes:

- Organizaciones Adhocráticas.
- Organización en aprendizaje (learning organization).
- Organizaciones en red.

a) **Organizaciones Adhocráticas:** La estricta y elevada jerarquía de la escuela clásica se pierde en estas organizaciones, en las cuales *imperan los equipos de trabajo*, los que le impregnan una serie de *características como: velocidad ante los cambios, gran creatividad y posibilidades de innovar, elevada descentralización, y especialización en los equipos y/o puestos de trabajo.*

Por las razones apuntadas, en ocasiones, no existe una definición clara de la relación entre el jefe y sus colaboradores, lo cual se considera una deficiencia de este tipo de organización.

b) **Organización en aprendizaje** (learning organization): Se caracterizan por *situar a las personas en un sitio importante*, garantizando una constante evolución en cuanto al aprendizaje y el incremento de los conocimientos para la toma de acciones rápidas ante los cambios. La adquisición de conocimientos en estas organizaciones no se basa en los adquiridos por determinadas personas por importantes que estas sean dentro del proceso, sino es *un movimiento en toda la organización y una cultura en todos sus integrantes que permite que todos lo adquieran y que se renueve y se desarrolle constantemente.* Sobre la base de lo planteado, una cita de Alhama Belamaric, R. (2005).

Dimensión social de la empresa, que expresa: *“Se identifica una organización en aprendizaje cuando en ella se comparte e identifica el conocimiento, de tal manera que todos sus integrantes, sin excepción, lo pueden aprovechar para responder a los*

cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos". Estas organizaciones, expresa Peter Senge, están basadas en el cumplimiento de cinco disciplinas que son:

- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Aprendizaje en equipo.
- Visión compartida.
- Pensamiento sistémico.

c) **Organizaciones en red:** Las organizaciones en red tienen un grupo de características distintivas, y *se apoyan en los conocimientos adquiridos y utilizados sobre la informática, las telecomunicaciones, utilizando además los aportes que brindan la intranet y la Internet.* Unido a los aspectos anteriores, su trabajo es sobre la base de estructuras planas, la disminución de la jerarquía tradicional y un trabajo muy operativo hacia la realización de proyectos, prevaleciendo totalmente una eficaz comunicación y una gran motivación, por la descentralización operacional y la confianza que permiten una correcta eficacia y eficiencia en la ejecución de los procesos, unido a un incremento de la satisfacción laboral. Se precisa, un nuevo modo de pensar y de actuar que permitan un alto grado de integración. En una determinada etapa del desarrollo del trabajo es necesario incluir en esta integración a los clientes, a los proveedores y demás factores relacionados con el proceso.

La estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, se ordenan, se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación. Para ello, es necesario realizar con anterioridad una correcta división del trabajo, definir como se agruparán las tareas, o sea, su departamentalización y cómo estas se interrelacionarán e integrarán entre sí. Las estructuras organizacionales se grafican a través de cuadros y líneas adecuadamente conformadas, lo que se conoce como *"organigrama"*. Los cuadros representan la agrupación de tareas y las líneas son la cadena de mando, las que expresan como estará distribuida la autoridad, o sea quién se subordinará a quién.

Cada organización debe tener su estructura de acuerdo a sus características por lo que no deben copiarse mecánicamente de una organización a otra. Otro elemento a destacar es que los enfoques sobre las estructuras han ido cambiando con el transcurso del tiempo, por lo que constituyen un elemento dinámico.

Tipos de estructuras

Existen distintas formas de estructuras las cuales se nombran en dependencia del factor a definir, estas son:

a) Por la forma de estructurarse las áreas (direcciones, departamentos, Secciones u otros) pueden clasificarse en:

- **Estructura organizacional funcional:** Consiste en la especialización de las áreas por funciones (Recursos Humanos, Economía, Mercadotecnia, Ventas, otras), o sea, que

la autoridad se basa en la función. La misma tiene varias ventajas prácticas y se aplica en organizaciones relativamente pequeñas y con poco volumen de productos, una de sus desventajas principales es su utilización donde existan gran cantidad de productos. Las decisiones se toman de manera centralizada. *Cada jefe tiene la posibilidad de aportar sus conocimientos al máximo.*

- **Estructura organizacional por producto (o cliente, o geográficamente):** Se utiliza en grandes entidades con elevados volúmenes de productos, clientes o en organizaciones con divisiones geográficas distantes. En estos casos esta estructura es mucho más ventajosa que la funcional.
- **Estructura organizacional matricial:** Combina las ventajas de las anteriores y reduce las desventajas. Un aspecto a evaluar es la doble subordinación a que se someten los trabajadores con esta estructura
- b) En función de la línea de mando pueden ser:
 - **Verticales:** Se caracterizan por tener varios niveles de subordinación, lo cual no permite que las decisiones y las informaciones en general lleguen con rapidez desde el nivel inicial al final y viceversa, lo que constituye una desventaja en esta época de cambios acelerados
 - **Horizontales:** Por el contrario tienen pocos niveles lo que permite la posibilidad de eliminar la desventaja de la anterior, la tendencia actual es hacia la utilización de estas últimas.
- c) En dependencia de su legalización pueden ser:
 - **Formales e Informales:** Las primeras son las que están acreditadas y legalizadas documentalmente, y son nuestro objeto de estudio, las informales lo contrario. No obstante, estas últimas existen e incluso se manifiestan dentro de las organizaciones a través de las relaciones interpersonales.

El diagrama organizacional u organigrama

Los organigramas son representaciones gráficas y se les llama lineo funcionales debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica.

Para la realización de un organigrama existe significado y reglas en los gráficos, se mencionan algunas, en el caso del staff estas se deben resaltar con unas líneas punteada, líneas como de autoridad deben salir de la parte inferior del rectángulo, deben encerrarse en un rectángulo el título del cargo, se deben incluir los nombres de quien está a cargo del puesto.

Tipos de organigramas: (De acuerdo a Enrique B. Franklin)

- a) Por el tipo de naturaleza se dividen en tres tipos:
 - **Microadministrativos:** Este organigrama solo a una organización y puede ser un organigrama de forma general del toda la empresa o solo de una área.
 - **Macroadministrativas:** En este organigrama se involucran más de una empresa
 - **Mesoadministrativo:** Involucra a una o más organizaciones pero de un mismo giro.

b) Por su finalidad: Están integrados por cuatro subcategorías:

- **Informativo:** Este tipo de organigrama está pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar.
- **Analítico:** Este organigrama es de carácter analista del comportamiento organizacional.
- **Formal:** Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.
- **Informal:** Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

c) Por su ámbito: Esta clase se subdivide en dos tipos.

- **Generales:** Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico.
- **Específicos:** Este organigrama detalla un área.

d) Por su contenido: Esta clase se subdivide en tres tipos los integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades. A continuación se detalla cada uno:

- **Integrales:** Este organigrama representa toda la estructura de la organización pero relacionan la jerarquía entre los departamentos así como también la dependencia que existen entre ellos.
- **Funcionales:** Esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.
- **De puestos:** Organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que ahí, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto, da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal.

e) Por su distribución gráfica: Este grupo se encuentra clasificado por cinco diferentes organigramas.

- **Verticales:** Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.
- **Horizontales:** Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha.
- **Mixtos:** Este organigrama mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical. Es mayormente utilizado para empresas que tiene un gran número de divisiones en la base organizacional..
- **De bloque:** son derivados de los verticales, permite que los últimos niveles jerárquicos aparezcan.
- **Circulares:** La persona o unidad de mayor jerarquía se encuentra en el centro y también está formado por círculos y cada círculo representa el nivel jerárquico equivale a mayor jerarquía los que se encuentran del centro hacia afuera.

Departamentalización: Agustín Reyes Ponce dice: "Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa". La empresa puede organizarse por diferentes factores, factor producto, del cliente, en razón geográfica, funcional y por proyectos.

- **En razón del área funcional:** Es cuando se organizan de acuerdo a los perfiles profesionales de especialidad.
- **En razón del cliente:** Las organizaciones se estructuran de acuerdo al tipo de cliente un ejemplo muy claro son las tiendas departamentales.
- **En razón de los productos:** Generalmente es en empresas que tienen una gran variedad de productos, estas empresas se organizan de acuerdo al tipo de producto un ejemplo muy común de este tipo de departamentalización son las tiendas de abarrotes, o las grandes cadenas comerciales de supermercados
- **En razón de la ubicación geográfica:** Es de acuerdo a las zonas o territorios donde estas empresas llevan a cabo sus operaciones.
- **En razón del proyecto:** Cuentan con una estructura matricial cada vez que generan proyectos establecen nuevas modificaciones, un ejemplo de estas son las constructoras que trabajan por proyectos.

Especialización del trabajo

La especialización del trabajo se lleva a cabo mediante la división de las tareas, donde se busca alcanzar que un colaborador sea un experto en su puesto para que sea más productivo ya que se pensaba que no era posible que una persona dominara todas las áreas de una organización. En la actualidad las empresas buscan a personas con una buena actitud para adquirir más conocimientos de lo que su puesto necesita o que cuenten con "habilidades múltiples".

"Organizar significa establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento".

Agrupamiento de tareas

Las tareas o actividades de la empresa deben ser clasificadas por las distintas áreas y tener en cuenta el tipo de carga de trabajo que le establecerán a un colaborador. Estas se deben establecer como antes se mencionaba de acuerdo a diferentes variables como el tipo de capacidad, conocimiento técnico y que sea proporcional a la remuneración del trabajador.

Existen diferentes herramientas que ayudan a agrupar las tareas, como los estudios de tiempos y movimientos, análisis de puestos entre otros. Para realizar el agrupamiento es recomendable primero hacer una división por grandes áreas, ejemplo: finanzas, recursos humanos, producción, mercadotecnia, entre otras, y después realizar otra subcategoría o división de estas áreas de acuerdo al giro de la organización, los nombres pueden variar así como el número de subdivisiones. Jerarquía y cadena de mando: Este principio nos habla de la división de la organización que en todo grupo y organización humana existen. Una vez agrupadas las tareas se comienzan a clasificar en grandes áreas; esta actividad

le corresponde al administrador o a quien esté realizado el plan organizacional, principalmente tendrá que determinar a quiénes responden los colaboradores, qué departamento depende de otro; de igual manera varían de acuerdo al giro de empresa, tamaño, número de personas, y las relaciones que vinculan las áreas. En la cadena de mando principalmente establece: la autoridad, responsabilidades y unidad de mando. Este proceso de jerarquía y cadena de mando va sufriendo cambios de acuerdo con el crecimiento de la empresa generalmente todas estas nacen sin una estructura definida, y conforme van creciendo van sumando integrantes hasta que el dueño comienza a dividir las áreas y designa a las personas que se encargaran de las mismas.

Existe una clasificación para el tipo de crecimiento de la organización, como horizontal y vertical a continuación se describen:

- **Crecimiento horizontal:** Sirven hasta cierto límite donde los colaboradores requieren del apoyo de otros que a su vez dependen también de ellos para cumplir los planes.
- **Crecimiento vertical:** Conforme va creciendo la empresa y se van sumando colaboradores y se comienzan abrir más áreas o departamentos a un punto donde no tiene una correcta división dentro de la organización.

