

# Concurso de Ascensos Policiales 2025

Manual de estudio

**Grado actual**

*Comisario*

**Concursa para**

*Comisario Supervisor*

**Escalafón**

*Profesional y Técnico*

**Subsecretaría de Formación y Carrera Policial**

**Instituto de Seguridad Pública**

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

<b>ACTUALIZACIÓN LEGAL.....</b>	<b>4</b>
Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe.....	5
Agente encubierto.....	5
Informante.....	6
Agente revelador.....	8
Entrega vigilada.....	9
Flagrancia (Art. 213 C.P.P.).....	11
Aprehensión (ART. 212 C.P.P.).....	11
Allanamiento sin autorización judicial (art. 170 C.P.P).....	11
OSINT.....	13
Clasificación y acceso a información (Arts. 19-23).....	14
Microtráfico.....	18
Modificación de la Dirección General de Seguridad Vial (actual Guardia Provincial)....	21
Programa de Recompensas establecido por el Gobierno Provincial.....	23
Régimen Procesal Penal de Menores de Santa Fe.....	24
Reforma Constitucional de la Provincia de Santa Fe (año 2025).....	28
Protocolo de Actuación Policial en Flagrancia para Personal de Calle.....	30
Requisitos indispensables en el procedimiento por Art. 10 bis de la LOP.....	35
Protocolo para el uso progresivo de la fuerza.....	36
Capítulo 1. Objeto y ámbito de aplicación.....	37
Capítulo 2. Definiciones y clasificaciones.....	38
Capítulo 3: Niveles de intervención.....	41
Capítulo 4: Disposiciones Administrativas.....	44
Capítulo 5: Disposiciones Finales.....	44
Violencia de Género.....	44
Violencias de género.....	45
Tipos de Violencias comprendidos en el Art. 5 de la Ley Nacional Nro. 26.485.....	46
Modalidades de violencia contra las Mujeres (Art. 6 de la Ley Nacional Nro. 26.485)	48
Ciclo de la violencia de género.....	51
Delitos de género en el código penal argentino.....	53
Promoción de oficio de la acción penal por mediar interés público.....	59
Amplitud probatoria. Testigo único.....	61
Denuncia y judicialización de las situaciones de violencia de género.....	62
Ley Nacional Nro. 26743 Identidad de Género.....	71
Ley 11.529 – Violencia Familiar.....	77
<b>RELACIONES INSTITUCIONALES Y ORATORIA.....</b>	<b>81</b>
Comunicación Estratégica y Planificación Discursiva.....	82
Las metas de la comunicación.....	83
Utilización Eficaz del lenguaje.....	86
Gestión de la Imagen Institucional y Reputación. Imagen Corporativa.....	87
Requisitos del discurso.....	92

<b>LIDERAZGO POLICIAL.....</b>	<b>95</b>
“Método de análisis y Resolución de conflictos”.....	96
Concepto de Líder.....	106
Teorías del Liderazgo.....	109
Tipos de Líderes.....	113
Cualidades de un líder.....	114
Proceso de la motivación.....	117
Asertividad.....	119
Técnicas asertivas para decir que no.....	126
Introducción a la formación de equipos.....	128
Formación de equipos de trabajo.....	129
<b>SOCIOLOGÍA CRIMINAL.....</b>	<b>150</b>
Conceptos básicos.....	151
El desarrollo de un punto de vista sociológico.....	152
El estudio de la sociología.....	154
Consecuencias deseadas y no deseadas.....	155
Los comienzos.....	156
Autores recientes.....	159
¿Es la sociología una ciencia?.....	160
¿Cómo puede ayudarnos la sociología en nuestra vida?.....	161
Conclusión.....	162
<b>RÉGIMEN DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>164</b>
Ley 12521.....	165
Decreto N° 0461/15.....	169
Resolución Ministerial Nro. 2372/23.....	181
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LOGÍSTICA.....</b>	<b>205</b>
Conceptos Introdutorios:.....	206
Actividad Financiera:.....	206
Concepto de la Administración Pública.....	206
1 - Constitución de la Provincia de Santa Fe.....	207
2 - Ley de Ministerios. Ley 14.224.....	211
3 - Ley 12.510 de Administración Eficiencia y Control del Estado.....	212
4 - Del Presupuesto de la Provincia:.....	213
5 - Partidas Presupuestarias:.....	215
6 – Normas Legales.....	216
7 – Subsistema de Administración de Bienes y Servicios.....	217
8 - Modalidades de contratación del Estado:.....	219
9 – Órganos de Control.....	222
Obligación de Rendir Cuentas.....	226
Juicio de Responsabilidad Administrativa.....	226
10 - Tipos de facturas:.....	227
Ley N° 13230: De ética en el ejercicio de la función pública de la Provincia de Santa Fe...	228
Administración logística.....	230

Introducción a la Administración Logística. Historia e importancia. Evolución conceptual y funcional. Aplicación de lo privado a lo institucional..... 230

Marco legal y reglamentario. Reglamento Orgánico del Departamento Logística.....231

Respecto del Sistema de Gestión de Vehículos:..... 240

Respecto del Sistema Visa Flota - Combustibles:..... 240

Registro de inventario e informes de armas..... 241

# **ACTUALIZACIÓN LEGAL**

**Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe**  
**(Modificaciones introducidas por Ley 14.258)**

**TEMAS NOVEDOSOS**

- Técnicas especiales de investigación y prueba (Cap. VI - Arts. 204 bis a 204 septies)
- Nuevas previsiones para allanamiento sin orden judicial
- Ampliación del concepto de flagrancia
- TÉCNICAS ESPECIALES DE INVESTIGACIÓN
- AGENTE ENCUBIERTO
- AGENTE REVELADOR
- INFORMANTE
- ENTREGA VIGILADA
- IDENTIFICACIÓN GENÉTICA DE IMPUTADOS
- ARREPENTIDO
- RESERVA DE IDENTIDAD DE TESTIGOS

**TÉCNICAS ESPECIALES DE INVESTIGACIÓN DE DELITOS EN LOS QUE SE APLICA (ART. 204 BIS)**

- Delitos desfederalizados previstos en la Ley 23.737
- Promoción y facilitamiento a la corrupción de menores (art 125 CP)
- Promoción y facilitamiento a la Prostitución (arts. 125 bis) y sus agravantes (art. 126)
- Explotación de la prostitución ajena (arts. 127)
- Distribución, tenencia de MASI (art. 128 )
- Grooming (art. 131 CP)
- Delitos cuya pena máxima fuera superior a tres (3) años de prisión, cuando ello fuera necesario por la complejidad de la tarea investigativa,

**Agente encubierto**

Es el funcionario de las fuerzas de seguridad, de investigación judicial o de organismos de Inteligencia que, con autorización judicial, presta su consentimiento y ocultando su identidad o utilizando una falsa se introduce en organizaciones delictivas, con el fin de identificar o detener a los autores, partícipes o encubridores, impedir la consumación de un delito, o reunir información y elementos de prueba necesarios para la investigación.

El texto menciona lo siguiente sobre el agente encubierto:

En el año 1991, la Corte Suprema de Justicia de la Nación, en el caso "Fiscal c. Fernández", se pronunció sobre la validez constitucional del agente encubierto antes de su incorporación a la ley de estupefacientes. En el considerando 10, el tribunal señaló: "es criterio de esta Corte que el empleo de un agente encubierto para la averiguación de los delitos no es por sí mismo contrario a garantías constitucionales". Además, se destacó que en los delitos contra el tráfico de estupefacientes, el agente encubierto es una herramienta útil para la investigación, ya que facilita el descubrimiento de los autores cuando los órganos encargados de la persecución logran ser admitidos en el círculo de intimidad donde tienen lugar.

Se establecieron requisitos mínimos para su legitimidad:

- a) Que el comportamiento del agente se mantenga dentro de los límites del estado de derecho.
- b) Que el agente encubierto no se involucre de tal manera que cree o instigue la ofensa criminal en cabeza del delincuente.

La figura del agente encubierto está regulada en el artículo 3 de la ley 27.319, que dispone:

"Será considerado agente encubierto todo aquel funcionario de las fuerzas de seguridad autorizado, altamente calificado, que presta su consentimiento y ocultando su identidad, se infiltra o introduce en las organizaciones criminales o asociaciones delictivas, con el fin de identificar o detener a los autores, partícipes o encubridores, de impedir la consumación de un delito, o para reunir información y elementos de prueba necesarios para la investigación, con autorización judicial."

El artículo 4 establece que la actuación del agente encubierto debe ser dispuesta por el juez, de oficio o a pedido del Ministerio Público Fiscal, y su designación y protección estarán a cargo del Ministerio de Seguridad de la Nación, con control judicial. Además, los miembros de las fuerzas de seguridad designados no podrán tener antecedentes penales.

### **Informante**

El informante tiene un papel importante en la investigación al aportar datos, informes, testimonios, documentación u otros elementos útiles que permitan iniciar o guiar la investigación de hechos ilícitos. Esto se realiza bajo reserva de identidad y, en algunos casos, a cambio de un beneficio económico.

El informante no es considerado un agente del Estado y debe ser notificado de que colabora en la investigación en ese carácter. Su identidad se mantiene en estricta reserva.

El informante proporciona información clave que puede ayudar a identificar a los responsables, desbaratar organizaciones criminales o avanzar significativamente en el esclarecimiento de los hechos ilícitos.

Las diferencias entre un informante y un agente encubierto, según el texto, son las siguientes:

### **Informante:**

Rol: Es una persona externa que colabora con las fuerzas de seguridad o los organismos de investigación aportando datos, informes, testimonios, documentación u otros elementos útiles para guiar la investigación.

Identidad: Su identidad se mantiene en estricta reserva y no es considerado un agente del Estado.

Beneficio: Puede recibir un beneficio económico a cambio de su colaboración.

Participación: No se infiltra ni forma parte activa de las organizaciones criminales. Su papel está limitado a proporcionar información desde fuera.

Regulación: Está previsto en el artículo 13 de la ley 27.319.

### **Agente encubierto:**

Rol: Es un funcionario de las fuerzas de seguridad que, ocultando su identidad, se infiltra o introduce en organizaciones criminales o asociaciones delictivas.

Objetivo: Su finalidad es identificar o detener a los autores, impedir la consumación de un delito, o reunir información y elementos de prueba necesarios para la investigación.

Autorización: Requiere autorización judicial previa para actuar.

Participación: Forma parte activa de las organizaciones criminales, simulando ser uno de sus miembros para obtener información desde dentro.

Regulación: Está regulado en el artículo 3 de la ley 27.319 y su actuación está sujeta a control judicial.

Mientras el informante colabora desde fuera proporcionando información, el agente encubierto se infiltra directamente en las organizaciones criminales para obtener pruebas y detener a los responsables.

### **Límites**

Provocador delito (CSJN, Fiscal c/ Fernández)

Tribunal Europeo de Derechos Humanos, "PĂTRAȘCU" (2017)

"si bien el uso de métodos especiales de investigación –en particular, las técnicas encubiertas– no pueden violar por sí mismas el derecho a un juicio imparcial, el riesgo de incitación policial derivado de tales técnicas significa que su uso debe mantenerse dentro de límites claros"

La primera cuestión que debe examinarse es si los agentes del Estado que realizan la actividad encubierta permanecen dentro de los límites del comportamiento

'esencialmente pasivo' o van más allá de ellos, actuando como agentes provocadores"

Se debe determinar si "el delito habría sido cometido sin la intervención de las autoridades"

### **Agente revelador**

Es el funcionario de las fuerzas de seguridad, de investigación judicial o de organismos de inteligencia designado a fin de ejecutar el transporte o compra, para sí o para terceros, de dinero, bienes, servicios, armas, o participar de cualquier otra actividad de una organización delictiva, con la finalidad de identificar a las personas implicadas en un delito, detenerlas, incautar los bienes, o de recolectar material probatorio que sirva para el esclarecimiento de los hechos ilícitos. El accionar del agente revelador no es de ejecución continuada ni se perpetúa en el tiempo, por lo tanto, no está destinado a introducirse en organizaciones delictivas.

### **Características principales:**

No se infiltra: A diferencia del agente encubierto, el agente revelador no se introduce de manera continuada ni se perpetúa en el tiempo dentro de las organizaciones criminales.

Acción puntual: Su intervención es limitada a actividades específicas y no busca formar parte de las organizaciones delictivas.

Autorización judicial: Requiere autorización previa de un juez para actuar.

**El agente revelador** realiza acciones simuladas para obtener pruebas y detener a los responsables de delitos, pero su participación es puntual y no implica una infiltración prolongada en las organizaciones criminales.

### **Forma de utilización**

Con autorización judicial, a pedido del MPA. Se ha criticado que en la regulación provincial no se ha previsto los fundamentos de concesión/rechazo, como si está en la normativa nacional: Aplicación bajo principios de necesidad, razonabilidad y proporcionalidad (art. 1)

Inaudita parte la Resolución contendrá:

\*duración de la medida autorizada: no más de 90 días, prorrogable.

\*el plazo de revisión de la misma.

\*condiciones y modalidades en que será ejecutada.

### **Formas de deponer su testimonio**

No declara directamente en juicio.

Se recibirá su testimonio como Anticipo Jurisdiccional de Prueba (art. 298 CPP). Dicha declaración podrá serlo con reserva de identidad, voz o rostro (cuando exista riesgo para

su integridad o la de otras personas; cuando pueda frustrarse una intervención ulterior)

Acerca de cómo se debe valorar este tipo de testimoniales prestadas bajo estas condiciones, se ha expedido la Corte IDH en los precedentes "Norín Catriman" y "Pollo Rivera". En los mismos, en resumidas cuentas, la Corte IDH consideró que el testimonio con identidad reservada no es en sí mismo contrario a la Convención Americana, pero su uso debe estar estrictamente justificado, limitado y acompañado de salvaguardas efectivas para proteger el derecho de defensa.

No puede otorgarse valor decisivo a testimonios anónimos sin verificación de su fiabilidad y sin posibilidad real de contradicción. Además, consideró que el equilibrio entre protección de testigos y garantías procesales debe resolverse a favor del respeto al debido proceso penal.

#### Cláusula de no punibilidad

No se ejercerá la acción penal contra el agente encubierto o el agente revelador que incurriere en un delito como consecuencia necesaria del desarrollo de la actuación encomendada, siempre que éste no implique poner en peligro cierto la vida o la integridad psíquica o física de una persona o la imposición de un grave sufrimiento físico o moral a otro.

#### **INFORMANTE**

Es la persona que, bajo reserva de identidad, aporta a las fuerzas de seguridad u otros organismos encargados de la investigación de hechos ilícitos, datos, informes, testimonios, documentación o cualquier otro elemento o referencia pertinente y útil que permita iniciar o guiar la Investigación de hechos, pudiendo obtener a cambio un beneficio económico.

Condiciones: Cualquier persona (no agente del estado), siempre y cuando no ha participado en el delito respecto del cual aporta datos (en cuyo caso podría encuadrarse su acción de aportar información en la figura del "arrepentido").

Reserva de identidad

Contraprestación: beneficio económico

LIMITACIONES: no pueden serlo personal que pertenezca o haya pertenecido a alguna de las fuerzas de seguridad u organismos de inteligencia del Estado.

#### **Entrega vigilada**

La Fiscalía, con noticia inmediata al Tribunal, podrá autorizar que se postergue la detención de personas o secuestro de bienes cuando estime que la ejecución inmediata de dichas medidas puede comprometer el éxito de la investigación.

Se puede suspender la entrega vigilada y ordenar la detención de los partícipes y el secuestro de los elementos vinculados al delito, si las diligencias pusieren en peligro la vida, la integridad de las personas

la aprehensión posterior de los partícipes del delito, sin perjuicio de que, si surgiere ese peligro durante las diligencias, los funcionarios públicos Intervinientes de la entrega vigilada apliquen las normas de detención establecidas para el caso de flagrancia.

Se utiliza para descubrir las vías de tránsito, el modo de entrada y salida del país, el sistema de distribución y comercialización, la obtención de elementos probatorios, la identificación de las personas que intervienen en una transacción

### Características

orden fiscal con autorización judicial (art. 204 bis) "permiso" para no proceder a una detención/aprehensión y dejar que se consuma un delito

### **DISTINCIÓN CON LA ENTREGA CONTROLADA**

La entrega controlada puede ser ejecutada por un "civil". Se simula interés en la adquisición de un producto ilícito o proveniente de un ilícito y otro tipo de transacción ilegal. Ello lo distingue de la entrega vigilada, en la que lo que se hace es dejar que la transacción ocurra sin participar en ella.

### **Arrepentido**

Aquella persona que es investigada, imputada o condenada por un delito coopera de manera voluntaria, oportuna y eficaz, con la autoridad en la persecución penal de delitos a fin de obtener la reducción de la pena a recaer.

Regulado en el art. 41 ter CP que los limita a ciertos delitos

La información aportada debe contribuir a evitar o impedir el comienzo, la permanencia o consumación de un delito; esclarecer el hecho objeto de investigación; revelar la identidad o el paradero de autores; permitan un significativo avance de la investigación o el paradero de víctimas privadas de su libertad; averiguar el destino de los instrumentos, bienes, efectos, productos o ganancias del delito; o indicar las fuentes de financiamiento de organizaciones criminales involucradas en la comisión de los delitos previstos en el presente artículo.

### **Regulación local**

1) El acuerdo podrá ser presentado hasta la formulación del requerimiento acusatorio con aval de la Fiscalía Regional y General.

La declaración del imputado será formalizada como anticipo jurisdiccional de prueba (art. 298 C.P.P.) La validez de esta declaración como prueba estará condicionada a la homologación judicial del acuerdo.

2) Se aplicarán en lo pertinente las normas relativas al procedimiento abreviado

3) El Juez de IPP solo verifica los recaudos formales

4) Se puede diferir la reducción de la pena hasta dos (2) años. En este caso, la aplicación definitiva del beneficio estará sujeta al informe favorable de la Fiscalía,

sobre la utilidad de la información brindada por el imputado.

Cuando exista la posibilidad de aplicar esta figura, podrá ser considerada para resolver la situación cautelar del imputado.

El imputado arrepentido declarará en juicio

### **Flagrancia (Art. 213 C.P.P.)**

Se entenderá que existe flagrancia o cuasi flagrancia cuando una persona:

- 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.

### **Aprehensión (ART. 212 C.P.P.)**

La Policía deberá aprehender a quien sorprenda en flagrancia en la comisión de un delito de acción pública.

En la misma situación, cualquier persona puede practicar la aprehensión entregando inmediatamente el aprehendido a la Policía.

En ambos casos, la Policía dará aviso sin dilación alguna al Ministerio Público de la Acusación, quien decidirá el cese de la aprehensión o dispondrá la detención si fuera procedente.

Si se trata de un delito dependiente de instancia privada, será informado de inmediato al titular del poder de instar.

### **Allanamiento sin autorización judicial (art. 170 C.P.P)**

- 1) Incendio, inundación u otra causa semejante que ponga en peligro la vida o los bienes de los habitantes;
- 2) búsqueda de personas extrañas que hubieran sido vistas mientras se introducían en un local o casa, con indicios manifiestos de cometer un delito;
- 3) persecución de un imputado o presunto autor de delito que se hubiera introducido en un local o casa;
- 4) indicios de que en el interior de una casa o local se estuviera cometiendo un delito, o

desde ella se solicitará socorro;

- 5) existencia de objetos o efectos relacionados con la comisión de un delito que pudieran ser advertidos a simple vista o con el auxilio de medios técnicos;
- 6) inmuebles abandonados o visiblemente intrusados;
- 7) en los supuestos de homicidios, amenazas y extorsiones, en contexto de criminalidad organizada o de conmoción pública, el Fiscal podrá disponer el allanamiento de un lugar habitado, casa de negocio o sus dependencias, o lugares comprendidos en un ámbito territorial determinado, según la gravedad y complejidad de los hechos investigados y el peligro que la demora pudiera acarrear para la investigación o para la seguridad pública. En todos los casos, deberá anotar al Juez por cualquier medio;
- 8) si durante la ejecución de una medida surgieren elementos serios y verosímiles que indiquen la necesidad de allanar lugares contiguos o adyacentes, y hubiere peligro de pérdida de la evidencia.

En los supuestos de los incisos 5, 6, 7 y 8, la legalidad del allanamiento será controlada de oficio por el Juez, dentro de las veinticuatro (24) horas de concluida la medida.

En su caso, la declaración de ilegalidad hará viable la exclusión probatoria de las evidencias que hubieran sido halladas, pero no impedirá la destrucción del material cuya tenencia estuviera prohibida o constituyera un riesgo para la seguridad pública.

La Ley Provincial N.º 14246 Sistema de Inteligencia y Análisis para la Prevención del Delito.

Se les aporta como material la ley provincial 14.246 que regula el Sistema de Inteligencia y Análisis para la Prevención del Delito.

Hasta la sanción de esta Ley no existía regulación provincial para esta actividad. Siendo tan reciente, no existe aún ni antecedentes doctrinarios y jurisprudenciales (fallos judiciales) acerca de esta norma Sin embargo, sí existía a nivel nacional, a través de la ley 25.520, la cual tiene algunas similitudes en cuanto a su regulación.

Más allá de ello, resulta fundamental entender que, independientemente de una u otra ley, existen principios constitucionales (Dictados por la Constitución Nacional) y convencionales (regulados por Tratados y Convenciones Internacionales, como así también fallos de la Corte Interamericana de Derechos Humanos), que deben ser respetados, por ser normas superiores a las leyes locales. de hecho, podrán ver que la Ley 14.246 lo recepta de esta manera en su artículo 1º.

Se les aporta algunos textos los cuales, para una mejor lectura, en lo atinente a la ley provincial, les sugiero se centren:

Del texto titulado "Amicus GN. Bases SGO CELS", en el capítulo 2.A Las actividades de inteligencia prohibidas por el artículo 4.2 de la Ley 25.520 (pág 5 y 6)

De este texto podrán comprender porqué es tan importante regular este tipo de

actividades y porqué hay que tener en cuenta los principios y garantía constitucionales, ya que en estos temas está en juego uno de las principales garantías del mundo libre.

El tema de la regulación de los métodos de inteligencia (cuando son mal utilizados llamado espionaje) ha constituido y constituye una preocupación a nivel mundial, regulado y abordado por los organismos como aborda ello la OTAN, recomendando la lectura del texto.

## **OSINT**

(pág 1 a 8)

Objeto y alcance (Arts. 1-3)

- Crea el Sistema de Inteligencia y Análisis para la Prevención del Delito, regulando la producción y gestión de información para prevenir delitos, en el marco de la Constitución y tratados de DD.HH.
- Autoridad de aplicación: Ministerio de Justicia y Seguridad.
- Protección de derechos y garantías (Arts. 4-7)
- Prohíbe recopilar datos por motivos étnicos, religiosos, políticos, de género u otras actividades lícitas.
- Prohíbe que el personal del sistema realice tareas represivas o funciones policiales.
- Toda interceptación de comunicaciones u otras medidas invasivas requiere autorización judicial.
- Se sancionará la retención o uso indebido de información; no se admite "obediencia debida" como excusa.
- Creación y estructura del sistema (Arts. 8-13)

### **Integrado por:**

- a) Subsecretaría de Inteligencia Criminal (máxima autoridad)
- b) Dirección Provincial de Información Patrimonial (fenómenos económicos delictivos)
- c) Central de Inteligencia y Operaciones Especiales (CIOPE)

**Funciones:** obtención, análisis, resguardo y difusión de información criminal; elaboración de protocolos; capacitación; cooperación con fuerzas de seguridad y justicia.

CIOPE puede aplicar técnicas especiales de investigación con autorización judicial y actuar en el ámbito penitenciario y microtráfico.

Personal y ética (Art. 14)

Sujetos a Ley de Ética Pública y obligación de declaraciones juradas patrimoniales.

Inhabilitados: con antecedentes por violaciones a DD.HH., delitos dolosos o inhabilitaciones legales.

### **Bases de datos y financiamiento (Arts. 15-18)**

- Control estricto de ingreso/salida de información; destrucción de datos innecesarios; prohibición de almacenar datos por causas discriminatorias.
- Fondos públicos con excepción de partidas reservadas justificadas (Ley 14240).

### **Clasificación y acceso a información (Arts. 19-23)**

#### **Clasificación: Secreto, Confidencial, Público.**

- Desclasificación en máximo 10 años; posible por orden del Poder Ejecutivo.
- Cumplimiento de Ley Nacional 25.326 de Protección de Datos Personales.
- Deber de secreto y confidencialidad incluso después del cese de funciones.

### **Personal y capacitación (Arts. 24-26)**

- Régimen especial de ingreso y contratación.
- Formación ética, técnica, jurídica y humanística.

### **Control legislativo (Arts. 27-28)**

- Crea Comisión Bicameral de Control y Seguimiento (10 legisladores) con amplias facultades para supervisar, investigar y solicitar información al sistema.

### **Sanciones (Art. 29)**

- Uso indebido de información implica grave falta, con sanciones administrativas, penales y civiles.

### **Disposiciones transitorias (Arts. 30-32)**

- Ajustes de personal y presupuesto; reglamentación y protocolos en 90 días; comunicación al Ejecutivo.

Su objetivo principal es regular la producción y gestión de información para la prevención del delito, en consonancia con la Constitución Nacional, la Constitución Provincial y los Tratados de Derechos Humanos.

Aquí te presento un resumen de sus puntos clave:

### **Objeto y Definición**

- La ley busca establecer las bases jurídicas, orgánicas y funcionales para la producción y gestión de información destinada a la prevención del delito.
- El Sistema de Inteligencia y Análisis para la Prevención del Delito se define como la actividad de producir, obtener, reunir, sistematizar y analizar información sobre hechos, amenazas, riesgos y conflictos que puedan afectar la seguridad de la Provincia, sus habitantes, empresas e instituciones. El conocimiento generado se orienta a formular y ejecutar políticas de seguridad pública, ciudadana y democrática.

### **Autoridad de Aplicación**

- El Ministerio de Justicia y Seguridad es la autoridad de aplicación de esta ley.

### **Protección de Derechos y Garantías**

- **Prohibiciones:** Queda expresamente prohibido obtener, producir o almacenar datos e información de personas por razones étnicas, religiosas, ideológicas, de género, políticas, de pertenencia a organizaciones partidarias, sociales, sindicales, empresariales, cooperativas, asistenciales, culturales, laborales (especialmente la periodística), o por cualquier actividad lícita desarrollada en el ámbito privado.
- El personal del sistema no puede realizar tareas represivas, poseer facultades compulsivas ni cumplir funciones policiales.
- **Injerencia en Derechos Fundamentales:** Si las actividades del sistema requieren interceptaciones, captaciones de comunicaciones privadas, seguimientos tográficos/filmográficos o espionaje acústico, se deberá solicitar autorización judicial. La autoridad de aplicación y la Subsecretaría de Inteligencia Criminal deben elaborar los protocolos correspondientes.
- El sistema debe enmarcar sus actividades en la Ley Nacional 25326 de Protección de los Datos Personales. Se debe garantizar la reserva constitucional y legal de la información, y destruir los datos que no sirvan a los fines de la ley.

### **Sistema de Producción y Gestión de Información para la Prevención del Delito**

- **Creación y Objeto:** Se crea este sistema para generar conocimiento que oriente las políticas de seguridad pública y ciudadana. Sus lineamientos políticos son determinados por la autoridad de aplicación y comunicados a la Comisión Bicameral de Control y Seguimiento.
- **Integración:** Está compuesto por:

#### **La Subsecretaría de Inteligencia Criminal [9, a].**

Es la máxima autoridad del Sistema y se encarga de la producción de conocimiento sobre fenómenos delictivos, gestionando y analizando información criminal, accediendo a fuentes relevantes, estandarizando el registro de datos, gestionando

bases de datos seguras, elaborando informes y asesorando al Ministro. También es responsable de la formación y capacitación del personal y de elaborar protocolos.

### **La Dirección Provincial de Información Patrimonial [9, b].**

Su objeto es producir y gestionar información sobre fenómenos económicos delictivos para la prevención de economías delictivas y lavado de activos. Sus funciones incluyen la obtención, análisis y difusión de información económica delictiva, el asesoramiento en políticas de prevención, la mejora continua de procesos y la coordinación con otros organismos.

### **La Central de Inteligencia y Operaciones Especiales (CIOPE) [9, c].**

Su fin es construir y diseñar información para decisiones estratégicas, con posible derivación investigativa. Puede usar técnicas especiales de investigación (Ley Nacional 27319 o Ley 12734) con autorización judicial expresa y en coordinación con el Ministerio Público de la Acusación. Sus integrantes están eximidos del deber de denunciar y solo pueden ser convocados a juicio si su testimonio es imprescindible. Tiene competencia en el ámbito penitenciario y en microtráfico de estupefacientes.

## **Personal**

- El personal debe ser ciudadano nativo, naturalizado o por opción, mayor de edad, y cumplir con las condiciones de respeto a la Constitución y leyes vigentes.
- Están sujetos a la Ley 13230 de Ética en el Ejercicio de la Función Pública y deben presentar declaraciones juradas de bienes patrimoniales (Ley 7089).
- Prohibiciones para integrar la CIOPE: No pueden desempeñarse quienes registren antecedentes por crímenes de guerra, contra la Humanidad, violación a los Derechos Humanos, o quienes estén condenados o acusados formalmente en un proceso penal por delitos dolosos.
- La formación y capacitación del personal debe desarrollar valores éticos y solidarios, y promover el perfeccionamiento en tareas de inteligencia, derecho, ciencia, técnica, humanismo, sociología y ética.

## **Sistema de Bases de Datos y Archivos**

- Creado en la Subsecretaría de Inteligencia Criminal, controla el ingreso y salida de información garantizando su reserva, asegura la destrucción de datos no útiles y prohíbe el almacenamiento de información por razones de raza, fe, acciones privadas u opinión política.

## **Presupuesto y Fondos Reservados**

- Las partidas presupuestarias del sistema son públicas, salvo los fondos necesarios para actividades que por su carácter reservado puedan ver afectado su normal desarrollo.

- Se asignan fondos reservados al Ministerio de Justicia y Seguridad para gastos operativos de la CIOPE, administrados según la Ley 14240 de gastos reservados.

### **Acceso a Bases de Datos**

- El Sistema puede acceder a bases de datos de organismos centralizados, descentralizados y entes autárquicos del Poder Ejecutivo, y solicitar e intercambiar información con el Estado Nacional, otras Provincias, Municipalidades y Comunas mediante convenios.

### **Clasificación y Desclasificación de la Información**

- La información y las bases de datos tienen clasificaciones de seguridad (Secreto, Confidencial, Público) en interés de la seguridad provincial.
- La reglamentación fijará un plazo de desclasificación y acceso a la información que no podrá exceder los diez (10) años.
- Cualquier persona u organización con interés legítimo puede solicitar la desclasificación al Poder Ejecutivo. El Poder Ejecutivo también puede ordenar la desclasificación si lo considera conveniente para los intereses de la Provincia.

### **Confidencialidad**

- Todos los integrantes del sistema, de la Comisión Bicameral, autoridades judiciales y otras personas que accedan a información clasificada deben guardar el más estricto secreto y confidencialidad, incluso después del cese de sus funciones.

### **Control Legislativo**

- Se crea la Comisión Bicameral de Control y Seguimiento del Sistema de Inteligencia Criminal en la Legislatura Provincial.
- La Comisión, compuesta por diez (10) legisladores (cinco diputados/as y cinco senadores/as) de diversos sectores políticos, delibera en forma reservada.
- Su misión es velar por el cumplimiento de los objetivos de la ley y las garantías individuales, fiscalizando que el funcionamiento del sistema se ajuste estrictamente a las normas constitucionales, legales y reglamentarias.
- Tiene amplias facultades para controlar e investigar de oficio y puede requerir información o documentación al sistema.

### **Sanciones**

- Los miembros de los órganos del sistema y del Poder Legislativo que hagan uso indebido de la información serán considerados en grave falta y se les aplicará el régimen sancionatorio vigente, sin perjuicio de las responsabilidades penales y civiles que correspondan. La obediencia debida no exime de responsabilidad.

## **Disposiciones Transitorias**

- El Poder Ejecutivo puede realizar adecuaciones de personal y presupuestarias.
- Debe reglamentar la ley y elaborar los procedimientos y protocolos de actuación en un plazo de noventa (90) días desde su promulgación, para control de la Comisión Bicameral.

La Ley N.º 14246 fue promulgada el 29 de diciembre de 2023

## **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.

### III.2. 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).

### III.1.2. 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).

### III.2.1. Críticas a la figura subsidiaria

- El art. 14 distingue entre posesión para consumo personal y para otros fines.
- Dificultades para diferenciar tenencia simple y almacenamiento; criterio muchas veces cuantitativo.
- La figura se enmarca como delito de peligro abstracto (riesgo "en potencia" para la salud pública).

### III.2.2. 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.

### III.3. 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.

## **1. 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):
  - Tenencia simple (párr. 1º).
  - Agravada → finalidad de comercialización (art. 5º inc. C).
  - Atenuada → consumo personal (párr. 2º).
- 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).

## **2. Carácter de “estupefaciente”**

- Art. 77 CP: incluye sustancias que produzcan dependencia física o psíquica.
- Listas oficiales: Decreto 560/2019 (última actualización).
- Jurisprudencia: basta capacidad de generar dependencia, aunque no esté en lista (ej. THC en marihuana).

## **3. Críticas a la figura subsidiaria**

- Dificultad para diferenciar:
  - Tenencia simple.
  - Almacenamiento.
- Criterios:
  - Cuantitativo: cantidad incautada.
  - Peligro abstracto: riesgo “en potencia” a la salud pública.

## **4. Figura residual**

- Aplica cuando:
  - No se acredita comercio.
  - No hay prueba inequívoca de consumo personal.
- Evita impunidad ante hallazgo de droga sin prueba de finalidad.
- Prueba clave: cantidad y forma de secuestro.

## **5. Tenencia para consumo personal**

- Requisitos:
  - Acreditar destino inequívoco de consumo.
  - Escasa cantidad (criterio Cuantitativo).
  - Otras circunstancias:
    - Personalidad.
    - Actividades.
    - Tipo de droga.
    - Modo de consumo.

- Advertencia:

- Escasa cantidad presume consumo, pero no es determinante.
- No fijar umbrales rígidos → evaluar contexto y demás evidencias.

### Síntesis jurisprudencial de fallos citados

1. Tribunal Casación Penal Buenos Aires, Sala I – S., N., RSD-92-10 (25/02/2010) → Define tenencia como poder de disposición sobre la cosa, sin requerir contacto físico.

2. C. Nac. Crim. y Corr. Fed., Sala 2 – Vanini, José (04/03/1996) → Delitos de tenencia exigen disponibilidad permanente entre sujeto y cosa.

3. Cámara Fed. de Casación Penal – L.D.I. y otro, infracción ley 23.737 (27/12/2006) → Sustancia es estupefaciente si genera dependencia, aun no listada oficialmente.

4. Cámara Nac. Crim. y Corr. Fed., Sala I – Bordón, Héctor A. (19/09/96) y Ferrari, Gabriela → Tenencia simple como figura residual ante ausencia de prueba de comercio o consumo.

5. Cámara Fed. de Casación Penal, Sala III – Salvini, Marcelo Daniel (30/06/2021) → Criterio para consumo personal: análisis cuantitativo (escasa cantidad) + cualitativo (circunstancias del caso).

6. CSJN – Vega Jiménez, Claudio E. (27/12/06) → Principio in dubio pro reo ante duda sobre destino de consumo.

### **Modificación de la Dirección General de Seguridad Vial (actual Guardia Provincial)**

Según el **Decreto N° 1170/2025** de la Provincia de Santa Fe, la **Dirección General de Policía de Seguridad Vial (DGPSV)** se reorganiza y pasa a denominarse **Guardia Provincial**, con un cambio profundo en su orientación y funciones.

#### **Enfoque general**

La nueva **Guardia Provincial** deja de centrarse en la **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.



### 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**.

#### **Régimen Procesal Penal de Menores de Santa Fe.**

#### **Ley 11452 APORTES CONCEPTUALES PARA UNA RESPUESTA PENAL JUVENIL DIFERENCIADA**

Este Cuadernillo forma parte de la Colección Desafíos y fue publicado por la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Entre Ríos en 2016. Fue elaborado por Martiniano Terragni, con la asistencia técnica de Micaela Despres y la cátedra de la Prof. Dra. Mary Beloff. Su propósito es ofrecer herramientas teóricas y prácticas sobre la efectividad de los derechos de niñas, niños y adolescentes en el proceso penal, dirigido principalmente a operadores del sistema de responsabilidad penal juvenil (profesionales del ámbito jurídico, psicología, trabajo social, entre otros). El documento utiliza el término "niños" para referirse a todas las personas menores de 18 años, incluyendo a niñas y adolescentes.

El trabajo presenta las normas nacionales e internacionales que regulan la situación jurídica de niños y adolescentes acusados de cometer un delito en el sistema de

responsabilidad penal juvenil. El sistema penal en Argentina se articula en torno a:

- La Constitución Nacional y los tratados de derechos humanos incorporados a ella.
- Las normas nacionales (leyes de fondo) dictadas por el Congreso Nacional para todo el país, como el Código Penal y la Ley 22.278, que establece la edad penal mínima de punibilidad, la "disposición tutelar", y la declaración de responsabilidad penal.
- Las normas locales (leyes de forma) dictadas por cada provincia, que regulan el proceso penal juvenil, la organización judicial y las normas de protección de derechos.
- El documento enfatiza la necesidad de una respuesta penal juvenil diferenciada.
- Principios y Estándares Clave del Proceso Penal Juvenil:

### **1. Estándares Internacionales:**

- La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), ratificada por Argentina (Ley 23.849), es fundamental, especialmente sus artículos 37 y 40.
- La CDN se complementa con tres Protocolos Facultativos y la labor del Comité de Derechos del Niño, que supervisa su aplicación y emite Observaciones Generales, como la N° 10, "Los derechos del niño en la justicia de menores".
- Otras normas relevantes incluyen las Reglas Mínimas de las Naciones Unidas para la Administración de la Justicia de Menores ("Reglas de Beijing"), las Directrices de las Naciones Unidas para la Prevención de la Delincuencia Juvenil ("Directrices de Riad") y las Directrices de las Naciones Unidas para la Protección de los Menores Privados de Libertad.

### **2. Principio de Especialidad:**

La respuesta estatal a la presunta comisión de un delito por un niño debe ser diferente a la de un adulto, abarcando tanto las normas aplicables como los sujetos procesales (juez, fiscal, defensor).

- Este principio exige el establecimiento de leyes, procedimientos, autoridades e instituciones específicas para niños.
- Requiere que los magistrados y las fuerzas policiales que traten con menores estén capacitados y especializados en el desarrollo físico, psíquico y social del niño.
- También implica la asistencia de un equipo técnico auxiliar de justicia con profesionales de diversas disciplinas y un "sistema amplio de Justicia de Menores" con policías, jueces, fiscales y defensores especializados.
- La Corte Suprema de Justicia de la Nación ha reconocido que el principio de especialidad implica un mayor uso de medidas alternativas a la judicialización.

### **3. Edad Mínima de Responsabilidad Penal:**

- La CDN obliga a los Estados a fijar una edad penal mínima.
- El Comité de Derechos del Niño instó a no reducir la edad mínima a los 12 años y consideró que fijarla entre los 14 y 16 años contribuye a evitar procedimientos judiciales.
- La ley argentina (Ley 22.278) establece dos franjas de edad:
  - Menores de 16 años: Penalmente irresponsables respecto a cualquier delito.
  - Menores de 18 años: Penalmente irresponsables respecto a delitos de acción privada o reprimidos con pena privativa de libertad que no exceda los dos años, o con pena de multa o inhabilitación.
- Para niños por debajo de la edad mínima, se pueden adoptar medidas especiales de protección en su interés superior, garantizando un trato equitativo y justo.

### **4. Defensa Técnica:**

- Los niños acusados de cometer un delito tienen derecho a una defensa técnica desde el inicio del proceso y de forma permanente, provista gratuitamente por el Estado si es necesario.
- Se les debe informar la imputación penal en un lenguaje comprensible y adecuado a su edad y madurez, tanto a ellos como a sus padres o representantes legales.
- Tienen derecho a ser oídos, a controlar y ofrecer pruebas, a participar en actos procesales, y a plantear razones para una sentencia favorable (defensa material).
- El Estado debe garantizar la confidencialidad y prohibir la difusión de información que permita identificar al niño acusado, resguardando su intimidad y honor. La defensa técnica aplica tanto a niños imputables como inimputables.

### **5. Salidas Alternas (Desjudicialización):**

- Constituyen una aplicación del principio de desjudicialización y pueden aplicarse en cualquier momento del proceso.
- La CDN las contempla para abordar a niños sin recurrir a procedimientos judiciales, respetando sus derechos humanos.
- Se buscan sanciones alternativas a la privación de la libertad, como el cuidado, orientación y supervisión, asesoramiento, libertad vigilada, colocación en hogares de guarda, o programas de enseñanza y formación profesional.
- Las salidas alternas deben ser promovidas para evitar el deterioro personal y la estigmatización que los procesos penales suelen producir. El niño debe contar con asistencia de un abogado defensor.

- En Argentina, las más utilizadas son la suspensión del juicio a prueba (probation) y la remisión del caso. Ambas requieren el consentimiento libre del niño, informado sobre el procedimiento y sus consecuencias.
  - Probation: El niño se somete voluntariamente a un período de prueba y cumplimiento de pautas de conducta; si se cumplen, la acción penal se extingue. Está regulada en el Código Penal y se aplica en todo el país. No exige la admisión de culpabilidad.
  - Remisión: Permite tratar los casos sin recurrir a las autoridades judiciales, a discreción de la policía o el Ministerio Público, siguiendo criterios como la insignificancia del hecho, el daño sufrido por el adolescente, o si el procedimiento penal causaría un daño mayor.

## **6. Privación de la Libertad:**

- La CDN prohíbe la privación de libertad ilegal o arbitraria; debe ser un recurso de último recurso y por el período más breve posible.
- Cuando un niño es detenido, debe ser presentado inmediatamente ante la autoridad competente y sus padres o tutores deben ser notificados.
- La prisión preventiva para niños debe ser excepcional, justificada para asegurar el proceso (peligro de fuga o entorpecimiento de la investigación), con elementos que vinculen al niño con el hecho, proporcional al castigo penal y de extensión mínima.
- Debe ser examinada periódicamente y el niño tiene derecho a cuestionar su justificación. El Comité de Derechos del Niño recomienda la aplicación de medidas cautelares alternativas.
- La Corte Suprema ha equiparado la "internación" con la "prisión preventiva" en cuanto a efectos jurídicos, destacando el mayor deterioro que la institucionalización causa en menores.

## **7. Imposición y Ejecución de la Pena:**

- La CDN prohíbe las torturas, tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, así como la pena capital y la prisión perpetua sin posibilidad de excarcelación para menores de 18 años.
- La finalidad de la sanción en el proceso penal juvenil debe ser la reintegración social del niño, fomentando su sentido de dignidad y valor, y su respeto por los derechos humanos de terceros.
- Los objetivos tradicionales de represión/castigo deben ser sustituidos por los de rehabilitación y justicia restitutiva.
- La respuesta debe ser proporcionada no solo a la gravedad del delito, sino también a la edad, la menor culpabilidad, las circunstancias y necesidades del menor.
- La Corte Suprema ha sostenido que la sanción debe dirigirse a la reintegración del niño

y que la inmadurez emocional o afectiva justifica un menor reproche de culpabilidad y, por ende, una pena disminuida en comparación con los adultos (fallo "Maldonado").

- La Ley 22.278 establece requisitos para la imposición de pena: declaración previa de responsabilidad penal, haber cumplido 18 años, y haberse sometido a un período de tratamiento tutelar no inferior a un año.
- Si se impone una pena, el artículo 4° de la Ley 22.278 permite reducirla en la escala penal prevista para la tentativa del delito (disminución de un tercio a la mitad), y el fallo "Maldonado" añade una segunda reducción por la menor culpabilidad del niño.
- En la ejecución de la pena privativa de libertad, las reglas internacionales reconocen el principio de separación de niños y adultos, así como la especialización de operadores y centros, buscando extender la aplicación de leyes orgánicas, procesales y de ejecución diferentes a las de adultos, incluso si el niño adquiere la mayoría de edad.

Este cuadernillo busca ser una guía esencial para comprender y aplicar un sistema de justicia juvenil que priorice los derechos y la reintegración de los niños y adolescentes en Argentina.

## **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).

### **Protocolo de Actuación Policial en Flagrancia para Personal de Calle**

Destaca los puntos clave del protocolo para la actuación del personal policial de calle en casos de flagrancia en Santa Fe.

#### **A. Pautas Generales**

Hechos en Flagrancia: Se considera flagrancia según el art. 213 del Código Procesal Penal de Santa Fe cuando el autor es sorprendido cometiendo el delito, es señalado inmediatamente después por la víctima o un tercero, es perseguido o aparece en un registro audiovisual inmediatamente después de la comisión, posee objetos o rastros que lo vinculan al delito, o se fuga de un establecimiento penitenciario. En estos casos, la policía debe proceder a la aprehensión si se trata de un delito de acción pública.

#### **Medidas Comunes:**

Preservar el lugar del hecho: Mantener la intangibilidad del espacio físico para evitar alteración o contaminación de pruebas. Inmovilizar elementos removibles e impedir el acceso de personas no autorizadas.

Inspección Ocular: Describir integralmente lo observado en acta separada, incluyendo condiciones climáticas, de visibilidad y luminosidad, descripción del lugar, accesos, trayecto de los autores, lugar de aprehensión y ubicación de los efectos secuestrados.

Croquis Ilustrativo: Dibujo a mano alzada del lugar del hecho, esquemático, orientado, con leyenda explicativa y medidas reales.

Vistas Fotográficas: Tomar al menos 4 fotografías panorámicas y fotos específicas de objetos secuestrados, rastros e indicios. Si el Gabinete Criminalístico no está presente, el personal de calle debe tomar las fotos y entregarlas a la dependencia policial.

Relevamiento de Cámaras: Relevar la ubicación de cámaras de seguridad públicas y privadas. En caso de cámaras privadas, contactar al morador y solicitar resguardo de las imágenes. Visualizar y grabar las imágenes con el teléfono celular u otros medios. Arbitrar los medios para su extracción inmediata.

Secuestros: Secuestrar efectos de interés probatorio en presencia de testigos. Labrar acta detallando las características del objeto y el lugar donde fue hallado. En caso de armas de fuego, individualizar marca, modelo, calibre, número de serie, cargador y cartuchos. En caso de celulares, detallar marca, modelo, color, IMEI y línea telefónica. El celular NO debe apagarse y se debe colocar en MODO AVIÓN.

Entrevista de Víctimas y Testigos: Individualizar a la víctima y testigos, registrar sus datos personales (nombre, apellido, edad, DNI, domicilio, teléfono fijo y celular, correo electrónico) y tomar una exposición precisa de lo sucedido. Evitar el contacto de la víctima o testigo con el imputado.

Aprehensión: Aprehender a toda persona sorprendida en flagrancia en la comisión de un delito de acción pública. Realizar requisa personal para determinar si posee elementos de peligrosidad o sustraídos. Aislar a los aprehendidos entre sí. Toda aprehensión debe realizarse frente a testigos.