Amplitud de control: Este es muy parecido al anterior solo que cuantifica las unidades, departamentos o personas que se encuentran supervisadas por otra persona, algunas teorías establecen el número de personas máximas que pueden estar al mando de otra, pero es muy importante saber y más aún en la actualidad con los sistemas computacionales que permiten tener mayor control sobre algunas áreas, que entre menor sea el número de personas que dependen de una, la comunicación y el control de ellas será más fácil y eficiente, que contrario a más personas se puede llegar a perder el control y generar el caos.

Trabajo futuro: Herramienta a través de una metodología para el establecimiento de estructuras potenciales organizacionales a empresas de reciente creación para su ingreso y crecimiento en el mercado global.

Objetivo: Elaborar una metodología para la creación de una estructura potencial que la empresa de reciente creación pueda utilizarla desde sus inicios al mismo tiempo que establece las bases para encaminarla a su crecimiento mediante una herramienta que facilite su elaboración.

Conclusiones: La estructura organizacional nos permite alcanzar las metas y objetivos de la empresa ya que establece las bases fundamentales como: la división de trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía. Es importante que las empresas cuenten con una estructura, sin importar su tamaño y que además este diseñada de acuerdo a lo que pretende realizar y hacia donde se quiere dirigir para que le permita alcanzar objetivos. Además de que no hay que perder de vista que la estructura de la organización, cuando se esté diseñando debe ser flexible y adaptable al crecimiento de la empresa.

Teorías Organizacionales: Las organizaciones están compuestas por muchos elementos y detalles, de los cuales se pudieran enumerar varios de ellos, ahora bien,

visto en su contexto más amplio es importante expresar determinados elementos que sin ellos sería imposible alcanzar, inclusive, ni el nombre de organización, estos son: personas, tecnología y proceso, con mayor o menor desarrollo de los mismos, pero siempre presente estos.

No es posible abordar este tema sin exponer, aunque sea en sentido general, las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones.

Sobre las distintas teorías o escuelas que se han sucedido se debe decir que ninguna es excluyente de las otras y que lo sucedido en la práctica es que unas se han apoyado en las otras, en muchos casos cambiando la forma pero en la mayoría de las ocasiones muy poco en su contenido.

UNIDAD II:

La organización policial

Las organizaciones, según Schvarstein L. (citando a Etzioni), define a las organizaciones como las *"unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos"*. Hace una descripción de la existencia de la misma desde varios aspectos:

a) Las organizaciones como establecimientos. Por ejemplo: una Comisaría, la Jefatura de Policía, el edificio del ISeP, a los cuales se les asigna una finalidad social, en este caso, estos "lugares" albergan la finalidad de brindar seguridad a la comunidad o educar a los componentes de la policía.

b) Las organizaciones como unidades simples o compuestas. Un ejemplo de unidad simple sería una comisaría del pueblo o ciudad, como unidad de orden público de la zona, o sea como componente de un sistema más amplio que la incluye. Este sistema más amplio, por ejemplo una Unidad Regional, sería una unidad compuesta, ya que incluye a muchas unidades simples.

c) Finalmente, Schvarstein subraya el carácter de construcción social de las organizaciones. Se refiere a que aún en su carácter de establecimiento, solo existen por la construcción perceptual del observador. ¿Quién vio, tocó u olió una organización? En efecto, estamos frente a un concepto cultural y que como toda descripción, existe en el lenguaje. Pero más allá de esta clasificación y retomando la definición, la organización policial fue socialmente construida con fines de brindar seguridad a la comunidad. En este sentido, la LOP (Ley Orgánica Policial) en su art. 1º dice que; *"La Policía de la Provincia de Santa Fe es la institución que tiene a su cargo el mantenimiento del orden público y la paz social..." y desempeña sus funciones en todo el territorio de la provincia con excepción de lugares sujetos a jurisdicción militar o federal o de otra policía de seguridad.*

Centralización administrativa y descentralización funcional

La *centralización administrativa*, es una forma de organización administrativa en la cual los entes del Poder Ejecutivo se estructuran bajo un mando unificado y directo del titular de la administración pública. Como señala el tratadista uruguayo Enrique Sayagués, la centralización existe cuando el conjunto de órganos administrativos esta enlazado bajo la dirección de un órgano central único. La centralización implica concentrar el poder y ejercerlo por medio de la llamada relación jerárquica. Ese enlace de órganos y sus titulares con el jefe del gobierno sigue una escala piramidal, casi de tipo militar, que permite una línea decisoria unificada, y en eso radica la primordial ventaja de esta forma de organización administrativa.

Además, es por esa vía como la voluntad del órgano superior se impulsa hasta llegar al que la ha de exteriorizar o ejecutar. La ley orgánica policial hace una salvedad en el artículo 4º que sin abandonar esta centralidad, aclara que *las divisiones administrativas para el desempeño de la organización policial "son meramente de orden interno"*. De hecho, *reafirma su posición verticalista al depositar en un único cargo, el Jefe de Policía, la responsabilidad de conducir operativa y administrativamente la institución* (Art. 27).

Estas divisiones administrativas están representadas por los Departamentos: Personal (D1); Informaciones (D2); Operaciones (D3); Logística (D4) y Judicial (D5).

Sin embargo debemos hablar de un tema totalmente opuesto, *la descentralización funcional*, que para Maryoriet Nazario, tiene por objeto la creación de personas jurídicas a las cuales se transfiere titularidad de determinadas competencias y la responsabilidad de ejecutarlas. Esta descentralización funcional puede realizarse mediante la creación de personas jurídicas con forma de derecho público o con forma de derecho privado.

En el caso de la Policía de la Provincia de Santa Fe, las competencias que se les transfiere son varias. En primer lugar, la descentralización funcional está normada en el art. 54. LOP, que afirma que la misma es un cuerpo centralizado en lo administrativo y descentralizado en lo funcional. En segundo lugar, la norma transfiere a los Comandos de Unidades (Jefes) las tareas de planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de operaciones. Con ello también deposita en cada Unidad Regional la responsabilidad por el cumplimiento de la misión en sus áreas respectivas.

Las Unidades Regionales de la Policía se dividen operacionalmente en grandes unidades territoriales a fin del cumplimiento de su misión. Estas grandes unidades territoriales se denominan Unidades Regionales y coinciden con los límites políticos de cada uno de los 19 departamentos de la Provincia de Santa Fe.

La que se organiza del siguiente modo:

a) Jefatura de Unidad Regional, que está integrada por:

- **Jefe de Unidad Regional:** Es el responsable directo ante la Jefatura de Policía del cumplimiento de los deberes policiales. Ejerce la conducción de la Unidad, asegura su gobierno, administración y disciplina.
- **Segundo Jefe de Unidad Regional:** Colabora con el jefe en el asesoramiento y estudio de los asuntos de su incumbencia; es el Jefe de la Plana Mayor y reemplaza al Jefe de Unidad en su ausencia.
- **Asesorías Legales:** Tienen como función asesorar jurídicamente al Jefe de Unidad Regional y a su Plana Mayor.

b) Plana Mayor de la Unidad Regional, que está integrada por cinco Oficiales que tienen a su cargo la atención de asuntos relacionados con:

- D1 Personal:** Trata sobre los asuntos relacionados con los integrantes de la policía que trabaja en la unidad (licencias, promociones, bajas).
- D2 Informaciones:** Entiende sobre todos los asuntos relacionados con la reunión y proceso de la información policial. La organización de este departamento tiene el carácter de "reservado" (art. 47. LOP)
- D3 Operaciones:** Tiene a su cargo el planeamiento, la organización, control y coordinación de operaciones policiales de seguridad, dentro de la jurisdicción de cada unidad regional.
- D4 Logística:** Tiene a su cargo el abastecimiento, racionamiento y control patrimonial, entre otras funciones relacionadas.
- D5 Judicial:** Tiene a su cargo el planeamiento, control y coordinación de las tareas de policía Judicial que realicen las Unidades de Orden Público. En algunas unidades regionales, la División Judiciales cumple otras misiones, como la investigación de delitos cometidos por funcionarios policiales, en tanto que las Unidades de Orden Público reportan directamente a los Fiscales cuando cumplen funciones de policía judicial.

c) Agrupación de Unidades de Orden Público. De acuerdo a la Ley, la unidades de orden público "son los naturales agrupamientos de línea para el total cumplimiento de las operaciones generales de seguridad y judicial". Se dividen en:

- * Inspecciones zonales
- * Comisarías
- * Subcomisarias
- * Destacamentos

d) Agrupación Cuerpos. Fue creada debido a la complejidad de ciertos territorios, especialmente por la numerosa cantidad de habitantes y la enorme actividad económica, que hace que el cumplimiento de los objetivos primordiales de la Policía se dificulte extraordinariamente. Agrupa unidades especiales uniformadas como Infantería, Comando Radioeléctrico, Caballería, Sección Perros, entre otros.

Organización Policial – Niveles de organización

Organización de la Estrategia Provincial y de las Fuerzas Policiales dependientes

a) Secretaría: Es la dependencia administrativa de mayor magnitud a cargo de un funcionario político y dependiente del Ministro de Justicia y Seguridad, responsable del planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de las tareas relacionadas a un aspecto determinado de la conducción estratégica provincial (P. Ej.: Secretaria de Justicia, Secretaria de Gestión Institucional, Secretaria de Análisis y Gestión de la Información, Secretaria de Seguridad Pública, Secretaria de Asuntos Penales, Secretaria de Coordinación Técnica y Administración Financiera, Agencia Provincial Seguridad Vial).

b) Subsecretaría: Es la dependencia administrativa a cargo de un funcionario político y dependiente del Ministro de Justicia y Seguridad o de una Secretaría, responsable de las tareas inherentes o asignadas por el nivel superior correspondiente, y relacionadas a un aspecto determinado de la conducción estratégica provincial (P.Ej.: Subsecretaría de Seguridad Pública, Subsecretaría de Investigación Criminal y Subsecretaría de Control todas dependientes de la Secretaria de Seguridad Pública).

c) Dirección Provincial: Es la dependencia administrativa de menor magnitud a cargo de un funcionario político y dependiente de una secretaria o subsecretaría, responsable de las tareas establecidas por el nivel superior (P. Ej.: Dirección Provincial de Coordinación Operativa, Dirección Provincial de Atención de Emergencias, Dirección Provincial de Seguridad en Eventos Masivos todas ellas dependientes de la Subsecretaria de Seguridad Pública).

d) Subdirección Provincial: Es la dependencia administrativa a cargo de un funcionario político y dependiente de una dirección provincial, responsable de las tareas inherentes o asignadas por el nivel superior.

e) Unidad Especial: Es el mayor agrupamiento orgánico de elementos policiales pertenecientes a una especialidad (Protección de Testigos, de Querellantes, de Víctimas, Tropas de Operaciones Especiales) con cuadro de organización fijo bajo un comando único. Tiene nivel de división, está compuesto normalmente por subdivisiones y ocasionalmente por secciones.