Acta de Procedimiento: Consignar fecha, hora, lugar, datos del personal policial, datos del aprehendido, datos de la víctima, datos del testigo, redacción del hecho, descripción del secuestro, descripción de los elementos personales en depósito y constancia de la presencia del Gabinete Criminalístico.

Deber de Reserva: Prohibido brindar información a particulares o medios de comunicación sin autorización del fiscal.

Cartas de Incidencia: Registrar el número de carta de incidencia de la Central 911 en el Acta de Procedimiento.

## B. Medidas Particulares por Delito.

Lesiones (art 89, 90, 91 CP): Consultar si la víctima desea instar la acción penal. Constatar las lesiones por médico policial. Si son visibles tomar fotografías con el consentimiento y el respeto a la víctima. El punto B.1.1 A) se refiere a las lesiones culposas leves en accidentes de tránsito. En estos casos, el presunto responsable no debe quedar aprehendido y no es necesario consultar a la fiscalía. Se deben realizar las siguientes medidas: Croquis ilustrativo e inspección ocular: Registrar la ubicación precisa de los vehículos al momento del siniestro, el sentido de circulación de las

calles, la ubicación de los semáforos, los carteles de señalización vial y todo otro dato de interés. Entrevista detallada de la víctima: Si se encuentra en condiciones de declarar, preguntarle obligatoriamente si es su deseo instar la acción penal, ya que las lesiones leves son un delito de instancia privada. Constatación de las lesiones. Constatación de daños de los vehículos: Con sus correspondientes vistas fotográficas. Devolución de vehículos: Previa constatación de la documental correspondiente que acredite la titularidad de los mismos (Cédula de Identificación vehicular o Título Registral, carnet de conducir y póliza de seguro vigente).

Lesiones Culposas en Accidentes de Tránsito, dividiéndolas en:

Lesiones Leves: No se aprehende al presunto responsable. Se realiza croquis ilustrativo, inspección ocular, entrevista a la víctima (preguntando si desea instar la acción penal), constatación de lesiones y daños a los vehículos. Se devuelven los vehículos previa verificación de la documentación.

Lesiones Graves y Gravísimas: Se preserva el lugar del hecho y se convoca al Gabinete Accidentológico de PDI. Se realiza croquis ilustrativo e inspección ocular. Se constatan las lesiones con informe médico actualizado, consultando si la persona lesionada "se encuentra en peligro de vida". Además, se indica que se deben arbitrar los medios necesarios para extraer muestras de sangre y orina a los conductores para análisis de alcohol y drogas, en un plazo no mayor de dos horas.

Abuso de Armas, tenencia y portación ilegítima de armar (art- 104 y 189 bis CP): Preservar el lugar del hecho. Señalar la ubicación de armas de fuego y/o vainas servidas. Enviar el arma de fuego a la sección Balística para determinar su aptitud, rastros de pólvora. Realizar dermatotest al aprehendido, previamente habiendo realizado la ficha dactilar.

Privación ilegítima de la libertad (art 141CP) Preservar el lugar del hecho y convocar al gabinete criminalístico de la PDI, entrevistar a la víctima en caso de que la víctima se encuentra lesionada procederá su constatación.

Amenazas: (art 149 bis y ter CP) entrevistar a la víctima para que describa las amenazas en forma textual y en primera persona, si se usaron armas o si fueron anónimas para realizar la calificación correspondiente, documentar capturas de pantallas, si las intimidaciones fueron realizadas con arma de fuego se deberán agregar las medidas previstas en el punto b2 de este protocolo.

Violación de domicilio (art 150 CP): entrevistar a la persona que se domicilia en el lugar, en caso de haber daños constatación, inspección ocular y croquis ilustrativo.

Hurto/Robo (art 162 y ss. CP): Entrevistar a la víctima para obtener detalles del hecho y los objetos sustraídos. Circunstancias del hecho, aprovechamiento de alguna situación particular, utilización de algún elemento. Si hubo violencia o no sobre la persona o las cosas. Si la violencia causo lesiones. Utilización de armas. Lugar donde se llevó a cabo el hecho (poblado, despoblado) si intervino una sola persona o más (en banda), si se sustrajeron animales, de que tipo y cantidad.

Extorsión (art 168 CP): entrevistar a la víctima requiriendo información respecto del contenido y medio utilizado para realizar la extorsión. Debe determinar el medio por el cual se realizó la extorsión en su caso debe detallar el número de teléfono usuario de redes sociales como así también proceder a tomar captura de pantalla para indicar que no se elimine el registro ni se bloquee el número para la preservación digital en fiscalía

Estafa (art 172 CP): entrevistar a la víctima para que precise cuál fue el ardid o engaño cuál fue el perjuicio económico y forma en que se llevó a cabo.

Usurpación: Constatar la presencia de los ocupantes y requerir documentación. Entrevistar al denunciante para que acredite su titularidad. Daños, amenazas, relevamiento de vecinos, en caso de aprehendidos y haya menores de edad junto a ellos debe quedar persona a cargo y se dispondrá su guarda.

Daños (art 183 y 184 CP): describir con precisión el bien o elementos dañados. (ej: móviles policiales, monumentos, muros privados)

Incendio y otros estragos (art 186 CP): convocar defensa civil de la municipalidad para evaluar la posibilidad de derrumbe y si se puede transitar por el lugar, solicitar SIES para contactar obito si correspondiera, convocar a pericia de bomberos para determinar si el incendio fue accidental o intencional, convocar al gabinete criminalístico de la PDI, constatación de daños con vista fotográficas, proceder al secuestro de los elementos que podrían haber causado el siniestro.

Cortes en la vía pública (art 194 CP): arbitrar medio suficiente para liberar inmediato la libre circulación de vehículos y personas, corroborar si el corte se efectuó mediante otro delito, proceder a tomar vista fotográficas y filmicas, comunicarse con la entidad pública o privada objeto del conflicto.

Intimidación pública (art 211CP): detallar con precisión la conducta desplegada y contratar el medio por el cual se hubiera manifestado convocar brigada de explosivos, si provino desde una llamada de la central del 911 se verá corroborar el número de incidencia para luego requerir el número de línea del llamante y la grabación correspondiente.

Atentado y resistencia a la autoridad (art 237 y 238CP): quiénes fueron los funcionarios públicos que intervinieron, cuál fue la orden impartida por los mismos y en qué consisten las acciones e intimidación o fuerza, si hubo lesionados, si se utilizaron armas secuestro de las mismas, en caso de persecuciones policiales detallar la distancia y duración de las mismas.

Desobediencia la autoridad: se deberá determinar cuál es el orden y cómo se realizó, verbal o escrita. A quién estaba destinada Y constatar si fue notificado de la orden impartida agregar copias de las actuaciones relativas a la orden emanada por autoridad competente. En los casos de violación de prohibición de acercamiento se deberá determinar si fue presencial o a través de otros medios llamadas mensajes etc., también se tendrá que requerir a la víctima que exhiba copia del oficio en donde se

dispuso la medida. Y se deberá corroborar si el denunciado o 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.

### **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.

### **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:

2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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 atentar 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:

- 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.
- 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.
- 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.

- **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.
- **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 6°: Asimetría de la fuerza.** Se trata de una situación de desventaja competitiva del agente frente a un individuo o grupo violento, que faculta al agente para escalar la fuerza de manera preventiva, reclamar apoyo para reducir la asimetría o retirarse para evitar una agresión en defecto de apoyo. Puede ser de tres tipos:

- **Asimetría física:** Desventaja del agente frente a un potencial agresor o agresores por razones de tamaño físico, altura o peso, tratándose de una asimetría que compromete su seguridad.
- **Asimetría numérica:** Desventaja del agente frente a un grupo de agresores por razones de cantidad numérica, tratándose de una asimetría que compromete su seguridad.
- **Asimetría mediata:** Desventaja del agente frente a un agresor o agresores por razones de medios de agresión y defensa o de habilidades, tratándose de una asimetría que compromete su seguridad.
- **Asimetría Inicial:** Es la ventaja/desventaja competitiva que existe desde el principio de la toma de contacto entre el agente/s y el potencial agresor o agresores.
- **Asimetría Sobrevvenida:** 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.

#### **Violencia de Género**

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

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

g) **Violencia contra las mujeres en el espacio público:** Aquella ejercida contra las mujeres por una o más personas, en lugares públicos o de acceso público, como medios de transporte o centros comerciales, a través de conductas o expresiones verbales o no verbales, con connotación sexual, que afecten o dañen su dignidad, integridad, libertad, libre circulación o permanencia y/o generen un ambiente hostil u ofensivo.

h) **Violencia pública-política contra las mujeres:** Aquella que, fundada en razones de género, mediando intimidación, hostigamiento, deshonra, descrédito, persecución, acoso y/o amenazas, impida o limite el desarrollo propio de la vida política o el acceso a derechos y deberes políticos, atentando contra la normativa vigente en materia de representación política de las mujeres, y/o desalentando o menoscabado el ejercicio político o la actividad política de las mujeres, pudiendo ocurrir en cualquier espacio de la vida pública y política, tales como instituciones estatales, recintos de votación, partidos políticos, organizaciones sociales, asociaciones sindicales, medios de comunicación, entre otros.

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

En especial conductas que atenten contra su integridad, dignidad, identidad, reputación, libertad, y contra el acceso, permanencia y desenvolvimiento en el espacio digital o que impliquen la obtención, reproducción y difusión, sin consentimiento de material digital real o editado, íntimo o de desnudez, que se le atribuya a las mujeres, o la reproducción en el espacio digital de discursos de odio misóginos y patrones

estereotipados sexistas o situaciones de acoso, amenaza, extorsión, control o espionaje de la actividad virtual, accesos no autorizados a dispositivos electrónicos o cuentas en línea, robo y difusión no consentida de datos personales en la medida en que no sean conductas permitidas por la ley 25.326 y/o la que en el futuro la reemplace, o acciones que atenten contra la integridad sexual de las mujeres a través de las tecnologías de la información y la comunicación, o cualquier ciberataque que pueda surgir a futuro y que afecte los derechos protegidos en la presente ley.

### **Ciclo de la violencia de género**

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

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

En estos comienzos se aprecia un exceso de control por parte del hombre hacia su pareja que ella suele confundir con celos con una preocupación excesiva por su parte o incluso, como signos de un gran amor hacia ella.

Esta actitud controladora se evidencia en muchos aspectos:

- su forma de vestir;
- su trabajo;
- control de sus gastos;
- control de salidas y de las amistades;
- intentos de separación de su familia.

Así como humillación o menosprecio de las cualidades o características de la mujer, intentando dejarla en muchas ocasiones en ridículo. A veces, delante de los demás, y en la mayoría de los casos, en la intimidad del hogar. De forma que va consiguiendo que ésta vaya perdiendo poco a poco su autoestima, su autonomía e incluso su capacidad o reacción o defensa ante esta situación.

El comportamiento agresivo del varón va aumentando en frecuencia y en intensidad, hasta que la mujer decide consultar o pedir ayuda, ésta se convierte en la fase visible, donde muchos se enteran de la situación por la que están pasando. Muchas de ellas, se encuentran que no son creídas, dado que algunos de estos maltratadores suelen comportarse fuera de los muros del hogar de forma admirable, siendo, a los ojos de la sociedad, "el marido perfecto". Nos encontramos con que el ciclo de la violencia es una secuencia repetitiva, que explica en muchas ocasiones los casos del maltrato crónico. Se describen tres fases en este ciclo: acumulación de tensión, explosión y reconciliación, denominada, más comúnmente, "luna de miel".

1. **Fase de acumulación de la tensión:** En esta fase los actos o actitudes hostiles hacia la mujer se suceden, produciendo conflictos dentro de la pareja. El maltratador demuestra su violencia de forma verbal y, en algunas ocasiones, con agresiones físicas, con cambios repentinos de ánimo, que la mujer no acierta a comprender y que suele justificar, ya que no es consciente del proceso de violencia en el que se encuentra involucrada. De esta forma, la víctima siempre intenta calmar a su pareja, complacerla y no realizar aquello que le moleste, con la creencia de que así evitará los conflictos, e incluso, con la equivocada creencia de que esos conflictos son provocados por ella, en algunas ocasiones. Esta fase seguirá en aumento.
2. **Fase de agresión:** En esta fase el maltratador se muestra tal cual es y se producen de forma ya visible los malos tratos, tanto psicológicos, como físicos y/o sexuales. Ya en esta fase se producen estados de ansiedad y temor en la mujer, temores fundados que suelen conducir a consultar a alguna amiga, a pedir ayuda o a tomar la decisión de denunciar a su agresor.
3. **Fase de reconciliación:** Tras los episodios violentos, el maltratador suele pedir perdón, mostrarse amable y cariñoso, suele llorar para que estas palabras resulten más creíbles, jura y promete que no volverá a repetirse, que ha explotado por "otros problemas" siempre ajenos a él. Jura y promete que la quiere con locura y que no sabe cómo ha sucedido. Incluso se dan casos en los que puede llegar a hacer creer a la víctima que esa fase de violencia se ha dado como consecuencia de una actitud de ella, que ella la ha provocado, haciendo incluso que ésta llegue a creerlo. Con estas manipulaciones el maltratador conseguirá hacer creer a su pareja que "no ha sido para tanto", que "sólo ha sido una pelea de nada", verá la parte cariñosa de él (la que él quiere mostrarle para que la relación no se rompa y seguir manejándola). La mujer que desea el cambio, suele confiar en estas palabras y en estas "muestras de amor", creyendo que podrá ayudarle a cambiar. Algo que los maltratadores suelen hacer con mucha normalidad "pedirles a ellas que les ayuden a cambiar". Por desgracia ésta es sólo una fase más del ciclo, volviendo a iniciarse, nuevamente, con la fase de acumulación de la tensión. Por desgracia estos ciclos suelen conducir a un aumento de la violencia, lo que conlleva a un elevado y creciente peligro para la mujer, quien comienza a pensar que no hay salida a esta situación. Esta sucesión de ciclos a lo largo de la vida del maltratador es lo que explica por qué muchas víctimas de malos tratos vuelven con el agresor, retirando, incluso, la denuncia que le había interpuesto.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Delitos de género en el código penal argentino**

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

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

Al encontrarse ante un fenómeno delictual de multi-causalidad, es decir, son varios los factores que dan origen al mismo, convirtiéndolo en una cuestión compleja, la reacción estatal debe ser multidisciplinaria. Entre sus mecanismos más rigurosos para

solucionar los conflictos sociales e individuales, el Estado cuenta con el derecho penal. No obstante, ello, debe entenderse que no toda conducta que implique violencia de género es pasible de una sanción penal, existiendo conductas enmarcadas en la temática no siendo penalmente relevantes, toda vez que el derecho penal no siempre es el instrumento adecuado; en muchas ocasiones, la reparación de las víctimas de estos ataques puede provenir de otras fuentes mucho más eficaces.

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

### Definición.

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

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

En segundo lugar, es conveniente recurrir a normativas del derecho interno en busca de una definición. Así encontramos que la ley 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que desarrollan sus Relaciones Interpersonales, define la violencia contra las mujeres, en su artículo 4, como "toda conducta, acción u omisión, que de manera directa o indirecta, tanto en ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal".

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

Así el Máximo Tribunal de la Provincia de Mendoza ha dicho que: "La violencia de género es aquella que utiliza el varón contra la mujer cuando usa su poder y su injustificada supremacía cultural y/o económica y, se da no solamente en la pareja heterosexual de adultos, sino también en todos los grupos sociales. No sólo abarca la violencia doméstica o actos de violencia física, sexual, psicológica, emocional, económica, dentro del ámbito familiar si no que abarca la perpetrada en la comunidad

en general, que puede ir desde los actos como el abuso sexual, la trata de mujeres o la prostitución forzada, hasta el acoso y las intimidaciones en el trabajo o en instituciones educativas" (SPILA M. VICTORIA C/ DIRECCIÓN GENERAL DE ESCUELAS S/ AMPARO; SALA Nro. 1; 25/06/2014). Así también expresó que la violencia de género, cuando transcurre en una relación de pareja, "se caracteriza por presentar a un sujeto activo varón que aparece ejerciendo todo su poder en relación a una víctima que convive con él, en una relación convivencial que tiene por víctima a una mujer, a la que intimida y trata con violencia, en virtud de la relación vital en que se halla" (FISCAL C/ MARAVILLA JULIO ALBERTO; VIDELA ROSANA PETRONA POR ABUSO SEXUALSIMPLE AGRAVADO POR LA GUARDA Y LA CONVIVENCIA REITERADO, EN CONCURSO REAL CON ABUSO SEXUALGRAVEMENTE ULTRAJANTE AGRAVADO POR LA GUARDA Y LA CONVIVENCIA PREEXISTENTE – SALA Nro. 2; 30/08/2012).

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

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

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

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

Delitos de género en el Código Penal Argentino.

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

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

Asimismo, la normativa en estudio incorporó como incisos 11 y 12 del artículo 80 del Código Penal los siguientes textos: Inc. 11. "A una mujer cuando el hecho sea perpetrado por un hombre y mediere violencia de género". Inc. 12. "Con el propósito de causar sufrimiento a una persona con la que se mantiene o ha mantenido una relación en los términos del inciso 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, mediere o no convivencia".

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

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

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

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

### **Circunstancias extraordinarias de atenuación.**

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

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

### **Homicidio agravado por odio de género.**

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

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

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

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

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

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

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

### **Femicidio.**

Con el nuevo texto legal introducido por la reforma, el inc. 11 del art. 80 agrava el homicidio contra "una mujer cuando el hecho sea perpetrado por un hombre y mediare 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- 19/0472013).

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](mailto:bienestarenlapolicia@santafe.gov.ar) [salud.bienestar@santafe.gov.ar](mailto:salud.bienestar@santafe.gov.ar)

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

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

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

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

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

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

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

**PROCEDIMIENTO:**

**Objetivo:** Orientar la tramitación

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

**Sujetos comprendidos:** Actos de Violencia de Género que puedan configurar Faltas y/o Delitos que involucren al Personal Policial en ejercicio de sus funciones o fuera

de ellas, sea en el ámbito privado o público.

Posibles víctimas:

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

**Vías de conocimiento del hecho:**

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

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

**Principios a considerar en la entrevista con la víctima:**

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

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

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

**Deberes de Intervención:**

- Si al momento de denunciar la víctima está acompañada, se debe tomar declaración a esa persona.
- Si la Víctima o los testigos son menores de edad se debe dar inmediata

intervención judicial.

- Si el hecho constituye un delito se debe evacuar consulta con la Unidad Fiscal , solicitar la Dispensa del Art. 258 C.P.P.S.F., remitir las actuaciones a la Sección Sumarios Administrativos y dar aviso a la Agencia de Control Policial.
- La Fiscalía puede disponer medidas de protección para la víctima.
- Si el denunciado es Personal Policial con PORTACIÓN DE ARMA se dispone:
  1. Suspensión provisional de empleo.
  2. Quita del arma reglamentaria
  3. Instrucción de Sumario administrativo con pase a situación de revista de Disponibilidad o Pasiva, según corresponda (Art 37 inc."A" R.S.A., + Art 90 Inc."C" / Art. 91, Ley Nro. 12.521). Para restituir el Arma Reglamentaria se requerirán NO MENOS DE 3 ENTREVISTAS psicológicas/ psiquiátricas por parte de la Dirección de Medicina Legal.-
  4. Informe completo para evaluar al denunciado.
  5. Si el hecho NO es DELITO, pero SI FALTA GRAVE se dará aviso a la Subsecretaría de Control para que disponga quién instruirá el Sumario Administrativo.
  6. Si el hecho constituye FALTA LEVE, se remitirá a la Unidad Regional que corresponda para que instruya las actuaciones pertinentes.
  7. Principio de independencia de la causa penal.

#### **ANEXO**

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

#### **Ley Nacional Nro. 26743 Identidad de Género**

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

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

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

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

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

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

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

Personas menores de edad. Con relación a las personas menores de dieciocho (18) años de edad la solicitud del trámite a que refiere el artículo 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 rectificadas y en el documento nacional de identidad expedido en virtud de la misma.

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

Efectos. Los efectos de la rectificación del sexo y el/los nombre/s de pila, realizados en virtud de la presente ley serán oponibles a terceros desde el momento de su inscripción en el/los registro/s. La rectificación registral no alterará la titularidad de los derechos y obligaciones jurídicas que pudieran corresponder a la persona con anterioridad a la inscripción del cambio registral, ni las provenientes de las relaciones propias del derecho de familia en todos sus órdenes y grados, las que se mantendrán inmodificables, incluida la adopción. En todos los casos será relevante el número de documento nacional de identidad de la persona, por sobre el nombre de pila o apariencia morfológica de la persona.

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

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

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

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

Derecho al libre desarrollo personal. Todas las personas mayores de dieciocho (18) años de edad podrán, conforme al artículo 1° de la presente ley y a fin de garantizar el

goce de su salud integral, acceder a intervenciones quirúrgicas totales y parciales y/o tratamientos integrales hormonales para adecuar su cuerpo, incluida su genitalidad, a su identidad de género autopercibida, sin necesidad de requerir autorización judicial o administrativa.

Para el acceso a los tratamientos integrales hormonales, no será necesario acreditar la voluntad en la intervención quirúrgica de reasignación genital total o parcial. En ambos casos se requerirá, únicamente, el consentimiento informado de la persona. En el caso de las personas menores de edad regirán los principios y requisitos establecidos en el artículo 5° para la obtención del consentimiento informado. Sin perjuicio de ello, para el caso de la obtención del mismo respecto de la intervención quirúrgica total o parcial se deberá contar, además, con la conformidad de la autoridad judicial competente de cada jurisdicción, quien deberá velar por los principios de capacidad progresiva e interés superior del niño o niña de acuerdo con lo estipulado por la Convención sobre los Derechos del Niño y en la Ley 26.061 de protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes. La autoridad judicial deberá expedirse en un plazo no mayor de sesenta (60) días contados a partir de la solicitud de conformidad.

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

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

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

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

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

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

## **¿Qué es la identidad de género?**

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

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

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

Es independiente de la orientación sexual e incluye las formas en las que una persona se autodenomina y se presenta frente a las demás. Incluye la libertad de modificar la apariencia o la función corporal a través de roles sociales de género, técnicas médicas, quirúrgicas o de otra índole.

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

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

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

## ¿Qué significa el acrónimo LGBTI?

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

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

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

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

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

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

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

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

## Tipos de orientación sexual

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

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

2. **Homosexualidad** Caracterizada por la atracción sexual dirigida exclusivamente hacia personas del mismo sexo. Popularmente se conoce a los hombres homosexuales como gays, mientras que las mujeres son lesbianas.
3. **Bisexualidad** Atracción sexual hacia personas del mismo sexo y del sexo contrario, aunque no necesariamente con la misma frecuencia o intensidad en uno u otro caso.
4. **Pansexualidad** Atracción sexual hacia algunas personas, independientemente de su sexo biológico o identidad de género. La diferencia entre la pansexualidad y la bisexualidad es que en el segundo caso la atracción sexual se sigue experimentando a través de las categorías de género, mientras que en la pansexualidad no ocurre esto.
5. **Demisexualidad** La demisexualidad se describe como la aparición de atracción sexual sólo en algunos casos en los que previamente se ha establecido un fuerte vínculo emocional o íntimo.
6. **Lithsexualidad** Las personas con este tipo de orientación sexual experimentan atracción hacia otras personas, pero no sienten la necesidad de ser correspondidas.
7. **Autosexualidad** En la autosexualidad, la atracción se experimenta hacia uno mismo, sin que esto tenga que ser sinónimo de narcisismo. Puede entenderse como una forma de alimentar afecto o amor propio.
8. **Antrosexualidad** Este concepto sirve para que puedan identificarse con él las personas que experimentan su sexualidad sin saber en qué categoría identificarse y/o sin sentir la necesidad de clasificarse en ninguna de ellas.
9. **Polisexualidad** En este tipo de orientación sexual se siente atracción hacia varios grupos de personas con identidades de género concretas. Según el criterio utilizado para clasificar, puede entenderse que la polisexualidad se solapa con otras orientaciones sexuales como por ejemplo la pansexualidad.
10. **Asexualidad** La asexualidad sirve para poner nombre a la falta de atracción sexual. Muchas veces se considera que no forma parte de la diversidad de orientaciones sexuales, al ser su negación.

### ¿Qué es la Identidad Personal?

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

### Ley 11.529 – Violencia Familiar

Esta legislación comprende a todas aquellas personas que sufrieran lesiones o malos tratos físicos o psíquicos por parte de alguno de los integrantes del grupo familiar, sin

distinción del tipo de vínculo de matrimonio, uniones de hecho, sean o no convivientes, incluyendo ascendientes, descendientes y colaterales.

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

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

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

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

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

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

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

El juez tendrá amplias facultades para disponer de las precedentes medidas enunciativas en la forma que estime más conveniente, con el fin de proteger a la víctima, hacer cesar la situación de violencia y evitar la repetición de hechos de agresión o malos tratos. Podrá, asimismo, fijar a su arbitrio y conforme a las reglas de la sana crítica el tiempo de duración de las medidas que ordene, teniendo en cuenta el peligro que pudiera correr la persona agredida, la gravedad del hecho o situación denunciada, la continuidad de los mismos, y los demás antecedentes que se pongan a su consideración. Posteriormente a la aplicación de las medidas urgentes antes enunciadas, el juez interviniente deberá dar vista al Ministerio Público y oír al presunto autor de la agresión, a los fines de resolver el procedimiento definitivo a seguir. El Fiscal, en causa penal, también podrá adoptar de inmediato las medidas de los incisos a) y b) del presente artículo por un máximo de setenta y dos (72) horas, debiendo poner en conocimiento de las mismas al juez competente dentro de dicho plazo.

**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 LGTBI” [Resolución 1427 del 2019 Seguridad.pdf](#)

# **RELACIONES INSTITUCIONALES Y ORATORIA**

## Comunicación Estratégica y Planificación Discursiva

### ¿Qué es la Comunicación estratégica?

La **comunicación estratégica** es el proceso mediante el cual se planifica, desarrolla y controla el mensaje y la información que se comparte con los diferentes públicos de una organización con el objetivo de alcanzar sus objetivos. Esto incluye la identificación de los objetivos de comunicación, el análisis de los públicos a los que se dirige, la elección de los canales y herramientas adecuadas para transmitir el mensaje, la elaboración del mensaje y la medición de los resultados.

### Características de la comunicación estratégica

La comunicación estratégica es un proceso planificado y sistemático que busca alcanzar objetivos específicos a través del uso efectivo de la comunicación.

### Las características de la comunicación estratégica incluyen:

- **Objetivos claros:** La comunicación estratégica tiene objetivos específicos que se desean alcanzar.
- **Planificación:** La comunicación estratégica es planificada y sistemática, y se lleva a cabo en etapas.
- **Análisis de audiencia:** Se analiza a la audiencia para entender sus necesidades, deseos y percepciones.
- **Selección de los medios:** Se seleccionan los medios más adecuados para alcanzar a la audiencia.
- **Evaluación y seguimiento:** Se evalúan los resultados de la comunicación y se hace un seguimiento para medir el éxito de la estrategia.
- **Flexibilidad:** La comunicación estratégica es flexible y se adapta a los cambios en la situación.

### Fases de la comunicación estratégica

La comunicación estratégica se divide generalmente en cuatro fases: planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

- **Planificación:** en esta fase se consolidarán los objetivos y metas de la comunicación, se identificarán los públicos objetivos y se diseñará la estrategia y el plan de acción.
- **Ejecución:** en esta fase se llevan a cabo las acciones previstas en el plan, se distribuyen los mensajes y se lleva a cabo la comunicación.
- **Seguimiento:** en esta fase se miden y analizan los resultados de la comunicación, se realizan ajustes y se toman decisiones para mejorar la eficacia de la comunicación.
- **Evaluación:** en esta fase se evalúa el impacto de la comunicación en los objetivos y

metas establecidas, se ejecutan análisis de las fortalezas y debilidades del plan.

La comunicación estratégica es esencial para el éxito de una organización ya que ayuda a establecer objetivos claros y medibles, a identificar y comprender a su audiencia y a desarrollar mensajes eficaces que contribuyen al logro de sus objetivos. Es un proceso continuo que requiere una planificación cuidadosa y una evaluación constante para asegurar que la comunicación de la organización siga siendo relevante y eficaz.

### **Las metas de la comunicación**

Las metas del proceso de comunicación son informar, persuadir, motivar, o lograr la comprensión mutua. Para ser un comunicador eficaz, se deben tener conocimientos básicos de que constituye comunicación y como se reciben los mensajes, como se procesa la información, y como se cambia de opinión, y cuáles son los medios y herramientas de comunicación más apropiados para cada mensaje.

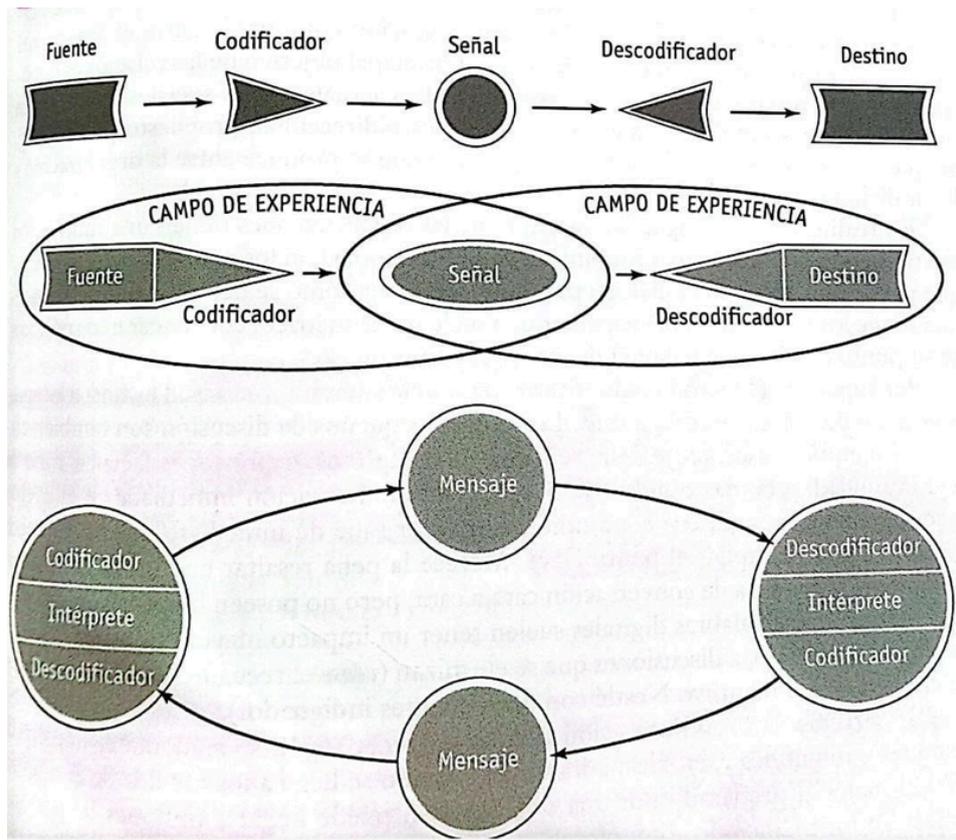
Desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, el comunicador debería preguntarse si el mensaje es apropiado, significativo, fácil de recordar, comprensible y creíble para los posibles receptores.

Para que un mensaje tenga éxito debe ser recibido por los individuos o los públicos adecuados. Debe llamar la atención de los públicos. Debe entenderse. Debe creerse. Debe recordarse. Y, por último, y de alguna manera, debe actuarse en función de él.

### **Recibir el mensaje**

#### **Los cinco elementos de la comunicación**

Wilbur Schramm, un pionero de la teoría de la comunicación, fue el primero en conceptualizar un modelo lineal unidireccional que muestra los cinco elementos, es decir, fuente, codificador, señal, decodificador y destino. El modelo hace hincapié en que tanto la fuente como el receptor, codifican, interpretan, decodifican, transmiten y reciben información de manera continua.



Estos tres modelos planteados por Schramm, muestran la evolución de nuestro pensamiento sobre la comunicación, al hacer hincapié en el proceso interactivo que se produce entre emisor y receptor.

La comunicación eficaz tiene lugar en un contexto de "experiencia compartida".

### La importancia de la comunicación bidireccional

La comunicación unidireccional, entre emisor y receptor, solo transmite información. Este monólogo es menos eficaz que la comunicación bidireccional, que establece un diálogo entre emisor y receptor.

El método más eficaz de comunicación bidireccional es una conversación entre dos personas, cara a cara. El mensaje se fortalece con gestos, expresiones faciales, tonos de voz, intimidad, y la oportunidad de obtener retroalimentación inmediata. Si el oyente hace una pregunta o parece confundido, el orador sabe de inmediato que debe repetir la información o ampliar el punto clave.

Las barreras de la comunicación tienden a crecer según se aumenta el número de asistentes a reuniones y, en última instancia, cuando se llega a los medios de comunicación. La información puede llegar a millones de personas a través de los medios de comunicación tradicionales o de internet, pero la distancia psicológica y física entre el emisor y el receptor suele acrecentarse en vez de acortarse. La comunicación se vuelve, así, menos eficaz, ya que los públicos no se involucran por más tiempo en la fuente. No

es posible una retroalimentación inmediata, y el mensaje puede verse distorsionado a medida que los periodistas y redactores de los medios de comunicación lo revisan y lo corrigen.

### **Prestar atención al mensaje**

El esfuerzo no vale la pena si los públicos objetivo no prestan atención al mismo. Los públicos están compuestos por individuos que exigen algo de la comunicación a la que están expuestos, y que seleccionan los aspectos que les pueden ser útiles.

### **Algunas perspectivas teóricas**

El comunicador quiere informar, incluso persuadir; el receptor quiere que se le entretenga, que se le informe o que se le avise de oportunidades que puedan satisfacer sus necesidades individuales.

Las estrategias de comunicación deben diseñarse para atraer la atención de dos tipos de públicos:

- **Públicos pasivos:** prestan atención al mensaje solo porque es entretenido y les divierte. Los públicos pasivos necesitan mensajes con estilo y creatividad. La persona debe ser atraída con fotos, ilustraciones y slogans pegadizos para que procese la información. Ej. Una imagen impactante, el uso de famosos, etc.
- **Públicos activos:** el enfoque que uno debe tener cuando se dirige a un público activo es diferente. Estas personas ya están interesadas y comprometidas, y lo que buscan es una información más sofisticada, y que complemente la que ya tienen.

Puede darse el caso, por supuesto, de que, en un mismo público objetivo haya miembros que sean pasivos y activos a la vez. Por lo que, con muchos flancos para atender, resulta necesario que se utilicen mensajes múltiples, y una variedad de técnicas de comunicación para que se pueda llegar eficazmente a ambos.

### **Otros conceptos para captar la atención**

Los individuos usan los 5 sentidos para aprender, pero los psicólogos estiman que el 83% de lo que aprendemos procede de lo que vemos. El oído supone un 11%. Por esta razón los oradores utilizan soportes visuales.

Otra investigación sugiere que la atención de los públicos se consigue si el comunicador crea una "necesidad" de primer grado. La idea es "enganchar" la atención de los públicos empezando el mensaje con algo que hará sus vidas más fáciles o les beneficiará de alguna manera.

El conocimiento o el interés previo también hace que la gente preste más atención al mensaje. Si un mensaje aprovecha acontecimientos actuales o asuntos de preocupación pública que ocupan el interés de los informativos de la televisión, hay mayores probabilidades que los públicos presten atención al mismo.

## **Entender El Mensaje**

La comunicación es la acción de transmitir información, ideas y actitudes de una persona a otra. La comunicación, sin embargo, solo es posible si el emisor y el receptor tienen un conocimiento igual de los símbolos que se usan.

## **Utilización Eficaz del lenguaje**

Las palabras son los símbolos más comunes. El grado en que dos personas se entienden dependen en gran medida de su conocimiento común de los símbolos verbales. Cualquiera que haya viajado al extranjero sabe que poca comunicación se establece entre dos personas que no hablan el mismo idioma.

Pero, aún en el caso en que, tanto emisor como receptor hablen el mismo idioma, y vivan en el mismo país, su grado de comunicación va a depender de factores tales como, la educación, la clase social, la religión, la nacionalidad, y el origen cultural.

Una tarea esencial es utilizar términos claros y simples en la comunicación.

## **Escribir con claridad**

La naturaleza de los públicos objetivo y su nivel educativo son consideraciones que cualquier comunicador debe tener en cuenta. La clave es producir mensajes que encajen, en contenido y estructura, con las características de los públicos.

La teoría del aprendizaje es concluyente: cuanto más sencillo sea el estilo, más fácil será que la gente entienda el mensaje.

Las frases complejas y largas (de más de 19 palabras) y las palabras con más sílabas (por ejemplo usar la palabra "compensación" en vez de "pago") reducen la comprensión del lector u oyente medio.

## **Evitar la Jerga**

Cuando este lenguaje se utiliza con el público en general los sociólogos lo llaman "ruido semántico". La jerga interfiere con el mensaje y entorpece la capacidad comprensiva del receptor.

## **Evitar los clichés y los superlativos**

La credibilidad y verosimilitud de un mensaje se pueden arruinar por el uso de palabras y frases exageradas.

## **Evitar los eufemismos**

Un eufemismo es "una frase o palabra inofensiva que es menos directa y menos desagradable que aquella que representa la realidad"

En relaciones públicas se deben usar palabras positivas, agradables, favorables para transmitir el mensaje, pero tienen la responsabilidad ética de no utilizar términos que escondan información, se malinterpreten u ofendan. Existe poco peligro si decimos que

una persona tiene problemas de audición, en vez de decir que es sorda. Algunos eufemismos son incluso graciosos, como cuando a un mecánico se le llama "internista de automotores", o cuando los vendedores de coches de segunda mano llaman a los coches de lujo coches de "kilómetro 0".

Los eufemismos que alteran el significado o el impacto de una palabra o concepto pueden ser peligrosos. Pueden ser tomados como un "doble lenguaje".

### **Evitar el lenguaje discriminatorio**

Se deben revisar una y otra vez los mensajes para evitar connotaciones peyorativas sobre el género, la raza o grupo étnico.

En referencia al género es innecesario decir que algo ha sido fabricado por el "hombre" cuando se puede decir que es "sintético o artificial". Las empresas ya no tienen "hombres" trabajando, sino "empleados, personal, trabajadores"

### **Crear en el mensaje**

Una de las variables claves en el proceso de comunicación es la credibilidad de la fuente. ¿El público considera que la fuente conoce el tema y tiene experiencia en él? ¿Considera que la fuente es objetiva y honesta o que responde a un interés concreto?

### **Recordar el mensaje**

Los investigadores afirman que la repetición o la redundancia es necesaria para mitigar el ruido que rodea a un mensaje. La gente suele oír o ver un mensaje en un entorno lleno de distracciones – un niño llorando, el ladrido de un perro, la conversación de quienes están al lado – o incluso mientras se está soñando despierto o pensando en otra cosa. Por tanto, los comunicadores deben repetir el mensaje. Los puntos clave se pueden mencionar al principio, y luego resumirlos al final.

La clave de una comunicación eficaz y de la retención del mensaje es transmitir la información utilizando una variedad de formas, es decir, haciendo uso de canales múltiples de comunicación.

### **Actuar en función del mensaje**

El propósito último de cualquier mensaje es producir efectos sobre el receptor. El personal de Relaciones Públicas emite mensajes en nombre de la organización o institución para cambiar las percepciones, actitudes, opiniones, o comportamientos de una forma u otra.

## **GESTIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y REPUTACIÓN**

### **Gestión de la Imagen Institucional y Reputación. Imagen Corporativa**

Es una construcción mental elaborada por el público a partir de:

- Realidad corporativa: misión, visión, objetivos, recursos, estructura, cultura, situación económica, etc.

- Cultura corporativa: forma de ser y hacer de la organización; lo interno repercute en lo externo.
- Identidad corporativa: lo que la empresa es, lo que se ha convertido y lo que decide ser. Diferencia a la institución de otras.
- Comunicación corporativa: mensajes voluntarios (publicidad, prensa, eventos) e involuntarios (actos que comunican aunque no se busque).

La imagen corporativa es la síntesis mental que el público elabora sobre la empresa a partir de todos estos elementos.

### **Gestión de la Imagen**

- La empresa no controla directamente la imagen (porque la construyen los públicos).
- Se gestiona de forma indirecta a través de la comunicación: publicidad, prensa, productos, servicios, logotipo, edificios, eventos, redes sociales, etc.

### **Comunicación Externa (OUTDOOR)**

Acciones dirigidas a públicos externos y semiexternos:

- Papelería y diseño institucional.
- Publicidad institucional.
- Organización de eventos.
- Prensa: honestidad, disponibilidad, evitar sobredimensionar hechos.
- Avisos en TV, radio, gráfica, vía pública, redes sociales.

### **Redes sociales: permiten interacción directa, alcance global y medición en tiempo real.**

- Beneficios: interacción, alcance, análisis de impacto.
- Usos: alianzas con influencers, gestión de crisis rápida, difusión con contenido visual.
- Desafíos: exceso de información y constante evolución de plataformas.

### **Comunicación Interna (INDOOR)**

Dirigida al público interno (empleados).

Objetivo: generar confianza, participación y sentido de pertenencia ("ponerse la camiseta").

Beneficios: mejor clima laboral, menos conflictos y ausentismo, mayor compromiso.

### **Acciones principales:**

- Manual del empleado.
- Carteleras y comunicados.
- Revista interna.
- Línea abierta de comunicación.
- Reuniones con dirigentes.
- Eventos internos (fiestas, convenciones, encuentros).
- Capacitaciones.

### **En síntesis:**

**La imagen corporativa se construye desde la realidad, cultura, identidad y comunicación de la organización. Se gestiona indirectamente a través de la comunicación interna y externa, donde las redes sociales y la participación de los empleados ocupan un rol clave en la reputación institucional.**

<https://www.instagram.com/cocacola?igsh=ZTJma283Mml5bXY5>

[https://www.tiktok.com/@pfaoficial?\\_t=ZM-8vRsWmAPMik&\\_r=1](https://www.tiktok.com/@pfaoficial?_t=ZM-8vRsWmAPMik&_r=1)

<https://linktr.ee/PoliciaSF>

### **Introducción. Oratoria**

La oratoria es el género literario en prosa que tiene como finalidad convencer, persuadir o conmover por medio de la palabra hablada. Precisamente, el objetivo de persuadir o influir en el otro, es el rasgo fundamental que diferencia a la oratoria de otras formas verbales de comunicación.

La oratoria es una disciplina que pertenece a las ciencias sociales y estudia al hombre en su relación con el medio social en el que se desenvuelve. La oratoria nos enseña a expresarnos con propiedad y elegancia, a conocer y a utilizar correctamente nuestro idioma y a transmitir nuestros discursos de manera eficaz para convencer al auditorio de algo e influir en él.

Como toda actividad humana, requiere de constante práctica y de la armoniosa combinación de las herramientas, según se trate de un discurso oral o escrito. En el caso de los discursos orales, es importante considerar el tono de la voz, los gestos, los silencios y otros elementos no verbales que entran en juego, como la vestimenta, por ejemplo.

## **Clasificación**

Según el tema y el ámbito profesional:

Oratoria social: se utiliza en las múltiples ceremonias en las que le toca participar al ser humano en general; sean estas en el ámbito privado, público, o a nivel institucional, académico o laboral.

Oratoria pedagógica o educativa: es el arte de transmitir conocimientos y cultura general a través de la palabra hablada. Llamada también oratoria didáctica o académica. Usada por los profesores, catedráticos y educadores.

Oratoria forense o jurídica: es la que tiene lugar en el ejercicio de la ciencia jurídica. Se le conoce también como Oratoria Judicial y es utilizada en exclusiva, en el ámbito de la justicia, para exponer con claridad y precisión los informes orales de jueces, fiscales y abogados.

Oratoria política: su esencia es exponer o debatir todas las cuestiones relacionadas con el gobierno de la actividad pública, pero partiendo de los principios e ideas políticas que ostenta el orador. Es utilizada en actos políticos donde se presentan las acciones de gobierno así como también en épocas electorales para persuadir y convencer a los votantes.

Oratoria religiosa: denominada "homilía" u oratoria "sacra". Es el arte de elaborar y disertar sermones a partir de la palabra de Dios, plasmada en la Biblia u otros libros religiosos. Trata sobre asuntos de fe y religión. Usada por los ministros religiosos.

Oratoria militar: es la oratoria propia del ámbito castrense (FF.AA. y FF.PP.) tiene por objeto instruir la defensa y el amor por la patria y estimular las virtudes heroicas en los soldados. Los discursos en este tipo de oratoria son casi siempre leídos, pocas veces son espontáneos.

Oratoria artística: su objeto es producir placer estético. Involucra crear belleza con la voz, de modo que regocije el espíritu de los oyentes. Es usado por cantantes y artistas teatrales, cineastas y televisivos. Asimismo, lo utilizan los animadores, maestros de ceremonia y locutores radiales.

Oratoria empresarial: es usada por los hombres de negocios; empresarios, gerentes, vendedores y relacionistas públicos. Su esencia lo constituyen las relaciones humanas y la persuasión, para lograr el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales.

### **Según la actitud de comunicación del orador:**

Cuando el orador se encuentra en actitud de comunicación oral con sus semejantes, puede transmitir su mensaje de dos maneras:

**Individual**: cuando sólo él hace uso de la palabra para dirigirse hacia un grupo de personas que lo escucha sin intervenir.

**Cooperativa**: cuando un grupo de oradores de forma alternada –según el turno

establecidos dirigen al público, buscando entre todos, a través de la discusión, una opinión o decisión común.

En el primer caso la oratoria es individual y entre sus formas más clásicas encontramos:

- La Conferencia
- Discurso conmemorativo
- Discurso inaugural
- Discurso de presentación
- Discurso de bienvenida
- Discurso de ofrecimiento
- Discurso de aceptación
- Discurso de agradecimiento
- Discurso de despedida
- Discurso de augurio
- Discurso de sobremesa
- El brindis
- Discurso fúnebre
- Discurso radiado
- Discurso televisado

En el segundo caso se denomina deliberativa o de grupo y entre sus formas más saltantes encontramos las siguientes:

- La conversación
- La entrevista
- La asamblea
- La mesa redonda
- El simposio
- El debate
- El foro
- El cónclave, etc.

Una y otra forma de oratoria, según la actitud de comunicación del orador, comprende especies propias con procedimientos particulares y acordes a las exigencias de cada una de ellas. En la oratoria individual prima, por ejemplo, la exposición mientras que en la oratoria deliberativa, prevalece la discusión.

### **Según la estructura del discurso:**

Oratoria del discurso expositivo: a través del cual se expone sobre un tema determinado y se lo explica.

Oratoria del discurso argumentativo: que desarrolla una idea, la argumenta y brinda las razones que arriban a una conclusión determinada, teniendo como principal objetivo convencer a los oyentes sobre la lógica y veracidad de los que se está expresando.

Oratoria del discurso informativo: transmite datos o información teniendo a la objetividad como norte y buscando reflejar la realidad. Es de suma importancia que el expositor deje de lado sus opiniones personales para no generar desconfianza.

Oratoria del discurso publicitario: busca vender un producto o servicio, destacando los beneficios y características del producto.

### **Según la forma de expresión:**

Leído: este discurso se redacta por escrito, pero el orador lo pronuncia leyendo el texto directamente.

Memorizado: es un discurso que, una vez escrito, ha sido estudiado y aprendido por el orador. Por lo que, al momento de expresarse, lo hace sin leer.

Improvisado: cuando el orador improvisa, expresa con palabras no totalmente planificadas, ideas o conceptos ya previstos. El orador debe saber de antemano las ideas que va a expresar y confiar su formulación concreta, a la inspiración del momento. Se dicen palabras que no estaban previstas, pero sobre conceptos que ya estaban muy claros.

Mixto: es un procedimiento combinado entre el discurso leído y el improvisado. Generalmente, se escribe la totalidad del discurso, pero el orador no confía las palabras a la memoria, sino que practica el discurso en voz alta, siguiendo el plan trazado, pero expresándose con ligeras diferencias cada vez que lo pronuncia.

### **Requisitos del discurso**

Inicio atractivo: resulta fundamental captar la atención del auditorio desde el comienzo del discurso. Eso condiciona la atención y, por lo tanto, la interpretación del mismo. Este es el motivo por el que algunos comienzan sus discursos con un chiste, una anécdota o una historia personal, una cita o algún disparador que atraiga la atención del público. Pues si no se logra desde el inicio, la tarea se volverá más difícil, cuando la atención se vaya diluyendo por el paso del tiempo.

No abusar de los recursos audiovisuales: uno de los errores más frecuentes a la hora de

hablar en público es ceder el protagonismo al proyector, convirtiéndose el orador en un mero lector del contenido de la presentación. Los recursos audiovisuales deben ser un complemento a la presentación, no el guión de la misma.

Desarrollo fluido: se recomienda llevar anotaciones sobre los distintos puntos que se desean tratar y abordarlos de forma natural, para fortalecer el vínculo con el auditorio.

Ser coherente con el lenguaje corporal: si bien abordaremos esta temática en futuras clases, vale decir que la forma de trabajar el lenguaje corporal es centrarse en las ideas. Y si se tiene convencimiento de lo que se está diciendo, el cuerpo lo seguirá de manera natural. Además, es recomendable practicar el tono, el volumen, la cadencia, la postura corporal, los silencios y las expresiones del rostro. Es normal sentir cierto nerviosismo antes de comenzar a hablar, pero se deben controlar los nervios para evitar temblores de manos o de voz. La buena respiración ayuda a lograrlo.

El discurso se adapta según la audiencia y las circunstancias: no es lo mismo hablar ante estudiantes universitarios, que frente a alumnos de primer grado. O es diferente expresar ideas en una presentación de un producto, que en una conferencia ante el presidente de la nación. El público determina el contenido y las formas de expresión.

Tener confianza en uno mismo: una adecuada preparación, permite a cualquier persona ser capaz de vencer el miedo a enfrentar el público y a poder salir airoso de situaciones imprevistas o incómodas. Es normal sentir cierto nerviosismo antes de comenzar a hablar, pero hemos de controlar nuestros nervios para que no se manifiesten en forma de temblor de manos o de voz. Para ello debemos respirar de manera profunda y pausada.

Saber lo que se va a decir: lo que implica establecer previamente un orden de ideas y seguirlo.

Mirar a las caras de los asistentes: lo que favorecerá el vínculo con el auditorio.

Llevar una vestimenta adecuada al motivo del discurso: la coherencia entre lo que se dice con la palabra y con los elementos no verbales del discurso, también incluye a la ropa y accesorios que lleve el orador.

Claridad y sencillez: es decir, el discurso debe ser pronunciado utilizando conceptos bien definidos, coherentes y con palabras claras, acorde al auditorio.

Concisión: cada idea debe ser expresada con un número de palabras indispensables para hacerlo. La verbosidad y redundancia pueden distraer y el titubeo puede significar un ruido que afecte la comunicación.

Coherencia textual: evitando las contradicciones que pueden oscurecer la interpretación del discurso y afectar la persuasión que se desea lograr.

## **Expresión**

La expresión es todo acto comunicativo del ser humano, que se manifiesta a través de algún medio o lenguaje verbal o no verbal.

Podemos hablar de distintos tipos de expresiones, pero las que más nos interesan en esta materia son la expresión oral, la escrita y la expresión no verbal o corporal.

Expresión oral: es una de las formas de expresión verbal en la que intervienen elementos como la voz, la dicción, la fluidez y requiere que emisor y receptor compartan el mismo código. La expresión oral es efímera, por eso la repetición de ideas suele ser un recurso dentro del discurso. La expresión corporal sirve de apoyo y refuerzo de lo que se expresa oralmente, por ello es importante que haya coherencia entre una y otra.

Expresión escrita: surgió con la invención de la escritura y requiere que tanto el escritor como el lector compartan el código, es decir, que hablen el mismo idioma y sepan leer y escribir.

Expresión corporal: que es la capacidad de transmitir información de manera no verbal y se manifiesta a través de las posturas, movimientos, entre otros elementos de la comunicación no verbal. Suele acompañar al habla y debe ser coherente con lo que se dice verbalmente.

## **Elocuencia**

Es la capacidad de expresarse en público de forma elegante y persuasiva. Es además la aptitud de manifestar emociones y provocar en el oyente convicción, mediante la lengua hablada o escrita, de manera formal y apropiada para su comprensión.

### **Cualidades del orador**

Entre las cualidades que debe tener un buen orador, podemos mencionar:

Autoconocimiento: es importante que un buen orador se conozca. Que sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles y conocer sus habilidades. Así es mucho más fácil construir discursos que funcionen.

Personalidad: tener una personalidad potente nos ayudará a sentirnos más seguros con nosotros mismos y a que no nos coma el miedo. Además gracias a nuestros rasgos podemos crear marca y un estilo propio que nos diferencie del resto de ponentes.

Pasión: se nota cuando un discurso se transmite con pasión ya que lo deja "grabado" en todas las asistentes.

Invención: para hacer una ponencia interesante, es necesario poner a prueba toda nuestra maquinaria creativa y generando discursos claros y que no aburran al auditorio.

Conexión: es importante conocer al público al que nos dirigimos para saber qué puntos tenemos en común y poder crear vínculos con la audiencia.

Claridad: relacionado con los puntos anteriores, es importante que el discurso sea claro y evitar la terminología especializada y el lenguaje confuso. También es importante usar frases cortas y metáforas.

Seguridad: hay que evitar tener miedo al ridículo por alguna falla o error. Es importante

mantener la tranquilidad y dar la sensación de seguridad al auditorio.

Sensibilidad: los discursos que más funcionan son los que apelan a los sentimientos. Para ello es bueno que trabajemos nuestros rasgos de sensibilidad y utilizarlos, evitando abusar de ese recurso.

Imagen profesional: una imagen vale más que mil palabras y en la oratoria está más que presente. Es importante tener una imagen adecuada y coherente con el tipo de discurso que se va a brindar.

# **LIDERAZGO POLICIAL**

## **“Método de análisis y Resolución de conflictos”**

El conflicto nace con el mundo, mucho antes de la primera aparición del homo sapiens sobre la tierra. La naturaleza por ejemplo, libra luchas como parte de la vida. Árboles, animales se enfrentan entre sí, en busca de un objetivo claro, la supervivencia.

Ahora, si tomamos en cuenta que los seres humanos nos diferenciamos de otras especies por nuestra capacidad de razonamiento, ¿Cómo es que confrontamos constantemente e innecesariamente?

Incluso hasta somos capaces de poner en riesgo nuestra existencia sobre la tierra. Tal vez porque nunca nos enseñaron a negociar, aun cuando negociamos todo el tiempo.

Por ello en esta cursada se ofrece la oportunidad de provocar un cambio de actitud ante los innumerables conflictos que la vida nos presenta y así intentar resolverlos de una manera más eficiente.

El mundo de hoy plantea a las organizaciones públicas la necesidad de generar nuevas formas de hacer para lograr resultados cada vez más eficientes, exigiendo mejores herramientas y conocimientos indispensables para abordar de manera diferente los entornos cambiantes en los cuales interactuamos.

Esto nos lleva a la necesidad de que, alcancen los resultados esperados en prevención y resolución de conflictos, entendiendo que es una tarea compleja y sumamente importante.

Por este motivo, resulta fundamental trabajar una propuesta de capacitación en negociación que genere una diferencia significativa tanto en el desempeño individual, como en las diferentes interrelaciones que se presenten, dotando de procedimientos sólidos en la resolución de conflictos y mayor eficacia en la conformación de acuerdos.

Si nos introducimos en la conducción policial observamos que diariamente se nos presentan distintos conflictos en los equipos de trabajo.

**CONDUCCIÓN:** Arte, actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas.

Cada tipo de problema policial requerirá la aplicación de técnicas particulares (autoridad operacional).

Ambiente empresarial conocida como “management, gestión, administración o gerenciamiento”).

Ahora bien, cuando nos hacemos cargo de un sistema policial muchas veces cometemos errores empezando con la aplicación de la estrategia sin antes haber realizado un análisis previo o diagnóstico de cómo se encuentra la misma.

Sin análisis no podemos saber en qué somos fuertes y en qué somos débiles para posteriormente trazar una estrategia que nos permita conseguir una ventaja competitiva.

Es decir, tenemos que conocer cuál es la situación actual del sistema policial utilizando los distintos métodos de análisis para así poder tomar las decisiones más adecuadas e implementar la aplicación de los principios de resolución de conflictos.

Entre ellos:

### **TÉCNICA DE LA CONDUCCIÓN**

- A.** Apreciación
- R.** Resolución y planes
- O.** Orden..... **M. A. T. I.**
- S.** Supervisión

La Orden, es todo mandato de un superior que deberá ser cumplido por él o los subordinados a quienes está destinado, podrá ser verbal o escrita.

### **ELEMENTOS DE LA ORDEN**

- M.** Misión
- A.** Asignación De Recursos
- T.** Tiempo
- I.** Información

### **ORDEN DE OPERACIONES**

Determina la acción coordinada para ejecutar la resolución de un jefe, correspondiente a una operación táctica. Se compone de: situación, misión, ejecución, spac, comando y comunicaciones.

### **LOS PRINCIPIOS DE LA RESOLUCIÓN**

Son verdades fundamentales que gobiernan la ejecución de las operaciones y servicios policiales. Su aplicación correcta es esencial para el ejercicio del comando y la ejecución exitosa de las acciones policiales. Estos principios están interrelacionados y según las circunstancias, pueden tender a dar mayor validez a uno de ellos o estar enfrentados. El grado de aplicación de cualquier principio variará con la situación.

1. **V** – Voluntad de Vencer
2. **L** – Libertad de Acción
3. **U** – Unidad de Comando
4. **M** – Maniobra
5. **E** – Economía de Fuerzas
6. **M** – Masa
7. **S** – Sorpresa
8. **O** – Objetivo
9. **S** – Sencillez
10. **O** – Ofensiva
11. **S** – Seguridad

**Principio del Objetivo:** Propósito que se persigue medido en efectos o en resultados a lograr. **Será claro, definido y alcanzable.** Tras él se encauza los esfuerzos y se orienta la acción. El objetivo de cada operación debe contribuir al objetivo final.

**Principio de la ofensiva:** Ejercicio de la iniciativa e imposición de la propia voluntad al oponente.

**Principio de la Sorpresa:** Acción sobre el oponente en un momento, lugar o modo inesperados. No es esencial que el oponente sea tomado de improviso, sino que no tenga tiempo para tomar contramedidas.

**Principio de la Masa:** Aplicación concentrada de un poder de acción superior, en el momento y lugar oportunos, para un propósito decisivo

**Principio de la economía de fuerza:** Uso prudente del poder de acción para cumplir la misión con el mínimo empleo de medios.

**Principio de la Maniobra:** Conjunto de acciones, principalmente desplazamientos, que se ejecutan para colocar las propias fuerzas en una situación ventajosa respecto al oponente.

**Principio de la Unidad de Comando:** Asignación a un solo jefe de la autoridad requerida para obtener unidad de esfuerzos en el empleo de la totalidad de los medios disponibles, respecto de un objetivo.

**Principio de la Sencillez:** Evitar todo aquello que resulte complicado y superfluo, tanto en la concepción como en la ejecución de cada acción, para reducir los riesgos de malas interpretaciones y situaciones confusas. Recordar el lema: "Orden, Contraorden, Desorden".

**Principio de la Seguridad:** Aplicación de medidas con la finalidad de prevenir sorpresas, preservar la libertad de acción y negar al oponente información sobre las propias tropas.

Preservará el poder de acción. La seguridad será acrecentada por la acción audaz y el mantenimiento de la iniciativa, lo que negará al oponente la oportunidad para interferir.

**Principio de la Libertad de Acción:** Aplicación del poder de acción según la propia intención, sin que el oponente, por sus medios o por efectos de su conducción, pueda impedir que así suceda.

**Principio de la voluntad de vencer:** Es la facultad moral imprescindible para empeñar todos los recursos en la búsqueda permanente de la victoria, cualesquiera sean los esfuerzos y sacrificios que exija.

## **ANALISIS FODA**

En inglés significa "SWOT", es la sigla que refiere a una herramienta analítica que le permitirá examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de su sistema policial. Como conductor superior, deberá efectuar un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno externo e interno de la Organización. Le servirá de ayuda a la hora de tomar decisiones estratégicas.

**El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.**

**LA PARTE INTERNA** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su organización, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

**FORTALEZAS:** recursos y capacidades especiales con que cuenta la organización y de las cuales se infiere una posición favorable para cumplir con la misión. Ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas.

**DEBILIDADES:** Se entiende por tales a aquellos recursos o capacidades faltantes en la organización, de las cuales se infieren las condiciones desfavorables para cumplir con la misión. Son las características y capacidades internas que no están en el punto que debieran.

**LA PARTE EXTERNA** mira las oportunidades que ofrece su entorno exterior y las amenazas que debe enfrentar la organización. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

**OPORTUNIDADES:** Posibilidades favorables que se deberán reconocer o descubrir en el entorno exterior a la organización o nivel, y que una vez identificadas, pueden ser aprovechadas para obtener ventajas importantes para el cumplimiento de la misión u objetivo a alcanzar

**AMENAZAS:** Situaciones desfavorables provenientes del entorno externo de la organización o el nivel, y que pueden llegar a afectar el cumplimiento de la misión u objetivo a alcanzar.



Durante el análisis **FODA** se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

#### Teoría de la Elección Racional (T.E.R.)

En un enfoque metodológico que permite analizar las alternativas que se nos ofrecen en cada situación, de acuerdo a las intenciones que al respecto tenemos. El carácter intencional de la acción está dado por su íntima relación con el futuro, en tanto acción orientada a una meta.

La TER opera cuando un agente debe tomar una decisión debe elegir entre dos o más opciones, cada una de las cuales va a producir uno o más resultados. Estos resultados dependen del estado del entorno en el que la acción tiene lugar.

Cuando se enfrenta a varios cursos de acción, puede utilizar **ÁRBOLES DE DECISIÓN** para seleccionar la mejor opción analizando los resultados para identificar los que más le pueden beneficiar.

El árbol de decisiones es una valiosa herramienta en la que apoyarnos a la hora de tomar las decisiones correctas para llevar tu organización rumbo a la profesionalidad y éxito.

Se presenta como posibles ramas en las que se plantean diferentes soluciones a un escenario continuo de sucesos. Asimismo, se tiene en cuenta la complejidad de cada situación planteada. Luego, si realizas con tu equipo este método, veras que llevarás a cabo un análisis sobre:

- La resolución de problemas.
- La búsqueda minuciosa de riesgos.
- La aplicación de un diagnóstico adecuado para elegir: la mejor alternativa.

Pasos a tener en cuenta:

- a) Nudo de decisión: decisión que hay que tomar en un momento determinado
- b) Nudo de destino: puntos de incertidumbre del cual salen líneas que aluden a las acciones probables.
- c) Resultados: estimados o previsibles para cada línea de acción.

## **NEGOCIACIÓN**

Posee cuatro pasos fundamentales a saber:

1. Escucha activa
2. Empatía
3. Empoderamiento
4. Imposición

**La escucha activa** es ofrecer disponibilidad e interés por el que habla. Estar presente para el otro. Para efectivizar la misma se debe tener en cuenta los siguientes ítems:

### **DEMOSTRACIONES:**

- Conocer e interpretar el lenguaje verbal y corporal de las personas.
- Expresar al otro que le escuchas. Para esto se debe desarrollar una función fática mostrando al otro una reciprocidad e interés sobre lo que está contando. Juega también un papel muy importante el lenguaje no verbal (gestos con la cabeza, con las manos, etc.).
- Mostrar empatía ("entiendo lo que sientes", "noto que").
- Parafrasear, resumir lo que ha dicho. Resaltar las palabras que más nos han impactado. Es una forma de dirigir la conversación, el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado.
- Reflejar el estado emocional. No basta con decir: "sé cómo te sentís" o "te entiendo".
- Validar: mostrar que se acepta lo que dice, aunque no se esté de acuerdo.
- Emitir palabras de refuerzo o cumplidos ("me encanta hablar con vos", "esto es muy divertido").
- Resumir ("o sea, que lo que estás diciendo es...").

- Dar señales de estar escuchando, expresiones como "ajá..." "ah..." "claro...", asintiendo con la cabeza y con expresiones corporales adecuadas.
- Pedir que se aclare todo aquello que no se ha comprendido.
- Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el asunto.
- Respetar los silencios que se produzcan de forma natural en la conversación.

### **LENGUAJE CORPORAL:**

- Las personas creen más de lo que ven, que en lo que escuchan...
- Busque incongruencias...
- Tenga en cuenta lo que expresa su cuerpo.

### **LENGUAJE SEGURO INCLUYE:**

- Ocupar el espacio
- Apretón de manos fuerte
- Contacto visual directo
- Movimientos grandes de brazos y manos
- Postura derecha, erguida
- Paso rápido, seguro

### **EMPATÍA**

La palabra "empatía" deriva del griego *empathia* (sentir dentro) y se refiere a la capacidad de ver el mundo a través de los ojos de otra persona. Quien es empático puede entender el mundo interior del otro (sus afectos, pensamientos, emociones, etc.) pero sin hacerlos suyos.

La empatía hace que las personas se ayuden entre sí. Está estrechamente relacionada con el altruismo - el amor y preocupación por los demás - y la capacidad de ayudar.

- Cuando un individuo consigue sentir el dolor o el sufrimiento de los demás poniéndose en su lugar, despierta el deseo de ayudar y actuar siguiendo los principios morales.
- La capacidad de ponerse en el lugar del otro, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor el comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como el otro toma las decisiones.
- La persona empática se caracteriza por tener afinidad e identificarse con otra persona. Es saber escuchar a los demás, entender sus problemas y emociones. Cuando alguien dice "hubo una empatía inmediata entre nosotros", quiere decir que hubo una gran conexión, una identificación inmediata.

- La empatía es lo opuesto a la antipatía ya que el contacto con la otra persona genera placer, alegría y satisfacción. La empatía es una actitud positiva que permite establecer relaciones saludables, generando una mejor convivencia entre los individuos.

## **EMPODERAMIENTO**

- Como empoderamiento se conoce el proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial, todo esto con el objetivo de que pueda mejorar su situación social, política, económica, psicológica o espiritual.
- La palabra, como tal, es un calco que proviene del inglés, deriva del verbo to empower, que en español se traduce como 'empoderar', del cual a su vez se forma el sustantivo empoderamiento.
- Empoderar, pues, significa desarrollar en una persona la confianza y la seguridad en sí misma, en sus capacidades, en su potencial y en la importancia de sus acciones y decisiones para afectar su vida positivamente.
- De ahí que el empoderamiento se refiera, sobre todo en las ciencias sociales, al proceso de conceder poder a un colectivo, comunidad o grupo social que se encuentra en situación precaria en términos económicos, políticos o sociales, por lo general marginado o excluido por diferentes motivos (sexo, origen, raza, religión, preferencias sexuales, etc.). La finalidad última del empoderamiento social es que dicho colectivo sea capaz por sí mismo, trabajando y organizándose, de mejorar sus condiciones de vida.
- Asimismo, en el plano individual, el empoderamiento se refiere a la importancia de que las personas desarrollen capacidades y habilidades para que puedan hacer valer su rol y mejorar su situación en términos de derechos sociales y políticos, así como en lo referente a la actividad económica y productiva.

## **IMPOSICIÓN**

- Capacidad para hacer prevalecer una postura u opinión personal o institucional frente a otra/s personas.
- Debe tenerse en cuenta que la imposición deviene de un contexto favorable, no violento, por el cual la otra parte se ve superada desde los hechos y argumentos que podemos expresar.

## **MÉTODO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD**

El método de negociación de Harvard, de negociación por principios o con base en méritos, originalmente es un proyecto creado en la Escuela de Leyes de Harvard en 1979 por el antropólogo social William Ury y el profesor en derecho Roger Fisher, para resolver conflictos siguiendo una serie de principios.

Este método surgió para romper con las estrategias de negociación por posiciones que suelen ser agresivas, impositivas, o de ataque-defensa y promover colaboraciones entre

las partes involucradas con el propósito de llegar acuerdos de beneficio mutuo, a través de una discusión estructurada, prudente, amistosa, y el establecimiento de objetivos claros y precisos

Es una metodología flexible, que no se limita a un campo en específico. Como señala Ury y Fisher en su libro, la negociación basada en principios “puede ser utilizada por diplomáticos de Estados Unidos a la hora de mantener conversaciones sobre control de armas con Rusia; por abogados de Wall Street que representan a 500 empresas y por parejas que quieren decidir cualquier cosa”

Consiste en una oportunidad para resolver problemas o conflictos bajo principios justos y criterios objetivos, independientemente de las posiciones o la voluntad de las partes, con el propósito de cooperar y alcanzar un beneficio mutuo.

Los principios de este método se relacionan con la estrategia de negociación colaborativa, en la que es importante que todas las partes ganen por igual.



## 1. Separa a la persona del problema

Los seres humanos nos caracterizamos por ser emotivos y forjar creencias de acuerdo a nuestro trayecto de vida y procesos de socialización.

En situaciones de conflicto con otras personas, es difícil que no nos disgustemos u ofendamos, precisamente, por mezclar, inconsciente o voluntariamente, las razones objetivas del problema con opiniones o emociones personales asociados al disgusto, la rabia o el rechazo.

Sin embargo, en la negociación con base en principios esto no puede ocurrir: debes dejar atrás tus prejuicios individuales, sobre todo los que tengas de la contraparte, y estar dispuesto a trabajar en equipo para atacar al problema y no a las personas con las que estás negociando.

De ahí proviene el primer principio: separa a la persona del problema.

## **2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones**

En una negociación, es normal que se pongan sobre la mesa posiciones diferentes, e inclusive hasta opuestas. Sin embargo, detrás de cada posición (actitud u opinión ante una situación) hay un interés o una necesidad que se quiere satisfacer.

El método Harvard propone atacar los intereses por encima de las posiciones, ya que se puede encontrar un punto medio o una solución para satisfacer los deseos de las partes negociadoras.

Por ejemplo, si le brindas una solución a tu contraparte que también esté en sintonía con tus deseos, su posición es susceptible a cambiar y puede optar por una estrategia de negociación cooperativa. Sobre este principio, Roger Fisher y William Ury nos narran la siguiente situación:

Piense en la historia de dos hombres que están peleando en una biblioteca. Uno de ellos quiere abrir la ventana y el otro quiere que la ventana se cierre. Discuten sobre qué tan abierta debe quedar la ventana: apenas una rendija, la mitad, tres cuartos.

Ninguna solución logra satisfacerlos a ambos. Entonces entra la bibliotecaria. Le pregunta al uno por qué quiere abrir la ventana: "Para obtener aire fresco". Le pregunta al otro por qué quiere cerrar la ventana: "Para que no haya corriente".

Después de pensarlo un momento, la bibliotecaria abre una ventana en la habitación contigua, logrando así que entre aire fresco, sin que haya corriente. Para que la solución sea prudente, concilie.

## **3. Inventa opciones de mutuo beneficio**

Luego de entender los intereses de tu contraparte, y antes de llegar a un acuerdo, es importante poner sobre la mesa opciones y alternativas que sean de beneficio mutuo.

En un contexto de presión o tensión, encontrar estas alternativas no es necesariamente un proceso sencillo y por eso Fisher y Ury proponen las siguientes acciones para lograrlo:

**Amplía las opciones de discusión, en vez de buscar una única respuesta.** Enfoca tus esfuerzos en ofrecer la mayor cantidad de alternativas, y no te enfresques en una única solución. Todas las ideas son bienvenidas y cada una de ellas tiene un valor en el proceso de negociación.

**Busca beneficios mutuos.** Hazle saber a tu contraparte que la intención de la negociación es repartir la torta en pedazos iguales y que no se trata de replicar un juego de suma cero, en el que siempre hay un perdedor. Por eso, todas las ideas deben estar enfocadas a satisfacer las necesidades de todos.

**Inventa maneras de facilitarles a los otros su decisión.** Ponte en el lugar de tu contraparte y de todas las ideas que se pensaron escoge la que no solo te beneficie, sino que también sea fácil de llevar a cabo para todos.

#### **4. Insista en que los criterios sean objetivos**

Este principio significa sugerir que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y que cuando haya conflicto de intereses, el resultado debe estar basado en algún criterio justo independiente de la voluntad de las partes.

Si solucionar las diferencias de intereses por medio de las posiciones o emociones definitivamente no funciona, es importante negociar sobre criterios y principios objetivos, que están presentes en reglamentos o contratos, por ejemplo.

Estos criterios objetivos pueden ser variables, cuya medición sea accesible para todos.

Supongamos que estás negociando con un proveedor los plazos de pago de tu materia prima y para llegar a un acuerdo, estableces que se deben medir constantemente los siguientes indicadores: tiempo del proceso de compra, eficiencia en la entrega de facturas y pedidos, entre otros.

Con base en estos indicadores, tanto tú como tu proveedor pueden saber si el acuerdo se está cumpliendo o no. Como verás, son criterios objetivos que no dependen de la opinión o voluntad de una persona.

En definitiva, el método de negociación de Harvard consiste en una oportunidad para resolver problemas o conflictos bajo principios justos y criterios objetivos, independientemente de las posiciones o la voluntad de las partes, con el propósito de cooperar y alcanzar un beneficio mutuo.

---

#### **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 (Daft, 2006, p. 4), y el fin común son los objetivos que se pretenden alcanzar, 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?

EL LÍDER SE HACE!!! 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 auto-educación 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 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.

## Teorías del Liderazgo

Como paso previo para este objetivo, necesitamos comprender los diversos enfoques del liderazgo, de modo que se pueda usar el enfoque correcto para una situación concreta. Una forma de hacerlo es conocer las principales teorías de liderazgo. Las teorías de liderazgo buscan explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías suelen centrarse en las características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones.

Los primeros debates sobre la psicología del liderazgo sugerían, por lo general, que tales habilidades eran simplemente habilidades con las que las personas nacían. Algunas teorías del liderazgo más recientes proponen que poseer ciertos rasgos puede ayudar a

las personas a convertirse en líderes de la naturaleza, pero que la experiencia y las variables situacionales también juegan un papel importante.

Las teorías del liderazgo tienen como objetivo explicar cuáles son los motivos y cómo es el proceso para convertirse en líder.

A medida que el interés por los diferentes tipos de liderazgo y sus consecuencias ha aumentado, se han introducido varias teorías de liderazgo para explicar exactamente cómo y por qué ciertas personas se convierten en grandes líderes.

La gente ha estado interesada en el liderazgo a lo largo de la historia de la humanidad, pero ha sido relativamente reciente la aparición de varias teorías del liderazgo de manera formal, aumentando el interés por este tema durante la primera parte del siglo XX.

### **Los 10 tipos de liderazgo más normales en los humanos**

1. **Liderazgo autocrático o autoritario:** Este tipo de líder tiene centralizada la autoridad, limitando la participación de los subordinados y tomando las decisiones unilateralmente. Además, espera obediencia de sus subordinados y ejerce el poder sobre ellos a través de recompensas y castigos.
2. **Liderazgo democrático o participativo:** En el liderazgo democrático, el líder sí que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones. Además, es él quien los alienta a que participen a la hora de decidir acerca de los procedimientos, objetivos, metas de trabajo, etc.
3. **Liderazgo liberal o laissez-faire:** Este tipo de líder es el que ofrece libertad absoluta a la hora de actuar a los integrantes de la organización, de modo que se mantiene al margen y no interviene. En este tipo de liderazgo, el líder deja a los miembros del grupo que trabajen libremente sin rendir cuentas.
4. **Liderazgo burocrático:** El liderazgo burocrático es aquel que se asegura de que sus operarios o subordinados sigan al pie de la letra las reglas marcadas. Esta clase de liderazgo es apropiado en algunas circunstancias. Por ejemplo, cuando en el trabajo encontramos riesgos de seguridad (los operarios trabajan con maquinaria peligrosa o con sustancias tóxicas, por ejemplo).
5. **Liderazgo carismático:** Los líderes carismáticos inspiran a sus subordinados o equipos. Sin embargo, presenta algunos problemas. Por ejemplo, este tipo de líder tiende a confiar en sí mismo por encima de los miembros de su equipo, de modo que el éxito parece estar marcado por la presencia del líder.
6. **Liderazgo natural:** El líder natural es aquel que no ha sido reconocido de manera oficial o formal, es el líder que ha sido elegido por el grupo. El líder natural es aquel que lidera en cualquier nivel de la organización y satisface las necesidades del propio grupo. Es una manera de liderazgo tipo democrático. Suelen ser líderes comunicativos, que motivan y satisfacen las necesidades de los miembros de su equipo.

7. **Liderazgo orientado a las personas o las relaciones:** El líder que está orientado a las personas se centran en organizar, apoyar y desarrollar personalmente a los miembros que forman parte de su equipo. Los líderes orientados a las personas son más participativos, suelen fomentar
8. **Liderazgo orientado a la tarea:** Los líderes orientados a las tareas se centran en la propia tarea, en que se alcancen los objetivos y el trabajo esté bien hecho. En ocasiones, si el líder se centra exclusivamente en la tarea y descuida la orientación a las personas o las relaciones puede tender a ser autocrático o autoritario. Es un tipo de liderazgo que se enfoca a definir cuáles son los objetivos, las metas, los roles necesarios para poder alcanzarlo y ordena, planifica, organiza y controla para poder alcanzar dichos objetivos.
9. **Liderazgo transaccional:** Este tipo de líder implica que sus subordinados o miembros de su equipo lo obedezcan. Ellos reciben un pago a cambio del esfuerzo y las tareas que realiza y que le son otorgadas por el líder. Todo ello implica que el líder es quien dirige y que puede castigar a aquellos que no realicen el trabajo de la manera deseada.
10. **Liderazgo transformacional:** El líder transformacional es aquel que motiva e inspira a los miembros permanentemente, son entusiastas y así lo transmiten. Buscan nuevas iniciativas y aportan valor. Puede ser el pilar fundamental dentro de todos los estilos de líder. Es similar en algunas características al líder carismático, dado que transmite valor, confianza y entusiasmo a los miembros de su equipo.

### **Teorías del "Gran Hombre"**

De acuerdo con este punto de vista, los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales.

Las teorías de los grandes hombres suponen que la capacidad de liderazgo es inherente, es decir, que los grandes líderes nacen, no se hacen. Estas teorías suelen describir a los grandes líderes como heroicos, míticos y destinados a ocupar una posición de liderazgo.

### **Teorías de los rasgos**

Las teorías de los rasgos son similares en algunos aspectos a las teorías del Gran Hombre. Las teorías de los rasgos suponen que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuadas para el liderazgo.

Las teorías de los rasgos observan los rasgos de personalidad y los comportamientos que contribuyen al liderazgo. El enfoque principal está en la personalidad clave y los rasgos de comportamiento que comparten los grandes líderes.

Sin embargo, el problema es que las personas con rasgos similares pueden terminar siendo líderes totalmente diferentes. En algunos casos, uno puede convertirse en un líder, mientras que el otro sigue siendo un seguidor, independientemente de lo común en personalidad o comportamiento.

## **Teorías de contingencia**

Las teorías de contingencias enfatizan los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que el líder se encuentre. Se centran en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo particular de liderazgo es el más adecuado para la situación.

Según esta teoría, ningún estilo de liderazgo es mejor para todas las situaciones. Los investigadores de liderazgo White y Hodgson sugieren que en un liderazgo verdaderamente efectivo no intervienen sólo las cualidades del líder, sino que se trata más bien de lograr un equilibrio entre las conductas, las necesidades y el contexto.

En este sentido, los buenos líderes son capaces de evaluar las necesidades de sus seguidores, hacer un balance de la situación y luego ajustar sus comportamientos. El éxito depende de una serie de variables, incluido el estilo de liderazgo, las cualidades de los seguidores y los aspectos de la situación.

## **Teorías situacionales**

Las teorías situacionales, como las teorías de contingencias, ven a los líderes adaptarse a la situación en la que se encuentran. La diferencia es que se considera que el líder cambia su estilo de liderazgo de acuerdo con el cambio de situación.

Las teorías situacionales incluyen el cambio en la motivación del líder, así como las capacidades de los individuos que son seguidores. El líder puede cambiar su opinión sobre sus seguidores, su situación y su estado mental y emocional. Todos estos factores contribuyen a las decisiones que toma el líder.

Además, las teorías situacionales proponen que los líderes elijan el mejor curso de acción basado en variables situacionales. Diferentes estilos de liderazgo pueden ser más apropiados para ciertos tipos de toma de decisiones.

## **Teorías del comportamiento**

Con las teorías del comportamiento, la creencia es que los líderes se forman o crean, con independencia de que nazcan con una característica u otras. El liderazgo se aprendería a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se cree que el liderazgo también se puede aprender y desarrollar.

Es decir, las teorías del comportamiento del liderazgo se basan en la creencia de que los grandes líderes son creados, no nacidos. Según esta teoría, las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación.

## **Teorías participativas**

Las teorías de liderazgo participativo sugieren que el estilo ideal de liderazgo es aquel que tiene en cuenta el papel que pueden jugar los demás. La inclusión de otros en el proceso de toma de decisiones del líder es vital en las teorías del liderazgo participativo. Los buenos líderes buscarían de manera activa la contribución de los demás.

Este proceso involucra a las personas lideradas. Así, el buen líder sería aquel que fuese capaz de lograr que se sintieran valorados, además de una parte con influencia en las decisiones que se toman. Esta sensación de formar parte real de algo importante haría que los seguidores se sintieran más comprometidos con el proceso.

### **Teorías de gestión o transaccionales**

Las teorías de gestión, también conocidas como teorías transaccionales, se centran en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal. Estas teorías basan el liderazgo en un sistema de recompensas y castigos, es decir, en un sistema de gestión del desempeño de los individuos por parte de líderes en los que se premia el éxito y se castigan los fallos.

Esta es la forma más común de liderazgo. El rol del líder pasa por manejar las expectativas de los seguidores y adaptarlas a los objetivos del grupo. Básicamente el líder sería un gestor, tanto de personas como de recursos.

### **Teorías de relaciones o transformacionales**

Las teorías de las relaciones, también conocidas como teorías transformacionales, se centran en las conexiones formadas entre líderes y seguidores. Este enfoque no solo se centra en el rendimiento del grupo, sino también se interesa porque cada uno de los miembros del grupo pueda desarrollar todo su potencial.

Los líderes transformacionales motivan e inspiran a las personas manejando y alineando dos intereses: el grupal y el individual. Además, para ellos es tan importante la definición del objetivo como los medios y la inversión necesaria para lograrlos.

### **Tipos de Líderes**

(Estilos de liderazgo según Daniel Goleman)

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.

## **Cualidades de un líder**

En la actualidad la capacidad de liderazgo es una de las mejores aptitudes que puedes tener. La mayoría de las personas que emprenden un proyecto de negocios exitoso o llegan a los más altos puestos dentro de una empresa son personas que poseen cualidades de un líder.

### **1. Ética y valores**

Para que una persona llegue a ser reconocida como un líder, es necesario que todo su liderazgo esté construido sobre una base sólida, conformada por un conjunto de valores y que estos sean transmitidos a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo u organización a la cual pertenece dicho miembro.

También es muy importante tener en cuenta que el líder es una persona que debe inspirar confianza, nada mejor que basar su liderazgo en ser una persona de una ética moral impecable, ¿no crees?

### **2. Enfoque**

Seguramente esta palabra se te hace bastante conocida cuando se habla de la construcción de un liderazgo.

La capacidad que tenga un líder de transmitir el enfoque a cada uno de los miembros de su equipo, hará que este no pierda la mirada en cada uno de los objetivos que se planteen.

Es importante que sepas que una de las cualidades de un líder más importantes es enseñar con el ejemplo. Si tus acciones no son congruentes con lo que dices, jamás logras influir en otros.

### **3. Una buena comunicación**

Realizar la construcción de un liderazgo es tener una buena comunicación con tu equipo, llevará al líder en formación a un fracaso.

La importancia de una buena comunicación radica en el hecho de que no sea unilateral, un buen líder escucha a todos y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo.

Las ideas deben de ser consensuadas entre todos para mantener la armonía entre los miembros del equipo.

### **4. El líder persuade, no impone**

Un líder consolidado se diferencia de un jefe ordinario ya que este tiene la capacidad de exponer sus ideas de una manera que las personas a su cargo se contagien de toda su convicción y logren estar seguros de que lo expuesto por el líder es el camino a seguir.

Mientras que un jefe común solo da órdenes y, por lo general, impone su manera de hacer las cosas sin importarle la opinión de sus subordinados.

### **5.El compromiso no puede faltar**

El nivel de compromiso que tiene un líder con respecto a su organización será de gran importancia a la hora de evaluar el éxito de su liderazgo.

Un líder comprometido hará todo lo posible por transmitir ese nivel de entrega a cada uno de los integrantes de su equipo, logrando así, que cada uno de ellos trabajen en conjunto con un solo objetivo, lograr todas las metas.

### **6. Posee coraje**

Esta cualidad es una que debe de estar presente en todos los líderes desde el momento que comienza la construcción de su liderazgo.

Los líderes son personas que toman decisiones al momento de empezar nuevos proyectos y, como es natural, todos los proyectos tienen riesgos, es por eso que el líder debe de tener el coraje suficiente para ser firme al tomar una decisión y no bloquearse pensando solo en los riesgos.

### **7. Sabe que debe delegar**

¿Qué mejor manera de generar confianza en tu equipo que delegando responsabilidades?

Los líderes saben cuándo deben dar un paso atrás y dejar que un miembro de su equipo haga tareas que le correspondían.

Al delegar funciones, se estimula el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo. Contribuyendo, no solo a su crecimiento propio como líder, también la evolución de la organización.

También es muy importante decir que si el líder delega tareas tendrá más tiempo para pensar en ideas innovadoras para generar un impacto positivo en la organización.

## **8. Siempre está en la búsqueda de mejorar**

Un buen líder no puede quedarse con los procesos ya establecidos, la generación de ideas innovadoras que tengan como objetivo mejorar la productividad son una característica clave dentro de las cualidades de un líder.

Generalmente el líder contagia a cada uno de los miembros de su equipo con ese entusiasmo de innovar, lo cual es, sin duda alguna, algo que va a influir de manera positiva en la organización.

## **9. Inteligencia emocional**

Como parte de las cualidades de un líder está la inteligencia emocional.

La habilidad de manejar sus emociones y de ayudar a los miembros de su equipo a desarrollarla es de gran ayuda en la consecución de los proyectos.

Un líder que ayude a la canalización de las emociones de su equipo, contribuirá a que estos sepan cómo reaccionar en cualquier escenario dentro de la empresa.

### **Autoridad**

La autoridad es la capacidad de un líder de poder influenciar en su equipo de trabajo y lograr que ellos desarrollen voluntariamente sus labores bajo los parámetros (misión y visión) que les has señalado. La autoridad y el liderazgo no se imponen, se ganan.

### **Motivación**

El líder motiva e inspira haciendo que los seguidores asuman el mejor papel teniendo en cuenta que su rol y su manera de desempeñarlo es importante para el resultado. La relación y la conexión entre un líder y su seguidor es el enfoque principal, sin dejar de lado el respeto a la ética y el cuidado de cada seguidor o subordinado de manera individual.

La motivación del empleado afecta la productividad de la organización, el líder tendrá que comprender e influir en la motivación del seguidor, para inducir comportamientos de alto desempeño.

### **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.

1. No todas las personas van a tener los mismos deseos.
2. Las personas no se comportan siempre igual, aún cuando tengan las mismas necesidades.
3. Los resultados no acompañan necesariamente las expectativas del motivador y del subordinado.
4. 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.

### **Jefe Vs.Líder**




---

## **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 a 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.



### Test de asertividad

Una vez conocido el concepto de asertividad y sabiendo la definición de asertividad, puede ser que te preguntes: "¿soy una persona asertiva?" Para conocer la respuesta y saber si eres asertivo o asertiva se deberá analizar tu forma de relacionarte y comunicarte con los demás en diferentes escenarios, lo cual indicará qué habilidades relacionadas con la asertividad posees y de cuáles careces. Si quieres saber si eres una persona asertiva, puedes realizar este test de asertividad con resultados para valorar tu capacidad asertiva.

### Técnicas de asertividad

Las técnicas de asertividad para potenciar la conducta asertiva más comunes 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.

### Consejos psicológicos para ser más asertivo/a

Ahora que ya conocemos qué es la asertividad, llega el momento de aprender a ser asertivo. Para ello, podemos seguir los consejos que nos brinda la psicología cognitiva y social. Cuando no somos personas asertivas, podemos llegar a tener problemas con nuestras amistades, pareja, familia...y los conflictos no se suelen resolver de una manera rápida y eficaz.

El entrenamiento asertivo no es algo sencillo y es posible que cometamos algunos errores durante el proceso, sin embargo, como cualquier otra conducta, es algo que se puede ir aprendiendo con la práctica.

## Existen dos razones por las que una persona no es asertiva:

Piensan que no tienen derecho a sus creencias, derechos u opiniones. Creen que sus derechos deben ser defendidos por encima de los de los demás, con rabia y agresividad.

En el primer caso, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quejas y acusadoras, sino en enseñar que la gente tiene derecho a defender sus derechos ante situaciones que a todas luces son injustas.

Expongamos aquí una serie de ideas falsas que suelen tener las personas poco pasivas:

- No hay que interrumpir nunca a la gente. FALSO: Tenemos derecho a interrumpir a su interlocutor para pedir una explicación.
- Los problemas de uno no le interesan a nadie más y no hay que hacerles perder el tiempo escuchándolos. FALSO: Tenemos derecho a pedir ayuda o apoyo emocional.
- Hay que adaptarse a los demás, si no es posible arriesgarnos a perder una amistad. FALSO: Tenemos derecho a decir "NO".
- Cuando alguien tiene un problema hay que ayudarlo. FALSO: Tenemos derecho de decidir cuándo prestar ayuda a los demás y cuándo no.

Los casos en los que las personas poco asertivas se vuelven violentas y reactivas, es importante realizar un entrenamiento asertivo fortaleciendo la empatía y mostrando la importancia de los sentimientos y derechos de las personas que nos rodean.



## Ejemplos de asertividad en la comunicación y estilos de comportamiento.

Ahora que ya sabes qué es la asertividad, tienes que saber que hay muchas técnicas para ser asertivos.

Una de las técnicas que mejor funcionan es desarmar antes al otro con un cumplido o un reconocimiento de su labor, de su persona o de su tarea, para después pasar a expresar lo que necesitamos.

### Vamos a ver un ejemplo ilustrativo de la conducta asertiva:

**Mujer:** "José, ¿podrías ir a recoger a los niños al colegio?, tengo aún que preparar la lección para mañana y creo no me dará tiempo."

**Marido:** "Los siento María, pero acabo de volver del trabajo y estoy muy cansado, ve tú."

**Mujer:** "Sé que estás muy cansado, normal porque te esfuerzas mucho en tu trabajo. Tu jefe debería de darse cuenta de eso y no cargarte con tantas tareas. Pero te pido el favor de que recojas a los niños, ya que tengo que hacer este trabajo para mañana. Luego podremos descansar."

En este último ejemplo se defienden los propios derechos (derecho a pedir ayuda y a expresar las opiniones) sin vulnerar los derechos del otro, puesto que no hay ningún tipo de orden, menosprecio o agresividad hacia la otra persona.

**En resumen:** ser asertivo es expresar nuestros puntos de vista respetando el de los demás.

Recuerda que ser asertivo no significa querer llevar siempre la razón, sino expresar nuestras opiniones y puntos de vista, sean estos correctos o no. Todos tenemos también derecho a equivocarnos y a no ser juzgados por ello de manera excesiva.

En caso de que te interese aplicar la comunicación asertiva en el ámbito laboral, puede que te interese el siguiente artículo sobre [Cómo ser asertivo en el trabajo](#).



### Asertividad y empatía: relación y diferencias

La empatía es la capacidad de "ponernos en los zapatos del otro" es decir, de sentir como propias las emociones ajenas y actuar teniendo en cuenta a las personas que nos rodean.

La empatía es una característica de la inteligencia emocional muy importante y muchas veces se relaciona directamente con la asertividad, esto ocurre porque para poder ser asertivos, necesitamos desarrollar la empatía.

### **¿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 aún 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.



# 6 TIPS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA



## Técnicas asertivas para decir que no

3 técnicas asertivas para saber decir no

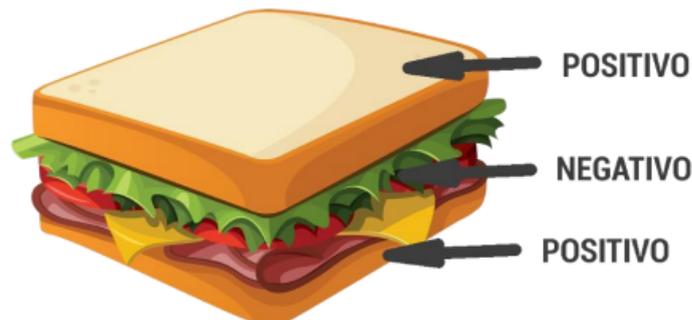
Vamos a ver 3 técnicas que pongan en valor nuestros derechos y nos permita defenderlos desde el respeto a los demás, es decir, siendo asertivos, sabiendo decir no sin agresividad.

Ya vimos lo importante que es saber rechazar peticiones, ahora veremos cómo hacerlo con 3 sencillas técnicas asertivas para saber decir no.

## 1. Técnica del Sandwich

En esta técnica lo que hacemos es **expresar un mensaje positivo antes y después de expresar nuestro rechazo a la petición** que nos hacen. De esta manera conseguimos que la negativa no sea tan "áspera" como un no y activamos los sentimientos positivos del otro.

Pongamos un caso en el que posiblemente te hayas encontrado. Un amigo te pide que vayáis a tomar algo, pero a ti no te apetece, pero no sabes como decirle que no porque temes que se enfade. En este tipo de casos el usar la **técnica del sándwich** nos ayuda a expresar nuestra negativa de manera asertiva.



Tal y como indica la técnica el primer "Te agradezco el ofrecimiento" o mensaje a expresar es **positivo**. En este "Gracias por pensar en mi para caso el mensaje podría ser agradecer el salir" invitación a salir.