Organización de la Estrategia Policial y de las Fuerzas Policiales dependientes.

La Policía de la Provincia de Santa Fe está organizada de acuerdo a los siguientes niveles de conducción:

- a. Estrategia Policial (Institución).
- b. Estrategia Operacional (Grandes Unidades).
- c. Táctica Superior (Unidades).
- d. Táctica Inferior (Subunidades y Fracciones).

Terminología básica de organización.

- a. Elemento:** Cualquier organización policial, considerada con independencia de su magnitud, constitución interna, capacidades, limitaciones o funciones.

Se clasifica en: grandes unidades, unidades, subunidades y fracciones.

- b. Gran Unidad:** Constituye el agrupamiento de distintas especialidades, bajo un comando único, con cuadro de organización fijo, estructura variable y relativa autonomía para operar.

Las grandes unidades son: la unidad regional, la dirección general, el departamento y la agrupación.

- c. Unidad:** Es el agrupamiento orgánico mayor, de personal perteneciente a una especialidad, bajo un comando único, con cuadro de organización fijo.

Las unidades son: la división, la comisaría y el batallón.

- d. Subunidad:** Es el agrupamiento orgánico menor, de personal perteneciente a una especialidad, bajo un comando único, con cuadro de organización fijo.

Las subunidades son: la subdivisión, la subcomisaría y la compañía.

- e. Fracción:** Designación común para todos los escalones orgánicos inferiores a la subunidad. Las fracciones son la sección, el grupo, el destacamento, la oficina, el equipo y la brigada.

Elementos policiales

Elementos de la Estrategia Operacional.

a. Unidad Regional: Es una gran unidad con funciones de seguridad y judiciales sobre una región geográfica (departamento político) determinada. Es la unidad operativa mayor de las fuerzas policiales, que planifica, conduce y ejecuta operaciones especiales y generales de seguridad pública, y provee de apoyo logístico y técnico a las unidades y subunidades dependientes.

b. Dirección General: Es una gran unidad con responsabilidad sobre aspectos operacionales de la conducción (P. Ej. Seguridad Rural, Guardia Provincial, PAT, etc), o sobre aspectos técnicos de la conducción (Ej. Medicina Legal, Administración, etc.). Tiene a su cargo las funciones de planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de las tareas que se realicen, relacionadas a una especialidad policial determinada.

c. Departamento: Tiene a su cargo las funciones de planeamiento, organización, control y coordinación de las tareas que corresponden a un determinado campo de interés de la conducción (Personal, Informaciones, Operaciones, Logística, Judicial, Relaciones Policiales). Es una gran unidad con responsabilidad de asesorar y asistir al Jefe de Policía en el ejercicio de sus funciones, formando, en esencia, su órgano de conducción.

d. Agrupación: Es una gran unidad de una misma especialidad (Orden Público y Cuerpos), con un cuadro de organización movable bajo un comando único. Está compuesto por unidades, subunidades y fracciones, siendo la base para formar la Unidad Regional.

Elementos de la Agrupación Orden Público.

a. Inspección de Zona: Depende directamente de la Agrupación de Unidades de Orden Público, con funciones de control e inspección sobre las unidades de orden público y los servicios que se cumplan dentro su jurisdicción geográfica (zona).

b. Comisaría: Es la unidad de orden público, con funciones de policía de seguridad y judicial dentro de su jurisdicción. Podrá ser seccional (área de urbana y/o suburbana) o de distrito (área rural).

c. Subcomisaria: Este elemento de orden público, tiene funciones de policía de seguridad y judicial dentro de su jurisdicción geográfica (con número de efectivos asignados menor a la comisaría).

d. Destacamento: Este elemento depende de una unidad de orden público, y ejecuta, dentro del área geográfica asignada, funciones de Policía de Seguridad y excepcionalmente funciones de Policía Judicial.

e. Puesto: Es un elemento dependiente de una unidad de orden público, con funciones exclusivas de seguridad dentro del área geográfica asignada permanentemente. Según su permanencia podrá ser fijo o móvil.

Elementos de la Agrupación Cuerpos

a. Batallón: Es el mayor agrupamiento orgánico de elementos pertenecientes a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único, y está compuesto por compañías. También es llamado "cuerpo".

b. Compañía: Es el menor agrupamiento orgánico de personal perteneciente a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único. Está compuesta por secciones y es base para la formación del batallón. El equivalente para elementos de Comando Radioeléctrico y motorizada, se denomina "tercio". El equivalente para elementos de caballería y perros se denomina "escuadrón".

c. Sección: Elemento orgánico compuesto por grupos y normalmente constituye la menor organización al mando de un funcionario de coordinación. Es base para la formación de la compañía.

d. Grupo: Elemento orgánico compuesto por 8 a 12 hombres divididos en dos o tres equipos. Está normalmente al mando de un personal de Coordinación. Es base para la formación de la sección.

e. Pelotón: Elemento no orgánico compuesto por menos de 8 hombres divididos en dos equipos. Está al mando de un personal superior de Ejecución. No es base para la formación de la sección, siendo su empleo circunstancial.

f. Equipo: Cada uno de los dos o tres componentes que integran el grupo o el pelotón. Está al mando de un personal de Ejecución. Es base para la formación del grupo y del pelotón. El componente de cada equipo es de dos (pareja) a cuatro hombres (en otras policías llamadas binomio, trinomio o cuatrinomio).

UNIDAD III:

La gestión de recursos humanos:

Denominamos Recursos Humanos, al conjunto de empleados o colaboradores que se encuentran trabajando en una empresa o institución. La gestión de recursos humanos posee diversas vertientes desde las cuales se puede realizar un estudio de las personas que trabajan en la empresa o institución, ya sea de ellas como conjunto de personas y como individuos personales. *Gestión de Recursos Humanos, es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización, junto con las causas y consecuencias que producen cambios en ese ambiente.* Para dar una definición más concreta de lo que significa la gestión de los Recursos Humanos en una organización diremos que *"es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización, en beneficio absoluto del individuo y de la propia organización".*

La Gestión de Recursos Humanos, se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa.

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y

favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda organización, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. La Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:
- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado
- Capacitar y entrenar
- Evaluar el desempeño laboral
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización
- Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualquier otros programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo
- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.
- Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal
- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Supervisar la administración de los programas de ensayo
- Desarrollar un marco personal basado en competencias
- Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

El Puesto de trabajo

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente *el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad, desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida, ya que recibe por ella un salario o sueldo específico*. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados.

La noción de puesto de trabajo comienza quizás en la historia moderna, con los resultados de la Revolución Industrial y la creación de fábricas o industrias que requieren mano de obra no familiar o conocida, a diferencia de lo que sucedía hasta el momento con los grandes talleres o incluso con el trabajo rural. *El puesto de trabajo es, entonces, un concepto abstracto que implica la actividad por la cual uno es contratado y a partir de la cual recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga, etc.*

El puesto de trabajo también puede hacer referencia al lugar o espacio específico en el que la persona deberá desarrollar su actividad, por ejemplo un escritorio en una oficina, etc.

En ese puesto de trabajo la mayoría de las veces la persona deberá compartir su tiempo con compañeros o colegas que desarrollarán la misma tarea y con los cuales probablemente se consolide algún tipo de relación de compañerismo o solidaridad. De todos modos, hay muchos puestos de trabajo que, debido a sus implicancias, no permiten a la persona establecer lazos sociales ya que son trabajos solitarios o de tiempos indefinidos.

En la actualidad la noción de puesto de trabajo ha variado mucho en comparación con otros tiempos debido a los cambios en las necesidades de empleos que muchas empresas y fábricas tienen, así como también las nuevas posibilidades de empleo que surgen con medios como internet.

Diseño del Puesto de Trabajo:

Se ocupa de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados.

Debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto. Al mismo tiempo, el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevarán a cabo Bases para el diseño del puesto: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. Antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto que hay que llenar. Una especificación del puesto está constituida por los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en la persona que lleva a cabo el trabajo

Fuentes de reclutamiento:

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. Por ello las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Investigación Externa:

El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse.

Según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar

Investigación interna:

Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referentes a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

Disposición al Rendimiento

Disposición: El concepto de la palabra disposición admite varias referencias. Uno de los sentidos del término más empleados es *"aquel que expresa la ordenación de algo de un modo coherente con la misión de lograr un objetivo"*. La nueva disposición de los libros te permitirá encontrarlos de manera más eficiente y sencilla. Por otro lado, la palabra disposición puede designar el estado de ánimo o el estado de salud que una persona manifiesta. Si mi disposición no es buena. *Ej. No creo que vaya esta noche a la reunión.*

Otro uso extendido es como sinónimo de conceptos tales como ley y norma. *Existe una disposición nueva que prohíbe el ingreso de animales a la plaza.*

En el lenguaje coloquial se suele usar esta palabra para dar cuenta de la habilidad, de la aptitud que presenta una persona para realizar una determinada actividad o tarea. *Ej. Tu hijo tiene una total disposición hacia el canto y el baile.*

En tanto, existen varias frases de empleo popular que contienen la palabra que nos ocupa, como ser: *última disposición (el testamento de una persona), a la disposición de (se trata de una frase de cortesía a partir de la cual una persona le ofrece ya sea su ayuda o su servicio a otro), estar o hallarse en disposición (permite dar cuenta de la capacidad de una persona para realizar algo).*

Los sinónimos para esta palabra son varios, especialmente por la variedad de referencias que presenta, siendo los más usados: *orden, ley, aptitud y soltura*. Mientras tanto, *desorden e incapacidad son los conceptos contrarios.*

Rendimiento

El concepto en un sentido amplio de la palabra rendimiento, *refiere al producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa*. Poniéndolo de alguna manera en términos matemáticos, *el rendimiento sería la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar al mismo.*

En tanto, de acuerdo al uso que se le dé a la palabra, la misma podrá referir a diversas cuestiones. Normalmente, a las personas, en los trabajos o en los estudios que

emprendemos se nos observa especialmente el rendimiento porque de él justamente dependerá que la empresa en la que nos desarrollamos logre sus objetivos propuestos, o en su defecto que podamos pasar de año, de grado o graduarnos, respectivamente.

Nuestros jefes y profesores están pendientes entonces de nuestro rendimiento, y porque no decirlo nosotros también lo estamos, y cuando vemos que por alguna situación el rendimiento no es el esperado tratamos de incorporar recursos o hacer algo concreto para mejorarlo y así lograr buenos resultados en nuestras actividades laborales o estudiantiles.

Es importante que indiquemos que los conceptos que nos ocupan están en estrecha vinculación con los conceptos de eficiencia y de efectividad. La primera es la capacidad de conseguir un buen resultado empleando la menor cantidad de recursos, mientras que la segunda implica la capacidad de conseguir el efecto buscado.

Función

Se refiere a *la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido*. Aunque, sin dudas, esta actividad y objetivo se pueden presentar en distintos contextos, por lo cual el término de función se aplica indistintamente en ámbitos como el informático, matemático, artístico, técnico y semiótico entre otros.

En un concepto técnico, una función es el paso, haciendo uso de un dispositivo adecuado, del estado inicial del sistema a otro estado final que se desee. Así, aún se aplica la idea de función para definir a una serie de fenómenos físicos, químicos o biológicos en un ser vivo.

Asimismo, señalamos como función mental a las capacidades de los seres humanos para la memoria, la vida de relación, la resolución de problemas y otras tantas facetas de nuestra actividad cerebral.

Por lo tanto, *las funciones forman parte de nuestra vida diaria en todos los ámbitos y procedimientos imaginables. Acaso sin ellas, nuestra realidad sería muy diferente.*

Tarea

El término tarea se emplea para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo, cierto esfuerzo y que se realizará durante un tiempo limitado, es decir, existe un tiempo límite para su realización. Trabajo que implica esfuerzo y se hace en un tiempo dado.

El origen de la palabra procede de la lengua árabe, más precisamente del vocablo *"tariha"*, que justamente significa tarea u obra.

Podemos distinguir a las tareas entre aquellas que se realizan de manera obligada, o sea por una obligación, y aquellas que se hacen por ganas, por gusto, y que normalmente forman parte de nuestra actividad recreativa. De todos modos debemos

decir que lo usual es que el concepto se use para referirse a aquellas tareas que se realizan por obligación.

Organización y racionalización del tiempo: Para realizar cualquier tarea será imprescindible la organización, que se establezcan las prioridades para así brindarle a aquello más importante un tratamiento primordial.

También es relevante la correcta administración de los tiempos disponibles para efectuarlas y que las mismas se concreten de manera eficiente y en los tiempos esperados, por ello es que la determinación de prioridades es muy importante en este sentido. En tanto, en la vida cotidiana y también dependiendo de la edad que se posea, los seres humanos desplegamos casi siempre diferentes tareas.

Responsabilidad

La responsabilidad *es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo.* Se dice que *una persona es responsable cuando, consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable, y hasta deberá responder por esos actos, llegado el caso.* Es con las primeras constituciones escritas en el mundo (occidental, deberíamos aclarar) que aparecen los conceptos de libertad, derecho y responsabilidad.

Diríamos que son impensables unas sin la presencia de las otras, en tal sentido que sin las tres en plena vigencia sería imposible pensar en un sistema de gobierno como el de la democracia.

La Declaración de Deberes y Derechos promulgada en 1789 durante la Revolución Francesa, y la Constitución de Estados Unidos de 1787, son las principales constituciones, o los antecedentes más relevantes en cuanto la concepción actual de estas tres nociones.

Pero este no es el único significado que le podemos dar a este término, ya que también comprende otros sentidos, como ser el de cargo, compromiso o la obligación para con algo. Ej. una maestra tiene la responsabilidad de llevar a buen puerto la educación de los alumnos que tiene a su cargo.

También se lo aplica como un sinónimo de causa y puede usarse para explicar. Ej. Cuál fue la causa de un determinado accidente. La ausencia del cinturón de seguridad en el conductor y su acompañante fue la responsable que ambos saliesen despedidos del vehículo.

También se lo puede encontrar aplicado a definir la imputabilidad de una deuda u obligación, que sería el caso de un instrumento o herramienta de nuestra propiedad y que le causó un daño a otra persona, entonces, nosotros, por ser dueños de éste, seremos los absolutos responsables del daño que haya producido.

El concepto de responsabilidad va de la mano del concepto de libertad, ya que sin ésta no existiría la posibilidad de elegir hacerse cargo, responsable de una situación o persona y sin dudas, es su complemento y mejor compañera.

Por otra parte, todos tenemos derechos “a tal cosa”, lo cual nos da la libertad de ejercerlo o no. Ej. Si tenemos derecho a publicar nuestras ideas en la prensa sin censura previa, esto no quiere decir que estemos obligados a hacerlo, si no que podemos hacerlo o no. En este caso, como en otros, nuestro accionar no está vetado por censuras ni restricciones, si no que respondemos precisamente a lo que se llaman “responsabilidades ulteriores”, es decir, las responsabilidades que se puedan derivar del ejercicio abusivo de ese derecho, que afecta directamente a otro sujeto (también sujeto de derechos) al cual le causa un daño (ya sea material o moral).

En tanto, el concepto de responsabilidad tiene una importante significación en el campo del derecho y se lo conoce regularmente como responsabilidad jurídica. Se dice que alguien tiene la responsabilidad jurídica de o sobre algo cuando transgrede una norma jurídica. Indefectiblemente, y aparejado a este quiebre y falta de observación de la norma preestablecida aparecerá la sanción, que es la reacción de la sociedad, la cual reclamará esta desviación ante la autoridad pertinente, que en este caso será la judicial, siendo esta última la que tendrá como menester castigar al individuo que pasó por alto esa norma.

En este sentido, existen tres tipos de *responsabilidades: civil, penal y administrativa*.

En la mayoría de los casos, en los países, *existen Códigos que regulan tanto la ley civil como la penal, y ambas apuntan a diferentes objetivos*.

Mientras en la *responsabilidad civil el principal resarcimiento es económico*, en el caso de la *responsabilidad penal lo que se busca es una punición, pena o castigo del imputado*. Por otra parte, en los alegatos, mientras en lo civil el juez decide su sentencia mediante lo que expone cada parte (lo que se denomina “verdad formal”), en lo penal el juez está obligado y es su tarea buscar la verdad real de lo que realmente ha ocurrido.

La Selección como proceso

El término selección se utiliza para hacer referencia al acto de elegir, seleccionar una cosa, objeto o individuo entre un conjunto de elementos o individuos similares. La selección puede darse en diferentes ámbitos de la vida y normalmente el término es utilizado en los ámbitos científico-biológicos para hacer referencia al proceso de selección natural que supone que algunas especies son seleccionadas naturalmente para sobrevivir en el medio específico en el que surgen.

La noción de selección puede implicar siempre una decisión más o menos justa, ya que el proceso de selección de una persona, de un organismo o de un objeto puede estar basada en criterios objetivos o subjetivos dependiendo de cada caso.

Si hablamos de selección como el fenómeno biológico mencionado antes, deberemos entonces tener en cuenta un sinfín de elementos que se dan naturalmente y que tienen que ver con la necesidad de la naturaleza de seleccionar a los organismos más aptos para sobrevivir en determinados medios. Al mismo tiempo, el proceso de selección siempre implicará que algunos de los posibles candidatos para ser seleccionados no pasarán los criterios requeridos y por tanto quedarán por fuera de las chances.

Sin embargo, cuando hacemos referencia a cualquier proceso de selección llevado a cabo por seres humanos (como puede ser la selección de profesionales o empleados para un cargo, la selección de funcionarios entre políticos, la selección de alumnos para una institución educativa), pueden darse tanto criterios objetivos como subjetivos. En el caso de estos últimos, suelen estar presentes ya que el ser humano siempre realiza decisiones de modo subjetivo a pesar de que pesen en el proceso de selección determinados requisitos más o menos generales. Se puede así sostener que, a diferencia de los procesos de selección naturales, aquellos que realice el hombre serán en mayor o menor medida procesos de selección artificiales.

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Entrevista

Se define como *un acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas*. La entrevista es una de las formas más comunes y puede presentarse en diferentes situaciones o ámbitos de la vida cotidiana.

La entrevista se establece siempre entre dos o más personas (aunque en la mayoría de los casos es suficiente la presencia de dos): alguien que cumple el rol de entrevistador o formulador de preguntas y alguien que cumple el rol de entrevistado o aquel que responde las preguntas.

A diferencia de otras formas de comunicación en las cuales la interacción y las preguntas pueden ser formuladas por las diversas partes que componen el acto comunicativo, en la entrevista las preguntas son siempre hechas por una persona y respondidas por la otra. De este modo, el diálogo se vuelve dinámico, pero estructurado y formal.

Las entrevistas son un elemento común en ciertas situaciones o circunstancias de la vida cotidiana. Normalmente, el término de entrevista es utilizado cuando los diferentes medios recurren a ella para obtener información, testimonios y opiniones de aquellos que pueden brindarlos. Estas entrevistas realizadas por los medios de comunicación pueden variar en su formalidad, en su duración, en el modo de formular preguntas, en el hecho de si son realizadas en vivo o no, etc.

Otro tipo de entrevistas comunes son las que se realizan en el ámbito laboral en el momento de conocer a un individuo nuevo que puede ocupar determinado puesto y que, por tanto, debe responder una serie de preguntas a fin de dar a conocer su perfil.

Las entrevistas laborales son en la gran mayoría de los casos muy formales y elementos tales como la apariencia, el lenguaje, la sinceridad, la rapidez y la actitud en general del entrevistado, son fundamentales a la hora de tomar la decisión final.

Técnicas de selección de Recursos Humanos

Los métodos más comunes de selección para todas las posiciones incluyen una entrevista seguida de una verificación de referencia. Otras técnicas de selección utilizadas durante la fase de entrevista son: muestras de trabajos anteriores, exámenes escritos, presentación oral, y las pruebas de personalidad o de aptitud. Después de hacer una oferta condicional, las técnicas de selección adicionales pueden incluir: verificación de antecedentes penales, registros de conducir de verificación.

Los diferentes tipos de puestos requieren diferentes tipos de técnicas de selección. *La elección de las técnicas adecuadas, ayudará a reclutar a la mejor persona para el puesto.*

Las técnicas de selección que elija dependerán de la particular, habilidades, atributos y conocimientos requeridos para el puesto. Usted debe ser capaz de igualar el método de selección de los criterios de selección, que son clave para la posición.

En general las técnicas de selección más comúnmente utilizados, incluyen la evaluación de las aplicaciones escritas, la realización de entrevistas de panel y verificación de referencias. El valor de la entrevista se aumenta en gran medida cuando se está bien estructurado, incorpora preguntas basadas en el comportamiento y se utiliza en conjunción con otras técnicas de selección.

Las decisiones de contratación no deben basarse en los resultados de un método de selección solo. Muy a menudo es necesario combinar dos o más técnicas para evaluar una serie de habilidades, conocimientos y cualidades de los candidatos. Por ejemplo, las muestras de trabajo son una excelente manera de evaluar lo que un candidato es capaz de (es decir, su rendimiento máximo), pero que no proporcionan información sobre lo que hace el candidato al día (es decir, su comportamiento típico).

Estos son algunos ejemplos de las técnicas de selección:

- Entrevista estructurada
- Entrevistas por teléfono, video y skype
- Simulaciones
- Assessment Centres (Centros de evaluación)
- Reuniones Informales

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

Presentaremos las técnicas de selección en cinco grupos bien definidos

1. Entrevista de selección

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de

selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

La fuente: El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento *se origina el mensaje*.

El transmisor: El instrumento de codificación que *transforma el mensaje en palabras gestos o expresiones*. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.

El canal: En la entrevista hay al menos *dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos*.

El instrumento para descifrar: Los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.

El destino: A quien se pretende transmitir el mensaje. En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad. Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

Etapas de la entrevista de selección

1. Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista;
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista; y
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.
- Ambiente: Puede ser de dos tipos.

Físico: El local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin.

Psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Desarrollo de la entrevista: Es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.