El segundo mensaje es la exposición de "Pero estoy muy cansado y no podre asistir, nuestra **negativa** apetece salir"

Para cerrar el mensaje con otra "Mañana te llamo y vemos cuando declaración **positiva** nos podemos ver"

Por tanto, como ves esta técnica es muy sencilla sólo tenemos que trasladar un mensaje positivo, nuestra negativa y otro mensaje positivo.

## 2. Técnica del disco rayado

Esta técnica la usamos cuando **nuestro interlocutor es una persona insistente** incluso cuando ya hemos expresado nuestra negativa. En estos casos la técnica del disco rayado nos ayuda a trasladar nuestro mensaje de forma serena y tranquila.

Esta técnica propone **seguir expresando el mismo mensaje sin salirnos de él y sin ceder** a las presiones e insistencias de nuestro interlocutor.



Como vemos el amigo 2, está de acuerdo en que puede ser un gran plan pero aun así se mantiene en su decisión.

Estas tres técnicas las puedes usar por separado o conjuntamente adaptándolas a la situación en la que te encuentras. En cualquier caso, estas técnicas tanto por separado o juntas te ayudarán a expresar tu deseo de decir no, y por tanto a decidir libremente.

---

## **Introducción a la formación de equipos**

La actitud cooperativa, aquella que nos guía naturalmente a buscar a otros semejantes para desarrollar actividades y perseguir objetivos comunes, forma parte de la misma esencia del ser humano y explica una buena parte de la evolución de la especie, su dominio y prosperidad.

Sin embargo, también anida en el interior de cada individuo un espíritu competitivo que en muchas ocasiones frustra las intenciones cooperativas frustrando la posibilidad de crecer y obtener mejores logros.

Es una gran paradoja, pero muchas veces el ambiente social en el que nos movemos y la carga negativa que el mismo presenta inhibe aquello que debería surgir naturalmente: la confianza, el esfuerzo mancomunado, el surgimiento de una visión compartida.

Es indispensable que los líderes combatan estas condiciones por las que las personas eluden la cooperación pues eso forma parte de su labor y debe convertirse en una prioridad central de su actividad.

Las personas pueden conformar un grupo de trabajo por una decisión organizacional o inclusive en forma espontánea. De todas maneras, con el correr del tiempo y con mayor o menor nivel de conflicto el grupo tenderá a evolucionar en la medida que afronten vivencias comunes.

Ese proceso puede acelerarse si aquellos que conducen generan las situaciones que permitan que la calidad de esa convivencia mejore en forma cotidiana. Sin embargo, tener un grupo maduro, interdependiente, profesional en su actividad y orientado al cumplimiento de objetivos no es muchas veces suficiente para obtener un alto desempeño y poder sostenerlo en el tiempo. **El objetivo de todo conductor debe ser poder hacer de sus colaboradores un verdadero equipo.**

Un equipo es mucho más que un grupo eficaz: en él, las personas poseen fuertes vínculos emocionales entre ellas, la tarea se complementa y fluye con naturalidad en un marco de confianza y alto compromiso.

De ninguna manera debemos pensar que un gran equipo se conformará espontáneamente. Aun contando con personal altamente capacitado y profesional en su desempeño no será suficiente para poder extraer el máximo del potencial de las personas que lo integran.

Un equipo orientado hacia el alto rendimiento puede identificarse a partir de un conjunto de condiciones básicas:

- El trabajo se realiza en forma cooperativa, complementándose las personas en los roles que cumplen
- Existe un soporte emocional muy fuerte basado en los vínculos que se generan entre las personas
- Esos vínculos son también el origen de un genuino sentido de pertenencia: las personas
- Sienten el grupo y la tarea como algo propio y se comprometen en consecuencia.
- Existen fuertes valores compartidos y códigos comunes de comportamiento
- Se ha conformado una verdadera mística que hace que las personas se sientan inspiradas y movilizadas hacia una mejora continua.

En todas y en cada una de las acciones del líder deben existir hechos concretos tanto hacia los individuos en forma personal como en conjunto que refuercen estas ideas.

### **Formación de equipos de trabajo**

**Las personas son el más importante recurso estratégico.** El avance tecnológico, la comunicación en red a través de sistemas en tiempo real, abre nuevos canales y reduce el número de capas de la organización. Facilita la adquisición de información y resulta, a veces, factor de desarrollo del conocimiento. Para explotar el avance tecnológico hacen falta aptitudes de participación.

Es preciso cambiar de enfoque, dejar de ver a los gerentes y al personal como herramientas de gestión. Buscar allí el potencial, desarrollar las capacidades a partir de un marco de libertad, de dinámicas y estructuras acordes. Encontrar los límites del comportamiento en la atracción producida por la visión y sostenida por una cultura coherente en lo cotidiano.

Para construir esta sinergia necesaria para competir en el mercado, es condición desarrollar las relaciones de las partes de la organización y las relaciones de los integrantes acorde al modelo y dinámica de los equipos de trabajo.

### **Con Texto de Equipos**

Las organizaciones existen para dar respuesta a necesidades que no pueden ser satisfechas de manera individual o que, en todo caso, resultaría muy poco eficiente hacerlo de esta forma. Ayudan a crear relaciones predecibles entre personas, recursos, tecnología y trabajo.

Desde el punto de vista clásico, las organizaciones se han conformado mediante un diseño que busca un desempeño eficaz (que logre los objetivos) y eficiente (que lo haga con la menor cantidad de recursos, tiempos o acciones).

Este diseño está sostenido en la división del trabajo, del conocimiento y de la información.

Busca lograr la integración de esfuerzos. La articulación de los mismos se realiza mediante diferentes niveles de autoridad que terminan conformando unidades funcionales, espacios de trabajo con una finalidad común y un conocimiento común. A través de esta estructura se realiza la delegación de tareas la cual incluye asignación de deberes, autoridad y responsabilidad. Esto se ve reflejado en forma habitual en el organigrama, el cual formaliza la estructura. Hay que sumarle a este diseño, la adaptabilidad al entorno, es decir la posibilidad de adaptarse a los cambios del mismo.

En este contexto, el modo de organización social más pequeño, con fines productivos, son los equipos de trabajo.

### **Concepto de equipo**

En la formación de equipos dentro de las organizaciones, están por un lado los factores ambientales (tarea y tecnología) y los factores formales (metas, políticas, procedimientos, programas, reglas, estructuras de organización, relaciones de autoridad, sistemas de control y evaluación). La otra parte son las personas que aportan al trabajar diversos problemas y propósitos personales. No es suficiente con la localización del equipo e instalaciones, con la asignación de tareas, para que se formen en equipos.

Pueden conformarse grupos por amistad o intereses externos. Esto no es un equipo.

Tener en claro el concepto correcto y conocer la dinámica propia de los equipos, son factores clave para poder mejorar el desempeño. Sin esta base, todo intento resulta en ensayo y error, estando los costos a cargo de, por un lado, las personas integrantes y por otro la organización en sí misma y su futuro.

### **Un equipo es:**

“Un pequeño conjunto de personas integradas funcional y emocionalmente, que cuentan con habilidades complementarias, y empeñan su esfuerzo y conocimiento para alcanzar metas superiores, atraídos por un fin común”.

Ahora bien, saber qué es lo importante es diferente de ponerlo en práctica. Por ello no solo es necesario la base teórica correspondiente, su vinculación con la experiencia práctica, en términos de visualizar la brecha existente, sino también hacer, operativizar concretamente aquello que podemos enunciar. Pasar de la información al conocimiento, darle a la idea o concepto una forma de acción, vivenciar y reflexionar sobre esta práctica.

### **Las etapas de conformación de un equipo:**

Trabajar junto a otros es diferente de trabajar con otros. Compartir el mismo espacio y el mismo tiempo no es un indicador de que hemos conformado un equipo de trabajo.

Tampoco lo es el hecho de trabajar en la misma organización. Es necesario que nos hallemos incluidos en tareas interdependientes. Es necesario que nosotros atravesemos

varias etapas hasta aprender a trabajar con otros. También es necesario esto para que los otros puedan trabajar con nosotros.

En este tránsito hacia la conformación del equipo los integrantes deberán resolver diferentes problemas.

Típicamente existen un conjunto de etapas probables por la que transitan la mayoría de los equipos. Conocerlas puede resultar de utilidad para los integrantes y líderes, de manera tal de poder anticipar problemas a partir de la comprensión de los fenómenos que más probablemente ocurran.

Estas son las etapas habituales en la conformación de un equipo:

1. Formación
2. Confrontación
3. Normalización
4. Rendimiento
5. Disolución

### **1. Formación**

La primera etapa es la Formación. En esta etapa los integrantes comienzan a conocerse. Empieza la interacción que permitirá el conocimiento del otro. Cada uno de los integrantes dará a conocer u ocultará cuestiones personales que hacen la imagen que desee transmitir. Cada uno de los integrantes hará una evaluación casi sistemática de los otros integrantes. Existe aquí un incipiente proceso que lleva a la aceptación mutua. Es característico de esta etapa la incertidumbre respecto de la aceptación, el nivel de desempeño posterior y el grado de satisfacción que proporcionará el equipo a cada uno de sus integrantes

En este punto creo necesario destacar que los equipos son formaciones artificiales, que es poco usual elegir con quién se va a trabajar, o al menos no ocurre ello en todos los casos.

Es característica de esa etapa las relaciones de cortesía. Si bien las interacciones están marcadas por una gran cautela, comienzan a emerger las iniciativas personales en los que respecta a la interacción.

Si observáramos una película veríamos que las distancias físicas reales son bastante importantes. Si el grupo estuviera reunido alrededor de una mesa veríamos que más de un participante estaría reclinado hacia atrás o con los brazos cruzados, en posición defensiva, escrutando el medio. A medida que avanza el proceso esas distancias se irán acortando.

Los integrantes se preguntan si serán aceptados por los otros. Es característico que, en tanto se busque mayor aceptación, se ofrezca mayor aceptación a los otros como parte

de la transacción. En este sentido, dentro de este proceso de mutua evaluación, de mutua exposición, se irán probando comportamientos e identificando los aceptados

Uno de los organizadores más importantes aquí es la confianza. Se construyen un conjunto de expectativas recíprocas entre lo que cada integrante espera de los otros y lo que los otros esperan de cada uno. El equipo comienza a existir internamente cuando se construyen (y luego con el tiempo satisfacen) expectativas respecto del equipo como un todo.

Vale la pena recordar que el equipo, además de ser una configuración social e instrumental para el logro de fines determinados; también es un medio para satisfacer, en parte, las necesidades de los integrantes. En la etapa de formación los integrantes del grupo comienzan dirigir su atención a la tarea que se les ha demandado. La evaluación de las competencias del otro se hace, primero, por el grado de sintonía, de perspectiva común y luego por la relación entre la capacidad y el desafío planteado. Esta etapa concluye cuando los miembros empiezan a pensar como parte del equipo.

## **2.Confrontación**

En la segunda etapa: la Confrontación, los participantes han desarrollado intensos procesos de interacción que le han permitido construir una posición dentro del grupo. Aun así, con las ventajas y desventajas de esta situación intentan tomar posiciones de control relativo. Hay conflicto en cuanto a quién controlará el grupo y respecto de los modos de hacer. El éxito en esta confrontación va a estar signado por la posibilidad de que el grupo perciba que alguno de sus participantes aglutina y o representa la posibilidad de alcanzar exitosamente los objetivos. Habrá resistencia al control que el equipo impone a la individualidad. Aquí se hace explícita, se convierte en trascendente la misión para la cual fue pensado el equipo. Surge así, una jerarquía clara de liderazgo La competencia ocurre en torno al status buscado por cada uno, en relación al grado de aceptación de los otros. Finalmente se construye un acuerdo sobre quién y cómo se dirigirá.

Se va conformando el entorno del equipo, el cual va cerrándose sobre sí y negociando con el entorno los recursos necesarios para realizar la tarea. Esta disponibilidad acotará o ampliará la expectativa de alcance del equipo. El marco externo en el cual se desempeña el grupo funciona como un factor de presión que interfiere, que hace ruido en el proceso.

Aparecen demandas de eficiencia y límites de tiempo que producen tirantez. La tensión aumenta entre los integrantes y se desarrollan comportamientos asertivos, es decir el grado en que cada uno está dispuesto o no a satisfacer las necesidades de los otros. Es un momento crucial ya que su futuro desempeño depende de la resolución positiva y productiva de los conflictos que han surgido.

## **3. Normalización**

La Normalización es la tercera etapa. En este tramo del camino de formación del equipo el comportamiento vira hacia un modo más cooperativo. Se desarrollan relaciones estrechas.

La competencia por el poder equilibra sus fuerzas. El equipo demuestra cohesión. A partir de este equilibrio dinámico va distribuyendo los roles entre los integrantes. Cada uno va tomando su puesto frente a la tarea y frente a los otros. Va consolidándose un modo de interacción, un modo de trabajo que lleva y permite la creación de normas hacia adentro.

En ese momento de la película es donde cristaliza parte de la cultura del equipo. Se construyen aquí las pautas que guiarán y controlarán el comportamiento individual.

#### **4. Rendimiento**

Emerge un fuerte sentido de identidad, de camaradería. A su vez se consolidan unas expectativas comunes sobre el campo correcto.

La cuarta etapa es la del Rendimiento: El equipo aquí ha estabilizado su comportamiento y ha desarrollado flexibilidad ante cada uno de los retos que ha tenido que manejar. Cuenta con una estructura totalmente funcional y aceptada. En esta etapa puede hacerse cargo de problemas más complejos atento que se ha construido un marco estable donde los participantes halla en un terreno fértil para aportar ideas y soluciones para resolver los diferentes obstáculos y problemas

El rasgo más característico de esta etapa es la funcionalidad. Aparece una medida interna de riesgo asumible. La energía pasa del mutuo conocimiento y aceptación a la tarea. Se ha creado un interior y un entorno en este proceso y se resguarda al equipo con decisiones y acciones que le permiten supervivencia, cambio y crecimiento.

#### **5. Disolución**

La Disolución es la quinta etapa. Las organizaciones características de este tercer milenio son eminentemente flexibles o tienden a ello. En este marco los equipos casi nunca son permanentes, sino que se caracterizan por la temporalidad acotada de su existencia.

Las organizaciones requieren ahora, la suficiente capacidad adaptativa de sus integrantes como para integrarse, en cada momento, a diferentes equipos con diferentes proyectos y cumplir con diversos roles. En este marco el rol de cada integrante de la organización, y me refiero al rol permanente, es el de operador. Este es el rol que aparece como constante.

Además, resulta necesario un muy buen manejo del proceso de duelo, ya que al finalizar la tarea deberán disolver relaciones sociales de carácter intenso. En esta etapa los altos niveles de desempeño en la tarea ya no son la prioridad.

La capacidad reflexiva individual y grupal genera en esta etapa, que incluye la evaluación, un proceso de aprendizaje respecto de la experiencia realizada. Hay emoción por los logros y/o pérdida de la camaradería. El entrecruzamiento de los empleados en diferentes configuraciones de equipos con diferentes proyectos promueve un proceso de aprendizaje significativo, donde no solo aprenden los integrantes, sino que es la organización la que aprende. La disolución permite interrogarse frente al futuro, requiere

plantearse nuevas metas y revisar lo aprendido. Permite en otras palabras aprender a aprender, es decir reconocer el modo en que la experiencia no sea solo la repetición en el tiempo de un conjunto de saberes y prácticas, sino que resulte en una espiral ascendente que reconozca variaciones no solo cuantitativas sino cualitativas en los modos de pensar y sentir la tarea, de hacer y cooperar, finalmente de integrarse para alcanzar la eficacia del equipo.

### **Marcando diferencias con el grupo**

En la jerga habitual se utilizan casi como sinónimos la palabra grupo y la de equipo.

Sin embargo, en la práctica existen diferencias conceptuales y operativas que permiten distinguir uno de otro.

Hace falta transitar por un proceso que involucre lo conceptual, o sea el modo de nombrar, de entender y teorizar acerca de las situaciones; lo referencial, es decir la realidad a la que se refiere, y lo operativo, el modo de hacer que será consecuencia y causa de lo anterior, para pasar del grupo al equipo.

Para abordar estas diferencias y este pasaje de grupo a equipo, me voy a valer de un conjunto de elucidaciones producidas en medio de un proceso de cambio dentro de una PyME, por la gente allí trabajaba.

El primer aspecto que "pusieron sobre la mesa", fue la necesidad de pasar de un modo de trabajo, donde solo en ocasiones aparecía el trabajo en equipo, a un modo organizativo permanente que permitiera desplegar esfuerzos en forma coordinada y sincrónica. Desde el punto de vista teórico-conceptual se requería la apropiación de un lenguaje y teorías particulares para denominar y entender los componentes, situaciones y estados. Así mismo se buscaba internalizar tanto práctica como teoría para poder desplegarla en el momento adecuado.

### **A este primer pasaje lo podríamos denominar:**

#### **"De la Organización transitoria a la Organización permanente"**

Un segundo aspecto estuvo marcado por la necesidad de entender y construir un espacio de trabajo común. La división de tareas conllevaba de manera implícita, una división de responsabilidades. Esto operaba sobre el espacio físico real generando lo que el grupo llamó "quintas con alambrados". Marcaban así, tanto la división de la tarea como de la territorialidad individual. Cada integrante se preocupaba por mantener en buen estado su "quinta" y en salir airoso en términos de resultados. Ese espacio era cuidado y defendido de intromisiones "externas". Los subproductos generados por cada integrante eran trasladados y depositados "del otro lado de la cerca", en el área de otro responsable. El pasaje hacia el equipo estuvo marcado por la conformación de un espacio común de trabajo y responsabilidad (físico y simbólico). En este sentido construyeron la noción de responsabilidad de equipo frente a la tarea total.

De este modo los subproductos eran solo estadios de un producto final. La responsabilidad de los integrantes pasó a estar orientada por la satisfacción del cliente final y del cliente interno. Este último fue introducido como nuevo concepto de trabajo, entendiéndose al mismo como el destinatario interno de los productos o servicios que cada uno producía.

**Este segundo pasaje fue enunciado como:**

**“De las Quintas con alambrados a la Huerta comunitaria”**

Un tercer aspecto en la discusión se refirió a la necesidad de integrar el trabajo en torno a metas y objetivos comunes. El grupo se manejaba con lo que cada uno consideraba que eran las metas y objetivos de trabajo. Esta consideración era implícita, individual y totalmente subjetiva. No había de manera explícita metas y objetivos comunes, así como tampoco existía cuantificación de los mismos, ni plazo para el logro. Esto llevaba a la creación de objetivos y/o metas simétricas con intereses opuestos. Esto conllevaba la creación de situaciones de conflicto que afectaba de manera directa la productividad total.

Así mismo, se carecía de parámetros de evaluación respecto de la evaluación de del propio desempeño y del desempeño total. El pasaje hacia el nuevo modelo se consolidó a través de la construcción de metas y objetivos comunes. Los mismos fueron traccionados por la visión de la organización a futuro propuesta por el dueño y por una clara definición, construida en forma participativa, acerca de cuál era la actividad a la que se dedica la empresa y para quien lo hacía (Definición de negocio, y por ende, de cliente). Diseñaron también una planilla de evaluación de desempeño que permitiera identificar las contribuciones significativas y promover un sistema de recompensas/ reconocimientos, que operará sobre aspectos importantes y no sobre tareas de relleno.

**A este tercer pasaje lo denominaron:**

**“De la ausencia a la construcción de metas y objetivos comunes”**

Un cuarto aspecto puesto a discusión, tuvo que ver con la necesidad de construir el compromiso con la tarea y la empresa de manera colectiva. El carecer de una perspectiva común, situación propia de un grupo, origina la falta de acuerdo con el enfoque hacia los problemas o la tarea en sí misma, y a las soluciones propuestas. Era el dueño quien, finalmente, debía mediar en las diferentes situaciones, restándole al grupo autonomía de decisión. La presión del tiempo, en muchos casos, operaba como un factor determinante para decidir. Las decisiones se tomaban sobre esta base sin contar con el apoyo y el compromiso necesario de los integrantes. Los resultados que se alcanzaban no llegaban a ser totalmente satisfactorios. Eso ocurría porque quienes sentían que habían quedado excluidos del proceso, o quienes continuaban pensando de otro modo, no siempre aportan de manera total su esfuerzo. Los fracasos, operaban para algunos, como confirmación de equívoco en la decisión. A partir de esta situación se construyó e internalizó un modelo en el cual las decisiones se tomaban buscando el consenso, es decir, con el acuerdo y la voluntad de todos, independientemente de si la opción elegida fuera la propia o no. El foco estuvo puesto en la aceptación bajo argumentos de las

decisiones, comprendiendo y comprometiéndose los integrantes en la implementación de las soluciones.

**Este pasaje fue denominado como:**

**“De las soluciones de compromiso sin compromiso con la solución, al acuerdo, consenso y compromiso”.**

Otro aspecto puesto en discusión, estuvo vinculado al proceso decisorio dentro del grupo. Una característica propia del grupo era la primacía de lo individual por sobre lo colectivo.

Las decisiones eran tomadas de manera individual y con criterios particulares. En algunos casos eran comunes y provenían de la internalización de la experiencia, pero en ningún caso eran explícitos estos criterios. Además, no estaba claro cuál era el margen de decisión de cada uno de los integrantes.

En este sentido se trabajó con el grupo la necesidad de establecer cuáles eran las decisiones que debían pasar por lo individual y cuáles eran las que debían tomarse en forma participativa y colectiva; y cuales le corresponden a la dirección de la empresa. Este proceso llevó en sí mismo un perfil participativo de modo tal que a lo largo del mismo se había realizado un entrenamiento para decidir en forma participativa.

**A este pasaje le cupo la denominación de:**

**“De las decisiones individuales a las decisiones participativas”**

Solo accidentalmente o por razones de presión, el grupo funcionaba en forma relacionada, en forma sincrónica. Estas situaciones no superan lo temporal. Existía detrás de esto la creencia de que el grupo, o los otros integrantes operarían en contra del logro de objetivos personales. Del mismo modo aparecía la falta de visión del grupo y su tarea como totalidad.

La construcción subjetiva y objetiva de un cliente con ciertas necesidades, al cual la tarea del grupo debía satisfacer permitió la construcción del fin. Comenzó, a partir de aquí, a valorar la labor del otro como partícipe necesario para alcanzar el fin. Dado que esta situación era de carácter permanente, quedó instalada como necesidad la cohesión del equipo.

**Conceptualizan este pasaje como:**

**“De la cohesión temporal y accidental a la necesidad de cohesión”.**

La acción de las personas tiende a tomar el camino de menor resistencia, de menos obstáculos. Las personas tienden a hacer mucho mejor aquello que les gusta. Cuando una actividad, en un trabajo, les resulta cómoda tienden a hacerla un hábito. El desconocimiento opera como resistencia al cambio. Las personas tienen que capacitarse para conocer y luego valorar las tareas. Necesitan desarrollar aptitudes para poder, a la vez, desarrollar actitudes frente a la tarea.

En el grupo ocurría que la disposición de los integrantes estaba teñida del conocimiento y de la experiencia de la propia tarea. El desconocimiento operaba como desvalorización, y hasta como descuido. Fue necesario que los integrantes conocieran las particularidades de las tareas de los demás, con sus aspectos más gratos y menos gratos, con las destrezas y con los conocimientos asociados, para que incorporan su valor. En algunos casos los integrantes llevaron adelante procesos de aprendizaje, fuera de hora, en los cuales, los instructores, eran los pares que habitualmente desempeñaban esa tarea. Se pretendía con ello, llevar a cabo la puesta en juego de la polivalencia, es decir del desarrollo de diversas capacidades en cada uno de los integrantes. Esto produjo: una mirada más completa y profunda; una posición más flexible que permitió cierto grado de entendimiento en cuestiones operativas, e incorporó, como dijimos más arriba, a la tarea "no propia" como un valor más.

**Este tránsito a una nueva posición fue sintetizado como:**

**"De la orientación a lo fácil, cercano y al gusto, a la aptitud y actitud positiva frente a la tarea"**

"Además de trabajar quiero vivir", decía uno de los integrantes. Esto marcaba una perspectiva desde la cual el trabajo no estaba incluido en la propia vida. Estaba divorciado de la misma, era percibido como una carga. Ocurría esto debido al poco involucramiento, a la escasa apropiación de la tarea por parte de los integrantes. No necesariamente eran tenidas en cuenta las destrezas y los gustos personales, siendo esto una característica típica de los grupos. Hasta las contribuciones surgen solo, en esas situaciones, bajo presión de alguna necesidad. Lo espontáneo queda cercenado. La construcción e internalización del paradigma de los equipos de trabajo tuvo como ingrediente insoslayable, la mirada, la percepción y la significación de la tarea como fuente de placer. Como un espacio de despliegue de los talentos y conocimientos. Un espacio- tiempotarea al que podían, (...y debían) nutrir con las sugerencias, con los aportes de las experiencias, ideas y conocimientos propios. Este proceso de apropiación permitió ubicar al trabajo como medio de desarrollo y, consecuentemente, como fuente de placer.

**A este cambio lo pusieron de manifiesto con las siguientes frases:**

**"Del trabajo como carga a la acción con placer" "De la ausencia de sugerencias a la contribución con talentos y conocimientos personales"**

En ese grupo había integrantes más recientes e integrantes con antigüedad. También, para cada uno de ellos, cada uno de los otros era percibido de acuerdo al vínculo que con él se hubiera creado. Había integrantes más comunicativos y algunos parcos. Unos eran más populares y otros no. Las relaciones de trabajo, en su mayoría, estaban sostenidas por estos vínculos, por el afecto particular que se tuviese por el otro. El aprecio disminuye la distancia y producía sintonía.

La posición crítica, a veces hasta descalificatoria, aumentaba la distancia y ponía obstáculos para la tarea. El cambio estuvo orientado hacia la aceptación y reconocimiento del otro, con sus particularidades, pero teniendo en cuenta la mutua necesidad de

integrarse para alcanzar los objetivos. Para trabajar en equipo no es imprescindible caerse bien. Si trabajar juntos, escucharse, cooperar y evitar reacciones emocionales excesivas. Las mismas habilidades que ayudan a tener un buen desempeño, ayudan también a proporcionar satisfacción a sus miembros. Fue necesario reflexionar acerca del contexto, de las actitudes, de la aceptación de las diferencias y poner en claro malos entendidos operados a nivel comunicacional, para encontrar la perspectiva facilitadora de la acción. Por otra parte, era necesario construir expectativas positivas más allá de la amistad. Saber que los otros integrantes estarían allí donde cada uno los necesitara. Estas expectativas debían ser positivas y recíprocas. Se genera así un contexto de seguridad donde la prioridad es la tarea.

De este modo, las expectativas, operarían como profecías auto cumplidoras positivas, es decir, generarían la condición de posibilidad para que la integración ocurriera bajo un conjunto esperado/probable de comportamientos que benefician al equipo.

**Esta nueva perspectiva fue incluida dentro de dos denominaciones:**

**“De los vínculos exclusivamente emocionales a la integración funcional”. “De la confianza por amistad o cercanía a las relaciones de confianza”.**

Dice una voz popular: “el que no sabe es como el que no ve”. Cada persona opera de acuerdo a la información con la que cuenta. La adquisición de la información depende de la fluidez del proceso comunicacional. Si esto sólo ocurre como ocurría en este grupo, de manera accidental, solo se contará con información parcializada. No existía aquí la conciencia de necesidad de compartir la información. Para que esto ocurra es menester tomar conciencia de esto y construir el hábito, formal e informalmente. Las reuniones semanales fueron el ámbito propicio para esta construcción. Poco a poco se desarrolló una red de comunicación informal que hacía referencia a lo discutido en las reuniones. El contenido de esa comunicación salió de la experiencia de vida, de las anécdotas de recreación, etc., para pasar a tener un profundo contenido vinculado al proceso de cambio y la tarea. Posteriormente se crearon espacios y tiempos más formales, destinados a la puesta en común de información, a la discusión de opciones para resolver problemas y al proceso de mejora permanente. Cabe destacar que, en los grupos, uno de los modos de exclusión de los integrantes por falta de vínculo, y en los equipos como modo de sanción a la trasgresión de normas, es el retaceo de información y el aislamiento de los procesos comunicacionales.

**Esta evolución fue descrita como:**

**“De la Comunicación accidental e información parcializada a la comunicación fluida e información compartida”**

La percepción originaria del grupo indicaba que la responsabilidad existía en cada uno de sus integrantes, pero respecto de su propia tarea. Habitualmente aparecía una frase que revelaba la división “¡ocúpate de lo tuyo!”. La calidad y el resultado final, no tenían “propietario” ni responsable. Aparecían como la sumatoria lineal de las acciones individuales.

El todo era percibido como la suma de las partes. El error en una parte disminuye ostensiblemente la calidad del resultado final. A la construcción de un espacio común, citada más arriba, hubo que sumarle la visión de totalidad, donde el resultado final era más que la suma de las responsabilidades y tareas individuales, y sobre este había, fundamentalmente, responsabilidad compartida. Desde la cultura construida y los valores explicitados aparecía el sustento necesario en dos de ellos: "Desarrollar y promover la Iniciativa Personal y la Creatividad aportando ideas para los problemas cotidianos" y "Promover y mantener el Compromiso y la Responsabilidad con la Calidad y la Excelencia". Esta posición habilitaba la injerencia crítica y el mutuo control con actitud positiva respecto de la tarea del otro. Históricamente, los integrantes operaban en forma especular: evitaban criticar la tarea del otro para no ser criticados. La crítica hasta el momento contenía un sesgo destructivo, era utilizado como fuente de descalificación y poder. Hubo que transitar un profundo proceso reflexivo, que concluyera en un aprendizaje, para construir una cultura que utilizara la crítica de manera constructiva e incluyera en el proceso a la autocrítica.

**Este cambio fue manifestado por medio de varias expresiones:**

**"De la responsabilidad individual solo por la parte a la responsabilidad compartida sobre la tarea total y el resultado final".**

**"De la evitación de la crítica a la crítica constructiva y la autocrítica".**

**"Del compromiso solo con uno mismo al compromiso con uno mismo, el equipo y la tarea".**

Desde hacía tiempo los resultados se alcanzaban por las sumatorias de los esfuerzos individuales. No había sincronía en la tarea desempeñada, tampoco un patrón de comportamiento. El tiempo presionaba sobre los integrantes para cumplir con los clientes. En muchos casos los recursos llegaban en forma tardía y el grupo disminuye su nivel de eficiencia. Crecer y desarrollarse estaba necesariamente condicionado por la planificación.

Desde la situación de ese momento no podía hacer frente a una demanda de trabajo superior sin colapsar. Cumplir con los clientes había incluido superar el horario de trabajo previsto, y consiguientemente aumentar los costos. Era la situación la que controlaba a los integrantes del grupo y no al revés. Necesitaban planificar, y dentro de los planes, incluir a los actores desde roles preestablecidos. Funcionar orgánicamente y hacer uso eficiente del tiempo y los recursos. Poner voluntad, pero con un orden y organización preestablecidos, sin superponerse.

**Esta nueva perspectiva fue sintetizada como:**

**"De la ausencia de roles a los roles preestablecidos" "Del voluntarismo a la planificación".**

Un equipo está formado por un número numerable de personas, esto es, una cantidad reconocible, identificable, en forma inmediata y permanente. El concepto de grupo

implica un número más amplio de integrantes. Los equipos en la era digital, en la era del ciberespacio, no necesitan ni de la simultaneidad espacial ni de la temporal. Inclusive, construyen un mismo idioma: el de la tarea, el que marcan los objetivos a lograr. Para salir de la dimensión de grupo fue necesario acotar los límites del equipo. Establecer quienes pertenecían y quienes eran contexto o clientes. El tamaño y estructura influyen en la capacidad de funcionar satisfactoriamente. Típicamente un equipo está formado por entre 5 y 11 miembros. Más allá de esta dimensión aparecen obstáculos para la toma de decisiones, falta de alineamiento e inclusive de participación. Así se pueden tomar decisiones efectivas. Con una menor cantidad es posible, inclusive, llegar a un consenso. Al definir los límites se pudo comenzar a trabajar el interior, a darle forma, estructura y organicidad. Se construyó una referencia para el "Nosotros".

**Este pasaje se identificó como:**

**"De una gran cantidad de personas a un número numerable de integrantes".**

En el caso que estamos analizando, ocurrió que al acercarme al grupo fueron emergiendo en las diversas interacciones conflictos de larga data. Algunos eran latentes y otros manifiestos en forma permanente o esporádica. Estas diversas situaciones generan distancias entre los integrantes e inhiben a la eficacia. Fue así que una de las habilidades sociales a desarrollar fue la resolución de conflictos en forma positiva. Esta es una característica propia de los equipos que perduran en el tiempo. Se planteó, también, la necesidad de reconocer y gestionar los conflictos funcionales de tal modo que hicieran las veces de trampolín para los procesos de cambio posteriores. En el camino hacia la conformación del equipo, el grupo descubrió oportunidades en las diferencias. La creación de espacios de participación y un modelo para trabajar las diferencias rompió con el cliché de la aceptación conformista frente a las situaciones de disenso. Dentro de esta nueva perspectiva, el disenso cobró carácter positivo y permitió llevar adelante procesos de mejora diversos.

**Este pasaje se enunció como:**

**"De la evitación, ocultamiento y mantenimiento de conflictos a la resolución positiva de conflictos como oportunidad para el cambio".**

**"De la aceptación conformista y la ausencia de espacio para el disenso al fomento del disenso y búsqueda permanente de la mejora".**

En la realidad de las organizaciones, cada empleado realiza en forma individual tareas operativas. La mayoría de las veces realiza su tarea integrando grupos pequeños cuya estructura permite coordinar esfuerzos, conocimientos y destrezas. La tarea resulta siempre interdependiente aun cuando esta interdependencia no aparezca a primera vista. En nuestras acciones dentro de una organización siempre dependemos de otros y siempre hay otros que dependen de nosotros. La construcción de esta nueva mirada demandó reconocer y poner en cuestión el modo con el que habían operado hasta el momento: la competencia y el trabajo individual.

Fue necesario reconocer al equipo como más que la sumatoria de las capacidades individuales, como las capacidades puestas en interacción con un fin común. En el mejor de los casos en un grupo hay colaboración, y ello significa: "Contribuir con el propio trabajo a la consecución o ejecución de cierta cosa que se expresa con un nombre de acción"

Contribuir no significa interactuar, no hay allí sinergia de ningún tipo. Para ponerlo en claro, puede ser útil un ejemplo: en una campaña solidaria solemos colaborar aportando algo, dinero si fuera el caso. Eso es diferente a realizar la campaña. En ese caso seríamos co- responsables. Esta última es la orilla hacia la cual navegó el grupo en pos de consolidarse como equipo. La variable del modelo de desempeño se denomina cooperación. Cooperar es: "Unir la propia acción o influencia a otras para producir cierto resultado"<sup>35</sup>, es operar en conjunto, en relación.

**Esta marcha de una perspectiva a otra la denominaron:**

**"Del trabajo independiente al trabajo interdependiente" "De la competencia a la cooperación"**

El grupo había conformado con el tiempo un modo de hacer. Tenía identificado en términos prácticos, lo que era importante de lo que no. Aun así, ese modo cultural no le permitía alcanzar el máximo de su rendimiento, logrando una alta performance. Fue necesario bosquejar de manera participativa la imagen de la situación deseable, y desde allí construir el conjunto de cuestiones importantes.

En el proceso se sumó, de manera necesaria, la capacitación, que permitió dar sustento a esos nuevos valores.

Para funcionar como equipo de alto rendimiento, debían construir un modo de hacer sostenible, una cultura compartida, que permitiera esa calidad de acción. Escogieron y adoptaron un conjunto de once cuestiones importantes. Estos "mandamientos" fueron el tronco del quehacer cotidiano; y sirvieron, además para orientar las incorporaciones de nuevos integrantes.

**Esta construcción fue puesta en común con la siguiente frase:**

**"De Valores individuales a la cultura compartida"**

Finalmente llegó la hora de debatir acerca del respeto. El mismo proceso de aprendizaje, necesario para pasar de grupo a equipo, fue generando situaciones límite, casi diría de transgresión, donde el tema central terminó siendo el respeto. Más acá en el tiempo, este fue objeto de una pronunciada y acalorada discusión. Sin duda concluyeron que no hay equipo sin respeto; sin respeto por el otro, por la tarea, por el producto de la tarea, por las jerarquías...por el orden y la limpieza, que en ese caso eran vitales. Pero hubo un aspecto muy significativo: no podía haber equipo si el colectivo que lo conformaba no respetaba las reglas del juego acordadas. Esto implicó crecimiento y aprendizaje, y sanciones para los desvíos. Las reglas y las sanciones ya no venían desde fuera, sino que se gestaron en el propio seno del equipo. Esto marcaba la diferencia, construía la paridad.

Esto no quiere decir que cada equipo debe funcionar aislado con sus propias reglas dentro de una organización más amplia. Las reglas de los equipos también se deben a las reglas de la organización, las cuales no pueden contradecir (debe haber coherencia), aun construyendo una subcultura.

**El último tramo lo significaron con estas frases:**

**“Del respeto a voluntad a las relaciones de respeto mutuo” “De la diferenciación a la paridad” “De la ausencia de reglas o reglas impuestas al respeto por las reglas del juego, producidas e internalizadas por el equipo”**

### **Equipos Clasificados**

De acuerdo a la frecuencia de interacción y al tiempo de existencia, podemos clasificar a los equipos en:

- **Comités:** equipos para la toma de decisiones a corto plazo
- **Equipos Funcionales.** Trabajan dentro de áreas específicas a cargo del gerente.
- **Equipos transfuncionales:** dan soluciones a problemas de operación con capacitación previa o sin ella.
- **Equipos auto administrados:** toma de responsabilidades del proceso completo (contratación, planeación).

### **Factores que contribuyen al desarrollo del trabajo en equipo:**

Podríamos identificar un conjunto de elementos que permitan acelerar el propio desarrollo de los equipos. Conocerlos resultaría de suma utilidad para los integrantes y directivos, de modo de operar como catalizadores del proceso. Entre la lista de factores identificables se encuentran los siguientes:

- **Cuidadosa conformación:** la naturaleza u origen de la conformación del equipo es fundante respecto de su desempeño. Cuando la inclusión aparece de manera compulsiva, los resultados difieren de los casos en los que los integrantes son convocados, desafiados a integrarse. En algunas culturas, se utiliza la inclusión de empleados en ciertos equipos de trabajo como modo de castigo o desvalorización. Los manejos políticos y las cuestiones de poder operan en la organización produciendo segregaciones de empleados hacia equipos con tareas que en esos contextos son visualizadas como de menor valor. Sin duda los desempeños, en muchos casos serán acordes a lo esperado: malos, en estos casos; aunque no siempre. Las personas buscarán por todos los medios satisfacerse en su tarea, sea con la tarea propiamente dicha, y pondrán allí su creatividad; sea construyendo obstáculos o esquivando responsabilidades de manera "creativa" En otros casos como ocurría desde el origen en los Círculos de Calidad y Participación, la inclusión implicaba un premio al desempeño. La expectativa estaba puesta en obtener la máxima contribución de cada uno (y de todos). Pertenecer y participar era de entrada una recompensa, un reconocimiento. Generalmente el desempeño era acorde al proceso que lo generó.

- **Habilidades adecuadas al rol:** Dentro del mismo factor aparece el tema de la competencia personal. Se obtienen resultados muy distintos en los casos en que la selección de los miembros se realiza a partir de los que están “disponibles” o “libres” que cuando el foco de selección está puesto en las competencias respecto de la tarea y del modo de trabajo (aptitud y actitud para el trabajo con otros) .
- **Contexto favorable:** El desempeño de las personas tiende siempre a satisfacer las expectativas. El mix entre expectativas y contexto da como resultado un desempeño particular. Cuando la expectativa es negativa, consciente o inconscientemente se genera un contexto para el fracaso.
- **Ambiente sustentador:** El equipo debe transitar procesos de aprendizaje colectivo. No todas las decisiones serán acertadas. Es el contexto el que deberá promover y sostener estos procesos de aprendizaje. Requiere un clima de confianza, donde puedan expresar ideas, opiniones, desacuerdos, sentimientos y preguntas con libertad. El cambio siempre implica dolor y ansiedad. El fundamento del trabajo en equipo es el aprendizaje combinado con la voluntad de actuar en base a lo que aprendemos. La voluntad se alcanza a través del conocimiento e interés mutuo.
- **Fluidez comunicacional e Información compartida:** El desarrollo de competencias de comunicación dentro de un equipo resulta crítico. Esto contribuye tanto a su formación como a su desarrollo en el tiempo. La capacidad de este colectivo para construir códigos comunes e interactuar fluidamente, insertando en estos canales la información relevante (de la tarea, de las competencias, de las expectativas, de las emociones, etc.) es vital. Del mismo modo, lo es, la capacidad para escucharse.
- **Dirección clara:** Trabajar en equipo requiere de un líder formado suficientemente. El líder puede estar dentro o fuera del equipo. A veces, en algunos equipos de trabajo, el rol de líder cambia de un participante a otro en función de cada fase de su desarrollo. El líder es garante, por este motivo deben conocerse los hábitos que contribuyen a formar un líder que ofrezca suficientes garantías. La proactividad, como orientación del líder, el conocimiento de las metas y objetivos, la capacidad para jerarquizar desempeños, la de crear situaciones ganancia mutua, de entender para ser entendido, de cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características necesarias en los líderes.

Quien lidera debe propender hacia la autoorganización del equipo a través de la comunicación de la visión de un futuro que será un estado mejor y diferente del actual. Así los empleados podrán organizar sus recursos para alcanzar los resultados deseados. Hace falta coordinar los recursos (capital, materias primas y tecnologías) de manera tal que el equipo pueda alcanzar las metas establecidas. El líder dará dirección y asignará recursos.

- Si la organización es mala el equipo trabajará en forma confusa, con falta de motivación, polemiza, desistirá de la cooperación y estará a la defensiva. Así mismo el líder deberá diseñar sistemas de información retroalimentados que permitan el avance positivo de la tarea. Evitará ser obstáculo en las vías de comunicación, las cuales

tendrán un flujo orientado a todos los niveles y direcciones. El líder deberá ocuparse de cubrir las necesidades personales mientras se alcanzan las metas del equipo. La comprensión de estas necesidades implica tiempo y esfuerzo. Es necesario conocer a los empleados como personas para saber que los motiva. Hace falta sensibilidad para poder reconocerlas y diseñar formas que las cubran mientras se alcanzan las metas de la organización. Lo que se espera de cada uno debe ser comunicado. Así es necesario reconocer y recompensar el buen desempeño y corregir el mal desempeño si ocurre. Quien lidera debe guiar y motivar el crecimiento personal de cada empleado.

- **Objetivos mensurables de orden superior.** Los equipos necesitan para vivir contar con objetivos. Son el origen y finalidad de su existencia. Los objetivos que aborde un equipo tienen que ser aceptados por el mismo. Se requiere, además, como característica muy importante, el hecho de que estos sean mensurables, que pueda definirse con claridad cuando se han logrado. Por otra parte, deben resultar desafiantes para motivar al logro, y ser de creciente complejidad para desarrollar procesos de aprendizaje en el seno del equipo. Los objetivos pueden ser: nada exigentes (equipos cómodos), exigentes pero alcanzables con esfuerzo, o dolorosos e imposibles. Esto desata la ansiedad. Hasta un punto es útil, en demasía paraliza.
- **Manejo de los conflictos y las crisis:** el modo en que los equipos manejan los conflictos y las crisis es crítico para su existencia. La posibilidad de percibir la crisis como oportunidad de cambio, como límite a la repetición es uno de los factores que contribuyen al desarrollo. Manejar la diferencia, integrando las perspectivas y un enfoque de resolución de conflictos que se oriente por una estrategia gana-gana es otro factor crucial. Así, altos niveles de conflicto conducen a altos niveles de desempeño.
- **Recursos suficientes:** Contar con recursos suficientes hace que el equipo se oriente a la tarea y enfoque su esfuerzo hacia un alto desempeño, y con miras a la competencia o en la pelea por los mismos. Retacear recursos es operar sobre la propia motivación del equipo deteriorando su moral y su desempeño.
- **Integración y coordinación.** Uno de los modos de pensar una organización es como una gran estructura compuesta por equipos de trabajo, un edificio de equipos. El grado en que cada equipo es integrado a la vida de la organización total, y el grado en el que su labor se realiza en forma coordinada con el resto, marca un sentimiento de pertenencia a un nivel mayor, presta una significación importante para las contribuciones personales. Significa ser parte de una empresa "importante, trascendente". Lo opuesto sería el aislamiento.
- **Flexibilidad:** La capacidad de enfocar los problemas desde diferentes perspectivas para ofrecer distintas soluciones; la posibilidad de adaptarse a diferentes demandas y contextos con modelos de pensamiento y comportamiento no rígidos, es otro de los factores esenciales para el desarrollo.
- **Capacidad de innovación:** Un equipo no solo debe poder proponer ideas novedosas, tiene que poder pensar en conjunto y crear, sino que debe estar orientado a

transformar la realidad, a innovar efectivamente. Es la capacidad de convertir las ideas en realidades, es orientación a la acción, y es determinante para el crecimiento y el cambio.

- **Recompensas de equipo:** Un aspecto crítico que promueve u obstaculiza el desarrollo del equipo son las recompensas. Cuando un equipo obtiene resultados, las recompensas deben ser para el equipo y no para algunos de sus integrantes. De ser así, se destruye la cohesión y se rompen los lazos de confianza, convirtiendo el propio espacio en un campo de batalla.

## **LECTURA DEL TEXTO: LOS 5 PRINCIPIOS ESENCIALES PARA LA FORMACIÓN DE UN GRAN EQUIPO por FERNANDO GROSSO**

Es probable que una de las ideas que más moviliza a las empresas en el presente sea el "trabajo en equipo". Al menos, en el marco de nuestra actividad profesional se ha convertido en los últimos tiempos en una de las cuestiones que más consultas genera por parte de ejecutivos de organizaciones de las más variadas actividades, tamaños y espacios de acción.

Con una inobjetable buena prensa a favor y enmarcado en un discurso "socialmente aceptable" y hasta admirado en los ámbitos empresarios y profesionales, la idea de la formación y el desarrollo de equipos de trabajo parecen convertirse en la nueva panacea del management moderno que paulatinamente va desterrando la figura del "gerente-estrella" como supremo constructor de destinos de grandeza competitiva.

Sin embargo, en el marco del entusiasmo que irradian las salas de directorio y los discursos fervorosos de quienes dicen haberse reencontrado con una renovada esencia de la expansión del capital humano, la realidad cotidiana (sobre todo aquella que enfrentan mandos medios y gerentes de pequeñas y medianas empresas) muestra una contracara: en la práctica, la formación de equipos de trabajo verdaderamente consolidados representa un desafío de difícil resolución.

Más allá de esfuerzos voluntariosos –y otros ni siquiera eso- parecería que forjar un espíritu auténticamente cooperativo en las operaciones cotidianas termina siendo más una expresión de deseos que una realidad tangible.

Son muchos los factores que inciden sobre esta realidad, el más claro sin lugar a dudas es la impaciencia con la que muchos gerentes se movilizan en torno a estos objetivos y los prematuros abandonos que la tarea de trabajar en el desarrollo del equipo arroja como consecuencia: Formar un gran equipo, no es tarea de unos días o de estímulos aislados que se generan en los "ratos libres". Es una actividad de tiempo completo que debe desarrollarse en forma artesanal durante un largo periodo.