- **La entrevista es dirigida:** Cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas. Lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.
- **La entrevista es libre o no dirigida:** Cuando sigue el curso de *las preguntas - respuestas-preguntas*, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la manera como enfrente los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. *El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.*

Terminación de la entrevista: Para su terminación existe una necesidad semejante. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista. El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

2. Pruebas de conocimiento o de capacidad: Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Tipos de pruebas de conocimiento

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser:

- **Orales:** preguntas y respuestas verbales;
- **Escritas:** preguntas y respuestas escritas;
- **De realización:** ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:

- **Generales:** cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales y
- **Específicas:** cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran:

- **Tradicionales:** disertativo, expositivo;
- **Objetivas:** mediante pruebas objetivas;
- **Mixtas**

3. Pruebas psicométricas: Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Aptitud

- Predisposición natural para determinado trabajo o tarea,
- existe sin ejercicio,
- se evalúa por medio de comparaciones,
- permite pronosticar el futuro del candidato,
- con el ejercicio se transforma en capacidad,
- es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad.

Capacidad

Capacidad *es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.*

La habilidad para realizar determinado trabajo, surge del entrenamiento o del aprendizaje.

- Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
- Se refiere a la habilidad real del individuo,
- Es el resultado de ejercitar la aptitud.
- Es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

4. Pruebas de personalidad: Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados

rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

5. Técnicas de simulación: Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Aspectos Generales del Proceso de Selección

El 99% de los problemas que tiene una organización están derivados directamente o indirectamente de una mala selección de personal desde el Departamento de Recursos Humanos.

No hay que ser muy listo para darse cuenta de que las personas que elijamos para formar parte de nuestra organización son las que van a decidir el presente y el futuro de la misma.

Si lo trasladamos a cualquier ámbito de nuestra vida se entiende muy bien; es obvio que nuestra vida será mejor si elegimos a los amigos adecuados o si elegimos a la pareja adecuada o cualquier otra elección que hagamos y que repercuta directamente en nuestra felicidad y en nuestra productividad.

Es un mal endémico generalizado pensar que un proceso de selección de personal, lo puede hacer cualquiera, y que no necesita una gran preparación por parte de la persona o personas que van a realizar dicho proceso. La selección de personal debe ser realizados por personas calificadas para ello y no tendremos en nuestra organización personal cualificado para realizar esas funciones, si no hemos llevado a cabo una buena selección de personal.

Un proceso de selección para ser efectivo necesita de un tiempo y de unos pasos, si acortamos uno u otros acortaremos proporcionalmente la efectividad del proceso con todas las consecuencias que de ello se derivan.

10 pasos para un proceso de selección efectivo

1. Análisis y detección de necesidades: Toda organización que quiera ser puntera en su sector debe tener muy claro cuáles son sus necesidades en cuanto al personal que debe tener en cada momento, y para ello es necesario que el departamento de recursos humanos realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.

2. Reclutamiento activo o pasivo: Una vez que se han detectado las necesidades del personal a incorporar, el siguiente paso no es otro que comenzar lo que es el reclutamiento en sí; si seguimos los métodos tradicionales pondremos una oferta de empleo y esperaremos que nos lleguen los currículums (reclutamiento activo) y si seguimos los nuevos métodos de Reclutamiento 2.0, buscaremos en redes sociales candidatos pasivos para cubrir esa posición (reclutamiento pasivo).

3. Recepción de candidaturas: Si hemos optado por los métodos tradicionales de selección, esperaremos la recepción de los currículums de los candidatos, y si optamos por los métodos más novedosos buscaremos nosotros esos candidatos.

4. Preselección: Una vez que hayamos recibidos los currículums o busquemos los candidatos en las redes sociales, es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; antes de ello es necesario que hayamos hecho una descripción de los puestos de trabajo a cubrir, así como el perfil profesiográfico del candidato ideal para nuestra organización.

5. Pruebas: Los candidatos preseleccionados habrán de pasar por las pruebas que hayamos determinado para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que queremos cubrir. Estas pruebas pueden ser test psicotécnicos, rol playings (desempeñar un papel) , o utilizando técnicas más novedosas como la gamificación (motivar, involucrar y enseñar a las personas, mejorar su comportamiento y fomentar la participación).

6. Entrevista: La entrevista cara a cara con el candidato siempre será uno de los puntos más importantes del proceso de selección, sin olvidar ninguno de los otros; en la entrevista podremos mirar a los ojos a los candidatos, ver su lenguaje corporal e intentar descubrir de forma directa sus habilidades y su experiencia. Os dejo este enlace de una entrada anterior de este blog, donde hablábamos de cómo hacer una buena entrevista: "[Decálogo del buen entrevistador](#)".

7. Valoración y decisión: No todos los candidatos son iguales y por lo tanto las entrevistas tampoco deberían ser iguales; es necesario que una vez realizadas las entrevistas personales, dediquemos los siguientes días a analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos entrevistados e ir comparándolos con el perfil profesiográfico y la descripción del puesto de trabajo que habíamos diseñado en el punto cuatro de esta lista.

8. Contratación: La contratación es el paso en el que vamos a incorporar a nuestra organización al candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como de darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.

9. Incorporación: Es muy importante señalar que la selección de personal no termina con la contratación; este es otro de los males de las organizaciones; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal. En la incorporación debemos acompañar al trabajador, presentarles a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización y debemos también formarle en la cultura de empresa. En algunas organizaciones se usa la figura del mentor como aquel trabajador con más experiencia que durante un tiempo ayuda aconseja y guía a los nuevos trabajadores.

10. Seguimiento: Y finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto medio y largo plazo; este

seguimiento lo haremos mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

UNIDAD IV:

El Aprendizaje Organizacional

Es una disciplina gerencial basada en el conocimiento, en donde se consigue adquirir el mismo de algún área específica por medio del estudio o partiendo de la experiencia; generando así un nuevo conocimiento que contribuye al desarrollo y por ende a las acciones que toman los individuos dentro de la organización.

En las organizaciones se manifiesta el proceso mencionado con anterioridad debido a la globalización, a la velocidad con que se produce la información, al desarrollo de nuevos productos y servicios, y al rápido avance de la tecnología; que obliga prácticamente a la construcción de nuevos paradigmas; en donde se genera el conocimiento, identificándose al mismo como el capital intangible proveniente del capital humano, que garantiza el éxito organizacional.

El proceso de gestión del conocimiento comprende, la obtención de datos, los cuales al ser procesados son convertidos en información, y al ser aplicados los procesos de inteligencia se convierte en conocimiento; el mismo, valiéndose de las herramientas del aprendizaje organizacional se transmite a los miembros de la organización, los cuales a su vez lo combinan con sus conocimientos y destrezas adquiridos con anterioridad y lo convierten en conocimiento organizacional, generando ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva las organizaciones aprenden de los clientes, de las experiencias de los trabajadores y del entorno en que se desarrollan, absorbiendo habilidades comunicacionales, entendimiento de la diversidad, y técnicas de discusión con miras a conseguir el pensamiento o visión compartida; que le permitan trabajar en equipo, y en donde se manifieste la posibilidad de aprender a aprender, generando así ideas vinculadas con la misión y el compromiso organizacional.

El aprendizaje organizacional está referido entonces al cambio en la cultura organizacional, cuando se facilita el desarrollo de mecanismos para la generación, procesamiento y uso de la información; así como de la transformación de la misma en conocimiento que es transmitido a los miembros de la organización, y a su vez transformado en nuevo conocimiento, que es a su vez difundido a todos los niveles de la organización; generando un sentido de integración y pertenencia, que trae como consecuencia la consecución de los objetivos organizacionales de una manera eficiente.

El incremento del aprendizaje dentro de la organización permite mejorar las estrategias de adaptación al medio, provocando un aumento en la capacidad de comprensión al relacionarse las actividades de todos los niveles de la organización.

Características del entorno actual de las organizaciones:

- Velocidad en que se produce conocimiento nuevo.

- Globalización.
- Desarrollo de la tecnología.
- Nuevos de productos y servicios
- Construcción de nuevos paradigmas.

La información, la calidad de la información y la capacidad de procesarla son factores clave para el éxito o el fracaso personal y organizacional, es por ello que sin el uso de los conocimientos, la inteligencia y el aprendizaje y resulta importante no confundir conocimiento con aprendizaje o inteligencia con instrucción académica.

- ¿Cuándo una organización aprende?
- ¿Qué relación hay entre conocimiento y aprendizaje?
- ¿Qué es el capital intelectual?

Las organizaciones que aprenden: son aquellas en las que el personal desarrolla permanentemente su capacidad para crear los resultados deseados. Se cultivan y socializan nuevos patrones de pensamiento, se libera la aspiración colectiva y la gente aprende continuamente a aprender en conjunto y a gestionar su conocimiento.

Otras definiciones

Peter Senge define una Organización inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

Para Bob Garrat, las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo.

Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente. Davis Garvin postula que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento. Por último, ChunWeiChoo define la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. Las Organizaciones que Aprenden (OA) constituyen, pues, comunidades vivas que se nutren de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, es decir, son capaces de rediseñar se continuamente a sí mismas. "Las personas no son un Recurso las personas son la Organización" Peter Senge Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Autor de la 5ta Disciplina: Organizaciones que aprenden. Este conocimiento no sólo es un saber conceptual o profesional, se relaciona además con todas la dimensiones del individuo, como su cultura, experiencia y forma de hacer las cosas. Peter Drucker es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios.

En una Organización que aprende al Recurso Humano se trata como un Activo fijo y se cuida en vez de controlarlo, ya que cuando se va, también se lleva un conocimiento que sólo él sabe. Las organizaciones aprenden por sus miembros y a través de los intercambios que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias. Tenemos entonces dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el colectivo, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento de Peter Senge a través de cinco disciplinas:

Pensamiento Sistémico: Es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

Desarrollo personal: es una disciplina de crecimiento y aprendizaje personal, implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante:

1. Identificación constante de lo que es importante para la persona.
2. Aprender a ver la realidad con claridad.
3. Visión integral de lo deseado y la realidad
4. Incorporar lo aprendido a la práctica cotidiana.

Modelos mentales: Son generalizaciones hondamente arraigadas de las que tenemos poca conciencia. Son los paradigmas, las presunciones, las imágenes que nos formamos del mundo que nos rodea.

Un ejemplo concreto de estas imágenes o modelos mentales están dados por los que tenía la industria norteamericana del automóvil a saber:

- El fin principal de la compañía es generar utilidades.
- Los autos son un símbolo de estatus.
- El mercado norteamericano es distinto al del resto del mundo.
- Los trabajadores están contratados para hacer no para pensar.
- La visión segmentada del negocio es una fuente de eficiencia.

Visión compartida: Es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional está desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo y claramente orientada por la visión orientada a la competitividad.

Aprendizaje en equipo: Es la capacidad de dialogar reconocer los obstáculos al aprendizaje y desarrollar la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

Factores organizacionales: Rummier y Branche, presentan un modelo útil de los factores organizacionales que afectan el desempeño al nivel de la ejecución del trabajo a

saber:

- Claras especificaciones de ejecución (estándares de desempeño y resultados)
- Apoyo necesario (procedimientos, tiempo, herramientas, información, reconocimiento de la responsabilidad)
- Consecuencias significativas (desempeño)
- Retroalimentación de logro (relevancia, especificidad y oportunidad).