Lamento, en este sentido, la decepción que estas últimas palabras puedan generar en el lector, más si aún considera que vale la pena hacer el esfuerzo de comenzar a diseñar la arquitectura de un equipo exitoso (puedo asegurarle que los resultados que obtendrá a partir de un equipo consolidado compensarán con creces el esfuerzo), quiero

proporcionarle algunos principios esenciales que le permitirán colocar cimientos firmes sobre los que se edificará un verdadero GRAN EQUIPO.



**Primer principio: NO SE FORMA UN GRAN EQUIPO SIN A TRAVÉS DE INDIVIDUOS PREDISPUUESTOS A HACERLO**

La constitución de un gran equipo nunca es en sus inicios un fenómeno "espontáneamente colectivo", el trabajo inicial se desarrolla sobre los individuos, en la transformación de su modelo mental y en el fortalecimiento de su autoconfianza: en general quienes más resistencia presentan a trabajar en equipo son las personas inseguras que temen que su individualidad quede subordinada a los designios del resto.

La seguridad personal del individuo en su puesto de trabajo –y a partir de allí su disposición cooperativa- depende esencialmente de un conjunto de elementos respecto de los cuales la gerencia tiene que convertirse en el principal garante:

- La asignación de tareas que permitan a las personas poder emplear sus mayores capacidades (dejar de pensar en términos de las debilidades de cada uno y concentrarse fuertemente en los puntos fuertes, haciendo sentir a cada individuo en alguien importante a partir de sus condiciones)
- La inspiración de las personas a partir de una mirada de largo plazo que les permita visualizar su crecimiento y progreso personal (las personas necesitan sentirse protagonistas de una historia desafiante, no meros actores de reparto de la rutina cotidiana)
- El compromiso cierto de la empresa (encarnado en la actitud de sus gerentes) de comprometerse plenamente con el cumplimiento de los proyectos y las metas personales de cada individuo. Las personas no se involucran cuando sienten que sus sueños quedan subordinados al sueño de otros (por ejemplo, grandes definiciones de visiones corporativas vacías de significado para el individuo común), sino cuando entienden que la mejor forma de realizar sus proyectos es ayudando a otros a realizar los suyos.



**Segundo principio: NO HAY EQUIPO SIN UN LIDERAZGO SÓLIDO Y COMPROMETIDO CON EL CONJUNTO**

**Todo gran equipo parte de la figura de un gran líder, alguien profundamente comprometido con las personas tanto individualmente como en forma colectiva. La carencia de un líder sólido a la larga termina disgregando a las personas y permitiendo la aparición de intereses contrapuestos, luchas de poder y mezquindades.**

La labor del líder no es totalitaria, pero sí totalizadora. Su conducta marca el rumbo, su acción cotidiana debe concentrarse en la motivación de los individuos, el fortalecimiento de las relaciones y una permanente dedicación a la promoción del desarrollo integral de las personas (y está claro, que al decir esto no me refiero solamente a sus "competencias laborales")

Por otra parte, un verdadero equipo cultiva como un principio esencial una lealtad a toda prueba entre sus integrantes y esa lealtad comienza a construirse a partir de la lealtad de los individuos hacia su líder.



Tercer principio: NO HAY EQUIPO SIN SÓLIDOS VALORES COMPARTIDOS

Se dice con acierto que un fundamento esencial de un equipo es la existencia de una "visión compartida", pero para llegar a esta idea de un destino común, debe previamente construirse un sistema de creencias y principios de conducta compartidos por todos los integrantes.

Nuevamente aquí vuelve a ser decisiva la figura del líder, puesto que es a él a quien corresponde la indelegable labor de instalar dichos valores.

Los valores a instalar para conformar un auténtico equipo (confianza, espíritu cooperativo, lealtad, humildad, etc.) no se declaman –obviamente, no es una cuestión de "discursos"-: se vivencian y se transmiten en prácticas cotidianas, simples pero elocuentes, repetidas en el tiempo. Los equipos adquieren los valores que sus conductores demuestran en su accionar cotidiano.



Cuarto principio: NO HAY UN GRAN EQUIPO SIN PROFUNDOS VÍNCULOS ENTRE SUS INTEGRANTES.

**Una gran paradoja:** los grandes equipos de trabajo no se construyen desde el plano laboral, sino más bien desde lo "extra laboral". Las personas construyen fuertes relaciones cooperativas, cuando comienzan a construirse entre ellas lo que llamamos "adhesivos sociales", es decir afinidades que hacen a su vida integral y no solamente al "espacio de la oficina".

Muchos creen que esto es algo que es prescindible e inclusive algunos creen hasta peligroso que se genere un ambiente realmente amigable entre las personas. No existe postura más equivocada: solamente cuando las personas se sienten a gusto con el

entorno social en el que se mueven se comprometen a dar lo mejor de sí y ayudar a que los otros también lo hagan.

**Un gran equipo funciona más por las emociones que por la razón fría, sobre todo en la adversidad.**

El impulso genuino de actividades que permitan que las personas confraternicen entre ellas y desarrollen una verdadera red afectiva se constituye en un refuerzo de suma importancia para la consolidación de los valores y la visión compartida.



Por último, una característica distintiva de un gran equipo es la existencia de un profundo sentido de logro arraigado en cada uno de sus integrantes y la convicción que la unidad y el esfuerzo compartido es capaz de superar cualquier obstáculo que se interponga.

Ese efecto mágico que llamamos "mística" (etimológicamente: algo destinado a unirse a lo superior) o más corrientemente "mentalidad ganadora", no es otra cosa que un exacerbado sentido de pertenencia reforzado en forma permanente a partir de verdaderos rituales compartidos y símbolos que nos recuerdan que "somos especiales", que somos capaces de lograr lo que nos proponemos.

La construcción de la mística de un equipo es un proceso que se genera mediante un proceso bastante similar al que describimos en el apartado anterior: la reiteración de comportamientos positivos, la permanente evocación del éxito alcanzado, la alimentación de la autoestima individual y grupal, genera un entusiasmo colectivo que guía al equipo a nuevas realizaciones construyendo así un círculo virtuoso que paulatinamente se va "convirtiendo en leyenda", reforzando la inspiración de las personas y movilizándolo lo más profundo de sus energías.

La conformación de un gran equipo, en definitiva, no debe verse nunca como una misión que solo pueden encarar solo unos "pocos elegidos", ni tampoco como una empresa que requiere del concurso de personas extraordinarias.

Si es en cambio, una tarea metódica que depende del compromiso y la disciplina de un conductor que se asuma a sí mismo como un verdadero líder, que apuesta al talento de las personas y a su inagotable capacidad de ir siempre un paso más allá... ¿Que esto se trata ante todo de una creencia? Por supuesto, de eso estábamos hablando: No es casual que las palabras "creer" y "crear" tengan la misma raíz. En los momentos de mayor adversidad, cuando su escepticismo lo invite a abandonar la tarea, mire simplemente alrededor y recuerde que todo lo tangible que lo rodea, alguna vez fue simplemente una creencia.

**Veán los siguientes videos para movilizar la reflexión y el debate abierto dentro del grupo sobre los conceptos vertidos en el presente bloque.**

7. [Lobos \(Trabajo en equipo\)](#)
8. ["GRAN REFLEXION DE LO QUE ES TRABAJO EN EQUIPO"](#)
9. [Trabajo en Equipo](#)
10. [Equipo de Alto Desempeño](#)

# **SOCIOLOGÍA CRIMINAL**

## ¿Qué es la sociología?

### Conceptos básicos

#### Sociología Ciencia

Vivimos hoy -próximos al final del siglo- en un mundo que es enormemente preocupante, pero que presenta las más extraordinarias promesas para el futuro. Es un mundo pletórico de cambios, marcado por profundos conflictos, tensiones y divisiones sociales, así como por la terrorífica posibilidad de una guerra nuclear y por los destructivos ataques de la tecnología moderna al entorno natural. Sin embargo, tenemos posibilidades para controlar nuestro destino y mejorar nuestras vidas, cosa harto inimaginable para generaciones anteriores.

¿Cómo surgió este mundo? ¿Por qué son nuestras condiciones de vida tan diferentes de las de nuestros antepasados? ¿Qué direcciones tomará el cambio en el futuro? Estas cuestiones son la preocupación primordial de la sociología; una disciplina que, por consiguiente, tiene que desempeñar un papel fundamental en la cultura intelectual moderna.

La Sociología es el estudio de la vida social humana, de los grupos y sociedades. Es una empresa cautivadora y atrayente, al tener como objeto nuestro propio comportamiento como seres humanos. El ámbito de la sociología (28) es extremadamente amplio y va desde el análisis de los encuentros efímeros entre individuos en la calle hasta la investigación de los procesos sociales globales. Un pequeño ejemplo nos acercará a la naturaleza y objetivos de esta disciplina.

#### El ámbito de la sociología: un primer ejemplo

¿Ha estado enamorado alguna vez? Es prácticamente seguro que sí. La mayoría de la gente sabe desde la adolescencia qué es estar enamorado y, para muchos de nosotros, el amor y el romance aportan algunos de los más intensos sentimientos de nuestra vida. ¿Por qué se enamoran las personas? La respuesta, a primera vista, parece obvia. El amor expresa una atracción física y personal que dos individuos sienten el uno por el otro. Hoy en día, podemos ser escépticos ante la idea de que el amor "es para siempre", pero solemos pensar que enamorarse es una experiencia que procede de sentimientos humanos universales. Parece del todo natural que una pareja que se enamora quiera realizarse personal y sexualmente a través de su relación, y quizá mediante el matrimonio.

Sin embargo, esta situación que hoy nos parece evidente es, de hecho, bastante inusual. Enamorarse no es una experiencia que tenga la mayoría de los habitantes del mundo y, si la tienen, no suele vincularse al matrimonio. La idea del amor romántico no se extendió en Occidente hasta la fecha bastante reciente y ni siquiera ha existido en la mayoría de las otras culturas.

Sólo en los tiempos modernos se ha considerado que el amor y la sexualidad están íntimamente ligados. John Boswell, historiador del medioevo europeo, ha señalado hasta qué punto nuestra idea contemporánea del amor romántico es inusual. En la Europa

medieval casi nadie se casaba por amor. De hecho, existía entonces el siguiente dicho: "Amar a la propia esposa con pasión es adulterio". En aquellos días y durante siglos los hombres y las mujeres se casaban principalmente para mantener la propiedad de los bienes familiares o para criar hijos que trabajaran en sus granjas. Una vez casados, podían llegar a ser buenos amigos, sin embargo, esto ocurría después de las bodas y no antes. A veces la gente tenía otras relaciones sexuales al margen del matrimonio, pero éstas apenas inspiraban las emociones que ahora relacionamos con el amor. El amor romántico se consideraba, en el mejor de los casos, una debilidad y, en el peor, una especie de enfermedad.

Hoy día nuestra actitud es casi la contraria. Con razón habla Boswell de que "prácticamente [existe] una obsesión en la moderna cultura industrial" con el amor romántico:

Los que están inmersos en este "mar de amor" suelen darlo por hecho [...] En muy pocas culturas premodernas o contemporáneas no industrializadas se aceptaría esta idea (29) -que no suscita polémica en Occidente- de que "el objetivo de un hombre es amar a una mujer y el de una mujer amar a un hombre". A la mayoría de las personas de todas las épocas y lugares esta valoración del ser humano les parecería bastante pobre. (Boswell, 1995, p. xix.)

Por consiguiente, el amor romántico no puede considerarse como parte intrínseca de la vida humana, sino que, en realidad, esta concepción es fruto de muy diversas influencias sociales e históricas, que son el objeto de estudio de los sociólogos.

La mayoría de nosotros vemos el mundo según las características que tienen que ver con nuestra propia vida. La sociología demuestra que es necesario utilizar un punto de vista más amplio para saber por qué somos como somos y por qué actuamos de la forma en que lo hacemos. Nos enseña que lo que consideramos natural, inevitable, bueno o verdadero puede no serlo y que las "cosas dadas" de nuestra vida están influidas por fuerzas históricas y sociales. Para el enfoque sociológico es fundamental comprender de qué forma sutil, aunque compleja y profunda, la vida individual refleja las experiencias sociales.

### **El desarrollo de un punto de vista sociológico**

Aprender a pensar sociológicamente -en otras palabras, usar un enfoque más amplio- significa cultivar la imaginación. Como sociólogos, tenemos que imaginar, por ejemplo, cómo experimentan el sexo y el matrimonio aquellas personas -la mayoría de la humanidad hasta hace poco tiempo- quienes el amor romántico les es ajeno e incluso les parece absurdo. Estudiar sociología no puede ser un proceso rutinario de adquisición de conocimiento. Un sociólogo es alguien capaz de liberarse de la inmediatez de las circunstancias personales para poner las cosas en un contexto más amplio. El trabajo sociológico depende de lo que el autor americano Wright Mills, en una célebre expresión, denominó la imaginación sociológica (Mills, 1970).

La imaginación sociológica nos pide, sobre todo, que seamos capaces de pensar distanciándonos de las rutinas familiares de nuestras vidas cotidianas, para poder verlas

como si fueran algo nuevo. Consideremos el simple acto de beber una taza de café. ¿Qué podríamos decir, desde un punto de vista sociológico, de este hecho de comportamiento, que parece tener tan poco interés?: muchísimas cosas. En primer lugar, podríamos señalar que el café no es sólo una bebida, ya que tiene un valor simbólico como parte de unos rituales sociales cotidianos. Con frecuencia, el ritual al que va unido el beber café es mucho más importante que el acto en sí. Dos personas que quedan para tomarse un café probablemente tienen más interés en encontrarse y charlar que en lo que van a beber. La bebida y la comida dan lugar (30)

### **Sociología del café**

Valor simbólico → Para muchos occidentales la taza de café por la mañana es un rito personal, que se repite con otras personas a lo largo del día.

Utilización como droga → Muchos beben café para darse un "empujón adicional". Algunas culturas prohíben su uso

Relaciones sociales y económicas → El cultivo, empaquetado, distribución y comercialización del café son actividades de carácter global que afectan a diversas culturas, grupos sociales y organizaciones dentro de esas mismas culturas, así como a miles de individuos. Gran parte del café que se consume en Europa y los Estados Unidos se importa de Sudamérica.

Desarrollo social y económico anterior → Las "relaciones en torno al café" actuales no siempre existieron. Se desarrollaron gradualmente y podrían desaparecer en el futuro.

En todas las sociedades hay oportunidades para la interacción social y la ejecución de rituales, y éstos constituyen un interesantísimo objeto de estudio sociológico.

En segundo lugar, el café es una droga que contiene cafeína, la cual tiene un efecto estimulante en el cerebro. La mayoría de las personas en la cultura occidental no considera que los adictos al café consuman droga. Como el alcohol, el café es una droga aceptada socialmente, mientras que la marihuana, por ejemplo, no lo es. Sin embargo, hay culturas que toleran el consumo de marihuana, e incluso el de cocaína, pero fruncen el ceño ante el café y el alcohol. A los sociólogos les interesa saber por qué existen estos contrastes.

En tercer lugar, un individuo, al beber una taza de café, forma parte de una serie extremadamente complicada de relaciones sociales y económicas que se extienden por todo el mundo. Los procesos de producción, transporte (31) y distribución de esta sustancia requieren transacciones continuadas entre personas que se encuentran a miles de kilómetros de quien lo consume. El estudio de estas transacciones globales constituye una tarea importante para la sociología, puesto que muchos aspectos de nuestras vidas actuales se ven afectados por comunicaciones e influencias sociales que tienen lugar a escala mundial.

Finalmente, el acto de beber una taza de café supone que anteriormente se ha producido un proceso de desarrollo social y económico.

Junto con otros muchos componentes de la dieta occidental ahora habituales -como el té, los plátanos, las patatas y el azúcar blanco- el consumo de café comenzó a extenderse a finales del siglo XIX y, aunque se originó en Oriente Medio, la demanda masiva de este producto data del período de la expansión colonial occidental de hace un siglo y medio. En la actualidad, casi todo el café que se bebe en los países occidentales proviene de áreas (Sudamérica y África) que fueron colonizadas por los europeos, así que de ninguna manera es un componente "natural" de la dieta occidental.

### **El estudio de la sociología**

La imaginación sociológica nos permite darnos cuenta de que muchos acontecimientos que parecen preocupar únicamente al individuo en realidad tienen que ver con asuntos más generales. El divorcio, por ejemplo, puede resultar un proceso muy difícil para quien lo está pasando y constituirse en lo que Mills denomina un problema personal. Sin embargo, señala este autor, también puede ser un asunto público en una sociedad actual como la británica, donde más de un tercio de los matrimonios se separan durante sus primeros diez años de existencia. Por poner otro ejemplo, el desempleo puede ser una tragedia individual para alguien que es despedido y no puede encontrar otro trabajo, sin embargo el problema rebasa el nivel de la desesperación personal cuando en una sociedad millones de personas están en esa misma situación, y es entonces cuando se convierte en un asunto público que tiene que ver con amplias tendencias sociales.

Intente aplicar este punto de vista a su propia vida, sin pensar únicamente en problemas. Por ejemplo, ¿por qué está pasando las páginas de este libro?, ¿por qué ha decidido estudiar sociología? Puede que estudie esta materia a regañadientes, porque la necesita para completar un curso, o puede que esté deseando saber más de ella. Cualesquiera que sean sus motivaciones, es muy posible que tenga mucho en común, sin siquiera saberlo, con otros estudiantes de sociología. Su decisión personal refleja su posición en el contexto social.

¿Tiene usted las siguientes características?: ¿es joven, blanco, procede de una familia de profesionales liberales o de trabajadores no manuales? ¿Ha trabajado a tiempo parcial, o aún lo hace, para mejorar sus ingresos? ¿Quiere encontrar un buen empleo cuando termine sus estudios pero no (32) está completamente dedicado a ellos? ¿No sabe realmente lo que es la sociología pero cree que tiene algo que ver con el comportamiento de las personas en grupo? De entre ustedes, más del 75%, contestarán que sí a estas preguntas. Los estudiantes universitarios no son representativos del conjunto de la población, sino que suelen proceder de los estratos sociales más privilegiados y, en general, sus actitudes reflejan las de sus amigos y conocidos. El ambiente social del que procedemos tiene mucho que ver con el tipo de decisiones que creemos apropiadas.

Sin embargo, suponga que responde "no" a una o más de las preguntas anteriores, entonces puede que usted proceda de un grupo minoritario o de un sector desfavorecido, o puede que sea de mediana edad o anciano. En cualquier caso, podrían sacarse las siguientes conclusiones: es probable que haya tenido que luchar para llegar donde ha llegado y superar las reacciones hostiles de sus amigos y de otras personas cuando les

dijo que tenía intención de ir a la universidad, o puede que esté compaginando la educación superior con la dedicación total al cuidado de sus hijos.

Aunque todos estamos influidos por nuestro contexto social, nuestro comportamiento no está del todo condicionado por ellos. Tenemos nuestra propia individualidad y la creamos, La labor de la sociología es investigar la conexión que existe entre lo que la sociedad hace de nosotros y lo que hacemos de nosotros mismos. Nuestras actividades estructuran -dan forma- al mundo social que nos rodea y, al mismo tiempo, son estructuradas por él.

El concepto de estructura social es importante para la sociología y se refiere al hecho de que los contextos sociales de nuestra vida no sólo se componen de una colección aleatoria de acontecimientos y acciones, sino que, de diversas maneras, están estructurados o siguen una pauta. Nuestra forma de comportarnos y las relaciones que mantenemos unos con otros presentan regularidades. Sin embargo, la estructura social no tiene el carácter físico, por ejemplo, de un edificio que existe al margen de las acciones humanas. Sus "componentes básicos" -seres humanos como usted y como yo- lo reconstruyen a cada momento.

### **Consecuencias deseadas y no deseadas**

Este proceso permanente de construcción y reconstrucción de la vida social se basa en los significados que las personas atribuyen a sus acciones, pero éstas pueden tener consecuencias diferentes a las deseadas. Los sociólogos establecen una clara diferencia entre los propósitos de nuestro comportamiento -lo que pretendemos lograr- y las consecuencias no deseadas del mismo. Por ejemplo, puede que unos padres quieran que sus hijos se comporten según las normas de conducta aceptadas socialmente y que para alcanzar este objetivo se comporten con ellos de forma estricta y autoritaria. Sin embargo, esta actitud puede tener como consecuencia no deseada (33) que los hijos se rebelen y se aparten de las normas de comportamiento ortodoxas.

Algunas veces, las acciones que se emprenden para lograr un objetivo determinado tienen consecuencias que, en realidad, impiden que éste se alcance. Hace algunos años se aprobaron unas leyes en Nueva York que obligaban a los propietarios de edificios deteriorados en áreas de renta baja a que los reformarán para ajustarse a unas normas mínimas. La intención era que las viviendas disponibles para los sectores más pobres de la comunidad alcanzarán unos niveles aceptables, El resultado fue que los propietarios de edificios en mal estado los abandonaron por completo o les dieron otros usos, de manera que se produjo una escasez aún mayor de viviendas satisfactorias.

Lo que hacemos en la vida y de qué modo nuestras acciones afectan a otros puede entenderse como una combinación de consecuencias deseadas y no deseadas. La tarea de la sociología es estudiar el equilibrio que hay entre la reproducción social y la transformación social. El primer concepto se refiere a cómo las sociedades "siguen funcionando" a lo largo del tiempo, mientras que el segundo se ocupa de los cambios que sufren. La reproducción social tiene lugar porque existe una continuidad entre lo que las personas hacen día tras día y año tras año, así como en las prácticas sociales que siguen.

Los cambios se producen, en parte, porque las personas así lo quieren y, en parte, por las consecuencias que nadie prevé o desea.

## **Los comienzos**

Los seres humanos siempre hemos sentido curiosidad por las fuentes, de nuestro propio comportamiento, pero durante miles de años los intentos por comprendernos a nosotros mismos se apoyaron en formas de pensar transmitidas de generación en generación que, con frecuencia, se expresaban en términos religiosos (por ejemplo, antes de la aparición de la ciencia moderna, muchos creían que fenómenos de la naturaleza como los terremotos eran ocasionados por dioses o espíritus). El estudio objetivo y sistemático del comportamiento humano y de la sociedad es un hecho relativamente reciente, cuyos orígenes se remontan a principios del siglo XIX. El trasfondo de la primera sociología fue el de los cambios arrolladores que trajo consigo la Revolución francesa de 1789 y la Revolución industrial en Europa. La sacudida que sufrieron las formas de vida tradicionales con estos cambios produjo una revisión de la forma de entender tanto el mundo social como el natural.

Una evolución clave fue la utilización de la ciencia en vez de la religión para comprender el mundo. Las preguntas que estos pensadores del siglo XIX querían contestar - ¿qué es la naturaleza humana?, ¿por qué está estructurada la sociedad de una determinada manera?, ¿cómo y por qué (34) cambian las sociedades? - son las mismas que se plantean los sociólogos de hoy. El mundo contemporáneo es completamente diferente al del pasado y la labor de la sociología es ayudarnos a comprender ese mundo y lo que puede que nos aguarde en el futuro.

## **Auguste Comte**

Es evidente que, por sí solo, ningún individuo puede fundar toda una disciplina y fueron muchos los autores que participaron en los orígenes del pensamiento sociológico. Sin embargo, se suele conceder una especial importancia al autor francés Auguste Comte (1798-1857), aunque sólo sea porque fue él quien acuñó el término "sociología". Inicialmente, Comte hablaba de "física social" para referirse al nuevo campo de estudio pero sus rivales intelectuales también utilizaban este término. Comte quiso distinguir su perspectiva de la de los demás, de modo que acuñó el término "sociología" para describir la disciplina que se proponía crear.

Comte creía que esta nueva área podría producir un conocimiento de la sociedad basado en datos científicos y consideraba que la sociología era la última ciencia que quedaba por crear -siguiendo el ejemplo de la física, la química y la biología- y que era la más significativa y compleja de todas. Para él la sociología debía contribuir al bienestar de la humanidad utilizando la ciencia para comprender y, por tanto, predecir y controlar el comportamiento humano. Según este punto de vista, al final de su carrera elaboró ambiciosos planes para la reconstrucción de la sociedad francesa, en particular, y de las sociedades humanas en general.

## **Émile Durkheim**

Las obras de otro autor francés, Émile Durkheim (1858-1917), han tenido una influencia más duradera en la sociología moderna que las de Auguste Comte. Aunque recogió algunos elementos de la obra de éste, Durkheim consideraba que la mayor parte de sus trabajos eran demasiado especulativos y vagos y que no había logrado lo que se había propuesto: darle a la sociología una base científica. Según Durkheim, para llegar a ser científica, la sociología debía estudiar hechos sociales, es decir, aspectos de la vida social -como el estado de la economía o la influencia de la religión- que configuran nuestras acciones individuales. Creía que debíamos estudiar la vida social con la misma objetividad con que los científicos se ocupan de la naturaleza. El primer principio de la sociología para Durkheim era el famoso "¡Estudia los hechos sociales como si fueran cosas!". Con ello lo que quería decir era que la vida social puede ser analizada con el mismo rigor que los objetos o acontecimientos de la naturaleza. (34)

Al igual que los demás fundadores de la sociología, a Durkheim le preocupaban los cambios que en su época estaban transformando la sociedad y creía que lo que la mantiene unida son los valores y costumbres compartidos- Su análisis del cambio social se basaba en el desarrollo de la división del trabajo (el aumento de las diferencias complejas entre las distintas ocupaciones). Para Durkheim este proceso estaba desplazando cada vez más a la religión como principal núcleo de cohesión social. A medida que se expande la división del trabajo, las personas se van haciendo más dependientes de los demás, porque cada una de ellas necesita bienes y servicios que le proporcionan los que realizan otras ocupaciones.

Según Durkheim, los procesos de cambio en el mundo moderno son tan rápidos e intensos que crean grandes trastornos sociales, que él vinculaba con la anomia, una sensación de falta de objetivos y de desesperación producida por la moderna vida social. Los controles y normas morales tradicionales que solía proporcionar la religión han sido prácticamente destruidos por el desarrollo social moderno y ello deja a muchos individuos de las sociedades modernas con el sentimiento de que su vida cotidiana carece de sentido.

En uno de sus más famosos estudios (1952; publicado originalmente en 1897) Durkheim analizó el suicidio, fenómeno que parece un acto puramente personal, resultado de una profunda infelicidad del individuo. Sin embargo, Durkheim señala que los factores sociales tienen una influencia decisiva en el comportamiento suicida, siendo la anomia una de dichas influencias. Las tasas de suicidio señalan, año tras año, una pauta regular que ha de explicarse sociológicamente. Se pueden poner muchas objeciones a este estudio de Durkheim, pero continúa siendo una obra clásica que aún mantiene su importancia para la sociología actual.

## **Karl Marx**

Las ideas de Karl Marx (1818-1883) contrastan vivamente con las de Comte y Durkheim pero, como ellos, intentó explicar los cambios sociales que estaban ocurriendo durante la Revolución industrial. Cuando era joven sus actividades políticas le ocasionaron

problemas con las autoridades alemanas y, después de una breve estancia en Francia, se exilió definitivamente en Gran Bretaña. Los trabajos de Marx cubren diversas áreas e incluso sus críticos más severos consideran que su obra tiene una enorme relevancia para el desarrollo de la sociología. Gran parte de su obra se centra en cuestiones económicas, pero, considerando que siempre trató de conectar los problemas económicos con las instituciones sociales, su obra está llena de interesantes observaciones sociológicas.

La perspectiva teórica de Marx se basa en lo que él llamó la concepción materialista de la historia. Según este enfoque (que se opone al de Durkheim (36)) las principales causas del cambio social no son las ideas o los valores de los seres humanos. Por el contrario, el cambio social está primordialmente inducido por influencias económicas. El conflicto entre las clases -ricos frente a pobres- constituye el motor del desarrollo histórico. En palabras de Marx: "Toda la historia humana hasta el presente es la historia de la lucha de clases".

Aunque escribió sobre distintos períodos históricos, Marx se centró en el cambio en la época moderna. Para él, las transformaciones más importantes de este período están vinculadas al desarrollo del capitalismo, sistema de producción que contrasta radicalmente con los anteriores órdenes económicos de la historia, ya que conlleva la producción de bienes y servicios para venderlos a una amplia gama de consumidores. Los que poseen el capital -fábricas, maquinaria y grandes sumas de dinero- conforman una clase dominante. El resto de la población constituye una clase de trabajadores asalariados, o clase trabajadora, que no posee los medios para su propia supervivencia y que, por tanto, debe buscar los empleos que proporcionan los que tienen el capital. En consecuencia, el capitalismo es un sistema de clases en el que el conflicto entre éstas es constante.

Para Marx, el capitalismo será reemplazado en el futuro por una sociedad sin clases, sin grandes divisiones entre ricos y pobres. Con esto no quería decir que fueran a desaparecer todas las desigualdades entre los individuos, sino que la sociedad no estará dividida entre una pequeña clase que monopoliza el poder económico y político y una gran masa de personas que apenas se benefician de la riqueza que genera su trabajo. El sistema económico pasará a ser de propiedad comunal y se establecerá una sociedad más igualitaria que la actual.

La obra de Marx ha tenido una influencia trascendental en el mundo del siglo XX. Hasta la reciente caída del comunismo soviético, más de un tercio de la población de la tierra vivía en sociedades cuyos gobiernos se consideraban herederos de sus ideas. Además, muchos sociólogos se han visto influidos por su concepción de las clases y de las divisiones que ocasionan.

## **Max Weber**

Al igual que Marx, Max Weber (1864-1920) no puede ser etiquetado únicamente como sociólogo, ya que sus intereses y preocupaciones se extendieron a diversas disciplinas. Nacido en Alemania, donde desarrolló gran parte de su carrera académica, Weber tenía

una vasta cultura. En sus obras abordó la economía, el derecho, la filosofía y la historia comparativa, además de la sociología, y gran parte de su trabajo se centró también en el desarrollo del capitalismo. Como otros pensadores de su tiempo, intentó comprender el cambio social. Estuvo influido por Marx pero fue también muy crítico con algunas de sus principales ideas. Rechazaba la concepción (37) materialista de la historia y consideraba que los conflictos de clase eran menos relevantes de lo que suponía Marx. Para Weber los factores económicos son importantes, pero el impacto de las ideas y los valores sobre el cambio social es igualmente significativo.

Weber dedicó algunas de sus obras más influyentes al análisis de lo que diferenciaba la sociedad y la cultura occidental de otras grandes civilizaciones. Estudió las religiones de China, la India y Oriente Medio y con estas investigaciones hizo aportaciones clave a la sociología de la religión. Tras comparar los sistemas religiosos dominantes en China y la India con los occidentales, Weber llegó a la conclusión de que ciertos aspectos de la doctrina cristiana habían tenido un papel fundamental en la aparición del capitalismo. Al contrario que en Marx, esta perspectiva no surgía únicamente de las transformaciones económicas, sino que, para Weber, las ideas y valores culturales ayudan a que se constituya una sociedad y conforman nuestras acciones individuales.

La interpretación weberiana de la naturaleza de las sociedades modernas y de las razones de la difusión mundial de las formas de vida occidentales también contrasta sustancialmente con la de Marx. Según Weber, el capitalismo -una forma característica de organizar la actividad económica- no es más que uno de los muchos factores importantes que constituyen el desarrollo social. El impacto de la ciencia y de la burocracia son factores que subyacen en el capitalismo y que, en cierto modo, son más importantes que él. La ciencia ha conformado la tecnología moderna y seguirá haciéndolo en el futuro, mientras que la burocracia es la única forma de organizar eficazmente a grupos numerosos de personas y, por tanto, seguirá expandiéndose inevitablemente con el desarrollo económico y político. Weber describió el conjunto constituido por los avances científicos, la tecnología moderna y la burocracia como racionalización, es decir, la organización de la vida social y económica según principios de eficacia y, basándose en conocimientos técnicos.

## **Autores recientes**

### **Michel Foucault y Jürgen Habermas**

Entre los más prominentes pensadores con enfoque sociológico de los últimos tiempos hay que tener en cuenta al pensador francés Michel Foucault (1926-1984) y al autor alemán Jürgen Habermas (nacido en 1929). Al igual que los clásicos de la disciplina, estos autores no sólo han sido sociólogos, sino que se han ocupado ampliamente de la filosofía y de la historia.

Es una opinión unánime que Foucault ha sido una de las figuras más sobresalientes del pensamiento social del siglo XX. En sus obras se ocupó de (38) materias similares a las analizadas por Weber en sus estudios de la burocracia: el desarrollo de las prisiones, hospitales, escuelas y otras organizaciones a gran escala. Sus posteriores trabajos sobre

la sexualidad y el yo han sido también muy influyentes, especialmente para el pensamiento feminista. Para Foucault, la "sexualidad" (al igual que el amor romántico, antes mencionado) no siempre ha existido, sino que ha sido creada por los procesos de desarrollo social. En la sociedad moderna, la sexualidad se convierte en algo que "tenemos", en una propiedad del yo.

Para la sociología el estudio del poder -de qué manera logran los individuos y los grupos sus fines, en pugna con los de los demás- es de crucial importancia. Marx y Weber, entre los clásicos, hicieron un especial hincapié en el poder y Foucault ha seguido algunas de las líneas de pensamiento que ellos iniciaron. Por ejemplo, consideraba que la sexualidad siempre está vinculada al poder social y cuestionaba la idea de que un mayor conocimiento conduzca a una mayor libertad, porque lo concebía como una forma de "etiquetar" a las personas y de controlarlas.

Hoy en día quizá sea Habermas el principal pensador con un enfoque sociológico. Sus influencias proceden especialmente de Marx y Weber pero también ha bebido de otras tradiciones intelectuales. Según este autor, las sociedades capitalistas, en las que siempre está presente el cambio, tienden a destruir el orden moral del que dependen. En la sociedad en la que vivimos el crecimiento económico suele ser lo más importante, pero esta situación hace que la vida cotidiana no tenga sentido. De esta manera, Habermas retorna el concepto durkheimiano de anomia, aunque lo utiliza de forma novedosa.

### **¿Es la sociología una ciencia?**

Durkheim, Marx y el resto de los clásicos del pensamiento sociológico consideraban que la sociología era una ciencia, pero, en realidad, ¿podemos estudiar la vida social humana de forma científica? Para dar respuesta a estas preguntas, debemos entender lo que significa esta palabra: ¿qué es la ciencia?

Ciencia es la utilización de métodos sistemáticos de investigación empírica, análisis de datos, elaboración teórica y valoración lógica de argumentos para desarrollar un cuerpo de conocimiento acerca de una determinada materia. Según esta definición, la sociología es una empresa científica que conlleva la aplicación de métodos sistemáticos de investigación empírica, el análisis de datos y la valoración de teorías según las pruebas existentes y con un argumento lógico.

Sin embargo, es diferente estudiar a los seres humanos que observar los fenómenos del mundo físico y la sociología no debe considerarse exactamente como una de las ciencias naturales. A diferencia de los objetos de la naturaleza, los humanos son seres auto conscientes que confieren sentido (39) y finalidad a lo que hacen. No podemos siquiera describir la vida social con exactitud a menos que capturemos primero el significado que las personas conceden a su conducta. Por ejemplo, describir una muerte como suicidio supone saber qué es lo que la persona en cuestión pretendía. El suicidio sólo puede producirse cuando un individuo trata deliberadamente de auto-destruirse. Si una persona se pone accidentalmente delante de un coche y muere no puede decirse que haya cometido un suicidio.

El hecho de que no podamos estudiar a los seres humanos exactamente igual que estudiamos los objetos de la naturaleza es, en ciertos aspectos, una ventaja para la sociología. Los sociólogos se benefician de poder plantear preguntas directamente a aquellos a los que estudian: otros seres humanos. Sin embargo, esta situación crea dificultades con las que no tropiezan los científicos de la naturaleza, porque las personas que saben que sus actividades se están estudiando muchas veces no se comportan del mismo modo en que lo hacen normalmente. Cuando los individuos responden a cuestionarlos, consciente o inconscientemente pueden dar una imagen de ellos mismos que difiere de sus actitudes habituales. Pueden incluso tratar de "ayudar" al investigador, dándole las respuestas que creen adecuadas.

### **¿Cómo puede ayudarnos la sociología en nuestra vida?**

La sociología tiene muchas consecuencias prácticas para nuestra vida, tal y como subrayó Mills cuando desarrolló su idea de la imaginación sociológica.

#### Conciencia de las diferencias culturales

En primer lugar, la sociología nos permite ver el mundo social desde muchos puntos de vista. Con frecuencia, si comprendemos realmente cómo viven otros, también adquirimos un mejor conocimiento de sus problemas. Las políticas prácticas que no se basan en una conciencia fundamentada de las formas de vida de las personas a las que afectan tienen pocas posibilidades de éxito. En este sentido, un asistente social blanco que trabaje en una comunidad de mayoría negra no logrará ganarse la confianza de los miembros de ésta sin desarrollar una sensibilidad hacia las diferentes experiencias sociales que a menudo separan a los blancos de los negros.

#### **Evaluación de los efectos de las políticas**

En segundo lugar, la investigación sociológica ofrece una ayuda práctica en la evaluación de los resultados de las políticas. Sobre el terreno, un programa de reforma puede, simplemente, no lograr lo que pretendían los que lo (40) concibieron, o acarrear desagradables consecuencias no deseadas. Por ejemplo, en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial se construyeron, con dinero público, grandes bloques de viviendas en los centros urbanos de muchos países. Estaban pensados para proporcionar viviendas de gran calidad a grupos de ingresos bajos de las áreas suburbanas y disponían de servicios comerciales y comunitarios muy próximos. Sin embargo, la investigación puso de manifiesto que muchos de los que se habían trasladado desde sus viviendas anteriores a estas grandes torres se sentían aislados y desgraciados. Los altos edificios y los centros comerciales de zonas pobres solían acabar en estado ruinoso y se convertían en lugares propicios para atracos y otros delitos violentos.

#### **El autoconocimiento**

En tercer lugar, quizá lo más importante sea que la sociología puede señalarnos el camino del autoconocimiento, es decir, de una mayor comprensión de uno mismo. Cuanto más sepamos acerca de por qué actuamos como lo hacemos y sobre el funcionamiento general de nuestra sociedad, más posible será que podamos influir en nuestro propio

futuro. No hay que pensar que la sociología sólo sirve para ayudar a quienes formulan las políticas -es decir, a los grupos poderosos- a tomar decisiones fundamentadas. No siempre puede suponerse que quienes están en el poder piensen en los intereses de los menos poderosos o privilegiados al implantar sus políticas. Grupos informados por sí mismos pueden responder de forma eficaz a las políticas gubernamentales o plantear sus propias iniciativas. Asociaciones de autoayuda como Alcohólicos Anónimos y movimientos sociales como los ecologistas son ejemplos de grupos sociales que han intentado, con un éxito considerable, producir directamente reformas prácticas.

### El papel del sociólogo en la sociedad

Para terminar, a muchos sociólogos, en su práctica profesional, les preocupan directamente las cuestiones prácticas. Pueden encontrarse personas que han aprendido sociología en campos como la asesoría industrial, la planificación urbana, el trabajo social y la gestión de personal, así como en otros puestos eminentemente prácticos.

¿Deben los mismos sociólogos defender de forma activa y pronunciarse públicamente en favor de programas de reforma o cambio social? Hay quienes defienden que la sociología sólo puede preservar su objetividad si los sociólogos se mantienen deliberadamente neutrales en los debates morales y políticos. Sin embargo, el estudio de la sociología y el despertar de una conciencia social suelen estar unidos. Nadie que tenga conocimientos sociológicos (41) profundos puede dejar de lado las desigualdades que existen hoy en el mundo, la falta de justicia social en muchas situaciones sociales o las privaciones que sufren millones de personas. Sería extraño que los sociólogos no tomaran partido en cuestiones prácticas e ilógico intentar prohibirles que recurrieron a sus conocimientos al hacerlo.

### Conclusión

En este capítulo hemos visto que la sociología es una disciplina en la que dejamos a un lado nuestra concepción personal del mundo para observar con mayor atención las influencias que conforman nuestras vidas y las ajenas. La sociología surgió como empresa intelectual definida con el desarrollo de las sociedades industrializadas modernas y el estudio de tales sociedades sigue siendo su principal interés. Sin embargo, a los sociólogos también les preocupa una amplia gama de cuestiones relativas a la naturaleza de la interacción social y al conjunto de las sociedades humanas.

La sociología no es sólo un área intelectual abstracta sino que tiene importantes consecuencias para la vida de las personas. Aprender a ser sociólogo no debería ser una pesada labor académica y la mejor manera de asegurarse de que no lo sea es enfocar la materia de forma imaginativa y relacionar las ideas sociológicas y sus conclusiones con las situaciones de nuestra propia vida.

Una de las maneras de alcanzar este objetivo es ser consciente de la diferencia que existe entre las formas de vida que consideramos normales en nuestra sociedad occidental y las de otros grupos humanos. Los seres humanos tienen muchas características comunes pero también hay bastantes diferencias entre las diversas sociedades y culturas.

## Resumen

1. La sociología puede definirse como el estudio sistemático de las sociedades humanas, prestando una especial atención a los modernos sistemas industrializados.
2. La sociología se concibió como un intento de entender los trascendentales cambios ocurridos en las sociedades humanas en los dos o tres últimos siglos. Estos cambios no sólo se han producido a gran escala, sino que también han tenido lugar en los ámbitos más íntimos y personales de la vida de las personas. La insistencia en el amor romántico como base del matrimonio es un ejemplo de ello.
3. En la investigación sociológica es importante distinguir entre los resultados deseados y no deseados de la acción humana (42)
4. La práctica de la sociología supone la capacidad de pensar de forma imaginativa y de distanciarse de ideas preconcebidas sobre las relaciones sociales.
5. Entre los fundadores clásicos de la sociología hay cuatro figuras especialmente importantes: Auguste Comte, Karl Marx, Émile Durkheim y Max Weber. Comte y Marx, que escribían a mediados del siglo XIX, plantearon algunos de los temas fundamentales de la disciplina, que fueron desarrollados más tarde por Durkheim y Weber. Dichos temas se refieren a la naturaleza de la sociología y a las consecuencias del desarrollo de las sociedades modernas en el mundo social.
6. Se considera que Michael Foucault y Jürgen Habermas están entre los sociólogos más importantes de la actualidad. Sus obras profundizan en los temas abordados por los clásicos.
7. Según sus fundadores, la sociología es una ciencia porque conlleva métodos de investigación sistemática y la evaluación de teorías a la luz de los datos y de un argumento lógico. Sin embargo, no puede seguir directamente el patrón de las ciencias naturales, ya que existen diferencias fundamentales entre el estudio del comportamiento humano y el de la naturaleza.
8. La sociología es un objeto de estudio con importantes consecuencias prácticas. Puede contribuir a la crítica y a la reforma práctica de la sociedad de diversas maneras. En primer lugar, una mejor comprensión de un determinado conjunto de circunstancias sociales suele darnos más posibilidades para controlarlas. En segundo lugar, la sociología proporciona los medios para aumentar nuestra sensibilidad cultural, haciendo que las políticas se basen en la conciencia de la diversidad cultural. En tercer lugar, podemos investigar las consecuencias (deseadas y no deseadas) de la implantación de políticas concretas. Finalmente, y puede que esto sea lo más importante, la sociología proporciona autoconocimiento, ofreciendo a los grupos y a los individuos más oportunidades de alterar las condiciones de su propia vida.

# **RÉGIMEN DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA**

## **Ley 12521**

**ARTÍCULO 1º.-** El personal policial de la provincia de Santa Fe se regirá por las disposiciones establecidas en la presente ley, quedando amparado en los derechos que ésta establece en tanto su accionar se ajuste a las disposiciones legales vigentes y aplicables que se refieren a la organización y servicios de la institución y funciones de sus integrantes.

**ARTÍCULO 2º.-** Escala jerárquica policial es el conjunto de grados que puede ocupar el personal en los respectivos escalafones.

**ARTÍCULO 3º.-** Los grados que integran la escala jerárquica policial se agrupan en un cuadro único, con las denominaciones siguientes:

1. Suboficial de Policía
2. Oficial de Policía
3. Subinspector
4. Inspector
5. Subcomisario
6. Comisario
7. Comisario Supervisor
8. Subdirector de Policía
9. Director de Policía
10. Director General de Policía

**ARTÍCULO 5º.-** Precedencia es la prelación que existe a igualdad de grado, entre personal del escalafón general, escalafón profesional, escalafón técnico y escalafón servicios.

**ARTÍCULO 6º.-** Prioridad es la prelación que se tiene sobre otro de igual grado, por razones del orden en el escalafón.

**ARTÍCULO 7º.-** Se denomina cargo policial a la función que, por sucesión del mando u orden superior, corresponde desempeñar al personal. Cuando el cargo corresponde a una jerarquía superior a la del designado, o que asume por sucesión automática, se denomina accidental, cualquiera fuere la duración del desempeño del mismo. Cuando el cargo se desempeña por designación con carácter provisorio se denomina interino. Cuando concurren ambas circunstancias, siempre se preferirá la segunda denominación indicada.

## **ESTABILIDAD POLICIAL**

**ARTÍCULO 8°.-** El personal policial gozará de estabilidad en el empleo, y será privado de la misma, de los deberes y derechos del estado policial, y de la relación de empleo público, sin perjuicio de otras causales establecidas legalmente, en los siguientes casos:

- a)** Por renuncia del propio interesado, con formal ratificación ante el superior competente.
- b)** Por sentencia judicial firme, con pena privativa de libertad.
- c)** Por sentencia judicial firme, con pena principal o accesoria de inhabilitación absoluta, o especial para el desempeño de actos obligatorios en el cumplimiento de las funciones policiales.
- d)** *Por resolución definitiva, recaída en sumario administrativo por falta grave.*
- e)** *Por resolución definitiva, recaída en información sumaria substanciada para la comprobación de notable disminución de aptitudes físicas o mentales que impidan el correcto desempeño del cargo. En este caso, se obrará con intervención de junta médica constituida por lo menos con tres profesionales y dictamen de Asesoría Letrada. Además deberá oírse al afectado en su descargo, o documentarse debidamente la imposibilidad de hacerlo por sí en razón de su estado, garantizando los principios de defensa y debido proceso.*
- f)** *Por incurrir en abandono del servicio, de acuerdo a la reglamentación.*
- g)** Por baja de las filas de la institución, conforme a las disposiciones de esta ley y su reglamentación.

## **SUPERIORIDAD POLICIAL**

**ARTÍCULO 16.-** Superioridad policial es la situación que tiene el personal con respecto a otro, en razón de su grado jerárquico, antigüedad en el mismo o cargo que desempeña.

**ARTÍCULO 17.-** Superioridad jerárquica es la que tiene el personal con respecto a otro, por haber alcanzado un grado más elevado en la escala jerárquica.

**ARTÍCULO 18.-** Superioridad por antigüedad es la que tiene el personal con respecto a otro del mismo grado en relación a permanencia en el mismo.