Características de las Organizaciones que aprenden

El conocimiento y el aprendizaje organizacional: En este proceso están interviene varios elementos que determinan la capacidad para aprender, como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de razonamiento. El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje lo que permitirá la generación de conocimiento.

Partiendo del uso de la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

- a. Cambios de conducta.
- b. Comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas.
- c. Descripción, análisis o síntesis.
- d. Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.
- e. Uso y construcción de modelos

El capital intelectual: Cuando se genera conocimiento y contabiliza representa el capital intelectual expresándose a través de tecnología: patentes, mejora de procesos, nuevos productos o servicios; información: generación y uso de la información, conocimiento del cliente, proveedores, sobre el entorno; habilidades del personal: habilidades de comunicación, asertividad, creatividad solución de problemas.

Es la suma del conocimiento que poseen los miembros de la organización, este capital intelectual es determinante para mantener la competitividad de la organización, la competitividad está en función del aprendizaje organizacional. Entonces el capital intelectual es la suma de todos los bienes tangibles e intangibles que se relacionan con el conocimiento, la información y las habilidades que tiene una organización para generar conocimientos.

El ciclo de la generación de conocimiento consiste en: obtención de datos, procesamiento de los datos para convertirlos en información relevante, en esta fase se aplica la inteligencia, las habilidades, y los conocimientos para generar ventajas competitivas. Los negocios inteligentes son aquellos en los que la organización conduce sus procesos para aprender de los clientes, del entorno y de su experiencia.

- Datos: son símbolos que representan objetos o acontecimientos números, noticias,

palabras, olores, sabores, etc.

- Información: son datos procesados mediante sistemas y el uso de los conocimientos y la inteligencia de los miembros de la organización.
- Conocimientos: instruyen el cómo utilizar a información mediante el saber el que y el porqué.
- Comprensión: explica por qué.
- Sabiduría: se relaciona con la capacidad de visualizar aspectos de orden superior que tiene que ver con la evaluación de nuestras acciones.

De acuerdo a la complejidad del conocimiento puede clasificarse como: hechos, cifras, conceptos, reglas y hasta la realidad abstracta.

Estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional.

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados.

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización. Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

La información y las capacidades de generarla y procesarla así como las aptitudes para utilizarla y transformarla en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge y el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano y como el uso de la inteligencia y la visión grupal. Las organizaciones de rápido aprendizaje (ORA'S) según Bob Guns, disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestión de recursos humanos y la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo. El modelo de una organización de rápido aprendizaje incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

Se incorpora un modelo de desarrollo humano y de capacidades intelectuales, tecnología y un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y

el compromiso.

Papel del directivo en las organizaciones que aprenden.

Existen una serie de obstáculos que confirman lo que Senge opina sobre el papel del liderazgo en las organizaciones que aprenden: olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito en el siglo XXI serán las llamadas organizaciones inteligentes. Es claro que el proceso de liderazgo debe transformarse al surgir nuevos estilos de aprendizaje se transforma el comportamiento implicando mucho más que un poder jerárquico basado en la autoridad, un liderazgo que transforma y fortalece la producción de conocimientos a través de la comunicación, entrenamiento y apoderamiento. Una organización inteligente es una nueva forma de trabajar, relacionarse y entender la vida laboral. Ello contiene implicaciones en la forma en que se diseñan las estructuras y los procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones, las recompensas y la evaluación del desempeño. En ese contexto el liderazgo tiene que enfocarse hacia la adquisición de conocimientos, actuando para obtener y compartir información, provee elementos de análisis y tecnología, se proporciona retroalimentación oportuna, se crea un ambiente de confianza y de aceptación de riesgos, la flexibilidad se practica al percibir los resultados del cambio que produce el aprendizaje, estos procesos van a desembocar en el rendimiento sobre la base del trabajo en equipo, equipos dirigidos como unidades interdependientes.

Fase inicial: Apertura al aprendizaje.

Esta fase se caracteriza por la resistencia al aprendizaje, no solamente se resisten los miembros de la organización sino que, en ocasiones, los líderes se oponen con más fuerza. Entre ellos están, quienes se resisten a apoyar el aprendizaje atendiendo lo cotidiano, los que apoyan de forma aparente y los que apoyan las acciones que involucran a los demás pero no se involucran directamente mostrando disposición para aprender.

Al asumir plenamente la decisión de cambiar y convertir a la organización en una organización en aprendizaje el proceso a seguir por los directivos – líderes, es la seguridad en sí mismo que deben transmitir a los miembros en la organización, lo cual significa un compromiso tácito con el proceso y se reconoce la necesidad de mejorar.

Para asegurar el éxito en esta fase existen ciertas estrategias asociadas al papel del liderazgo como son:

- Compartir información.
- Ofrecer apoyo.
- Asignar a los miembros resistentes en equipos de contagio.
- Comprensión de los procesos de aprendizaje individuales y grupales.
- Fase de motivacional reto.

Los líderes de organizaciones en aprendizaje, se caracterizan por el estímulo y capacidad para apoyar y retar al máximo a sus seguidores bajo la premisa del reconocimiento de sus necesidades.

Liderazgo

Concepto de Líder

Dirección es una palabra de origen latino, viene del verbo *rectum*, regere y de su compuesto *dirigere* o *directum*; términos que significan orientar, dirigir o guiar. La raíz latina es *reg.*, ésta dio origen a una amplia familia de palabras, como; rey, regir, régimen, regente, rector, rectoría, rectitud, director, dirigir, dirigente, etc.

Líder, el que ejerce el liderazgo, es una palabra sajona que en inglés significa to lead = guiar, dirigir u orientar.

Nos resulta claro que, en cuanto a su origen; **dirección y liderazgo** (leadership en inglés) resultan sinónimos.

Además de las palabras **dirigente, rector, director, líder** se usa comúnmente, en nuestra cultura y en otras, la palabra **Jefe (En italiano Capo, en francés chef)**. Es una variante o deformación de la palabra latina *Caput que significa cabeza*. De ahí también se origina el término caudillo.

Naturalmente y en cuanto al otro término de la relación de un líder, se ha acostumbrado llamarle **súbdito, vasallo, subalterno, subordinado**. Sin embargo el término **correlativo a líder debe ser seguidor**.

En otros términos, liderazgo es la capacidad para marcar un rumbo, cualidades de visión, formación de equipos y desarrollo de la creatividad; términos que son muy raros tanto en los negocios privados, en la administración pública, como en cualquier otra parte.

Concepto de liderazgo (definición de diversos autores)

En la actualidad existe una gran cantidad de definiciones de liderazgo:

1. "Es el proceso que consiste en **influir** y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario" (Newstrom, 2007, p. 196).
2. "Liderazgo es la **influencia** interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 2004, p. 458).
3. "Proceso de **influir** en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización" (Ivancevich, 2005, p. 492).
4. "Proceso de **influir** en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas" (Hughes, 2007, p. 8).
5. "Relación de **influencia** que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten" (Daft, 2006, p. 5)

6. "Expresión directiva de impacto e **influencia** en la conducta de otros" (Velázquez, 1996, p. 186).

Si se analiza las definiciones anteriores, se podrá observar que... **"el liderazgo es dirigir a través de la influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores, para llegar a un fin común"**.

El líder es la persona que ejerce la dirección, **los seguidores** son las personas influenciadas por el líder, **la influencia** es la relación entre las personas y **el fin común** son los objetivos que se pretenden alcanzar. (Daft, 2006, p. 4).

En la siguiente figura se podrá observar estos elementos:



Liderar es:

Educar: Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.

Instruir: Enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.

Conducir: Guiar y dirigir a los subordinados de forma que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito laboral.

¿LOS LÍDERES NACEN O SE HACEN?

Los buenos líderes no nacen, se hacen. Si usted tiene el deseo ardiente y la fuerza de voluntad necesaria, puede convertirse en un líder.

Los buenos líderes *se desarrollan a través de un proceso sin fin de autoeducación continua, entrenamiento y experiencia.*

Los líderes tienen seguidores. Una jefatura tiene el poder de la autoridad que le ha sido designada desde arriba. Sin embargo, el poder de los líderes viene desde abajo, o sea, que el **liderazgo tiene todo que ver con la gente, con relaciones interpersonales, con proyección y esfuerzo.**

La teoría indica que hay tres formas básicas de explicar cómo la gente se convierte en líderes. Estas tres formas son:

1. Teoría de las Características: Algunas características de personalidad pueden llevar a algunas personas a tomar roles de líderes.

2. Teoría del Gran Evento: Una crisis o un evento importante pueden hacer que una persona se levante y saque cualidades extraordinarias de liderazgo en un individuo hasta entonces común.

3. Teoría de la Transformación: *La gente puede escoger convertirse en líder. Los individuos pueden aprender las habilidades del líder.* Es la teoría más ampliamente aceptada hoy en día.

Tipos de líderes

Una de las aportaciones más interesantes a la teoría del liderazgo ha sido la desarrollada por el conocido psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, *Daniel Goleman*. A continuación se exponen los 6 tipos de liderazgo según Goleman:

1. Liderazgo coercitivo - "Haz lo que digo"

El líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Nadie lo puede cuestionar y tampoco pide opiniones.

Se recomienda utilizarse sólo cuando sea imprescindible, ya que a largo plazo este estilo rompe el ambiente de trabajo y es negativo para el logro de los objetivos de la empresa, ya que los trabajadores se desmotivan, no colaboran, dejan de transmitir ideas por miedo a ser rechazados, etc.

Funciona bien en situaciones de crisis, cuando la reacción inmediata es un factor determinante o con trabajadores problemáticos con quienes todo lo demás ya haya fracasado.

2. Estilo orientativo - "Ven conmigo"

El líder orientativo es un visionario; tiene una visión clara a largo plazo y con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. El liderazgo orientativo genera un gran compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización.

Este estilo mejora el ambiente de trabajo. Las normas para el éxito están puestas sobre la mesa en igualdad para todos, dándoles la libertad de experimentar e innovar.

Por lo general suele funcionar bien en la mayoría de situaciones, aunque falla, si el equipo se forma de expertos que cuenten con mayor experiencia que el líder. Genera una gran capacidad de motivación.

3. Estilo afiliativo - "Las personas son lo primero"

Este estilo de liderazgo gira en torno a las personas. Se esfuerza para que la relación entre personas sea armónica. Sus emociones están por encima de las tareas y los objetivos. Los empleados tienen la libertad de hacer su trabajo en la forma que consideren más eficaz.

Es un tipo de liderazgo adecuado si se desea construir armonía en el equipo, mejorar la comunicación, cuando el equipo es nuevo o cuando hay que motivarlos durante situaciones de alto estrés. En contraparte, puede dar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo. Debería combinarse con otros estilos, como el estilo orientativo.

4. Estilo democrático - "¿Qué opinas tú?"

Los trabajadores tienen voz y voto en las decisiones incrementando así, la flexibilidad y la responsabilidad. El líder participativo busca siempre la toma de decisiones por consenso, las personas que se encuentran en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado.

Este tipo de liderazgo empresarial funciona muy bien cuando el líder no está seguro sobre la mejor dirección a seguir o cuando necesita generar ideas frescas para lograr los objetivos.

Este estilo pierde su sentido cuando los empleados no están formados o no tienen la información suficiente para aportar opiniones válidas.

5. Estilo ejemplar - "Haz lo que yo espero sin necesidad de que te lo cuente"

El líder implanta estándares muy elevados de rendimiento marcando unas pautas muy concretas. Las normas de trabajo suelen estar claras para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera que las personas sepan lo que deben hacer. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca las pautas. La flexibilidad y la responsabilidad no existen y el trabajo se vuelve enfocado en las tareas y pasa a ser muy rutinario. Si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección ya que están acostumbrados a que el líder establezca las reglas.

El estilo ejemplar debería utilizarse en contadas ocasiones ya que destruye el clima de un equipo.

Puede ser útil cuando tenemos un gran experto en la materia y buscamos aprender imitando sus modos de trabajo.

6. Estilo Formativo - "Inténtalo ..."

Su principal objetivo de este estilo de liderazgo según Goleman es el desarrollo del talento de las personas. Contribuyen a que los empleados identifiquen sus fortalezas, debilidades y aspiraciones profesionales, ayudando a establecer metas de desarrollo. Estos líderes dan tareas desafiantes a sus empleados y están dispuestos a soportar a corto plazo el fracaso, ya que se centran en el desarrollo personal principalmente. Los motiva a que tomen iniciativas y genera un ambiente de crecimiento conjunto. Este liderazgo funciona bien si los empleados tienen conciencia de sus debilidades y desean

mejorar su rendimiento. Tiene poco sentido si por cualquier motivo, los mismos son resistentes a aprender o a mejorar.

Si quieres saber cuál es tu estilo de liderazgo, te recomendamos realizar este test de liderazgo con resultados.

Proceso de la motivación

El trabajador tendrá que estar motivado para lograr una formación continua o para evitar que deje la organización en la que se encuentra.

El proceso parece sencillo y fácil de controlar, los directivos no tendrían más que determinar los deseos de sus subordinados, controlar sus actuaciones consecuentes y permitirles a través de ellas, satisfacer sus necesidades; pero en realidad esa simplicidad no se produce.

Existen múltiples razones por las que la motivación no se puede controlar. Si se considera todo esto se puede definir unas pinceladas de un esquema teórico.

- No todas las personas van a tener los mismos deseos.
- Las personas no se comportan siempre igual, aun cuando tengan las mismas necesidades.
- Los resultados no acompañan necesariamente las expectativas del motivador y del subordinado.
- Las reacciones de las personas son imprevisibles. Comportamientos idénticos y resultados idénticos provocarán reactivaciones divergentes en el sistema.

Claves de la motivación:

Prestando atención a lo que mantiene Donald Dalena (1974), sindicalista americano y obrero del metal, sobre la motivación se pueden seguir las siguientes pautas, así como sus razonamientos: " Existen tres puntos clave para motivar al trabajador: consideración, información continua y el convencimiento de la necesidad mutua."

"La consideración es como la imagen de un espejo que retorna al modelo." Las empresas que demuestran consideración serán tratadas de la misma forma por los trabajadores eliminando tensiones.

"A través de la información continua el trabajador quiere conocer la posición de la compañía en el mercado y en relación con la competencia, la idoneidad del producto, futuro del mismo, además de los aspectos actualizados de la vida de la empresa que puedan influir sobre su vida laboral..."

"El convencimiento de la mutua necesidad es el ingrediente final. Las empresas ya saben que el trabajador está en ellas porque quiere y necesita trabajar. Pero se olvidan a veces que lo han contratado porque ellas también necesitan al trabajador. Si esta filosofía llegase a constituir la base de la filosofía de mando, muchos problemas desaparecerían."

Pautas recomendadas para que el líder quiera motivar a los mandos medios, son las siguientes:

- Escuchar y respetar.
- Solicitar información: Sugerencias y opiniones.
- Mantener informados sobre la marcha de sus sugerencias.
- Mostrar interés como individuo.
- Apoyo positivo.
- Reconocer verbalmente los éxitos significativos.
- Describir comportamientos específicos de una forma honesta y conveniente.
- Anotar logros positivos en el expediente personal.
- Incentivos.
- Elegir incentivos significativos para los mandos medios.
- Posibilidad de que recomienden promociones, aumento por méritos.
- Mejorar en el trabajo, variar las obligaciones, enriquecer el trabajo, aumentar su responsabilidad.
- Dejar intervenir a los mandos medios para resolver problemas y tomar decisiones que conciernen a su departamento.

Asertividad

¿Qué es la asertividad y Ejemplos?

El concepto de asertividad hace referencia a *"la capacidad de comunicar a las personas que nos rodean nuestros sentimientos y necesidades pero evitando herir y ofender a los demás"*.

Sin embargo, para saber aún más en profundidad qué es la asertividad, necesitamos hacer una correcta definición según la psicología. Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Pero es importante tener en cuenta que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

En primer lugar, es muy importante saber qué significa asertividad, qué significa ser asertivo y por qué es tan importante cultivar este elemento de nuestra personalidad.

La primera característica que debemos tener en cuenta es que la asertividad se puede observar en nuestras relaciones sociales y personales, mientras que hay personas que se comunican de manera agresiva e incluso pasiva, la clave en las habilidades sociales es

saber comunicarse con asertividad y empatía. Por ejemplo, es muy útil la asertividad en el trabajo, pues permite llegar acuerdos más fácilmente y obtener los beneficios de un buen clima laboral.

El significado de asertividad según la Real Academia Española (RAE) es: *"Expresar su opinión de manera firme."*

Ejemplos de asertividad

A continuación, con estos ejemplos de asertividad y comunicación asertiva te mostramos qué es la asertividad con ejemplos para que entiendas mejor esta situación.

Pongamos la siguiente situación: te sientas en un restaurante a cenar. Cuando el camarero te trae lo que has pedido, te das cuenta de que la copa está sucia, con marcas de pintura de labios de otra persona.

Ante esta situación podrías:

- No decir nada y usar la copa sucia aunque a disgusto.
- Armar un gran escándalo en el local y decir al camarero que nunca volverás a ir a ese establecimiento.
- Llamar al camarero y pedirle que por favor te cambie la copa.

¿Qué harías tú?

Ni la primera opción ni la segunda no son conductas apropiadas o características de la comunicación asertiva.

En esa situación, si lo que pretendemos es reducir nuestro estrés y tratar a las demás personas con respeto, mientras que la primera alternativa es un ejemplo de conducta pasiva y la segunda opción hace referencia a una conducta agresiva. La tercera opción es la más asertiva que puedes llevar a cabo.

Otro ejemplo de asertividad sería en la situación en la que queremos solicitar un aumento de sueldo. Para realizar las peticiones de forma correcta, también es importante utilizar la asertividad. De esta manera, estemos defendiendo nuestros derechos, reconociendo y respetando también los derechos de los demás.

A continuación, adjuntamos un diagrama para que se comprenda mejor qué es la asertividad.

Técnicas de asertividad

Las técnicas de asertividad para potenciar la conducta asertiva más común son:

- a) La técnica del disco rayado:** mantener la postura y repetir el mismo argumento de forma tranquila.

b) Autorrevelación: exponer en primera persona cómo uno se siente o lo que uno piensa.

c) Descripción objetiva: describir la situación de la forma más objetiva posible.

d) Preguntar: no dar nada por sentado, preguntar al otro lo que piensa, lo que siente y lo que quiere.

e) Banco de niebla: dar la razón o simplemente no negar ni confrontar una crítica.

¿Cuál es la diferencia entre asertividad y empatía?

La principal diferencia entre asertividad y empatía reside en que la asertividad está enfocada en expresar algo nuestro de cara a los demás, mientras que la empatía es justo lo contrario: la empatía es un canal de fuera hacia dentro, hacia nuestro propio procesamiento emocional.

Sin embargo, la conducta asertiva incluye tener empatía. Para más información, puedes consultar el siguiente artículo sobre las diferencias entre asertividad y empatía.

Derechos asertivos básicos

La conducta asertiva se funda en el respeto.

Las situaciones que expresan la asertividad de las personas son:

1. Derecho a ser tratado con respeto y dignidad.
2. Derecho a equivocarse y a hacerse responsable de sus propios errores.
3. Derecho a tener sus propios valores y opiniones.
4. Derecho a tener sus propias necesidades y que éstas sean tan importantes como las de los demás.
5. Derecho a ser uno el único juez de sí mismo, a experimentar y a expresar los propios sentimientos.
6. Derecho a cambiar de opinión, idea o línea de acción.
7. Derecho a protestar cuando se es tratado de una manera injusta.
8. Derecho a cambiar lo que no nos es satisfactorio.
9. Derecho a detenerse y pensar antes de actuar.
10. Derecho a pedir lo que se quiere.
11. Derecho a ser independiente.
12. Derecho a decidir qué hacer con el propio cuerpo y con el propio tiempo y las propias propiedades.

13. Derecho a hacer menos de lo que humanamente se es capaz de hacer.
14. Derecho a ignorar los consejos de los demás.
15. Derecho a rechazar peticiones sin sentirse culpable o egoísta.
16. Derecho a estar solo aun cuando deseen la compañía de uno.
17. Derecho a no justificarse ante los demás.
18. Derecho a decidir si uno quiere o no responsabilizarse de los problemas de otros.
19. Derecho a no anticiparse a las necesidades y deseos de los demás.
20. Derecho a no estar pendiente de la buena voluntad de los demás.
21. Derecho a elegir entre responder o no hacerlo.
22. Derecho a hacer cualquier cosa mientras no se violen los derechos de otra persona.
23. Derecho a sentir y expresar el dolor.
24. Derecho a hablar sobre un problema con la persona implicada y en los casos límites en los que los derechos de cada uno no están del todo claro, llegar a un compromiso viable.
25. Derecho a escoger no comportarse de una forma asertiva.

Principios de mando y conducción y como desarrollarlos

Son ciertos fundamentos seguidos por líderes policiales exitosos en sus procesos de toma de decisiones acertadas.

I. Conoce tu trabajo: Un líder policial debe ser táctica y técnicamente capaz y debe conocer además la conducta humana.

II. Conócete a ti mismo y busca tu autocorrección: Debe conocer sus fortalezas y debilidades y ser su propio maestro. Un individuo que reconozca sus limitaciones pero que no las corrija, cometerá errores.

III. Conoce y cuida a tus hombres: Un conductor policial debe observar el comportamiento de cada uno de sus hombres, para familiarizarse con ellos, conocer sus diferencias individuales. Debe velar por su bienestar y su dotación de material y equipo para llevar a cabo la tarea. Haciendo esto ganará respeto y cooperación de parte de ellos. Si no se preocupa por su personal perderá su confianza.