**ARTÍCULO 19.-** Superioridad por cargo es la que resulta de la dependencia orgánica y en virtud de la cual el personal tiene superioridad sobre otro por la función que desempeña dentro de un mismo organismo o unidad policial. Impone al subordinado la obligación de cumplir órdenes del superior. La superioridad jerárquica y por antigüedad sólo impone el deber de respeto al superior, salvo que se trate del único presente en el lugar de un procedimiento policial, o se trate del superior de todos los presentes.

## **ESTADO Y AUTORIDAD POLICIAL**

**ARTÍCULO 22.-** Estado policial es la situación jurídica que resulta del conjunto de deberes y derechos establecidos por las leyes y decretos, para el personal policial de todos los escalafones.

**ARTÍCULO 23.-** Son deberes esenciales para el personal policial en actividad:

- a) La sujeción al régimen disciplinario policial;
- b) Aceptar grado, distinciones, o títulos concedidos por autoridad competente y de acuerdo con las disposiciones vigentes;
- c) Ejercer las facultades de mando y disciplinarias que, para el grado y cargo establece la reglamentación correspondiente;
- d) Desempeñar los cargos, funciones y comisiones del servicio, ordenado por autoridad competente y de conformidad con lo que para cada grado y destino determinen las disposiciones legales vigentes;
- e) Abstenerse de realizar distinciones, exclusiones, restricciones o preferencias basadas en motivos raciales, de género, de color o de cualquier tipo legalmente no autorizadas;
- f) Mantener, en la vida pública y privada, el decoro que corresponde para poder cumplir eficientemente las funciones policiales;
- g) Promover judicialmente con conocimiento de sus superiores, las acciones privadas que correspondan frente a imputaciones de delitos;
- h) Presentar y actualizar anualmente, declaración jurada de sus bienes y las modificaciones que se produzcan en su situación patrimonial y de la de su cónyuge, si lo tuviera;
- i) Guardar secreto, aún después del retiro o baja de la Institución, en cuanto se relacione con los asuntos del servicio que por su naturaleza - o en virtud de disposiciones especiales- impongan esa conducta;
- j) No desarrollar actividades lucrativas o de cualquier otro tipo incompatible con el desempeño de las funciones policiales que corresponden a su grado y cargo. A tal efecto, al incorporarse a la Institución se exigirá declaración jurada;
- k) En caso de renuncia, seguir desempeñando las funciones correspondientes, hasta el término de treinta (30) días, si antes no fuera reemplazado o aceptada su dimisión.

**ARTÍCULO 25.- Autoridad policial** - El personal policial del escalafón general es el único investido de autoridad policial. Esta atribución implica los siguientes deberes:

Defender contra las vías de hecho o riesgo inminente la vida, la libertad, la propiedad, y la integridad de los derechos de los habitantes.

Adoptar en cualquier lugar y momento, cuando las circunstancias lo impongan, el procedimiento policial conveniente para prevenir el delito y/o contravención, o interrumpir su ejecución.

**ARTÍCULO 26.-** El personal en situación de retiro, sólo estará sujeto a las obligaciones determinadas por los incisos a), b), e), f), g) e i) del Artículo 23 de la presente ley.

**ARTÍCULO 27.-** Son derechos esenciales para el personal policial en actividad:

- a) La propiedad del grado y el uso del título correspondiente;
- b) El destino inherente a cada jerarquía y especialidad o escalafón;
- c) El uso del uniforme, insignias, atributos y distintivos propios del grado, antigüedad, especialidad y función de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, provistos por el Estado Provincial;
- d) Los honores policiales que para el grado y cargo correspondan, de acuerdo con las reglamentaciones que rijan el ceremonial policial;
- e) La percepción de los sueldos, suplementos y demás asignaciones, que las disposiciones vigentes determinan para cada grado, cargo y situación;
- f) La asistencia médica y psicológica permanente y gratuita y la provisión de los medicamentos necesarios hasta la total curación de lesiones o enfermedades contraídas durante o con motivo de actos propios del servicio;
- g) El desarrollo de sus aptitudes intelectuales y físicas, mediante la asistencia a cursos extrapoliciales, estudios regulares en establecimientos oficiales o privados de cultura general o formación profesional, práctica de deportes y otras actividades análogas, siempre que su concurrencia no dificulte su prestación normal de servicios exigibles por su grado y destino y los gastos consecuentes sean atendidos por el interesado;
- h) No sufrir distinciones, exclusiones, restricciones o preferencias basadas en motivos raciales, de género, de color o de cualquier tipo legalmente no autorizadas;
- i) La presentación de recursos o reclamos según las normas que los reglamentan;
- j) La defensa letrada a cargo del Estado en los juicios penales o acciones civiles que se le inicien por particulares, con motivo de actos o procedimientos del servicio, o motivados por éste;
- k) El uso de una licencia anual ordinaria, de las especiales y las por causas extraordinarias o excepcionales, previstas en la reglamentación;
- l) Los ascensos que le correspondieren, conforme a las normas reglamentarias;
- m) Los cambios de destino, que no causen perjuicio al servicio, solicitados para adquirir nuevas experiencias policiales, tendientes al perfeccionamiento profesional, o fundados en razones personales;

- n) El servicio asistencial para sí y los familiares a cargo, conforme las normas legales vigentes;
- o) La notificación escrita de las causas que dieron lugar a la negación de ascensos, uso de licencias reglamentarias u otros derechos determinados en las normas vigentes aplicables;
- p) La percepción del haber de retiro para sí y la pensión policial para sus derechohabientes, conforme las normas legales en vigencia;
- q) Las honras fúnebres que, para el grado y cargo determine la reglamentación correspondiente.

**ARTÍCULO 28.-** El personal en situación de retiro gozará de los derechos esenciales determinados por los incs. a), c), h), i), l), m), n) y o) del Artículo 27 de la presente ley. El uso del título del grado policial, queda prohibido para la realización de actividades comerciales y políticas. El uso del uniforme policial por parte del personal retirado queda limitado a las ceremonias oficiales en los días de fiestas patrias, día de la policía y otras celebraciones trascendentales, conforme a las normas reglamentarias del ceremonial policial.

**ARTÍCULO 30.-** El Poder Ejecutivo podrá -dentro de los principios determinados por la presente ley- establecer otras facultades y obligaciones para el personal policial en actividad y/o retiro.

#### **RÉGIMEN DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL POLICIAL (Ley 12521)**

**ARTÍCULO 38.-** Las disposiciones de la presente ley se aplican a todo el personal policial, ya sea en actividad, en situación de retiro, como al dado en baja cuando se juzguen actos realizados mientras revistó en actividad.

**ARTÍCULO 39.-** El régimen de responsabilidad administrativa del personal policial garantizará el pleno ejercicio de los derechos fundamentales del funcionario o empleado policial, de defensa y del debido proceso legal, debiendo ajustarse su procedimiento al interés público tutelado.

#### **Decreto N° 0461/15**

**APRUEBA LA REGLAMENTACION DEL REGIMEN DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL POLICIAL - TITULO II, CAPITULO 2° LEY 12521** (Fecha de Publicación B.O. 09/03/2015)

**ARTÍCULO 1°** - Apruébase la Reglamentación del Régimen de Responsabilidad Administrativa del Personal Policial - Título II, Capítulo 2° de la Ley N°: 12.521- que se adjunta como Anexo y forma parte integrante del presente decreto.

**ARTÍCULO 2°** - La reglamentación que se aprueba por el artículo precedente, tendrá una implementación progresiva, según el esquema que seguidamente se detalla. A partir de los 15 (quince) días de la presente comenzarán a regir las siguientes disposiciones:

Reglamentación dispuesta para los los Artículos 41°; 42°; 43°; 46°; 46°; 50° y 51° de la Ley N° 12.521.

**ARTÍCULO 3** - Hasta tanto entre en vigencia en forma completa la presente reglamentación, la investigación y resolución de faltas graves seguirá realizándose de la misma forma y con el procedimiento hasta ahora vigentes.

**ARTÍCULO 5°** - La implementación definitiva e integral de la presente reglamentación será dispuesta, mediante Decreto del Poder Ejecutivo, una vez reunidas las condiciones necesarias, a criterio del Ministerio de Seguridad, para un adecuado funcionamiento de la totalidad del nuevo régimen disciplinario.

**ARTÍCULO 7°** - A partir de la entrada en vigencia de las disposiciones de esta reglamentación, quedarán derogadas las normas pertinentes del Anexo correspondiente al Reglamento del Régimen Disciplinario Policial del Decreto N° 426/72, el Decreto N° 4055/77 y toda otra normativa que se oponga a la reglamentación que por el presente se aprueba. Las derogaciones enunciadas sólo serán efectivas en la medida que se implemente gradualmente la presente reglamentación de acuerdo a lo establecido por los artículos precedentes. –

**ARTÍCULO 41:** Reglamentación:

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

El incumplimiento de los deberes relativos al régimen de servicio fijado y los proscriptos en el artículo 23 inc. a), c) y j) de la Ley 12.521, a saber:

- La sujeción al régimen disciplinario policial -inc. a)-;
- Ejercer las facultades de mando y disciplinarias que, para el grado y cargo establece la reglamentación correspondiente -inc. c)-;
- No desarrollar actividades lucrativas o de cualquier otro tipo incompatible con el desempeño de las funciones policiales que corresponden a su grado y cargo. A tal efecto, al incorporarse a la Institución se exigirá declaración jurada -inc. j).

En el caso de incumplimiento de los deberes prescriptos en el artículo 23 inc. j), además de la sanción que corresponda, se deberá intimar al responsable para que inmediatamente cese la actividad desarrollada. En caso de proseguir en el desarrollo de la actividad, constituirá falta grave.

Se entiende por actividad incompatible -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

1. El ejercicio de cualquier profesión liberal, cuando exista conflicto de intereses entre el ejercicio de dicha profesión y la actividad policial o los intereses del estado provincial, en especial el asesoramiento, la asistencia, patrocinio o representación en actuaciones administrativas de la Administración Pública Provincial y demás entes descentralizados de la misma.
2. Actuar como apoderado o patrocinante en causas penales o contravencionales.
3. Prestar servicio, integrar o dirigir agencias de seguridad privada, estando en actividad.
4. Ser proveedor del estado provincial.

El personal policial podrá realizar actividades laborales extrapoliciales sólo con conocimiento de su superior directo, siempre y cuando no exista superposición horaria, no se encuentre expresamente prohibido, resulte contrario a la moral y a las buenas costumbres, afecte la integridad de la institución policial o que no fuere definida como incompatible por el presente reglamento. Los requerimientos del servicio policial tendrán siempre prioridad sobre dichas actividades.

b) Las faltas a la ética policial que signifiquen incorrecciones en las relaciones que requiere el servicio policial, tanto en el ámbito interno como externo.

Quedan comprendidas en la presente-descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. No guardar el comportamiento adecuado al servicio o utilizar vocabulario adecuado, dentro y fuera de las dependencias policiales o lugares de servicio, siempre que no constituya falta grave.
2. La ostentación de la condición de agente policial sin causa justificada con o sin exhibición de los distintivos o insignias de identificación.
3. Falta de respeto en el trato o proferir insultos entre agentes policiales de igual grado inferior.
4. Falta de respeto o descortesía en el trato hacia personas ajenas a la repartición.
5. Ordenar a un subalterno la realización de servicios o tareas ajenas a las funciones de policía, siempre que no constituya falta grave.
6. Cualquier acto irrespetuoso hacia un superior. El respeto es debido aún cuando el superior vista de particular.
7. No saludar al superior o no guardar en su presencia la debida compostura.
8. Presentar recursos, peticiones o reclamos o cualquier escrito en términos irrespetuosos o descorteses.
9. No dar conocimiento inmediato al superior de cualquier enfermedad o causas justificadas que le impidan presentarse al servicio.

10. Comunicarse con detenidos sin causa justificada.
11. Quejarse del servicio o verter expresiones que puedan infundir en los integrantes de la repartición situaciones que afecten la disciplina.

c) La tardanza o inasistencia injustificada de hasta 72 (setenta y dos) horas, con descuento de haberes por el término de incumplimiento del servicio.

Se considerará tardanza la demora injustificada en la toma de servicio de más de 5 (cinco) minutos.

d) Prestar servicios con falta de diligencia, capacidad, eficiencia, seriedad o fuera del lugar, tiempo, forma y modalidad que por reglamento o resolución se establezcan.

Quedan comprendidas en la presente -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

1. La falta de aseo o descuido en la conservación del uniforme, armamento y equipo, y el uso visible de piezas que no le corresponden.
  2. Fumar, en horarios de servicio, dentro y fuera de las dependencias públicas o privadas donde se está prestando el servicio, móviles policiales u otros lugares de servicio.
  3. Simular enfermedad o dolencia para incumplir sus obligaciones.
  4. Emplear o autorizar el uso de recursos policiales para actividades no relacionadas con el servicio sin que medie causa justificada.
  5. Conducir en forma imprudente vehículos oficiales, cuando no existan causas que lo justifiquen y siempre que no se cause un riesgo a la vida o bienes propios o de terceros. En este último caso la falta se tipificará como grave.
  6. No cumplir con el horario de trabajo establecido.
  7. Demorar en cualquier forma el trámite de un recurso, reclamación o petición encuadrada en los reglamentos, como así dejar de informar una solicitud o no darle curso cuando se tiene la obligación de hacerlo.
  8. No registrar a los detenidos, o permitir su registro sin las formalidades reglamentarias, o no ajustarse a éstas en el retiro o devolución del dinero u otros efectos requisados.
  9. No comunicar inmediatamente, salvo causa justificada, el hallazgo o secuestro de objetos con motivo del servicio o fuera de él, o cualquier hecho relacionado con el servicio policial cuando se encontrare obligado a hacerlo.
  10. Usar indebidamente, en horarios de servicio, teléfonos celulares u otros elementos o dispositivos que distraigan al personal policial de su función específica.
- e) No cumplir las disposiciones legítimamente adoptadas por sus superiores para establecer el orden interno o las relacionadas con aspectos básicos del servicio.

Quedan comprendidas en la presente-descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. Asumir actitudes displicentes ante una orden, una instrucción, un llamado de atención o una sanción.
  2. Cumplir negligentemente o no cumplir las órdenes, siempre que no afecte seriamente al servicio, en cuyo caso constituirá falta grave.
- f) No controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le corresponden, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendientes a hacer cesar la falta y de responsabilidad de los infractores.

En caso que como consecuencia de la conducta descrita en este inciso se afecte seriamente el servicio policial, la falta se tipificará como grave.

g) No comunicar dentro del plazo de 3 días de notificada cualquier resolución judicial o administrativas susceptibles de modificar su situación de revista o la prestación de sus servicios.

h) No suministrar información necesaria por razones administrativas relacionadas con prestaciones asistenciales u otras necesarias según la política institucional para el sector.

Quedan comprendidas en la presente-descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

1. No actualizar la información personal relativa al vínculo laboral, en especial, la omisión o retardo en el aviso del cambio de domicilio, o cualquier otro dato de interés que se requiera especialmente.
- 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.

Quedan comprendidas en la presente descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. Prescindir de la vía jerárquica reglamentaria para formular cualquier solicitud, reclamación o queja relacionada con el servicio.

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.

Quedan comprendidas en la presente descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. Divulgar internamente informes o noticias sobre órdenes recibidas u oficios o sobre cualquier asunto de servicio sin haber sido autorizado para ello.

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.

1. Cuando de estas circunstancias se deriven daños a personas o bienes, se ponga en riesgo la seguridad ciudadana o afecte gravemente la prestación del servicio, será considerada falta grave.

2. Si la sustancia consumida es ilegal será considerada falta grave.

l) Producir por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de deberes o reglamentos daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares.

Quedan comprendidas en la presente-descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

El incumplimiento de los deberes relativos al régimen de servicio fijado y los proscriptos en el artículo 23 inc. a), c) y j) de la Ley 12.521, a saber:

- La sujeción al régimen disciplinario policial -inc. a)-;

- Ejercer las facultades de mando y disciplinarias que, para el grado y cargo establece la reglamentación correspondiente -inc. c)-;

- No desarrollar actividades lucrativas o de cualquier otro tipo incompatible con el desempeño de las funciones policiales que corresponden a su grado y cargo. A tal efecto, al incorporarse a la Institución se exigirá declaración jurada -inc. j).

Si el daño, pérdida o deterioro producido si el costo de reparación superara el monto establecido precedentemente, la falta se tipificara como grave.

**Artículo 42°:** Reglamentado conjuntamente con el artículo 41.

**Artículo 43°:** Reglamentación:

**FALTAS GRAVES.** 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) El incumplimiento de los deberes que surjan de las leyes y reglamentos policiales cuando fueren esenciales para la función y el orden interno de la Repartición y los establecidos en el artículo 23 de la Ley 12.521 con excepción de los incisos a), c) y j), a saber.

- Aceptar grado, distinciones, o títulos concedidos por autoridad competente y de acuerdo con las disposiciones vigentes -inc. b)-;

- Desempeñar los cargos, funciones y comisiones del servicio, ordenado por autoridad competente y de conformidad con lo que para cada grado y destino determinen las disposiciones legales vigentes -inc. d)-;

- Abstenerse de realizar distinciones, exclusiones, restricciones o preferencias basadas en motivos raciales, de género, de color o de cualquier tipo legalmente no autorizadas -inc. e);

- Mantener, en la vida pública y privada, el decoro que corresponde para poder cumplir eficientemente las funciones policiales -inc. f)-;

-Promover judicialmente con conocimiento de sus superiores, las acciones privadas que correspondan frente a imputaciones de delitos -inc. g)-;

- Presentar y actualizar anualmente, declaración jurada de sus bienes y las modificaciones que se produzcan en su situación patrimonial y de la de su cónyuge, si lo tuviera -inc. h)-;

- Guardar secreto, aún después del retiro o baja de la Institución, en cuanto se relacione con los asuntos del servicio que por su naturaleza - o en virtud de disposiciones especiales- impongan esa conducta inc. i);

- En caso de renuncia, seguir desempeñando las funciones correspondientes, hasta el término de treinta (30) días, si antes no fuera reemplazado o aceptada su dimisión -inc. k)-

Quedan comprendidas en la presente -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. No ir provisto, en los actos de servicio, del uniforme reglamentario, de los distintivos correspondientes a la categoría o cargo, del arma reglamentaria o de los medios de protección o acción que se determinen, siempre que no medie autorización en contrario.
2. Dormirse en servicio.
3. El extravío, pérdida o sustracción, por negligencia inexcusable, del arma reglamentaria, uniforme o de los distintivos de identificación.

4. Causar daños dolosamente o por culpa grave en los locales, móviles policiales, armas reglamentarias y demás equipamiento policial o recursos técnicos relacionados con el servicio.
5. En general, todo otro daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares cuando su costo sea superior al 50% (cincuenta por ciento) del haber neto-considerando los descuentos de ley- del cargo de Suboficial sin antigüedad.
6. Causar daños a personas o bienes, poner en riesgo la seguridad ciudadana o afectar gravemente la prestación del servicio por estar bajo los efectos de sustancias que comprometan o afecten la plenitud psicofísica.
7. Consumir en acto de servicio o inmediatamente antes de su prestación sustancias ilegales.
8. Prestar a terceros o permitir el uso por cualquier medio, vender, alquilar, permutar, preñar y en general cualquier acto de disposición y/o administración no permitido, del uniforme, arma reglamentaria u otros accesorios del equipamiento policial, móviles, otros recursos técnicos relacionados con el servicio o cualquier otro bien del Estado provincial.
9. Conducir de manera riesgosa o imprudente vehículos oficiales, cuando no existan causas que lo justifiquen y sin respetar los procedimientos existentes, causando un riesgo a la vida o bienes propios o de terceros.
10. Tener en servicio armas de fuego no autorizadas para el ejercicio de la función.
11. Impedir, limitar u obstaculizar, en forma arbitraria, a los subordinados el ejercicio de los derechos que tengan reconocidos.
12. Hacer uso de la situación de superioridad jerárquica ordenando actos prohibidos o ajenos al servicio que dañen el prestigio de la institución policial.
13. Coaccionar a otro servidor público, para que ejecute u omita acto propio de su cargo, con el fin de obtener provecho para si o para un tercero.
14. Divulgar públicamente, manipular o hacer mal uso de la información relativa a asuntos del servicio o efectuar publicaciones o declaraciones por cualquier medio relaciona-das con el servicio policial sin estar autorizado.
15. Proporcionar datos inexactos, omitir, suprimir o alterar información propia o de terceros que tenga incidencia en la carrera policial.
16. Incumplir los deberes como evaluador o revisor respecto del desempeño del personal bajo su mando, de acuerdo con las normas que regulen la materia.
17. Impedir o coaccionar a las personas en general o al personal de la institución para que no formulen reclamos, quejas o denuncias o incitarlos a hacerlo de manera infundada.

18. Extralimitarse en el ejercicio de las funciones causando grave daño a los ciudadanos, a los subordinados o a la administración provincial.

19. Hacer uso de la fuerza en forma antirreglamentaria en actos relativos al servicio.

20. Haber sido condenado en virtud de sentencia firme por un delito doloso.

21. Participar, utilizando el uniforme policial o los distintivos o insignias reglamentarias, de actividades proselitistas de partidos políticos o en manifestaciones públicas.

22. Realizar u omitir actos que importen un grave menoscabo a la disciplina policial, dificultando el cumplimiento eficiente de las funciones, tareas y objetivos de la Institución, o la dignidad de un funcionario.

b) Prestar servicios inherentes a la función policial o que deban prestarse por el sistema de policía adicional o que fueren manifiestamente incompatibles con los que presta en la Repartición, en beneficio propio o de terceros, para personas físicas o jurídicas. Igualmente, desarrollar actividades lucrativas o de cualquier tipo incompatibles con las funciones policiales. Un reglamento establecerá lo concerniente a desarrollar actividades permitidas sean de orden técnico, profesional o artesanal que no constituyan incompatibilidad.

Quedan comprendidas en la presente descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

1. No cumplir la intimación de cese realizada por el superior en oportunidad de aplicar sanción por incumplimiento del deber establecido en el artículo 23 inc. j) de la ley 12.521.

2. La reincidencia en la realización de actividades incompatibles con el desempeño de las funciones policiales.

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

Quedan comprendidas en la presente -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

1. La omisión de prevenir, disuadir, reaccionar, controlar o investigar ante la configuración de hechos delictivos y contravenciones.

2. Abandonar el puesto de servicio, salvo que exista causa de fuerza mayor que impida comunicar a un superior dicho abandono.

3. Dejar de informar oportunamente sobre el cumplimiento de las órdenes cuando esté obligado.

4. La omisión de la obligación de dar cuenta a la superioridad, con la debida diligencia, de todo asunto que por su entidad requiera su conocimiento o decisión urgente.
5. Afectar seriamente el servicio como consecuencia de cumplir negligentemente o no cumplir órdenes.
6. La inducción a engaño al superior con informes que no sean exactos.
7. Falta de colaboración manifiesta con otros miembros de los cuerpos y fuerzas de seguridad, autoridades judiciales, administrativas u otras legalmente autorizadas para requerirla.
8. Permitir el ingreso o presencia de personas no autorizadas en áreas restringidas.

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

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

Quedan comprendidas en la presente -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. El uso arbitrario de los poderes disciplinarios o la parcialidad en la investigación.
  2. No sancionar cuando corresponda o hacerlo indebidamente.
  3. Comprometer o inducir al subalterno, superior, compañero o terceros para que omitan información acerca de una conducta punible o disciplinaria en beneficio propio o de otros.
  4. Permitir la indisciplina en la fuerza bajo su mando.
  5. No ejercer el debido control del personal subalterno respecto de aquellas conductas que pudieran atentar contra la imagen de la institución.
  6. Afectar seriamente el servicio policial como consecuencia de no controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le corresponden, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendientes a hacer cesar la falta y de responsabilidad de los infractores.
- f) Las inasistencias injustificadas por espacio de 4 o más días corridos o alternados en el término de 10 días, en el año calendario, con descuento de haberes.
- g) Las faltas de respeto graves cometidas contra el superior o personal policial de cualquier jerarquía o 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.

Quedan comprendidas en la presente descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

- Hacer propaganda o circular folletos o publicaciones que pudieran afectar la disciplina o dañar el prestigio de la institución policial.

- Ejercer violencia física o amenaza verbal o física entre agentes policiales de cualquier jerarquía.

- Cualquier forma de acoso u hostilidad en el marco de la relación de empleo o prestación del servicio.

- Utilizar documentos o información policiales para realizar actos en contra de la institución o de sus integrantes.

- La participación en huelgas, en acciones sustitutivas de éstas o en actuaciones concertadas con el fin de alterar el normal funcionamiento de los servicios, auto acuartelarse o efectuar actos de sedición.

- Generar situaciones de desorden o confusión en el personal subalterno.

- Efectuar manifestaciones de trascendencia pública que impliquen un cuestionamiento de planes, directivas u órdenes impartidas por la Superioridad vinculadas al servicio o al desempeño de los funcionarios policiales.

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

Quedan comprendidas en la presente-descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. Fomentar o ejecutar actos tendientes a la formación o permanencia de grupos al margen de la ley; promoverlos, auspiciarlos, financiarlos, organizarlos, instruirlos, dirigirlos, formar parte de ellos o beneficiarlos de cualquier modo.

2. Conductas constitutivas de delitos o su tentativa.

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

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

Quedan comprendidas en la presente -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

1. Ocasionar la pérdida, apropiarse, ocultar, hacer desaparecer o destruir bienes, elementos, documentos o pertenencias de la institución policial o de un tercero.
2. Administrar irregularmente los fondos públicos, bienes y recursos humanos asignados a una dependencia.
3. No desocupar en término las dependencias o casa habitación utilizadas por el personal policial en virtud de su cargo.

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

Quedan comprendidas en la presente-descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

- Incumplir con los términos fijados para la tramitación de cualquier medida judicial o administrativa.
- Extraviar, destruir, inutilizar u ocultar un expediente o actuación judicial o administrativa cuyo trámite le haya sido encomendado.
- La negativa a prestar declaraciones testimoniales, producir informes o pruebas en causas que haya conocido en ejercicio de sus funciones.
- Ordenar o asentar falsas anotaciones en libros de guardia, legajos y cualquier otra documentación destinada a registrar actividad propia de la Institución.

l) Aceptar todo tipo de dádiva por sí o por terceros u ocasionar por negligencia la fuga de detenidos o la violación de su incomunicación o no dar trámite a sus pedidos o recursos o someterlos a tratos inhumanos o degradantes de cualquier naturaleza que produzcan menoscabo a sus derechos humanos, sin perjuicio de la adopción de las medidas de seguridad debidamente autorizadas.

Quedan comprendidas en la presente -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. Recaudar dinero o bienes por cualquier medio, lícito o ilícito.
  2. Percibir o aceptar, directa o indirectamente, obsequios o gratificaciones por servicios prestados en cumplimiento de sus deberes, o recibirlos de otros funcionarios policiales o de personas que se encuentren o hayan estado bajo su custodia.
  3. El aumento patrimonial injustificado, propio o de persona interpuesta.
- m) Impedir u obstaculizar a otro policía o fuerzas de seguridad la normal prestación de servicios, internos o externos.

Quedan comprendidas en la presente -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

1. Introducir cambios, sin causa justificada, a las órdenes o instrucciones relativas al servicio.
- 

## **Resolución Ministerial Nro. 2372/23**

**Fecha: 06/12/2023-**

### **Instructivo de aplicación del Régimen de Sumarios Administrativos**

#### **Instructivo de aplicación del Régimen de Sumarios Administrativos:**

##### **1.- BLOQUE LEGAL APLICABLE:**

Ley N° 12521, Decreto N° 461/15 y modificatorio (N° 3268/18), Reglamento para Sumarios Administrativo Decreto N° 4055/77, (Reglamentos vigentes por aplicación del Artículo 123° Ley N° 12521); Ley de Procedimiento Administrativo N° 14.428 y la presente Resolución Ministerial con los fundamentos expuestos en los considerandos.

##### **2.- AUTORIDADES, ACTOS DEL PROCEDIMIENTO Y DILIGENCIAS DEL PROCEDIMIENTO:**

###### **AUTORIDADES DEL PROCEDIMIENTO.**

- a)** Subsecretario de Control Institucional (o autoridad política que lo reemplace en el organigrama del Ministerio de Seguridad y asuma sus facultades), Jefe de Policía, Jefe de Unidad Regional, Director General de Seguridad Rural. Estas autoridades ordenan el sumario administrativo, designan instructor, asumen la instrucción y resuelven el sumario administrativo.
- b)** Instructor del sumario administrativo. Los instructores del sumario son funcionarios designados como tal por la autoridad que ordena el procedimiento.
- c)** Secretario de actuaciones. Si bien no está previsto en el bloque legal aplicable, debido al caudal de expedientes en trámite, nada impide que el instructor designe un secretario para que realice las diligencias del procedimiento, no asume facultades ni obligaciones del instructor.

## **ACTOS DEL PROCEDIMIENTO.**

- A) Apertura de sumario.
- B) Designación y notificación de instructor.
- C) Emplazamiento y audiencia de atribución de responsabilidad.
- D) Declaración de Rebeldía (puede no estar).
- E) Producción de pruebas (diligencias probatorias).
- G) Designación del defensor (puede no estar).
- F) Vista para la defensa.
- H) Conclusión y elevación del sumario.
- I) Intervención de la Asesoría Letrada.
- J) Resolución.
- K) Recursos.

## **DILIGENCIAS DEL PROCEDIMIENTO.**

Son las acciones necesarias para llevar adelante los actos del procedimiento ordenados por las autoridades del mismo. A modo de ejemplo se enumeran algunas de esas diligencias: realizar notificaciones, tramitar pedidos de informes y/u oficios.

Estas diligencias deben ser ordenadas por el instructor y este, además, debe autorizar al secretario de actuaciones para realizarlas.

## **3-TRÁMITE.**

Apertura de Sumario. Orden de Instrucción del Sumario administrativo. Tipo de acto administrativo y características. Designación de instructor:

Tienen facultades reglamentarias para ordenar el sumario administrativo:

- a)** el Subsecretario de Control Institucional (o autoridad política que lo reemplace en el organigrama del Ministerio de Seguridad y asuma sus facultades) Dto. N° 461/15 mod. por Dto. N° 3268/18;
- b)** el Jefe de Policía, el Jefe de Unidad Regional, Artículo 2° del Dto. N° 4055/77;
- c)** el Director General de Seguridad Rural. (Artículo 8°, inc. f), Dto. N°1845/02.

### **Acto Administrativo: Resolución**

Contenido: a) antecedentes de las conductas que se van a investigar en el sumario administrativo; b) encuadre legal de la orden de instrucción de sumario; c) en su caso, la identidad del personal policial cuya conducta se investiga; d) la designación del instructor,

quien debe aceptar el cargo. o expresar que existen causas, comprendidas en el Artículo 11º del Dto. N° 4055/77, por las que deba excusarse.

### **Características del acto administrativo**

No recurrible. Se debe hacer conocer la Resolución?: Si, pero se trata de un acto preparatorio no impugnabile. La notificación debe hacerse por escrito en cualquiera de las formas que establece el Artículo 18º del Dto. N° 4055/77, transcribiendo el Artículo 23º de la Ley N° 12521 y haciendo saber que el inicio de sumario administrativo es un acto preparatorio, no impugnabile. Esta postura se apoya en el criterio de Fiscalía de Estado contenido, entre otros, en los dictámenes Nros. 25 y 81 del 2023, que expresa, respecto de la impugnación al inicio de un procedimiento disciplinario, lo siguiente: "es un precedente estable de este órgano que los actos administrativos que disponen la apertura de un procedimiento disciplinario son actos preparatorios, no impugnables, y, en consecuencia, la actividad recursiva contra ellos no puede prosperar". Cita de Dictámenes Nros. 1580/98, 372/07, 1506/13 y 213/19.

En la notificación debe hacerse conocer la identidad del funcionario que fue designado y aceptó el cargo de instructor, haciéndole saber al sumariado el derecho a recusarlo, transcribiendo las causales de recusación contenidas en el Artículo 11º del Dto. N° 4055/77.

La designación del instructor es una facultad reglamentaria de las autoridades que pueden ordenar el inicio de sumario. El instructor no puede designar nuevo instructor, en caso de surgir alguna cuestión que impida el desarrollo de las funciones del instructor designado éste hará conocer tal circunstancia a la autoridad que ordenó el sumario para que lo reemplace. En caso de que el instructor sea reemplazado la designación y aceptación del cargo del nuevo instructor serán notificadas al sumariado haciéndole saber el derecho a recusarlo, transcribiendo las causales de recusación contenidas en el Artículo 11º del Dto. N° 4055/77.

El instructor puede designar un secretario de actuaciones para el diligenciamiento de los actos de procedimiento.

El instructor debe ordenar y firmar en el sumario administrativo todos los actos del procedimiento que estén bajo su competencia y puede autorizar al secretario de actuaciones a diligenciar los actos por él ordenados.

### **Emplazamiento y audiencia de atribución de responsabilidad**

Si bien el Reglamento para Sumarios Administrativo no lo dice, la necesidad de traer al sumariado a fin de recibirle declaración en relación a uno o varios hechos, debe estar ordenada por el instructor en el expediente. Es decir, el instructor, mediante un decreto firmado por él, ordena el emplazamiento del sumariado a los fines de recibirle declaración en la audiencia de atribución de responsabilidad del Artículo 40º del RSA en relación a un hecho determinado y a fin de atribuirle las faltas administrativas que crea adecuadas.

A tal fin debe fijar el día, la hora y lugar de celebración de la audiencia en que debe comparecer el sumariado y los efectos en caso de incompetencia.

Esa orden de emplazamiento debe notificarse de conformidad a lo establecido en el Artículo 22° y 18° del RSA. En ese caso en la notificación se transcribirá el decreto que ordenó el emplazamiento.

Si el sumariado comparece, el día y hora de la audiencia, el instructor debe verificar su identidad y luego hacerle conocer los derechos establecidos en el Artículo 43° del RSA, dejando constancia de esto en su declaración.

### **Relato del hecho que se le imputa:**

En la audiencia el instructor debe hacer conocer en forma precisa y objetiva el hecho que se le imputa.

Entonces es fundamental relatar el hecho en forma precisa y, si bien en la audiencia se pueden hacer conocer los instrumentos por los cuales la autoridad administrativa disciplinaria conoce el hecho (informes, copia del legajo de investigación penal preparatoria, auditorías, etc.), no se deben confundir las circunstancias que rodean al mismo (auditoría, procedimiento judicial, medida procesal, informes, etc.) con la conducta que es objeto de investigación en el sumario administrativo. A modo de ejemplo podemos decir que resultar detenido en marco de una investigación penal preparatoria no es un hecho imputable al administrado, sino que es una decisión de una autoridad de otro poder basada en una conducta que realizó el administrado, en ese caso, el hecho que debe imputarse es aquel que sirvió de fundamento a la detención. Una vez que el instructor le hace conocer el hecho, debe atribuirle las faltas administrativas. En este momento debe determinarse en qué precepto o preceptos normativos contenidos en el bloque legal aplicable encuadra la conducta. Sin perjuicio de la atribución realizada en esta audiencia, cuando el instructor realiza la conclusión, de acuerdo a la defensa y pruebas producidas, puede pedir el sobreseimiento de todas o algunas de las faltas atribuidas. Lo que no va a poder hacer es pedir sanción por faltas que no fueron atribuidas en la audiencia.

En caso de que el sumario administrativo se inicie por una conducta por la cual se atribuye una falta leve agravada por aplicación del Artículo 42° de la Ley N° 12521, deberán relatarse los hechos que provocaron la alteración del orden interno, la investidura pública de los funcionarios o empleados de la repartición o la administración o que importen menoscabo relevante a lo dispuesto en las leyes y reglamentos o que perjudiquen material o moralmente a la administración. Es decir, no alcanza con mencionar los postulados del artículo, sino que los hechos deben relatarse, por ejemplo deben relatarse los hechos que provocaron la alteración del orden interno.

El instructor dará cumplimiento a los Artículos 46° y 47° dejando constancia en el acta de audiencia.

La autoridad que puede llevar adelante este acto del procedimiento es el instructor.

## **Declaración de Rebeldía.**

En caso de que el sumariado no comparezca, el instructor, en el día y hora de la audiencia de atribución de responsabilidad, labrará un acta donde conste la identidad de la persona citada, las constancias que se agregan al sumario administrativo de la citación realizada dejando constancia que la audiencia tiene por finalidad hacerle conocer sus derechos, el hecho y la atribución de las faltas administrativas, debiendo relatar el hecho y las faltas atribuidas, concluyendo que por la ausencia injustificada se hace efectivo el apercibimiento del Artículo 41°, declarándose rebelde y ordenando la notificación por secretaria de esta medida. La declaración de rebeldía se notifica por cédula con transcripción del acta labrada en el día y hora de audiencia, es decir con descripción de los derechos, los hechos (conducta humana) que se le imputa o imputan y las faltas administrativas que se atribuyen. El acta donde se comprueba la ausencia injustificada y se declara la rebeldía debe estar firmada por el instructor.

Comparecencia del rebelde: si el rebelde se presenta en el sumario el instructor ordenará el cese de la rebeldía y le otorgará participación en el estado en que se encuentre el sumario administrativo.

En caso de que el rebelde comparezca antes de que se corra la vista prevista en el Artículo 75°, el instructor ordenará el cese de la rebeldía y fijará el día y hora para recibirle declaración en los términos del Artículo 40°

## **Producción de Pruebas**

Toda la producción de pruebas se rige por lo normado en las secciones 2°, 3°, 4° y 5° del Capítulo IX del Reglamento para Sumarios Administrativo, sin perjuicio de ello a continuación se dejan establecidas algunas pautas para ordenar el trámite en situaciones particulares.

### **Pruebas ofrecidas por el sumariado**

El sumariado tiene dos instancias para ofrecer pruebas, la primera es en la declaración de responsabilidad del Artículo 40°, y la segunda, en el escrito de defensa donde puede ofrecer nuevas pruebas, (Artículos 46° y 79° respectivamente del R.S.A.). En ambos casos la regla es que el Instructor debe producirla siguiendo las normas que establece el Reglamento. Excepcionalmente puede rechazar las que considere improcedente debiendo fundar esa decisión. Según lo establecido por el Artículo 79°, el rechazo por improcedentes de las pruebas ofrecidas en el escrito de defensa es inapelable."

### **Diligencias probatorias de la instrucción**

El instructor puede requerir informes de las oficinas públicas y privadas sobre circunstancias relacionadas con el hecho/s que se investiga/n, en este caso debe realizar el pedido de informe identificando las actuaciones administrativas, autoridad que ordenó el inicio de sumario, número de resolución, fechas de designación y aceptación del cargo de instructor, oficina de trámite del sumario administrativo, y la transcripción del Artículo 52° del Dto. N° 4055/77 (R.S.A.).

Los informes solicitados por correo electrónico, deberán ser ordenados por el instructor, dejando constancia en dicha orden el correo electrónico del requerido, autoridad que brindó la dirección de correo electrónico y el correo desde el cual se solicitará la información. Los documentos o informes recibidos por correo electrónico, se incorporan al procedimiento administrativo, dejando constancia en el expediente, la fecha en que se recibió el correo electrónico, y que se incorporan a las actuaciones la impresión del cuerpo del correo y la documental remitida

El instructor puede disponer el reconocimiento de lugares o cosas mediante inspección ocular asentando en acta sus resultados e ilustrándola, en su caso, con un croquis con los detalles respectivos. Esta diligencia probatoria debe estar ordenada en el sumario administrativo, fijando el día y la hora de la diligencia. La medida debe ser llevada adelante por el Instructor.

El instructor recibirá declaración a todas las personas que tengan conocimientos de los hechos investigados. Esta medida también debe estar ordenada por el instructor en el sumario administrativo, fijando día y hora para la declaración testimonial, debiendo también ordenar la notificación al testigo.

#### **La declaración debe ser tomada por el instructor.**

En general toda prueba ya sea ofrecida por el sumariado o incorporada por la instrucción debe estar ordenada en el sumario administrativo, estableciendo en su caso el día y la hora de su producción.

Asimismo, aquellas diligencias probatorias que requieren intervención de oficinas pública o privadas (informes), además de ser ordenadas en el sumario, deben hacer saber la existencia de las actuaciones administrativas, autoridad que ordenó la misma, autoridad que instruye y facultad reglamentaria para requerir el informe.

**Prueba documental:** La prueba documental que se incorpora debe ser original o certificada por autoridad competente. Las fotocopias simples carecen de valor probatorio en el procedimiento administrativo, así lo tiene dicho Fiscalía de Estado, con cita de precedentes de la Corte provincial en Dictámenes Nros. 32 y 102/20.

Los documentos con firma digital deberán ser validados por el instructor, dejando constancia del procedimiento realizado e incorporando las impresiones de las que resulta que la firma es de la persona invocada en el documento.

#### **Vista para la defensa.**

Cuando el sumariado ofrece pruebas en la audiencia de atribución de responsabilidad del Artículo 40°:

Antes de ordenar la vista prevista en el Artículo 75°, se deben practicar todas las pruebas que el sumariado haya ofrecido en la audiencia de atribución de responsabilidad del Artículo 40°, agregar los antecedentes administrativos y judiciales, y el concepto funcional del mismo. Los pedidos de informes de los antecedentes serán ordenados por el instructor y solicitados como informe del Artículo 52° a las dependencias

correspondientes. Luego ordenará la vista del expediente a favor del sumariado por el término de cinco (5) días para que ejercite el derecho de defensa (Artículo 75°).

La vista se notificará por cédula con transcripción del decreto donde se corre vista para la defensa y de los Artículos 18°, 75°, 76' y 77° del R.S.A.

Cuando el sumariado no ofrece prueba en la audiencia de atribución de responsabilidad del Artículo 40°:

Cuando a criterio de la instrucción se hayan agotados sus medidas de pruebas, y el sumariado en la audiencia no ofrece pruebas, finalizada la misma y firmada el acta, seguidamente el instructor puede ordenar la vista a favor del sumariado tal como se dijo en el párrafo, notificándolo en diligencia en el sumario de conformidad a lo establecido en el Artículo 18° inc. c) y con transcripción de los mismos artículos que en el caso de notificación por cédula.

### **Sumariado Rebelde, vista para la defensa.**

El Reglamento no establece los efectos de la rebeldía en cuanto a las formas de notificar los actos del procedimiento una vez declarada la misma. En tal caso, decretada y notificada la rebeldía, agregados los antecedentes administrativos y judiciales y el concepto funcional del sumariado, el instructor ordenará la vista del expediente a favor del sumariado rebelde por el término de cinco (5) días para que ejercite el derecho de defensa (Artículo 75°) y, ante el silencio de la norma en cuanto a la forma de notificar al rebelde, la notificará por cédula con transcripción del decreto donde se corre vista para la defensa y de los Artículos 22°, 75°, 76° y 77° del R.S.A.

A esta conclusión se llega porque de la lectura del Artículo 42° se desprende que luego de la declaración de rebeldía es necesario correr el traslado para la defensa para poder hacer efectivo el apercibimiento que el mismo artículo trae, y, que consiste en que una vez corrido ese traslado desaparece la posibilidad de recibirle la declaración del Artículo 40°, quedando imputado ellos hechos y atribuida/s la/s falta/s que fueron relatado/s y enumerada/s en el acta labrada el día y hora fijado para la audiencia donde se lo declaró rebelde, y, cuyo contenido fue notificado. Como ya se dijo, si el sumariado en el escrito de defensa ofrece nuevas pruebas, el instructor debe ordenarse la producción de las que considere pertinentes y rechazar con fundamentos las notoriamente improcedentes, este rechazo es inapelable. La producción de la prueba ordenada debe hacerse en el plazo del artículo 80°

### **Designación del defensor (puede no estar).**

El Reglamento establece que el sumariado que integra el personal de suboficiales y tropa, puede designar un oficial para que lo represente y ejercite su derecho a defensa.

La designación recaerá en un oficial de la jerarquía de Subayudante a Principal. Hecha la designación del defensor, el instructor citará a esté dentro de las cuarenta y ocho horas para que acepte el cargo dentro de las veinticuatro horas siguientes.

Aquí hay que tener presente que el R.S:A. reglamentó la Ley de Personal Policial N° 6769, y allí los grados que integraban la escala jerárquica policial, se agrupan del modo siguiente:

**a) Personal superior.** Oficiales Supcriores, Oficiales Jefes y Oficiales Subalternos;

**b)Personal subalterno:** Suboficiales Superiores, Suboficiales Subalternos y Tropa Policial.

### **Ese régimen distinguía la siguiente denominación:**

Oficial es la denominación que distingue a los que poseen grados desde Oficial Subayudante a Comisario General,

Suboficial es la denominación que corresponde a los que poseen grados desde Cabo a Suboficial Mayor; y Tropa policial es la correspondiente al grado de agente.

Por aplicación del Artículo 123° de la Ley de Personal Policial N° 12521, el R.S.A. continúa vigente en la medida que sea compatible con el régimen en ella.

El régimen de la Ley N° 12521 establece en su Artículo 63°, que el sumariado tiene derecho a designar defensor, para todos los actos del procedimiento, aún los preparatorios, el que deberá ser abogado de la matrícula con fianza vigente para el ejercicio profesional en la Provincia, o bien, personal policial habilitado por resolución del Ministro de Gobierno, Justicia y Culto (hoy Ministerio de Seguridad). De no hacer el sumariado ejercicio de este derecho el tribunal de conducta le designará uno de oficio, por sorteo de una lista de inscriptos habilitados.

Pero la reglamentación de este artículo realizada en el Dto. N° 461/15, no se encuentra vigente, y el mismo decreto deja vigente el reglamento para sumarios administrativos.

Sin embargo, ambos procedimientos establecen el derecho a nombrar defensor, y aquí, no debemos distinguir la calidad del mismo, es decir si nombra como defensor un empleado policial o si es abogado de la matrícula.

Ahora, si el designado defensor es empleado policial, deberá respetar las adecuaciones jerárquicas establecidas en la Ley N° 12521 respecto de las jerarquías establecidas en la Ley 6769; de conformidad a la integración de los grados del Artículo 117° de la Ley N° 12521.

En el caso de designar defensor a un abogado de la matrícula, el mismo deberá identificar su matrícula y acompañar la boleta de iniciación de actuaciones administrativas de conformidad de conformidad a lo establecido en el Artículo 62° de la Ley N° 10727, en concordancia con el Artículo 4°, tercer y cuarto párrafos de la misma norma.

### **Conclusión y elevación del sumario**

La conclusión es la última intervención del instructor en el sumario. En ese carácter, es decir como de autoridad del sumario, su actuación está delimitada temporalmente desde que acepta el cargo hasta que realiza la conclusión y eleva el sumario.

Como tal en este acto debe cumplir con lo establecido en los Artículos 94° y 95°.

Transcurrido el plazo para efectuar la defensa y, en su caso, producida la prueba ofrecida, o rechazada la que resulte improcedente, el instructor redactará las conclusiones.

La misma debe ser redactada en forma precisa, enumerando el/los hecho/s, (describiendo la/s conducta/s imputada/s), si el/los mismo/s se encuentra/n probado/s y si el sumariado fue el autor. En este caso fundamentará en esas circunstancias la atribución de responsabilidad citando en cada hecho la disposición legal aplicable y si hay circunstancias que agraven o atenúen la sanción.