IV. Ten a tus hombres informados: Todos los policías desean saber lo que se hace, lo que se va a hacer y las causas de ello. Un policía que esté bien informado de la situación, de la misión y del fin que se persigue, realizará la tarea con más eficacia, que quien no lo está.

La información adecuada reduce la incertidumbre y evita el rumor. A veces por razones de seguridad se aplicará el principio de "NECESIDAD DE SABER" para limitar la información a ser impartida.

V. Da el ejemplo: Los policías buscan instintivamente en sus jefes el ejemplo, el cual siguen o utilizan como excusa – si es negativo – para justificar su descuido o negligencia en el servicio. El jefe policial que da mal ejemplo termina por perder el respeto y la confianza de su personal y de la comunidad.

VI. Cuida que la tarea sea entendida y cumplida: Para hacerse entender, las órdenes deben ser claras, precisas y concisas. El dar las órdenes es una pequeña parte del rol que le corresponde a un conductor. Él debe supervisarlas para asegurar su cumplimiento y correcta ejecución. Para ello debe hacer uso eficiente de sus oficiales y subordinados.

VII. Adiestra a tus hombres como un equipo: El deber de cada líder policial a cargo de una unidad, incluye la responsabilidad por el entrenamiento. En las operaciones policiales la clave del éxito descansa en el trabajo coordinado en equipo, y dentro de éste, cada miembro debe saber su rol y cómo él debe cooperar para asegurar el éxito. El trabajo en equipo requiere disciplina, moral y espíritu de cuerpo.

VIII. Toma decisiones lógicas y oportunas: Las decisiones se traducen en acciones y órdenes orientadas al cumplimiento de la misión y/o el bienestar de los hombres.

La habilidad para analizar, evaluar y decidir bajo presión, será condición indispensable de un buen jefe policial. El líder capaz actúa rápidamente sin vacilaciones y sin pérdida de tiempo.

IX. Desarrolla el sentido de responsabilidad en tus hombres: Una apropiada delegación acompañada de adecuada supervisión trae verdad, fe y confianza, desarrollando la iniciativa y los niveles de cooperación. El líder debe estimular la iniciativa entre sus subordinados y aunque serán con frecuencia supervisados no intervendrá innecesariamente debiendo hacerlos responsables por los resultados.

X. Emplea tu unidad de acuerdo con sus capacidades: El líder policial debe conocer exactamente el grado de entrenamiento, las capacidades, limitaciones operativas y administrativas de su unidad y asignarle las tareas que le aseguren un beneficio máximo de su actuación.

Debe asegurarle objetivos claros, posibles de alcanzar y de evaluar en el tiempo con propiedad y ejercer así un comando con un criterio lógico.

Sin embargo, cuando la situación lo demanden los hombres deben dar un poco más allá de sus capacidades con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

XI. Acepta y desarrolla tus responsabilidades: El líder debe ser rápido para tomar decisiones en ausencia de órdenes. Buscando responsabilidades se desarrolla a sí mismo profesionalmente y aumenta su capacidad de liderazgo.

Debe aceptar su responsabilidad por lo que su unidad haga o deje de hacer. Cualquier

esfuerzo por diluir esta responsabilidad, destruye el vínculo de lealtad, respeto y confianza que debe existir entre él, su equipo y la comunidad a la cual sirve.

Indicadores de mando y conducción y como desarrollarlos

A - Indicadores:

Los indicadores son los indicios, las señales que nos permiten apreciar y evaluar objetivamente el estado en que se encuentra la Institución a la luz de la correcta aplicación de los principios de liderazgo policial, del mando y la conducción.

Moral, Disciplina, Espíritu de Cuerpo y Eficiencia, constituyen indicadores del ejercicio de liderazgo en una Institución Policial. – Todo líder-conductor, debe estar en condiciones de evaluar su Unidad para determinar no sólo la efectividad de su liderazgo, sino también, lo más importante, la capacidad de ejecutar la misión asignada de manera exitosa.

Los factores antes señalados, son interdependientes y complementarios entre sí y contribuyen a incrementar la efectividad de la Organización. Así por ejemplo una apariencia impecable y la correcta actitud del funcionario policial, es un indicador de alta moral que refleja también disciplina, espíritu de cuerpo y eficiencia.

A manera de símil podemos decir que la moral es el surco abonado en el cual germinan disciplina, espíritu de cuerpo y eficiencia.

Moral: Podemos definir la moral como la actitud del individuo hacia sí mismo, sus compañeros, el equipo de trabajo, y todo cuanto considere importante en su desempeño como servidor público. La moral está íntimamente relacionada con la satisfacción de las necesidades básicas y profesionales del individuo. Si las acciones del líder logran este cometido, producirán un efecto favorable y una actitud proactiva entre ellos. Una moral elevada genera la confianza y el bienestar suficiente para que los hombres hagan su trabajo con entusiasmo, constancia y determinación.

La moral entendida como el estado mental del individuo, cambia permanentemente. El estado de la moral de una unidad policial, constituye un indicador fundamental para determinar la efectividad del liderazgo. La medición de este indicador puede hacerse mediante inspecciones, observación de las actividades diarias del servicio, entrevistas formales o informales, encuestas, reportes operacionales y reportes administrativos, entre otros.

Los aspectos importantes que deben apreciarse son:

- Número de casos de abusos de autoridad
- Efectividad en el trabajo
- Apariencia personal
- Práctica de los signos exteriores de respeto

- Higiene personal
- Cuidado del armamento, material y equipo asignado
- Presentación de los dormitorios y áreas de trabajo
- Niveles de sueldo
- Beneficios socio-económicos

Disciplina: La disciplina es el fiel y exacto cumplimiento del deber aún en ausencia del superior.

La disciplina también induce a la iniciación de acciones apropiadas en ausencia de órdenes. Para ello, el funcionario policial ha de estar bien entrenado, consciente de su rol, saber emplear los recursos adecuadamente y contar con la confianza de sus superiores. Para llegar a estos niveles el sujeto requiere haber sido formado por un buen líder-conductor.

Cuando se evalúa la disciplina se trata, es importante verificar factores determinantes tales como:

- Relaciones interpersonales y entre equipos de trabajo
- Exactitud en el cumplimiento de los horarios
- Respeto y consideraciones hacia los superiores
- Conducta de los funcionarios policiales en todo momento
- Cumplimiento de los detalles inherentes a la rutina del servicio
- Número de solicitudes de permisos en días y horas laborables
- Puntualidad en el cumplimiento de las órdenes
- Porcentaje mensual de amonestaciones
- Quejas y murmuraciones entre el personal, por asignaciones de servicios especiales.
- Actuación del equipo y de los individuos cuando no está presente el Supervisor.

Espíritu de Cuerpo: Es la cualidad moral que traduce el orgullo, la satisfacción y el entusiasmo de los individuos por su Unidad u Organización. Implica devoción y celo por el honor y el prestigio de su Institución.

El Espíritu de Cuerpo está directamente vinculado al grado de satisfacción de los integrantes del equipo de trabajo, a la confianza que ellos tienen en sus líderes-conductores y a la cohesión existente en el grupo.

Constituyen evidencias de Espíritu de Cuerpo, los siguientes indicadores:

- Las expresiones de los funcionarios acerca de su Unidad, Equipo o Institución.
- La fama o reputación de la unidad con respecto a sus similares
- El espíritu de competencia
- Los niveles de participación de los individuos en las actividades de la Unidad.
- El grado de cooperación y apoyo mutuo entre los funcionarios
- El sentido de pertenencia (orgullo de pertenecer a su Organización).

Eficiencia: Es la habilidad técnica, táctica y física de un individuo y de una Unidad para llevar a cabo el trabajo asignado o cumplir una misión.

La eficiencia de una Unidad es algo más que la sumatoria de eficiencias individuales, porque está signada por las habilidades y el liderazgo del conductor que dirige e inspira al equipo de trabajo.

La eficiencia es consecuencia del entrenamiento individual y colectivo; por ello un líder-conductor ha de estar pendiente de supervisar y evaluar la calidad de la instrucción y los niveles de adiestramiento de su Organización.

Un líder-conductor debe estar familiarizado y velar constantemente por mantener e incrementar los indicadores de eficiencia en su Unidad.

Algunos aspectos relacionados son:

- Actualización técnica y táctica de los miembros de su equipo de trabajo.
- Condiciones físicas
- Mantenimiento del armamento, parque automotor y equipos de comunicaciones entre otros.
- Aceptación voluntaria de responsabilidades y desarrollo de nuevas iniciativas por parte de los miembros de la Unidad.
- Adecuado ejercicio del Mando por parte de los Superiores Jerárquicos.
- Rendición oportuna de reportes sobre criminalidad
- Estadísticas policiales y otros registros
- Prontitud y exactitud en la transmisión de órdenes e informaciones.
- Tiempo de respuesta de la Unidad.

B.- Desarrollo de los indicadores:

Desarrollar y perfeccionar los factores determinantes de una buena conducción, es tarea prioritaria para quienes hoy día tienen sobre sus hombros esta grave responsabilidad.

La experiencia nos enseña algunos procedimientos tendentes a desarrollar estos factores:

Moral

- Reconozca el trabajo y valore los esfuerzos sobresalientes que llevan a cabo sus hombres.
- Mantenga e incremente en sus hombres la fe en la causa y hágales tomar conciencia de la importancia de la misión asignada.
- Asigne las tareas de acuerdo con las capacidades de los individuos y proporcione los recursos para realizarla.
- Confíe en sí mismo, y en su equipo de trabajo.
- Sea justo y equitativo.

Disciplina

- Sea irreprochable en su conducta. Dé el ejemplo
- Respete y dignifique al subalterno
- Establezca un adecuado sistema de premios y castigos
- Enseñe a su equipo de trabajo que la verdadera disciplina se demuestra cuando estamos alejados del Superior.
- La confianza mutua lograda a través del entrenamiento, es también una manera de obtener disciplina.

Espíritu de Cuerpo

- Comience el primer día del proceso de formación con una orientación sobre la historia de la Institución, sus tradiciones y la importancia de la actual misión.
- Desarrolle en el personal el sentimiento de que pertenece a la mejor Organización del País.
- Divulgue apropiadamente las actividades extraordinarias desarrolladas por el personal y la Unidad.
- Conmemore las fechas importantes (aniversarios) de la Unidad y haga uso de símbolos y lemas.
- Estimule el deporte y las competencias para desarrollar el trabajo en equipo.
- Ponga en vigencia un programa de estímulos y recompensas.

Eficiencia

- Entrene a las personas para que ejecuten sus tareas individuales con verdadero profesionalismo.
- Insista en desarrollar su unidad como un equipo.
- Mantenga un programa permanente de entrenamiento físico para su Unidad.
- Asigne proyectos y evalúe por resultados.
- Establezca altos niveles de rendimiento y busque siempre los mejores instructores para el entrenamiento de su Unidad.
- Manténgase tanto usted como su unidad, técnica y tácticamente actualizados.

Finalmente recuerde que el reconocimiento de los indicadores para lograr una adecuada gestión de liderazgo, su desarrollo, perfeccionamiento y continua aplicación, garantiza la ejecución exitosa de la misión asignada.