En caso de no encontrar probada la existencia del hecho o la participación del sumariado fundamentará esa conclusión.

La apreciación de los hechos y la valoración de la prueba debe ser siempre razonable, debe destacarse que, si bien la administración no está sometida a reglas prefijadas para valorar los medios probatorios rendidos en el expediente, esto no significa que la instrucción pueda hacerlo de manera discrecional. Es decir, que tiene el deber de fundar su conclusión y explicar por qué y de qué manera ha valorado la prueba.

La conclusión entonces debe evaluar el hecho imputado y las faltas atribuidas en la audiencia de responsabilidad celebrada de conformidad al Artículo 40°, ello en relación a la prueba rendida en el expediente y expresar entonces si existe mérito para realizar el reproche administrativo o no. Faltas leves con agravante del Artículo 42° del R.S.A.

En caso de juzgar conductas que pueden constituir faltas leves agravadas por la aplicación del Artículo 42°, (así deben estar atribuidas en la audiencia del Artículo 40°), en la conclusión no puede faltar la descripción de los hechos que tipifican cualquiera de las circunstancias agravantes y la valoración de su existencia en relación a la prueba rendida en el expediente. Tomando un ejemplo, podemos decir, que no alcanza con concluir que la conducta provocó la alteración del orden interno, sino que debe estar probado el hecho por el cual se provocó la alteración y descripto en la conclusión.

### **Intervención de la Asesoría Letrada**

La asesoría letrada además su actuación regulada por los Artículos 98° y 99°, deberá realizar el control del cumplimiento de los distintos dictámenes de Fiscalía de Estado en materia disciplinaria aplicables obligatoriamente de conformidad a lo establecido en la Ley N° 11875 Artículo 2° último párrafo.

### **Resolución**

Es el acto administrativo que pone fin al procedimiento disciplinario ordinario, quedando abierta la etapa recursiva en caso de ser utilizada por el sumariado. El sumario se termina por Resolución de autoridad administrativa jurisdiccional o por Decreto del Poder Ejecutivo.

Cuando la sanción importa una medida disciplinaria que no importa la destitución, el sumario concluye por Resolución, mientras que si la sanción es de destitución el sumario concluye por Decreto del Poder Ejecutivo. Podemos decir que la Resolución del Sumario es el acto dictado por la autoridad que tiene facultades disciplinarias para sancionar conductas que constituyan faltas graves.

Las autoridades que ordenan la instrucción de sumarios administrativos pueden resolverlos de conformidad a las normas reglamentarias y siguiendo las pautas allí establecidas.

En el caso de que se trate de una sanción de destitución, la Resolución de la autoridad jurisdiccional es un acto que no pone fin al sumario administrativo, constituye el pedido de sanción a la autoridad competente, pues el único que puede dictar un acto administrativo que ponga fin a la relación laboral es el Poder Ejecutivo. Es decir que hasta tanto el Poder Ejecutivo no emita el Decreto por el cual la administración ejerce sus facultades disciplinarias, el sumario se encuentra en trámite.

Al igual que la conclusión del sumario administrativo realizada por el instructor, la Resolución debe ser fundada debiendo valorarse los elementos probatorios que obran en el sumario, citándose las disposiciones en que está encuadrada la conducta del imputado.

La resolución puede ordenar el archivo de las actuaciones, el sobreseimiento o la sanción administrativa.

El archivo corresponde solo si no se ha realizado la audiencia de atribución de responsabilidad, o sea cuando no se encuentren elementos que exijan el emplazamiento del administrado y la realización de dicha audiencia. En otras palabras, no se puede sancionar ni sobreseer a quien no se le ha imputado un hecho y atribuido responsabilidades administrativas,

En aquellos casos en que al sumariado se le hace conocer el hecho que se le imputa y se le atribuyen las faltas administrativas en la audiencia de responsabilidad, de acuerdo a las pruebas rendidas y la valoración que se haga de ellas, corresponderá dictar el sobreseimiento o la sanción administrativa. Es decir, en caso de que se haya realizado la audiencia del Artículo 40°, donde se le hicieron conocer los hechos y las faltas administrativas que se le atribuyen, el sumario no puede concluir con un simple archivo, sino que deben valorarse las pruebas y luego hacer la conclusión en vistas a un sobreseimiento o a la aplicación de una sanción administrativa. Causa penal independencia del trámite administrativo, sanción en sede administrativa,

Aquí hay que destacar que el bien jurídico protegido por el régimen disciplinario administrativo es el regular y adecuado funcionamiento de los servicios de la administración pública, en este caso el servicio de seguridad pública.

De aquí surge que la finalidad del procedimiento disciplinario consiste en determinar la existencia de conductas que de alguna manera alteran el regular y adecuado funcionamiento de los servicios de la seguridad pública y sancionarlas. Es decir que lo que se debe indagar en la investigación administrativa es si ese funcionamiento adecuado

y regulado en los distintos cuerpos normativos que rigen la actividad policial ha sido alterado con la conducta del empleado policial, con independencia de la responsabilidad penal que pudiera corresponderle. Es decir, se debe determinar si la conducta lesionó el bien jurídico protegido por el régimen disciplinario administrativo, en ese caso, la conducta, es sancionable.

El trámite del sumario administrativo donde se encuentren juzgados hechos que también sean objeto de un proceso penal y la aplicación de sanciones disciplinarias con independencia de la causa penal.

Es decir que si por el hecho se pueden atribuir faltas administrativas autónomas la sanción administrativa puede imponerse. En ese caso si el proceso penal subsiste, una vez sancionado en forma autónoma, deberá reservarse a la espera del fallo judicial, y en caso de ser condenado ver si se aplica el Artículo 8º, Incisos b) o c), de la Ley N° 12521, o si corresponde seguir con el procedimiento disciplinario.

Puede dictarse resolución sin esperar la sentencia judicial cuando haya elementos suficientes para juzgar administrativamente al imputado, pero no puede dictarse su sobreseimiento hasta tanto no recaiga fallo judicial definitivo. En los casos en que se impone sanción administrativa encontrándose pendiente la causa penal es aplicable el Artículo 5º del Régimen Disciplinario Policial.

El Artículo 5º del Reglamento del Régimen Disciplinario se aplica por dos razones de carácter normativa, primero por lo establecido en el Artículo 123º de la Ley N° 12521, y la segunda, por la remisión que hace el Artículo 102º del R.S.A.; y si bien el mencionado Artículo 5º no dista de lo establecido en el Artículo 102º del R.S.A., establece precisiones importantes:

**A)** El sobreseimiento provisorio o definitivo o la absolución dictada en sede judicial no obsta a que ese agente sea sancionado en la investigación administrativa, con medida correctiva o expulsiva.

**B)** Los hechos o la culpabilidad determinados en sede judicial no podrán ser revistos en la administrativa.

**C)** La sanción impuesta en sede administrativa pendiente la causa penal, tiene carácter provisorio y puede ser sustituida por otra más grave luego de dictada sentencia definitiva en esta última.

Es decir que, en materia de investigación de conductas que puedan constituir faltas administrativas, el único resultado condicionante en sede judicial para el trámite administrativo es una condena.

### **Reserva a la espera del fallo judicial, Artículo 102º R.S.A.**

Cuando una conducta es motivo de investigación en sede judicial y administrativa al mismo tiempo, y en el sumario administrativo las pruebas rendidas lleven al instructor a una conclusión de sobreseimiento, estando pendiente la resolución judicial, no se podrá

sobreseer administrativamente al sumariado, sino que se deberán reservar las actuaciones por aplicación del Artículo 102° del R.S.A., a la espera del fallo judicial.

Es decir, la reserva necesita de una conclusión sumarial, dictamen de la Asesoría Letrada y el Acto Administrativo que la disponga (Resolución).

Esto es así por lo dicho anteriormente, el sobreseimiento puede dictarse únicamente a quien se le ha hecho saber, en la audiencia del Artículo 40°, las conductas que se imputan y las faltas administrativas que se le atribuyen. Téngase presente que, si la conducta está siendo investigada en sede penal, puede ser imputada en sede administrativa.

Esto significa que una conducta investigada al mismo tiempo en sede penal y administrativa, pendiente la resolución judicial, el sumario administrativo no puede concluir con archivo y sobreseimiento, en el primer caso, porque la misma conducta que se investiga en el fuero penal, debe ser llevada a la audiencia del Artículo 40°, eliminándose la posibilidad de archivo antes de dicha audiencia; y en el segundo caso como ya se dijo por aplicación del Artículo 102°, se lo reserva.

Ahora bien, resuelta la reserva, luego de la conclusión que apoya la aplicación del Artículo 102° por parte del instructor sumariante, si en el fuero penal el sumariado no resulta condenado, no se le puede aplicar sanción por los hechos y las faltas atribuidas, que ya tuvieron una conclusión de sobreseimiento administrativo y resolución de reserva, esto por aplicación del principio non bis in idem (nadie puede ser perseguido dos veces por el mismo hecho); y esto es así, por cuanto la autoridad administrativa habiendo desarrollado toda la actividad probatoria concluyó en el sobreseimiento administrativo pero, que por la existencia de una causa penal en trámite; donde se juzga la misma conducta, no puede dictarlo sino que debe reservar las actuaciones al resultado de esa investigación penal, condicionando la aplicación de la sanción a un resultado condenatorio en dicho fuero.

La resolución que pone fin al sumario administrativo debe ser notificada al sumariado con. transcripción de los derechos recursivos establecidos en el R.S.A. Artículo 104° siguientes y concordantes), en virtud de lo establecido en la Ley 12071.

Las resoluciones que no ponen fin al sumario administrativo, es decir la de Reserva por aplicación del Artículo 102°, como la resolución de pedido de destitución, si bien deben hacerse conocer, no deben notificarse con los derechos recursivos, ya que se trata de actos de trámite o preparatorios.

## **Recursos**

En esta etapa, el instructor sumariante ya no interviene, los recursos atacan el acto administrativo que contiene la sanción. Es decir, el reglamento no prevé la actuación de esta autoridad en la etapa recursiva, sin perjuicio de ello la autoridad que debe resolver en caso de creerlo conveniente dará intervención a la oficina de Sumarios Administrativo correspondiente a los fines de realizar las diligencias probatorias que crea necesarias.

Los recursos que tiene el sancionado contra la Resolución que ordena la sanción, y su trámite, están previstos en el Artículo 104° ss. y cc. del Régimen para Sumarios Administrativos, por lo que allí se remite el presente instructivo.

### **SITUACIONES DE REVISTA EN LAS QUE SE PUEDE ENCONTRAR EL PERSONAL POLICIAL DURANTE EL TRÁMITE SUMARIAL.**

La Ley N° 12521 regula en el Capítulo VII del Título II la situación de revista del personal policial. Allí distingue dos situaciones en las que se puede hallar el personal policial:

A) ACTIVIDAD.

B) RETIRO.

Luego establece que el personal policial en ACTIVIDAD se puede hallar en:

1- SERVICIO EFECTIVO,

2-DISPONIBILIDAD,

3-PASIVA,

4-CON LICENCIA CONFORME LO DETERMINA LA LEY Y LA REGLAMENTACIÓN. NO HAY MÁS SITUACIONES DE REVISTAS QUE LAS ESTABLECIDAS EN LA LEY.

Situaciones de revista en las que se puede encontrar el personal policial durante el trámite sumarial:

#### **A) Servicio efectivo**

El personal policial que se encuentre bajo sumario administrativo puede transitar toda la investigación en esta situación de revista, siempre que la autoridad competente no disponga su cambio de situación de revista a disponibilidad o pasiva, conforme a los supuestos que se establecen en los puntos siguientes. En cuanto al impacto sobre los haberes de esta situación de revista, se aplica el Artículo 110° de la Ley 12.521.

#### **B) Disponibilidad**

**1- Artículo 90, Inc. c), Ley N° 12521:** el personal policial que se encuentre bajo sumario administrativo, a criterio de la autoridad competente, puede transitar todo el trámite de la investigación en la situación de Revista de Disponibilidad de este Artículo e inciso.

Se debe tener presente que, por aplicación del Artículo 123° de la Ley N° 12521 y del Dto N° 461/15, el Reglamento para Sumarios Administrativos se encuentra vigente, y en relación a la situación de revista de Disponibilidad, en su Artículo 135°, requiere para implantarla que se dé alguno de estos supuestos:

**a)** Que la permanencia del imputado sometido a sumario administrativo por hechos vinculados a las funciones inherentes de su cargo o grado, signifique un obstáculo para la investigación, cualquiera sea la gravedad de aquéllos.

**b)** Que se impute una falta administrativa que en principio pueda dar lugar a la destitución del empleado.

En el primer supuesto el cambio de situación de revista puede evitarse con el traslado del empleado a otra dependencia policial en la que pueda prestar servicios en razón de su jerarquía. Es decir que, si bien el cambio de situación de revista aparece como una facultad de la autoridad competente, exige la permanente evaluación de la existencia de estos dos supuestos de hecho para que el sumariado deje de revistar en disponibilidad o continúe en ella.

Si bien la Ley establece que la situación de revista puede durar todo el tiempo que dura el sumario administrativo, no podemos perder de vista que se trata de una medida previa, dictada en un contexto donde se dan algunos de los supuestos antes mencionados, y, si bien los plazos que establecía el Régimen de Sumarios Administrativos para cada uno de ellos ahora no son aplicables, pues contradicen lo establecido en la Ley N° 12521, nada obsta a que la autoridad que dispuso el cambio de situación de revista los utilice para evaluar si las circunstancias que se tuvieron en cuenta al momento de dictarla aún justifican sostenerla, máxime teniendo en cuenta que la Ley N° 12521 lo que establece es una facultad y como tal puede utilizarse para disponer la situación de revista de disponibilidad como para disponer su levantamiento.

**En conclusión**, siendo que la implantación de la situación de revista de disponibilidad es a criterio de la autoridad competente, el plazo de revisión también lo es.

Aclarado esto, lo que corresponde es que en determinados momentos del procedimiento se evalúen si persisten o no las circunstancias que se tuvieron en cuenta al momento de implantar la disponibilidad.

Dicho esto, se aconseja que la autoridad que ordenó el cambio de situación de revista, luego de la audiencia del Artículo 40° evalúe la posibilidad del regreso del administrado a la situación de revista de servicio efectivo, siempre que antes de la audiencia no se produzcan hechos que ameriten el regreso al servicio efectivo del empleado.

La disponibilidad prevista en este artículo e inciso, de no ser modificada antes, dura hasta la conclusión del sumario, ya sea que concluya con archivo (antes de la audiencia del Artículo 40°), sobreseimiento o sanción. Esto es importante para los casos de pedido de destitución, ya que dicho acto es un acto preparatorio que no pone fin al sumario administrativo, en este caso va a ser el Decreto del Poder Ejecutivo el que le ponga fin, por ello la situación de revista de disponibilidad del Artículo 90°, Inc. c), acompañará al empleado policial hasta el dictado de dicho acto administrativo, salvo que se encuentre con prisión preventiva y corresponda la implantación de la situación de revista de pasiva.

### **Impacto en los haberes**

El personal que se encuentre en situación de revista de Disponibilidad del Artículo 90°, Inc. c), percibe los haberes conforme lo establecido en el Artículo 111°, Inc. b), ambos de la Ley N° 12521

El personal que se encuentre en situación de revista de Disponibilidad del Artículo 90°, Inc. c), y cuyo sumario se encuentre con pedido de destitución, no percibe haberes de conformidad a lo dispuesto en el Artículo 113°, ambos de la Ley N° 12521.

**2-Artículo 90°, Inc. d):** El personal policial que resulte sancionado con suspensión de empleo pasa a revistar en la Disponibilidad prevista en este artículo e inciso. Aquí el legislador optó por esta situación de revista para encuadrar los efectos en la relación laboral de la sanción disciplinaria (ausencia al servicio e impacto en los haberes).

#### **Impacto en los haberes:**

El personal que se encuentre en situación de revista de Disponibilidad del Artículo 90°, Inc. d), percibe los haberes conforme lo establecido en el Artículo 111°, Inc. c), ambos de la Ley N° 12521.

#### **C) PASIVA**

El personal policial, bajo sumario administrativo, a quien se dictó prisión preventiva, mientras se encuentre privado de su libertad con motivo de aquella revista en situación de revista PASIVA.

El personal que alcanzara dos (2) años la situación prevista y subsistieran las causas que la motivaron deberá pasar a retiro con o sin goce de haberes según correspondiere. En este caso la autoridad que dispuso esta situación de revista deberá controlar que al cumplimiento del plazo se inicie el pedido de pase a retiro obligatorio, de conformidad a lo normado los Artículos 91° de la Ley N° 12521 y 15°, Inc. a), de la Ley N° 11530,

#### **Impacto en los haberes:**

El personal que se encuentre bajo sumario administrativo en situación de revista de Pasiva del Artículo 91° percibirá los haberes conforme lo establecido en el Artículo 112°, ambos de la Ley N° 12521. El personal que se encuentre en situación de revista de Pasiva del Artículo 91°, y cuyo sumario administrativo se encuentre con pedido de destitución percibe los haberes conforme lo establecido en el Artículo 113°, ambos de la Ley N° 12521.

Debe quedar claro que la modificación del impacto en los haberes que provoca el pedido de destitución (cese de haberes), no es una situación de revista. Las situaciones de revistas son las reguladas en el TÍTULO II, CAPÍTULO VII de la Ley N° 12521. El cese de haberes previsto en el Artículo 113° es un efecto del pedido de destitución, cualquiera sea la situación de revista en que se encuentre el personal policial.

#### **Instructivo de aplicación del procedimiento para aplicar Sanción Directa de Corrección.**

**1-BLOQUE LEGAL APLICABLE:** Ley N° 12521, Decreto N° 461/15, Ley Nro. 14.428 y la presente Resolución Ministerial con los fundamentos expuestos en los considerandos.

El bien jurídico protegido por el régimen disciplinario administrativo es el regular y adecuado funcionamiento de los servicios de la administración pública, en este caso el servicio de seguridad pública.

De aquí surge que la finalidad del procedimiento disciplinario consiste en determinar la existencia de conductas que de alguna manera alteran el regular y adecuado funcionamiento de los servicios de la seguridad pública y sancionarlas.

Es decir que lo que se debe indagar dentro del régimen disciplinario administrativo es si ese funcionamiento adecuado y regulado en los distintos cuerpos normativos que rigen la actividad policial ha sido alterado con la conducta del empleado policial.

Cuando esas conductas resultan reprochables, pero no revisten la gravedad para determinar la imposición de una sanción de carácter suspensiva o extintiva de la relación laboral, aparece el procedimiento para sancionar conductas que constituyen faltas leves.

Estas conductas se presentan de manera espontánea ante la presencia de un superior, o son detectadas por él, y requieren de una corrección rápida, ya que, ante la inmediatez que existe entre el hecho y el superior que lo constata, el procedimiento no requiere de actividad probatoria para este ejerza la potestad disciplinaria de la administración, más allá de que debe cumplir el procedimiento establecido en el Decreto N° 461/15.

### **1-COMPETENCIA:**

El Decreto N° 461/15 aprueba la Reglamentación del Título II, Capítulo 2º, de la Ley N° 12521.

En ella reglamenta el Artículo 50º de dicha Ley, SANCIÓN DIRECTA DE CORRECCIÓN, Establece como autoridad competente para imponer la sanción directa de corrección al Superior que constate la conducta que puede constituir falta administrativa leve.

La Ley N° 12521 en su Artículo 16º establece Superioridad policial es la situación que tiene el personal con respecto a otro, en razón de su grado jerárquico, antigüedad en el mismo o cargo que desempeña.

De ello resulta que el superior (ya sea que lo es, en razón de jerarquía, en razón de mayor antigüedad en mismo grado jerárquico, o en razón del cargo que desempeña), con independencia del Escalafón al que pertenezca, es competente para aplicar la sanción directa de corrección bajo el procedimiento establecido en la reglamentación del Artículo 50º de la Ley N° 12521 aprobada por el Decreto N° 461/15.

Ahora bien, la reglamentación establece la obligación de actuar para el superior jerárquico que constate el hecho que puede dar lugar a reproche administrativo aplicando el procedimiento establecido para la sanción directa de corrección, ello en caso de constituir una falta leve, o, en caso existir la posibilidad de que constituya una falta grave, ordenando el sumario administrativo si tiene facultades, o, si carece de ellas, elevar el informe a la autoridad competente para su inicio.

Aquí la reglamentación no deja dudas, el superior jerárquico que constate el hecho que puede constituir falta leve, está obligado a ejercer la potestad disciplinaria a través de este procedimiento, aun cuando el empleado que la comete no pertenezca a la misma estructura orgánica. Ello es así porque hace prevalecer la inmediatez que existe entre el hecho constado y la autoridad jerárquica que lo constata, frente a la posibilidad de

trasladar, a través de un informe, la potestad disciplinaria a cualquier superior, en razón del cargo o jerarquía, del presunto infractor que pertenezca a la misma estructura orgánica de este último.

Cabe aclarar que lo que el reglamento trae como una obligación sólo para el superior jerárquico, en realidad constituye una atribución sancionatoria para ir más allá de la posición de superioridad que pueda tener respecto de otros integrantes de esa estructura orgánica, y poder ejercer, ahora de manera obligatoria, la potestad disciplinaria ante conductas que deber ser corregidas en lo inmediato, cometidas por empleados policiales que no pertenecen a su estructura orgánica, pero sobre los cuales tiene una superioridad jerárquica.

Entonces podemos decir que la obligación de actuar es de todo superior que constata el hecho que puede constituir falta, esto es así por cuanto la Ley 12521 en su artículo 23 inc. c) establece, como deber, ejercer las facultades de mando y disciplinarias que, para el grado y cargo establece la reglamentación correspondiente

## **2- TRÁMITE:**

El trámite es verbal y actuado. Es verbal porque el relato de los hechos, el encuadre legal de las faltas administrativas o de los agravantes, el descargo del infractor y la decisión disciplinaria se realizan en forma verbal. Es actuado porque de todo lo anterior se debe labrar un acta. Para una mejor organización se acompaña al presente un acta formulario que será el que se complete una vez realizado el procedimiento disciplinario para falta leve.

Una vez comprobada la conducta que puede dar lugar al reproche administrativo por falta administrativa de carácter leve, el superior que la constate de manera directa y por cualquier medio (incluso medios tecnológicos) deberá:

- a)** Hacer cesar la conducta o intimar el cese de esa conducta.
- b)** Convocar dentro de las 24 horas al personal policial que cometió el hecho para que concurra a un lugar, en la fecha y hora que este determine a fin de hacerle conocer el hecho y atribuirle la/s falta/s administrativa/s leve/s, y, para que el presunto infractor en forma verbal y en ese mismo acto, efectúe su descargo. En el supuesto caso que el presunto infractor realice su descargo en un escrito firmado por él, cuando se realiza el acta formulario se dejará constancia de ello, anexándose a la misma dicho escrito.

### **Cuestiones relacionadas al plazo.**

El plazo de 24 horas es el que tiene el superior para realizar la citación a la audiencia de imputación del hecho, atribución de las falta/s leve/s y descargo del infractor, la que puede ser fijada para su realización dentro de esas 24 hs, o en días subsiguientes, no pudiendo superar los cinco días. Este plazo es fundamental para poder reunir los antecedentes disciplinarios del empleado y determinar la existencia o no de reincidencia.

Al momento de fijar el lugar, día y hora para la imputación del hecho, atribución de faltas y descargo del infractor, se deberá observar que la misma no afecte el servicio de

seguridad pública, y en caso de ser solicitado por el superior del presunto infractor se podrá modificar la fecha de la misma. Además en ningún caso deberá afectar el derecho constitucional al descanso, ya que este prevalece sobre menor o mayor tiempo en que la administración va a ejercer su potestad disciplinaria, ésta no va a perder su facultad sancionatoria si espera para ejercerla que el empleado culmine su descanso, teniendo en cuenta, además, que la vulneración del bien jurídico protegido por el régimen disciplinario, (el regular funcionamiento de los servicios de la administración pública) es, en estos casos, afectado de manera leve, y que en la mayoría de los casos esa afectación ya ha cesado.

### **Cuestiones relacionadas a la citación.**

La citación se debe realizar en el mismo momento de constatación de la falta y puede ser:

- **verbal:** en forma directa al presunto infractor, en este caso el superior deberá comunicar dicha circunstancia al lugar de prestación de servicios del infractor para su correspondiente registro;
- **escrita:** entregando la cédula de citación personalmente en forma directa por el superior en el mismo lugar que constata la falta, comunicando la citación, al igual que en el caso anterior, al lugar de prestación servicios del infractor para su correspondiente registro.

En caso de tratarse de conductas cuya constatación no se hacen en presencia del infractor, ya sea porque se hace por medios tecnológicos o tratarse de ausencias al servicio, y siempre que no pueda realizarse en forma presencial al presunto infractor, la notificación de la convocatoria debe hacerse mediante cédula al domicilio denunciado por el empleado policial en su lugar actual de destino. A esta solución se llega teniendo presente que la reglamentación establecida en el Decreto N° 461/15 no contempla esta situación de hecho, mientras que el Reglamento para Sumarios Administrativos le dedica todo un Capítulo a las notificaciones y emplazamientos de los administrado, optando esta autoridad jurisdiccional, por traer aquella solución a este trámite administrativo.

- c)** Desde que el superior realiza la convocatoria, hasta el momento de la audiencia de imputación del hecho, atribución de falta y descargo del presunto infractor, debe solicitar los antecedentes administrativos a fin de evaluar si el infractor es reincidente en los términos del Artículo 47°, último párrafo, y en su caso habilitar el procedimiento del Artículo 57° ambos de la Ley N° 12521.

### **Cuestiones relacionadas a la reincidencia**

**REINCIDENCIA:** El régimen disciplinario plantea dos tipos de sanciones para el caso de reincidencia de faltas leves:

**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.

**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 113°, Inc. e), del Reglamento para Sumarios Administrativos, vigente de conformidad a lo establecido en el Artículo 123° 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 57°, dando intervención a las oficinas de sumarios administrativos competentes para su tramitación.

**d) El día y hora de la audiencia el superior debe:**

- 1- Tener reunidos los antecedentes disciplinarios del empleado.
- 2- Verificar la identidad del empleado.
- 3- Verificar si de los antecedentes disciplinarios no surge la existencia de reincidencia y en su caso aplicar el procedimiento del Artículo 57° de la Ley N° 12521, utilizando la fórmula establecida en punto 2- inc. c) "REINCIDENCIA-suspensión de empleo".
- 4- Si no es de aplicación el procedimiento mencionado precedentemente, el superior, en forma verbal, le hará conocer al presunto infractor los hechos en forma objetiva, evitando valoraciones subjetivas, mencionando el día, la hora y el lugar donde se

cometió, y le hará conocer las faltas administrativas que se le atribuyen, mencionando los artículos y en su caso los incisos que las comprenden. Para el supuesto caso de que se trate de un presunto infractor reincidente en los términos del Artículo 47°, último párrafo, le hará conocer esa circunstancia, es decir, que le debe hacer conocer que tiene una sanción firme por falta leve en un periodo que no supera los tres desde esa circunstancia hasta el hecho por el cual ha sido convocado en esta oportunidad y le mencionará el encuadre legal del agravante.

- 5- Una vez que le ha relatado los hechos y el encuadre legal, le brindará la posibilidad de realizar el descargo al presunto infractor, quien en forma verbal expresará como fueron los hechos según su visión. Como ya se dijo, nada obsta que el descargo sea realizado en el mismo momento en forma escrita y firmado por el empleado, en ese caso al momento de confeccionar el acta formulario en el lugar donde dice descargo se dejará constancia que el empleado realizó su descargo en forma escrita y firmada por el, adjuntándose dicho escrito al acta.
- 6- Escuchado el descargo el superior decidirá si aplica o no sanción disciplinaria. En ambos casos se debe realizar el acta. Si no aplica sanción se debe realizar el acta y tildar el casillero de medida disciplinaria en "NO", también debe fundamentar su decisión. El acta debe realizarse porque el funcionario representa a la administración en el ejercicio de la potestad disciplinaria y como el procedimiento se habilitó y ocupó horas de servicios de ambos funcionarios, esa circunstancia no puede pasar desapercibida, y debe registrarse, sin que ello implique un antecedente desfavorable para el administrado sobreseído. Si aplica sanción se debe realizar el acta y tildar el casillero de medida disciplinaria en "SI", también debe fundamentar su decisión. Seguidamente debe tildar el casillero de la sanción impone, que pueden ser reconvencción escrita, apercibimiento simple y apercibimiento agravado, todo de acuerdo al Anexo I, "Tabla de Faltas Leves y Sanciones", del Decreto N° 461/15, y del Artículo 47°, último párrafo, de la Ley N° 12521 para el caso de reincidencia allí previsto.
- 7- El empleado puede solicitar en este momento la suspensión del cumplimiento de la sanción disciplinaria y realizar una pena alternativa, siempre que la misma sea admisible en los términos de la reglamentación (Dto. N° 461/15) del Artículo 51° de la Ley N° 12521.
- 8- El acta debe contener la notificación de los derechos recursivos conforme a lo establecido en la Ley N° 12071.

La sanción, como los derechos recursivos, se notifican con la firma del acta por parte del infractor sancionado. Se aconseja para la confección del acta utilizar el formulario que integra el presente instructivo.

### **3- OPCIONES LUEGO DE LA SANCIÓN.**

Notificada la sanción el empleado puede: aceptar cumplirla, solicitar la suspensión de la sanción y cumplir una pena alternativa, o, presentar el recurso previsto en el Decreto N° 461/15.

En el primer supuesto se debe comunicar lo actuado a las autoridades previstas en el Decreto N° 461/15. A los fines de aclarar la norma, sin pretender que esto sea una modificación normativa, teniendo en cuenta que este Ministerio ha modificado su estructura orgánica mediante el Decreto N° 92/19, la comunicación debe hacerse a la Subsecretaría de Control Institucional, o a la autoridad que un futuro la reemplace, y al área de recursos humanos del ministerio de seguridad. Más allá de lo que establece el decreto, a los fines de que la sanción quede registrada en el legajo del personal sancionado, lo aconsejable es que las estructuras de planta se encarguen de registrar los antecedentes dicho esto esta autoridad ministerial entiende que **PRIMERO:** a nivel policial los antecedentes deben estar registrados en el legajo personal del infractor, debiendo entonces comunicarse a las oficinas de personal donde obren los legajos de los empleados que resulten sancionados. Aquí deben solicitarse los antecedentes para el trámite de sanción por falta leve. **SEGUNDO:** A nivel ministerial se comunicará al área de recursos humanos del ministerio de seguridad, esta comunicación hasta tanto sea determinado por esta autoridad, se cumplirá comunicando al Departamento Personal (D-1) de la Jefatura de Policía También a nivel ministerial, se comunicará a la Subsecretaría de Control Institucional o al órgano de control político que un futuro la reemplace.

#### **SOLICITUD DE PENA ALTERNATIVA.**

Cuando el superior le hace conocer la Sanción el infractor sancionado puede en ese mismo acto, solicitar al superior que resolvió aquélla la suspensión de la aplicación y en su lugar realizar una pena alternativa, siempre que fuere admisible según lo establecido en el la reglamentación del Artículo 51° de la Ley N° 12521 (Dto. N° 461/15).

El Superior evaluará lo solicitado y decidirá, dentro de las siguientes 24 (veinticuatro) horas, si lo otorga o deniega. La resolución tomada es irrecurrible.

#### **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 un acta, en la que deberá constar la actividad a realizar, carga horaria total a cumplir, forma, plazo lugar de cumplimiento los mecanismos y responsable de su control, y se deberá dejar aclarado que si no se cumpliera, en tiempo y forma, con la pena alternativa establecida, se aplicará la medida de corrección impuesta originariamente.

Se aconseja para realizar el acta de cumplimiento de pena alternativa utilizar el modelo de acta formulario que se acompaña al presente.

Las penas alternativas solo pueden concederse si se dan los supuestos establecidos en la reglamentación del Artículo 51° y cuando la sanción impuesta no sea de apercibimiento agravado tal como surge del Anexo I de la Reglamentación del Régimen de Responsabilidad Administrativa del Personal Policial, aprobada por Decreto N° 461/15.

## **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.

## **EJECUCIÓN.**

Si se decide la realización de una pena alternativa, la misma deberá estar enmarcada en lo establecido por la reglamentación del Artículo 51°.

## **RECURSO: INAPLICABILIDAD DE NORMAS SUPLETORIAS.**

Los únicos recursos que se pueden presentar contra la sanción de corrección son los establecidos en la reglamentación aprobada por el Decreto N° 461/15.

El sancionado tiene el derecho de recurrir la sanción dentro de los tres días hábiles administrativos, si bien la norma no establece si los días son hábiles de corridos, por aplicación de Ley de Procedimiento Administrativo N° 14.428, ante el silencio del Decreto N° 461/15 en relación a la calidad de los días, resulta aplicable lo establecido en la ley. El recurso debe presentarlo ante el superior que adoptó la medida disciplinaria con las siguientes formalidades:

- 1- por escrito firmado por el recurrente
- 2- debidamente fundamentado
- 3- Debe constituir domicilio e indicar los datos del acto recurrido.
- 4- Indicar los puntos de la resolución que se impugnan, las disposiciones legales que se consideren violadas o erróneamente aplicadas, y se expresará la aplicación que se pretende, debiendo indicarse separadamente cada motivo con sus fundamentos
- 5- En caso de corresponder ofrecerá prueba.

El lugar de presentación del recurso es la oficina de la estructura orgánica donde tiene asiento laboral el superior que aplicó la medida disciplinaria. Recibido un recurso, el superior que aplicó la medida disciplinaria debe examinar:

- a) si el acto impugnado es recurrible;
- b) si fue presentado dentro del plazo previsto;
- c) si cumple con los requisitos formales.

Si el recurso fuera inadmisibles por la existencia de defectos formales en el escrito presentado, por extemporáneo o porque la resolución impugnada fuera irrecurrible, el superior que aplicó la sanción rechazará el recurso sin más trámite, con notificación al apelante.

Si el recurso es admisible en lo formal, no lo resuelve, sino que debe elevarlo a la Dirección General de la cual depende el sancionado.

Corresponde aclarar aquí que cuando el Poder Ejecutivo dictó el Decreto N° 461/15, se encontraba vigente la estructura orgánica policial dispuesta por el Decreto N° 4732/14 que creaba cinco Direcciones Generales, correspondiente a cinco nodos: Reconquista, Rafaela, Santa Fe, Rosario y Venado Tuerto; esta estructura orgánica fue derogada por el decreto 201/16. En la actualidad se mantiene la estructura orgánica de la Ley orgánica Policial y de los Decretos que han creados Direcciones Generales y Unidades Especiales y Agencias. Dicho esto, la autoridad competente para resolver el recurso interpuesto es el titular de la Unidad Organizacional de la Policía a la que pertenece el sancionado (Jefe de Policía en caso de pertenecer a esa Jefatura o a algún Departamento de la Plana Mayor-, Jefe de Unidad Regional, Director de alguna de las Direcciones creadas por Decreto del Poder Ejecutivo, Jefes de las Tropas de Operaciones Especiales, Jefe de la Unidad Especial de Asuntos Internos, etc.). Ante la duda en caso de cuál es la autoridad que debe resolver en recurso, debe prevalecer la decisión a favor de la autoridad máxima de la estructura orgánica policial a la que pertenece el empleado sancionado.

La interposición del recurso no tiene efectos suspensivos, esto quiere decir que el acta debe ser comunicada para su registro más allá de la presentación del recurso, el que una vez resuelto también debe comunicarse a las mismas áreas donde se comunicó la sanción.

El recurso debe resolverse dentro de los 10 días de su presentación.

### **Recurso de Apelación**

Contra la resolución del recurso, el sancionado puede presentar el recurso de apelación dentro de los cinco (5) días hábiles administrativos, ante la autoridad que lo resolvió, con las mismas formalidades que el recurso presentado en primera instancia. Esta autoridad realizará el examen de admisibilidad y e ser admitida será debe ser elevada para su tratamiento a este ministerio de seguridad.

Ahora bien; como el Decreto N° 461/15 autoriza a esta autoridad a delegar el tratamiento del recurso de apelación, haciendo uso de esa facultad, mediante este instructivo aprobado, delégase la resolución del recurso de apelación a quien resulte superior orgánicamente en la estructura orgánica policial de aquella autoridad que resolvió el recurso en primera instancia.

En caso que el recurso interpuesto en primera instancia haya sido resuelto por el Jefe de Policía, el recurso de apelación contra la resolución de aquel, en caso de ser admisible será elevado para su tratamiento a esta autoridad. Con la notificación del acto que resuelva el recurso se hará saber, en los términos de la Leyes Nros. 12071 y 11330, que ese acto agota la vía administrativa.

Recurso directo- Queja. La declaración de inadmisibilidad de cualquiera de los recursos previstos en este Título sólo podrá cuestionarse dentro de los tres (3) días hábiles administrativos.

Este recurso debe ser presentado ante el superior que lo declaró inadmisibile, un recurso de los previsto en la reglamentación con las siguientes formalidades:

- 1- por escrito firmado por el recurrente.
- 2- debidamente fundamentado.
- 3- Debe constituir domicilio e indicar los datos del acto recurrido.
- 4- Indicar los puntos de la resolución que se impugnan, las disposiciones legales que se consideren violadas o erróneamente aplicadas, y se expresará la aplicación que se pretende, debiendo indicarse separadamente cada motivo con sus fundamentos.
- 5- En caso de corresponder ofrecerá prueba.

El trámite del recurso directo es el mismo previsto para el recurso de apelación.

Siempre que se considere necesario se podrá dar intervención al órgano de asesoramiento permanente, perteneciente a la estructura orgánica de la autoridad que debe resolver cualquiera de los recursos previstos en la reglamentación.

#### **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.

# **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LOGÍSTICA**

## **Conceptos Introdutorios:**

### **Fuente: Acebal.**

Los seres humanos para vivir ordenadamente en sociedad desde el punto de vista del derecho, han creado conceptos, estado, gobierno, administración, grupo social, estructura social, movilidad y conflicto; relaciones interprovinciales, nación, provincias, relaciones interministeriales los que además inciden en apreciaciones económicas.

Al Estado lo conforman tres elementos: Territorio, población y poder. La relación estructural entre estos configurará la forma de estado: el gobierno se compone a su turno de diferentes órganos. La relación de entre estos, nos dará la forma que este adopte.

La población es el conjunto de personas que habitan el territorio y se hallan sometidas a su Jurisdicción. El Gobierno en su ejercicio, abarca solo a un conjunto reducido de personas y esto sin desconocer que para la formación del orden político interviene el conjunto o la comunidad.

Por su parte la impulsión y la dirección se hallan centralizadas en el gobierno y así nuestra propia Constitución expresa, el pueblo no delibera ni gobierna sino por medio de sus representantes.

El Estado por su parte es una estructura de carácter burocrática, por cuanto conviven en ella un poder, una organización y el Gobierno.

### **Actividad Financiera:**

El Estado instrumentado por el Gobierno para llevar adelante sus cometidos (salud, educación, seguridad, seguridad social entre otros) debe adquirir o generar bienes o servicios y para ello requiere recursos que obtiene de distintas fuentes como son los tributos (Ej. Impuesto a las ganancias, Impuesto Inmobiliario), los ingresos no tributarios (como las tasas: Ej. Tasa general de inmuebles), la venta de bienes o servicios, la venta de bienes públicos (ej. Privatizaciones o venta de bienes durables del estado) entre otros.

Entendemos entonces que la Actividad Financiera del Estado "es aquella por la que se obtienen recursos públicos y se realizan gastos para satisfacer necesidades públicas".

### **Concepto de la Administración Pública**

Conforme señalan Mosher y Cimmino la Administración Pública comprende la Organización y dirección de personas y de medios para la consecución de los fines públicos.

Se habla de coordinación económica, de selección de las operaciones a cumplir y de su más eficiente realización para la mejor satisfacción de tales fines, por lo que se debe concluir en que la Administración Pública se ocupa de la economía de la Hacienda Pública, estudiando sus operaciones racional y empíricamente, en conjunto y en detalle, a

los efectos de formar y perfeccionar su doctrina, para el mejor cumplimiento de los fines públicos que son los que pretenden dar respuesta a las necesidades colectivas.

Según Samuel Certo, la Burocracia en el término que utilizó Weber para denominar un sistema administrativo caracterizado por los procedimientos y reglas detalladas, por una jerarquía organizacional claramente delimitada y por las relaciones entre los individuos de una organización.<sup>35</sup> En las grandes organizaciones gubernamentales, según Claude George, se observa la Burocracia cuando un individuo situado en los rasgos inferiores debe aceptar órdenes sin participar de las decisiones, en ocasiones el trabajo masivo va en detrimento de la eficacia; y por otro lado, el trabajador acepta las órdenes superiores interiorizándolas; es decir, las cumple con mayor eficiencia por que están de acuerdo con sus valores

## **1 - Constitución de la Provincia de Santa Fe.**

En la misma se contempla el funcionamiento del Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial y el Ministerio Público de la Acusación y la Defensa conforme los artículos que a continuación se transcriben:

**ARTÍCULO 8.** La Provincia sostiene el gasto público mediante los recursos provenientes de la coparticipación federal, la recaudación de los tributos creados por ley, las rentas producidas por sus bienes y servicios, la enajenación de sus activos o bienes de su pertenencia, la propia actividad económica que desarrolle y las operaciones de crédito que concierte que no pueden destinarse a financiar gastos corrientes, salvo en caso de urgencia. Toda persona que habita la Provincia o que en ella desarrolla actividad económica está obligada a concurrir a los gastos públicos. El sistema tributario se organiza considerando la función económica y social de los tributos y se inspira en los principios de legalidad, generalidad, no confiscatoriedad, irretroactividad, igualdad, equidad, razonabilidad, capacidad contributiva, simplicidad y certeza. Puede establecer estructuras progresivas de alícuotas, exenciones y otras disposiciones tendientes a graduar la carga fiscal para lograr el desarrollo económico, territorial y social de la comunidad. Puede contemplar un tratamiento fiscal diferenciado para las cooperativas y mutuales que, en cumplimiento de las formalidades y exigencias legales, acrediten su naturaleza de entidades sin fines de lucro y su función social dentro de la economía solidaria. Los tributos deben ser creados por ley. Es nula toda delegación expresa o tácita. La administración financiera y presupuestaria se rige por los principios de responsabilidad fiscal, sostenibilidad, eficiencia, eficacia, publicidad y transparencia. Garantiza mecanismos de control y rendición de cuentas. La ley establece reglas, estándares, procedimientos y dispositivos institucionales vinculados con el gasto, la deuda pública y la transparencia, que tiendan al equilibrio fiscal.

**ARTÍCULO 9.** La Provincia y los municipios son responsables por los daños que ocasionen. La ley determina los supuestos y el alcance de la responsabilidad del Estado y los casos en que corresponda la obligación de reembolso de sus funcionarios o agentes.

**ARTÍCULO 30.** Toda persona tiene derecho a vivir en un entorno físico y digital seguro, libre de violencias y amenazas. La seguridad pública y ciudadana es un deber indelegable

e irrenunciable de la Provincia dirigido a mantener el orden público democrático, las instituciones y la seguridad de personas y bienes, que procure el pleno disfrute y ejercicio de derechos y libertades. La Provincia promueve políticas públicas integrales, multidisciplinarias e inclusivas para la protección de la vida, la integridad personal, la libertad, los bienes, la convivencia pacífica y el pleno ejercicio de los derechos fundamentales. Se fundan en la planificación estratégica, la producción y análisis de información, la evaluación de resultados, la articulación con la Nación y los gobiernos locales y la participación de la comunidad. Las fuerzas de seguridad y demás órganos encargados de velar por la seguridad ciudadana son instituciones esenciales de la sociedad y son responsables del mantenimiento del orden, la prevención del delito y la actuación ante emergencias. La Provincia garantiza la capacitación continua y la profesionalización de quienes integran las fuerzas de seguridad y promueve políticas de integridad, transparencia y rendición de cuentas en su funcionamiento. La Provincia ejerce el monopolio de la fuerza, la que es siempre excepcional y conforme al ordenamiento jurídico, normas constitucionales y convencionales.

**ARTÍCULO 45.** La Provincia promueve un sistema de gestión pública eficiente, transparente, sostenible y orientado a la generación de valor público. Incentiva la calidad de las políticas públicas basadas en datos y evidencia científica, con respeto a los derechos fundamentales y los principios de relevancia social. Organiza diseños institucionales sustentados en pautas de coordinación interjurisdiccional e intersectorial, participación ciudadana e inclusión de distintas perspectivas. La Provincia impulsa la planificación y la evaluación de políticas públicas; desarrolla acciones concretas que facilitan el análisis de su implementación y la medición del desempeño institucional.

**ARTÍCULO 66.** El Poder Legislativo de la Provincia es ejercido por la Legislatura, compuesta de dos Cámaras: la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados. Los miembros de ambas Cámaras se reúnen en Asamblea Legislativa solamente en los casos y para los fines previstos por esta Constitución. La asamblea es presidida por el vicegobernador, en su defecto por el presidente provisional del Senado y, a falta de éste, por el presidente de la Cámara de Diputados. Sus decisiones son válidas si está presente la mitad más uno de los legisladores y se adoptan por la mayoría absoluta de los presentes, salvo disposición en contrario de esta Constitución. Dicta el reglamento para el desempeño de sus funciones

**ARTÍCULO 91.** Las leyes pueden tener origen en cualquiera de las Cámaras por proyectos presentados por sus integrantes, por el Poder Ejecutivo o por iniciativa popular.

**ARTÍCULO 92.** Aprobado un proyecto por la Cámara de origen, se remite para su consideración a la otra Cámara y, si ésta también lo aprueba, pasa al Poder Ejecutivo. Si el Poder Ejecutivo está conforme, lo promulga como ley de la Provincia y dispone su publicación inmediata. Queda convertido en ley todo proyecto sancionado por ambas Cámaras si, comunicado al Poder Ejecutivo, éste no lo devuelve observado dentro del plazo de diez días hábiles.

**ARTÍCULO 97.** El Poder Ejecutivo es ejercido por un ciudadano con el título de gobernador de la Provincia y, en su defecto, por un vicegobernador, elegido al mismo tiempo, en igual forma y por idéntico período que el gobernador.

**ARTÍCULO 107.** El gobernador de la Provincia tiene a su cargo las siguientes atribuciones y deberes:

- 1) es el jefe de la Administración Pública;
- 2) representa a la Provincia, es el responsable de la administración, ejecuta las leyes, dirige la planificación, aplicación y evaluación de las políticas públicas;
- 3) celebra convenios con otras provincias, con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con municipios, con entes públicos de otras jurisdicciones y con la Nación, con el objeto de fijar políticas comunes de integración y desarrollo regional y de administración de justicia, con aprobación de la Legislatura y del Congreso de la Nación, según corresponda; y convenios internacionales para la gestión de intereses de la Provincia, con la aprobación de la Legislatura, en tanto no afecten las facultades delegadas al gobierno federal;
- 4) concurre a la formación de las leyes con las facultades emergentes de esta Constitución, las promulga y publica;
- 5) expide reglamentos de ejecución y autónomos de acuerdo con lo previsto por esta Constitución y las leyes;
- 6) provee a la organización, prestación y control de los servicios públicos, orientados a la eficiencia en las prestaciones, la universalidad de su acceso y el rol de estos en el entramado productivo;
- 7) celebra contratos;
- 8) organiza la Administración Pública para satisfacer las necesidades de la comunidad con eficacia, eficiencia, economicidad y oportunidad y promueve su mejora continua con el propósito de optimizar su organización y funcionamiento;
- 9) nombra y remueve a ministros y agentes de la Administración Pública de acuerdo con las previsiones de esta Constitución y las leyes, siempre que el nombramiento o remoción no competa a otra autoridad;
- 10) puede asignar al vicegobernador tareas determinadas y concretas dentro del ámbito de la administración y por un plazo determinado, sin que implique delegación de funciones;
- 11) presenta a la Legislatura antes del treinta y uno de octubre de cada año, el proyecto de presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Provincia y de las entidades autárquicas;
- 12) presenta anualmente a la Legislatura la cuenta de inversión del ejercicio anterior;
- 13) recauda y dispone la inversión de los recursos de la Provincia con arreglo a las leyes respectivas;
- 14) informa a la Legislatura, al abrirse las sesiones ordinarias, sobre el estado general de la administración;
- 15) convoca a sesiones extraordinarias de la Legislatura de conformidad con esta Constitución;
- 16) efectúa las convocatorias a elecciones en los casos y oportunidades legales;

- 17) convoca a las iniciativas institucionales de participación ciudadana en los casos previstos en esta Constitución y las leyes;
- 18) puede indultar o conmutar penas por delitos sujetos a la jurisdicción provincial, previo informe de la Corte Suprema de Justicia, excepto delitos contra la administración pública;
- 19) diseña, planifica y ejecuta políticas públicas orientadas al desarrollo integral de la Provincia, promoviendo el bienestar general, la inclusión social, el crecimiento económico y el desarrollo productivo, científico y tecnológico, mediante el impulso de la industria y su acceso a mercados, el turismo, el asociativismo, el mutualismo, el cooperativismo y la infraestructura estratégica que incluya a los puertos y los sistemas de transporte;
- 20) diseña, planifica y ejecuta la política de seguridad provincial y la política criminal, en coordinación con los otros poderes provinciales y municipales y con las autoridades competentes en la persecución penal de los delitos;
- 21) presta el auxilio de las fuerzas de seguridad a todos los órganos, entes y autoridades provinciales y municipales, conforme a la ley;
- 22) designa un ministro con competencias para articular las relaciones con los otros poderes del Estado, en caso de que así la ley de ministerios lo contemple, cuya designación requerirá acuerdo legislativo y su remoción será atribución del gobernador;
- 23) conoce y resuelve los recursos e instancias administrativas que establezca la ley; y,
- 24) hace cumplir, en su carácter de agente natural del gobierno federal, la Constitución y las leyes de la Nación.

**ARTÍCULO 108.** El despacho de los asuntos que incumben al Poder Ejecutivo está a cargo de ministros designados por el gobernador, en el número y con las funciones, en los respectivos ramos, que determine una ley especial. Al recibirse de sus cargos prestan juramento ante el gobernador de desempeñarlos conforme a la Constitución y a las leyes.

**ARTÍCULO 110.** Los ministros refrendan con su firma las resoluciones del gobernador, sin la cual éstas carecen de eficacia. Sólo pueden resolver por sí mismos en lo concerniente al régimen administrativo interno de sus respectivos departamentos y dictar providencias de trámite.

**ARTÍCULO 117.** El Poder Judicial de la Provincia es ejercido, exclusivamente, por una Corte Suprema de Justicia, cámaras de apelación, jueces de primera instancia y demás tribunales y jueces que establezca la ley. Sin embargo, la ley puede instituir tribunales colegiados de instancia única.

**ARTÍCULO 118.** La Corte Suprema de Justicia se compone de siete ministros. Su integración procura la paridad de género y la representación territorial. Los jueces de revisión y los demás jueces pueden ser organizados en Colegios de Jueces.

**ARTÍCULO 119.** La Procuración General integra el Poder Judicial y tiene por función la defensa de la legalidad y de los intereses generales de la sociedad.

**ARTÍCULO 134.** El Ministerio Público es un órgano independiente de los poderes del Estado con autonomía funcional y administrativa y autarquía financiera. Se compone del Ministerio Público de la Acusación y del Ministerio Público de la Defensa, independientes entre sí, dirigidos por un fiscal general y un defensor general respectivamente. El Ministerio Público de la Acusación tiene a su cargo el diseño, la planificación y la ejecución de la política de persecución penal, en coordinación con las demás autoridades de la Provincia. Ejerce la acción penal pública y su actuación se orienta al resguardo de los intereses de las víctimas. El Ministerio Público de la Defensa tiene a su cargo la protección y defensa de los derechos humanos. Tiene por función garantizar el acceso a la justicia, el derecho de defensa efectiva y eficaz, la asistencia jurídica integral de quienes se encuentren en situación de vulnerabilidad o no cuenten con la posibilidad de hacerlo por sus propios medios, tanto en casos individuales como colectivos. La ley determina la organización y el funcionamiento del órgano.

**ARTÍCULO 144.** Un Tribunal de Cuentas, con jurisdicción en toda la Provincia, tiene a su cargo, en los casos y en la forma que señale la ley, aprobar o desaprobar la percepción e inversión de caudales públicos y declarar las responsabilidades que resulten. Los miembros del Tribunal de Cuentas duran seis años en sus funciones, son nombrados por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Asamblea Legislativa y pueden ser removidos según las normas del juicio político. Los fallos del Tribunal de Cuentas son susceptibles de los recursos que la ley establezca y las acciones a que dieren lugar deducidas por el Fiscal de Estado. El contralor jurisdiccional administrativo se entenderá sin perjuicio de la atribución de otros órganos de examinar la cuenta de inversión, que contarán previamente con los juicios del Tribunal de Cuentas.

## **2 - Ley de Ministerios. Ley 14.224**

Esta ley establece la estructura de funcionamiento del Estado y contempla que el despacho de los asuntos del Poder Ejecutivo, estará a cargo de los siguientes Ministerios:

1. Gobierno e Innovación Pública;
2. Economía;
3. Desarrollo Productivo;
4. Justicia y Seguridad;
5. Obras Públicas;
6. Salud;
7. Educación;
8. Igualdad y Desarrollo Humano;
9. Trabajo y Seguridad Social;
10. Cultura;
11. Ambiente y Cambio Climático.

Cada Ministro es responsable de los actos que legaliza con su firma y responde solidariamente por aquellos que acuerda con sus colegas.

Los acuerdos que den origen a decretos y resoluciones conjuntas serán suscriptos en primer término por aquel a quien compete originariamente el asunto y a continuación por

los demás, en el orden establecido en el Artículo 1º de esta ley, debiendo ser ejecutados por el Ministerio o Secretaría de Estado a cuya cartera corresponda o por el que se designe al efecto en el mismo acuerdo.

### **3 - Ley 12.510 de Administración Eficiencia y Control del Estado.**

Esta Ley comprende un conjunto de disposiciones que establecen las pautas para la administración y control del Estado:

Se fundamenta en los principios de:

- a) Interrelación entre los distintos sistemas que comprende
- b) Centralización normativa a cargo de las Unidades Rectoras Centrales, mediante la definición de objetivos, elaboración de pautas, metodologías y procedimientos generales.
- c) Descentralización operativa, asignando a los Servicios Administrativo-Financiero de cada Poder, Jurisdicción y entidad la ejecución de los subsistemas que establece la y la consiguiente responsabilidad para todas ellas de cumplir con esta ley, su reglamentación y las normas técnicas que se emitan.

**Ámbito de Aplicación:** Conforme lo establece el artículo 1º "rige los actos, hechos y operaciones relacionados con la Administración y Control de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero."

El **Sector Público Provincial no Financiero** está conformado por

#### A. Administración Provincial

1. Poder Ejecutivo integrado por todos los Ministerios, Fiscalía de Estado, Secretarías de Estado, Organismos Descentralizados e Instituciones de Seguridad Social
2. Poder Legislativo: Integrado por la Cámara de Diputados, la Cámara de Senadores y el Tribunal de Cuentas de la Provincia.
3. Poder Judicial.

#### B. Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos

En consecuencia y conforme las disposiciones de la Ley 13.509 señalada precedentemente a todas estas instituciones, sean del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo o del Poder Judicial, sean Ministerios, Organismos descentralizados o Empresas del Estado están bajo la órbita de la Ley 12.510 y le son de aplicación sus disposiciones tal como se consigna a continuación:

**Artículo 5º** - Esta ley es aplicable a todas las Jurisdicciones y Entes citados en el artículo anterior componentes del Sector Público Provincial no Financiero. Para las Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos esta ley es aplicable en lo que específicamente a ella se refiere y en forma supletoria, en tanto sus Leyes orgánicas o estatutos no prevean expresamente otras disposiciones, salvo que el Tesoro deba prestar asistencia financiera, en cuyo caso queda facultado el Poder Ejecutivo a adoptar controles adicionales.

Asimismo, las normas de esta ley son aplicables en lo relativo a la rendición de cuentas de las personas físicas o jurídicas a las que el Poder Ejecutivo les haya acordado subsidios o aportes, y a las instituciones o fondos cuya administración, guarda o conservación esté a cargo del Estado Provincial a través de sus Jurisdicciones o Entes.

Sin perjuicio de lo expuesto, las dependencias y los entes que componen el Sector Público Financiero están obligados a someterse al control jerárquico de la Administración Provincial de acuerdo a lo que dispongan sus Leyes orgánicas y la ley de Ministerios y tienen el deber de información sobre su situación económica, financiera y patrimonial de acuerdo a la reglamentación que disponga el Poder Ejecutivo.

### **Sistemas que Comprende la Ley 12.510**

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

- A.** Sistemas de Administración Financiera I. Presupuesto II. Tesorería y Gestión Financiera III. Crédito Público IV. Contabilidad V. Ingresos Públicos
- B.** Sistemas de Administración de Bienes y Servicios I. Administración de Bienes y Servicios II. Recursos Humanos y Función Pública III. Inversión Pública.
- C.** Sistemas de Administración de Información I. Administración de Recursos Informáticos

### **4 - Del Presupuesto de la Provincia:**

Conforme la Ley 12.510 "El Presupuesto es el instrumento constitucional de órdenes, límites, garantías, competencias y responsabilidades de toda la Hacienda Pública, que expone los recursos calculados y su correspondiente aplicación, mostrando los resultados económicos y financieros esperados, la producción de bienes y servicios a generar y los recursos humanos a utilizar.

Decimos que es un Instrumento Constitucional porque la Constitución de la Provincia establece que:

- Es el Poder Ejecutivo quién lo elabora y "Presenta a la Legislatura, antes del 30 de setiembre de cada año, el proyecto de presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Provincia y de las entidades autárquicas"
- Es el Poder Legislativo quién fija (aprueba) anualmente el presupuesto de gastos y cálculo de recursos. En el primero deben figurar todos los gastos ordinarios y extraordinarios de la Provincia, aun los autorizados por leyes especiales, las que se tendrán por derogadas si no se incluyen en el presupuesto las partidas para su ejecución.

Vigencia: Rige para un año y así lo establece la constitución y lo ratifica la Ley 12.510 al consignar que:

**ARTÍCULO 11.-** El ejercicio económico-financiero del Sector Público Provincial No Financiero comienza el 1º de enero y finaliza 31 de diciembre de cada año.

### Contenido del Presupuesto:

**ARTICULO 12.-** El Presupuesto de Recursos contiene la enumeración y monto estimado para el ejercicio de los diferentes rubros de ingresos corrientes y de capital, representen o no entradas de dinero efectivo al Tesoro.

Las denominaciones de los diferentes rubros de recursos deben ser lo suficientemente específicas como para identificar las respectivas fuentes de financiamiento.

El presupuesto de gastos contiene todas las erogaciones corrientes y de capital a ser financiadas mediante impuestos nacionales y provinciales, tasas y otras contribuciones obligatorias establecidas mediante gravámenes específicos, así como todo otro recurso a percibir en el ejercicio, endeudamiento público y otras fuentes financieras, precios y tarifas por producción de bienes y prestación de servicios de la Administración Provincial.

Utilizará la técnica más adecuada para formular y exponer la producción pública. Esto se materializa en la aplicación de la Técnica de Presupuestos por programas que mide la producción de los bienes y servicios que se generan en el Estado.

**ARTICULO 16.-** El Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos comprende a los Poderes, Jurisdicciones y Entidades que integran la Administración Provincial y debe contener la totalidad de los ingresos y gastos previstos para el ejercicio, así como las operaciones de financiamiento.

Estos conceptos deben figurar por separado y por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí.

Adicionalmente el Proyecto de Ley de Presupuesto debe especificar:

1. El número de cargos de la planta de personal y horas cátedra;
2. El resultado económico y financiero de las transacciones programadas para ese período en sus cuentas corrientes y de capital;
3. Los resultados físicos esperados en la producción programada de bienes y servicios;
4. El cupo máximo de recursos a afectar por exenciones impositivas. A tal fin junto con el Proyecto de Ley de Presupuesto se debe presentar un cuadro anexo por el total de recursos discriminados por tipo y clase, detallando para cada uno el monto con y sin exenciones impositivas;
5. La previsión de garantías y avales a otorgar para el ejercicio que se presupuesta;
6. Los presupuestos de las Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos, en un anexo. Los presupuestos de Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos se someterán a consideración y aprobación del Poder Legislativo cuando requieran para su financiamiento aportes del Tesoro. Asimismo, cuando el Poder Legislativo lo considere oportuno, puede solicitar que en el referido anexo se incluya a otras empresas y entes públicos que no requieran de aportes del Tesoro. En la ley anual de presupuesto deberán incluirse los cupos máximos de las exenciones concedidas por ley.

**ARTICULO 18.-** El presupuesto debe adoptar la estructura que demuestre el cumplimiento de las funciones del Estado, políticas, planes, programas de acción y producción de bienes y servicios de los Organismos de la Hacienda Pública, así como la incidencia económica y financiera de los gastos y recursos, la vinculación de los mismos con sus fuentes de financiamiento y la distribución geográfica de los gastos previstos. El mismo deberá contener, como mínimo, las siguientes informaciones:

- a) Cálculo de recursos de la Administración Central y de cada uno de los Organismos Descentralizados, clasificados por rubros;
- b) Presupuesto de gastos de cada una de las Jurisdicciones y de cada Organismo Descentralizado, los que identificarán la producción de bienes y servicios y los créditos presupuestarios;
- c) Créditos presupuestarios asignados a cada uno de los proyectos de inversión que se prevén ejecutar;
- d) Resultados de las cuentas de ahorro e inversión para la Administración Central, para cada Organismo Descentralizado y para el total de la Administración Provincial;
- e) Expondrá el déficit o superávit del ejercicio;
- f) Estado de situación de las garantías y avales otorgados, clasificados por beneficiario. La reglamentación establecerá las técnicas y clasificaciones presupuestarias que serán utilizadas como así también el alcance y la modalidad de la información de producción de bienes y servicios.

## **5 - Partidas Presupuestarias:**

**A. CONCEPTO** Las clasificaciones presupuestarias son instrumentos normativos que agrupan los recursos y gastos de acuerdo a ciertos criterios, cuya estructuración se basa en el establecimiento de aspectos comunes y diferenciados de las operaciones gubernamentales. El conjunto de clasificaciones presupuestarias representa un mecanismo fundamental para el registro de la información relativa al proceso de recursos y gastos de la actividad pública.

**B. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS** La estructura básica de las clasificaciones presupuestarias facilita la adopción de decisiones en todas las etapas del proceso presupuestario. Dentro de los múltiples objetivos y finalidades que se pueden asignar a las clasificaciones, se mencionan las siguientes:

- Facilitan la determinación del volumen y composición de los gastos en función de los recursos proyectados, de las necesidades de la sociedad y del impacto en otros sectores de la economía.
- Facilitan la proyección de variables macroeconómicas fundamentales para el diseño de la política económica y la política presupuestaria. En estas circunstancias permiten valorar el grado de participación del gobierno en el desarrollo económico y social y medir las metas y políticas gubernamentales.
- Permiten la valoración de los resultados económico y financiero y el análisis de sus consecuencias.
- Las clasificaciones presupuestarias facilitan el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del sector público y su impacto en la economía o en

sectores particulares de la misma. Por consiguiente, es preciso contar con sistemas de información que posibiliten el estudio de esos efectos; de ahí que las cuentas generen elementos de análisis como la participación de los recursos y gastos públicos en el PBI, nivel de empleo del sector público, grado de endeudamiento, tributación, concesión de préstamos, etc.

- Hacen posible la ejecución financiera del presupuesto. Para ello las clasificaciones coadyuvan a la generación de información económico-financiera, requerida para la adopción de decisiones administrativas.

### **C. TIPOS DE CLASIFICACION**

#### 1. Válidas para todas las transacciones

- Institucional
- Por tipo de moneda

#### 2. Recursos públicos

- Por rubros
- Por su carácter económico

#### 3. Gastos públicos

- Por ubicación geográfica
- Por objeto
- Por su carácter económico
- Por finalidades y funciones
- Por categoría programática
- Por fuente de financiamiento

## **6 – Normas Legales**

Existen distintos tipos de normas legales: en orden de importancia señalamos:

1. Constitución de la Provincia. Norma fundamental de la Provincia. Cualquier norma de carácter inferior, sea esta Ley, decreto, resolución o disposición que va en contra de los principios establecidos en la Constitución es considerada "inconstitucional".
2. Ley. Es expedida por el Poder Legislativo. Debe contar con aprobación de la Cámara de Diputados y Senadores y ser promulgada por el Poder Ejecutivo. Su procedimiento y particularidades está contenida en la Constitución de la Provincia.
3. Decreto: Es expedido por el Poder Ejecutivo. Lleva entonces la firma del Gobernador en todos los casos y conforme lo establece la Constitución de la Provincia en acompañado por la firma de los Ministros que tengan relación con el tema de que se trate. Es numerada y fechada.
  - a. Decreto Simple: Firma el Gobernador y uno o más Ministros pero no todos.
  - b. Decreto en Acuerdo de Ministros: Es firmado por el Gobernador y por todos los Ministros del Poder Ejecutivo que contempla la Ley 13.509.
4. Resolución: Acto administrativo firmado por el titular de un Ministerio. Trata temáticas propias y sobre las cuales este tiene competencia y delegada la facultad de disponer.
  - a. Resolución Simple: Es la suscripta por un solo Ministro. (Ejemplo: firma solo el Ministro de seguridad)

- b. Resolución Conjunta: Es la suscripta por dos o más Ministros. (Ejemplo: firma el Ministro de Seguridad y el Ministro de Economía)
5. Disposición: Acto administrativo suscripto por una autoridad de rango inferior al Ministro. Ejemplo Secretario Ministerial, Subsecretario, Director General entre otros con competencia en la materia.

## **7 – Subsistema de Administración de Bienes y Servicios**

La Ley 12.510 Define que el subsistema “Administración de Bienes y Servicios” comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos destinados a la Gestión de los Bienes muebles e inmuebles del Patrimonio del Estado y al Régimen de Contrataciones que regirá al Sector Público Provincial No Financiero. Este subsistema está destinado a lograr la optimización en la incorporación, mantenimiento y adquisición o contratación de bienes, obras y servicios de terceros, para el patrimonio estatal o el que el Sector Público Provincial No Financiero requiera consumir para cumplir sus fines.

La gestión de bienes está destinada a regular la incorporación, mantenimiento, registración, identificación, control y baja de los bienes muebles e inmuebles de propiedad del sector público provincial.

El régimen de contrataciones es el conjunto de principios, normas y procedimientos destinados a cubrir las necesidades del Sector Público Provincial No Financiero en materia de provisión de bienes, obras y servicios de terceros, utilizando la mejor tecnología, el momento.

La Dirección General de Contrataciones y Gestión de Bienes tiene las siguientes competencias:

i. En materia de gestión de bienes:

- a) Proponer y aplicar las políticas y normas sobre la administración de bienes de la hacienda pública;
- b) Determinar los bienes muebles e inmuebles objeto de los relevamientos;
- c) Confeccionar los nomencladores y clasificadores de los bienes;
- d) Ejecutar, controlar y evaluar la implementación del sistema de relevamiento y su actualización;
- e) Diseñar un sistema de información en concordancia con pautas definidas conjuntamente con la Contaduría General de la Provincia;
- f) Ejercer la representación legal en las situaciones que corresponda;
- g) Proponer se declaren innecesarios ciertos bienes participando en su venta, donación o cesión gratuita si aquella no fuere procedente;
- h) Implementar un sistema de verificaciones físicas y realizar los controles necesarios;
- i) Proponer la asignación o reasignación de bienes vacantes o sin afectación específica;
- j) Dictar normas sobre mantenimiento, conservación y asignación de responsabilidades en la tenencia de los bienes;
- k) Definir, juntamente con la Contaduría General de la Provincia, pautas referidas a valuaciones, amortizaciones, devaluos, revaluos, actualizaciones, etc., de los bienes relevados;

- l) Proponer e implementar eventuales aseguramientos de bienes bajo las condiciones que especifique la reglamentación;
- m) Proponer al Poder Ejecutivo la declaración de bienes de propiedad del Estado que hacen al patrimonio cultural de la provincia, los cuales no podrán enajenarse, cederse o gravarse;
- n) Efectuar el saneamiento y perfeccionamiento dominial, catastral y registral de los títulos inmobiliarios estatales y requerir al organismo técnico competente las acciones judiciales necesarias para la preservación del patrimonio inmobiliario estatal e intervenir en la constitución, transferencia, modificación o extinción de otros derechos reales o personales.

ii. En materia de contrataciones:

- a) Proponer políticas y procedimientos y dictar las normas necesarias para la implementación y funcionamiento del sistema;
- b) Administrar un sistema de información que permita la elaboración de políticas, programación y gestión de las contrataciones;
- c) Controlar la aplicación de las normas vigentes en la materia;
- d) Mantener actualizado el Registro Único de Proveedores y Contratistas del Sector Público Provincial No Financiero;
- e) Aprobar modelos de pliegos o pliegos tipo de licitación y resolver los recursos que se presenten contra los mismos;
- f) Controlar selectivamente las contrataciones que se realicen por procedimientos distintos a la licitación o concurso;
- g) Intervenir en las compras, contrataciones y gestiones en excepción al trámite licitatorio conforme lo disponga la reglamentación;
- h) Elaborar y actualizar un sistema de precios de referencia para uso de los Servicios Administrativos Financieros;
- i) Proponer la modificación de los valores que contribuyen a determinar el procedimiento de selección del proveedor o contratista;
- j) Intervenir en las controversias derivadas de las contrataciones, que se susciten durante el trámite o con posterioridad a la misma y en la resolución de las impugnaciones;
- k) Aplicar penalidades por incumplimiento de contratos y órdenes de provisión;
- l) Coordinar su accionar con los organismos correspondientes del Poder Legislativo y Judicial;
- m) Asesorar a las jurisdicciones y entidades en la elaboración de los programas anuales de contrataciones, destinados a integrar la información presupuestaria básica en materia de gastos;
- n) Organizar el sistema estadístico de contrataciones;
- o) Todas las demás facultades necesarias para el cumplimiento de su función.

**Destino de los Bienes:**

Los bienes deben destinarse al uso o consumo para el que fueron adquiridos. Toda transferencia posterior o cambio de destino deberá formalizarse mediante acto administrativo en las condiciones que establezca la reglamentación.

*Premisas que deben cumplir las contrataciones del Estado:*

- a) Optimización del poder de compra del Estado;
- b) Razonabilidad objetiva del proyecto y de la contratación para cumplir con el interés público comprometido;
- c) Responsabilidad de los agentes y funcionarios públicos que autoricen, dirijan o ejecuten las contrataciones;
- d) Promoción de la concurrencia y competencia;
- e) Publicidad del requerimiento a contratar en la forma y por los medios más convenientes, en el Boletín Oficial y en la página oficial en Internet o en la red que la reemplace;
- f) Igualdad de posibilidades para los interesados oferentes con el objeto de promover la competencia;
- g) Flexibilidad y transparencia en los procedimientos;
- h) Economicidad, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos públicos;
- i) Utilización de precios de referencia como parámetro de comparación y garantía de la eficiencia en la utilización de recursos públicos y gestión.

#### **8 - Modalidades de contratación del Estado:**

**ARTÍCULO 116.-** Toda compra o venta por cuenta de la Provincia, así como todo contrato sobre locaciones, arrendamientos, trabajo o suministros, se debe hacer, por regla general, previa licitación o concurso público. No obstante, puede contratarse por:

- 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 desierto;
  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;

5. Exclusividad comprobada del oferente y carencia de bienes sustitutos. Cuando la contratación se fundamente en esta disposición debe quedar documentada en el expediente la demostración de tal exclusividad. La marca no constituye de por sí causal de exclusividad salvo que no haya sustitutos convenientes. En todos los casos, la determinación de que no existen sustitutos convenientes debe basarse en los correspondientes informes técnicos, en los que expresamente se consignen las razones de la conveniencia. La contratación directa con un fabricante exclusivo sólo corresponde cuando éste documente que se ha reservado el privilegio de la venta del bien que elabora. Se incluye en este apartado la adquisición de material bibliográfico en el país o en exterior, a editores o personas físicas o jurídicas especializadas en la materia;
6. Entre organismos oficiales del sector público nacional, provincial o municipal, debiendo cumplirse el requisito de probada conveniencia sobre la media del mercado;
7. Para aquellas reparaciones de equipos, maquinarias o motores excluidas las de mantenimiento, que por su naturaleza exija el desarme, traslado, o examen previo como condición imprescindible y resultare más oneroso en caso de adoptarse otro procedimiento de contratación;
8. Cuando las materias y las cosas por su naturaleza particular o por la especialidad del empleo a que se destinan deban comprarse o elegirse en los lugares mismos de su producción, distante del asiento de las autoridades o cuando deban entregarse sin intermediarios por los productores mismos.
9. Los contratos que se celebren con personas humanas o jurídicas que se hallen inscriptas en el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social, reciban o no financiamiento estatal, así como las contempladas en el Registro Provincial de Emprendedores creado por Ley Provincial Nº 12375, por los bienes y servicios ofrecidos y hasta el monto que la reglamentación fije.

### **¿Quiénes pueden ser proveedores del estado?**

Según la Ley 12.510.- Pueden contratar con el Sector Público Provincial No Financiero todas las personas físicas o jurídicas con capacidad para obligarse y que no se encuentren alcanzadas por las causales previstas a continuación:

- a) las personas físicas o jurídicas que se encontraren suspendidas o inhabilitadas en el Registro Único de Proveedores y Contratistas;
- b) los agentes y funcionarios del sector público provincial y las empresas en las cuales aquellos tuvieren una participación suficiente para formar la voluntad social;
- c) los fallidos no rehabilitados, interdictos y concursados, salvo que estos últimos presenten la correspondiente autorización judicial y, en el caso de contratos de tracto sucesivo, hayan logrado la homologación del acuerdo con los acreedores;
- d) los condenados por delitos dolosos;
- e) las personas que se encontraren procesadas por delitos contra la propiedad, contra la Administración Pública o contra la fe pública;

- f) las personas físicas o jurídicas que no hubieren cumplido con sus obligaciones impositivas y previsionales, de acuerdo con lo que establezca la reglamentación;
- g) las personas físicas o jurídicas que no hubieren cumplido en tiempo oportuno con las exigencias establecidas por el Artículo 5º, penúltimo párrafo, de la presente ley.

### **Inscripción en el registro de proveedores**

**ARTICULO 142.-** Para poder contratar con el Sector Público Provincial No Financiero para las compras y contrataciones por Licitaciones o concursos públicos o privados es necesario estar inscripto en el Registro Único de Proveedores y Contratistas.

Sin perjuicio de lo establecido en el párrafo anterior podrán presentar ofertas personas físicas o jurídicas no inscriptas en el Registro, implicando la sola presentación una solicitud tácita de inscripción. En este último caso los oferentes, en el momento de presentar la oferta y formando parte de la misma, deben proporcionar la información que establezca la reglamentación. Si el proponente que resulte adjudicatario no cumple con todos los requisitos exigidos para la inscripción definitiva, la autoridad competente aplicará las sanciones correspondientes.

La reglamentación determinará las excepciones y condiciones para inscribirse en el Registro Único, como asimismo los motivos que darán lugar a apercibimientos, suspensiones, inhabilitaciones o bajas de proveedores y contratistas, debiendo contar con una situación fiscal regularizada ante la Provincia.

Para las compras por montos menores efectuadas por las habilitaciones no es requisito estar inscripto obligatorio estar inscripto en el registro de proveedores del estado.

### **Precio de referencia:**

**ARTÍCULO 145.-** Los valores en las contrataciones de compras o ventas deben estar referenciados a precios de mercado o contar con los análisis de costos pertinentes.

### **Impresión de Trabajos**

**ARTICULO 152.-** Las reparticiones del Sector Público Provincial no Financiero harán ejecutar los trabajos de impresión, encuadernación o cualquier otro relacionado con las artes gráficas exclusivamente en los talleres gráficos de la Provincia.

No obstante, y cuando por razones debidamente fundamentadas, las imprentas oficiales no pudieran cumplimentar en tiempo y forma los pedidos que se le formulen, los titulares de las jurisdicciones o entidades podrán disponer su ejecución en empresas particulares.

Los talleres gráficos oficiales podrán acordar con las reparticiones solicitantes que éstas provean los materiales necesarios para las tareas que se les encomienden.

## **Autoaseguro de la Provincia**

**ARTÍCULO 153.-** La Provincia, en su condición de autoaseguradora de sus bienes patrimoniales y del personal a su servicio con relación a los accidentes de trabajo, comprende a todas las dependencias del Sector Público Provincial.

Sin perjuicio de ello, el Poder Ejecutivo debe reglamentar la modalidad y alcances del autoseguro pudiendo optar en forma total o parcial por la contratación de seguros con terceros cuando existan razones de conveniencia económica y financiera o una norma general que así lo disponga.

El presupuesto fija anualmente las partidas para tales fines en forma conjunta para las jurisdicciones y separadas para cada una de las entidades comprendidas en este régimen, quedando habilitado el Poder Ejecutivo para dictar su reglamentación.

## **9 – Órganos de Control.**

### **9.1 - Sistema de Control Interno de la Provincia: Sindicatura General de la Provincia:**

La Sindicatura General de la Provincia, es el órgano de control interno del Poder Ejecutivo Provincial. Es un ente con autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación, subordinado en su relación jerárquica al titular del Poder Ejecutivo.

A la Sindicatura General de la Provincia le compete el control interno y ejerce la auditoría interna de las jurisdicciones y entidades, que componen el Poder Ejecutivo y los Organismos Descentralizados y Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos que dependan del mismo, de acuerdo al ámbito de aplicación de la presente ley, sus métodos, normas y procedimientos de trabajo. El modelo de control que aplique y coordine la Sindicatura General, deberá ser integral e integrado; e implica concebir a la jurisdicción o entidad como una totalidad que cumple funciones, logra resultados, realiza procesos y funda sus decisiones en criterios de economía, eficiencia y eficacia. Abarca los aspectos presupuestarios, económico, financiero, patrimonial, normativo y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones.

El control interno, como función de la conducción, comprende normas y procedimientos destinados a lograr, por medio de una efectiva planificación, el ejercicio eficiente de la gestión administrativa y financiera, dirigido todo a la consecución de los fines de la organización.

La auditoría interna es un servicio a toda la organización y consiste en un examen posterior de las actividades financieras y administrativas de las jurisdicciones y entidades sujetas a su control, realizado por auditores integrantes de la Unidad de Auditoría Interna respectiva.

Son funciones de la Sindicatura General de la Provincia:

- a) Dictar y aplicar normas de auditoría y control interno, debiendo compatibilizar y coordinar con el Tribunal de Cuentas de la Provincia, las materias controlables y los métodos a aplicar;

- b) Emitir y supervisar la aplicación de las normas a que refiere el inciso anterior, por parte de las jurisdicciones;
- c) Vigilar el cumplimiento de las normas contables emanadas de la Contaduría General de la Provincia y restantes normas de las Unidades Rectoras Centrales;
- d) Supervisar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, facilitando el desarrollo de las actividades del Tribunal de Cuentas de la Provincia;
- e) Aprobar sus planes anuales de trabajo y los de las delegaciones, orientando y supervisando su ejecución y resultados;
- f) Comprobar la puesta en práctica por los controlados, de las observaciones y recomendaciones;
- g) Atender los pedidos de asesoramiento que le formule el Poder Ejecutivo Provincial y las autoridades de las jurisdicciones y entidades comprendidas en el ámbito de su competencia, referidos a dicha materia;
- h) Formular directamente a las jurisdicciones o entidades sujetas a su control, recomendaciones tendientes a asegurar el adecuado cumplimiento normativo, la correcta aplicación de los procedimientos de auditoría interna y de los principios de economía, eficiencia y eficacia;
- i) Poner en conocimiento del titular del Poder Ejecutivo y de los titulares de las jurisdicciones, los actos que hubiesen acarreado o que estime que puedan acarrear perjuicios para el patrimonio público;
- j) Intervenir en los procesos de privatizaciones, cuando así se le requiera y sin perjuicio de la actuación que le corresponda al órgano de control externo, conforme a la reglamentación;
- k) Controlar el sistema de información y registros de los juicios que debe implementar Fiscalía de Estado y demás servicios jurídicos responsables de la sustanciación de juicios, con el objeto de evaluar la repercusión económica y financiera de sus resultados;
- l) Atender pedidos de asesoramiento o de auditoría de organismos o entidades fuera de su competencia, en la medida que no se resienta su actividad específica.

La Sindicatura General debe informar:

- a) Al titular de la jurisdicción, entidad y organismo;
- b) Al titular del Poder Ejecutivo, sobre la gestión financiera y operativa de las jurisdicciones y entidades comprendidas dentro del ámbito de su competencia, con copia al titular de la jurisdicción respectiva;
- c) Al Tribunal de Cuentas de la Provincia, sobre la gestión cumplida por las jurisdicciones, entidades u organismos por ella fiscalizados, y todo otro requerimiento específico o consulta que le formule el órgano superior de control externo.

## **9.2 - El Control Externo de la Provincia está a cargo del Tribunal de Cuentas**

El control externo posterior del Sector Público Provincial No Financiero será ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, de acuerdo con las atribuciones que le fija el Artículo 81° de la Constitución Provincial y las que se determinen legalmente.

A tal fin, contará con personería jurídica, autonomía funcional, autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación. Su patrimonio estará compuesto por todos los bienes que le pertenezcan al momento del dictado de la presente ley y todos los que se le asignen o adquiera por cualquier causa jurídica.

Es competencia del Tribunal de Cuentas ejercer el control externo posterior del Sector Público Provincial No Financiero, mediante:

- 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.

Atribuciones del Tribunal de Cuentas:

- a) Formular reparo administrativo u observación legal a los actos cuyo control posterior sea de su competencia, en los casos y con los alcances previstos en la presente ley;
- b) Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relativas a la Hacienda Pública;
- c) Examinar la Cuenta de Inversión, y elevar su informe a la Legislatura, dentro de los de ciento veinte (120) días a contar desde la fecha de su recepción;
- d) Realizar auditorías sobre los asuntos de su competencia en los distintas jurisdicciones o entidades bajo su control, examinar y evaluar el Control Interno de los mismos;
- e) Controlar las operaciones de percepción e inversión de los fondos públicos provinciales, y la gestión de los fondos nacionales e internacionales recibidos por los entes que fiscaliza;
- f) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y operaciones contempladas en la Ley Anual de Presupuesto o Leyes Especiales;
- g) Examinar y emitir dictámenes sobre los estados contables y financieros de los organismos del Sector Público Provincial No Financiero;
- h) Controlar la aplicación de los recursos provenientes de las operaciones de crédito público y efectuar los exámenes que sean necesarios para formar opinión sobre el endeudamiento;

- i) Controlar el cumplimiento de la coparticipación impositiva a favor de Municipios y Comunas;
- j) Realizar exámenes especiales de actos y contratos que estime de significación, por sí o por indicación de las Cámaras Legislativas o de la Comisión Legislativa de Control y Revisora de Cuentas;
- k) Fiscalizar en forma integral los procesos de privatización o concesión en todas sus etapas, con los alcances que establezcan las leyes especiales;
- l) Requerir informes a los órganos de control interno relativos a los controles efectuados y resultados obtenidos;
- m) Suministrar al Poder Legislativo a través de la Comisión Legislativa de Control y Revisora de Cuentas los informes y antecedentes resultantes de su actividad de fiscalización cuando ésta lo requiera;
- n) Recomendar a las autoridades correspondientes la adopción de las medidas administrativas que considere necesarias para prevenir y corregir irregularidades en la gestión de los entes públicos, y lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en la misma;
- o) Contratar a profesionales independientes de auditoría o consultores externos privados, fijando los requisitos de idoneidad que deben reunir los mismos y las normas técnicas a que deben ajustar su trabajo; si se constatare fehacientemente. o) Suscribir convenios con organismos públicos de control de otras jurisdicciones relativos a temas vinculados con su finalidad;
- p) Establecer el modo de ejercer las funciones de control posterior, pudiendo mantener, si lo considera necesario, una delegación fiscal en cada jurisdicción o entidad, fijándole sus atribuciones y competencias;
- q) Constituirse en cualquier organismo sujeto a su control sin necesidad de autorización judicial, a fin de efectuar comprobaciones y notificaciones o recabar de los mismos, los informes que considere necesarios;
- r) Promover las investigaciones de cualquier tipo, en los casos que corresponda, remitiendo los antecedentes y conclusiones a la Legislatura;
- s) Exigir la colaboración de todas las entidades del sector público provincial, las que estarán obligadas a suministrar los documentos y elementos que el Tribunal de Cuentas les requiera;
- t) Solicitar a terceros el reconocimiento de la autenticidad de los documentos emergentes de su relación contractual o fiscal con los entes comprendidos en la jurisdicción y competencia del Tribunal;
- u) Solicitar las informaciones necesarias para el cumplimiento de las tareas relacionadas con auditorías, juicios de cuentas, juicios de responsabilidad o cualquier otra actuación vinculada con su competencia;
- v) Dictar las normas a que se ajustará el organismo en materia de auditoría externa, las que responderán a un modelo de control y auditoría integrada, que abarque los aspectos financieros, de legalidad y de economía, eficiencia y eficacia;
- w) Establecer los plazos y modalidades que deben observar los responsables para la presentación de las rendiciones de cuentas, y requerirlas con carácter conminatorio, a los que teniendo obligación de formularla, fueren remisos o morosos;

- x) Traer a juicio de responsabilidad a cualquier estipendiario de la Provincia, en un todo de acuerdo con lo estipulado con el Artículo 226° de la presente. Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, comunicar al titular del Poder que corresponda, toda transgresión de los agentes de la administración a las normas que rigen la gestión financiera y patrimonial, a efectos de que se sustancien los sumarios administrativos correspondientes;
- y) Imponer multas en los casos de no acatamiento o desobediencia a sus requerimientos o decisiones, las que serán graduadas entre el 5 % (cinco por ciento) y el 100 % (cien por ciento) del sueldo del agente administrativo de mayor jerarquía del organismo a que corresponde el sancionado, sin perjuicio de solicitar en dichos casos, la aplicación de medidas disciplinarias por parte de la autoridad competente;
- z) Verificar el cumplimiento de la Ley N° 7.089, y su reglamentación;
- aa) Tramitar y fallar los juicios de cuentas y de responsabilidad, conforme a las normas previstas en esta ley y demás disposiciones reglamentarias;

### **Obligación de Rendir Cuentas**

El obligado a rendir cuentas que cesa en sus funciones, no queda liberado de la jurisdicción del Tribunal de Cuentas, hasta tanto haya sido aprobada la rendición de cuentas de su gestión.

Cuando se produce un cambio de agente o funcionario obligado, debe practicarse un arqueo y formalizarse un acta con intervención del responsable de la unidad de auditoría interna y, en su caso, del reemplazante. El incumplimiento genera responsabilidad solidaria del agente o funcionario entrante y saliente.

### **Juicio de Responsabilidad Administrativa**

Los actos, hechos u omisiones de los agentes o funcionarios de la administración pública provincial, o la violación de las normas que regulan la gestión hacendal, susceptibles de producir un perjuicio para el patrimonio estatal, dan lugar al juicio de responsabilidad administrativa, que instruirá el Tribunal de Cuentas. Dicho organismo actúa de oficio, cuando adquiera por sí la presunción o el conocimiento de la existencia de las aludidas irregularidades, o por denuncias formuladas por agentes, funcionarios o terceros.

La acción a cargo del Tribunal, tendiente a hacer efectiva la responsabilidad patrimonial de toda persona física que se desempeñe o se haya desempeñado en el Estado Provincial y que surja de lo previsto en el primer párrafo del presente, prescribe en los plazos fijados en el Código Civil, contados a partir del hecho generador o del momento en que se produzca el daño, si este fuere posterior.

El juicio de responsabilidad administrativa tiene por objeto:

- 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.

**ARTÍCULO 228.-** Los agentes de la administración que tengan conocimiento de irregularidades que hayan ocasionado o pudieren ocasionar perjuicios económicos al Estado, deben comunicarlo a su superior jerárquico, quien lo pondrá en conocimiento del Tribunal de Cuentas.

Si el imputado fuere el superior jerárquico del denunciante, la comunicación debe efectuarse ante la autoridad inmediata superior.

### **10 - Tipos de facturas:**

Existen tres tipos de facturas A, B y C

- Las facturas A son emitidas por un responsable inscripto a otro responsable inscripto. El monto del IVA debe estar discriminado.
- Las facturas B son las emitidas por un responsable inscripto a un consumidor final, exento o monotributista. El monto del IVA no se discrimina.
- Las facturas C son emitidas por los monotributistas o exentos, por todas sus ventas de bienes o locaciones de servicios, sin importar la condición del comprador. No debe discriminarse el IVA.

El estado al tratarse de un organismo exento frente al IVA solo puede recibir para su pago comprobantes de tipo B o C

#### Requisitos mínimos para que una factura sea legal

Para que un documento pueda ser considerado como factura deben aparecer, como mínimo, los siguientes datos:

- Fecha de la expedición de la factura
- Número de la factura y serie
- Identificación del Expendedor de la factura conteniendo, nombre y apellido o razón social de la empresa, domicilio, número de cuit, condición frente al IVA
- Identificación del receptor de la factura: nombre y apellido o razón social de la empresa, domicilio, número de cuit, condición frente al IVA
- Concepto de la venta y/o contratación
- Importe unitarios y totales
- CAE: Clave de autorización electrónica si se trata de factura digitales
- CAI: Fecha del vencimiento de la factura si trata de facturas manuales

#### Requisitos con los cuales debe cumplir una factura para poder ser pagada por una repartición Publica Provincial acorde a la Resolución 08/06 de Tribunal de Cuentas

- Comprobante original (factura o ticket, recibos, escritura pública)
- Cumplimiento de normas impositivas vigentes
- Lugar y fecha de emisión
- Expresión al contado o si es en cuenta corriente, deberá acompañarse el recibo y si es con cheque, debe identificarse el N° de cheque y firma de beneficiario

- Detalle de la operación
- Importe en letras y número
- Sin tachaduras, enmiendas o correcciones no salvadas
- Firmados por agente pagador y responsable de la autorización de la erogación.

## **Ley N° 13230: De ética en el ejercicio de la función pública de la Provincia de Santa Fe**

### **DEBERES Y PAUTAS DE COMPORTAMIENTO ÉTICO**

- a) Cumplir y hacer cumplir estrictamente la Constitución Provincial, las leyes y los reglamentos que en su consecuencia se dicten y defender el sistema republicano y democrático de gobierno;
- b) Desempeñarse con la observancia y respeto de los principios y pautas éticas establecidas en la presente ley: honestidad, probidad, rectitud, buena fe y austeridad republicana;
- c) Velar en todos sus actos por los intereses del Estado Provincial, orientados a la satisfacción del bienestar general, privilegiando de esa manera el interés público sobre el particular;
- d) No recibir ningún beneficio personal indebido vinculado a la realización, retardo u omisión de un acto inherente a sus funciones, ni imponer condiciones especiales que deriven en ello;
- e) Fundar sus actos y mostrar la mayor transparencia en las decisiones adoptadas sin restringir información, a menos que una norma o el interés público claramente lo exijan;
- f) Proteger y conservar la propiedad del Estado Provincial y sólo emplear sus bienes con los fines autorizados. Abstenerse de utilizar información adquirida en el cumplimiento de sus funciones para realizar actividades no relacionadas con sus tareas oficiales o de permitir su uso en beneficio de intereses privados;
- g) Abstenerse de usar las instalaciones y servicios del Estado Provincial para su beneficio particular o para el de sus familiares, allegados o personas ajenas a la función oficial, a fin de avalar o promover algún producto, servicio o empresa; h) Observar en los procedimientos de contrataciones públicas en los que intervengan los principios de publicidad, igualdad, concurrencia y razonabilidad; i) Abstenerse de intervenir en todo asunto respecto al cual se encuentre comprendido en alguna de las causas de excusación previstas en la ley procesal civil.

**ARTÍCULO 3.-** Todos los sujetos comprendidos en el Artículo 1 deberán observar como requisito de permanencia en el cargo, una conducta acorde con la ética pública en el ejercicio de sus funciones. Si así no lo hicieren serán sancionados o removidos por los procedimientos establecidos en el régimen propio de su función.

### **INCOMPATIBILIDADES Y CONFLICTO DE INTERESES**

**ARTÍCULO 4.-** Es incompatible con el ejercicio de la función pública:

- a) Dirigir, administrar, representar, patrocinar, asesorar, o, de cualquier otra forma, prestar servicios a quien gestione o tenga una concesión o sea proveedor del Estado, o realice actividades reguladas por éste, siempre que el cargo público desempeñado

- tenga competencia funcional directa, respecto de la contratación, obtención, gestión o control de tales concesiones, beneficios o actividades;
- b) Ser proveedor por sí o por terceros de todo organismo del Estado en donde desempeñe sus funciones.

**ARTÍCULO 5.-** Aquellos funcionarios que hayan tenido intervención decisoria en la planificación, desarrollo y concreción de privatizaciones o concesiones de empresas o servicios públicos, tendrán vedada su actuación en los entes o comisiones reguladoras de esas empresas o servicios.

**ARTÍCULO 6.-** Las inhabilidades o incompatibilidades establecidas en los artículos precedentes regirán, a todos sus efectos, aunque sus causas precedan o sobrevengan al ingreso o egreso del funcionario público, durante los dos años inmediatamente anteriores o posteriores, respectivamente.

**ARTÍCULO 7.-** Estas incompatibilidades se aplicarán sin perjuicio de las que estén determinadas en el régimen específico de cada función.

**ARTÍCULO 8.-** Cuando los actos emitidos por los sujetos del Artículo 1 estén alcanzados por los supuestos de los artículos 5, 6 y 7, serán nulos de nulidad absoluta, sin perjuicio de los derechos de terceros de buena fe. Si se tratare del dictado de un acto administrativo, éste se encontrará viciado de nulidad absoluta. Las firmas contratantes o concesionarias serán solidariamente responsables por la reparación de los daños y perjuicios que por esos actos le ocasionen al Estado Provincial.

**ARTÍCULO 9.-** Los funcionarios públicos no podrán recibir regalos, obsequios o donaciones, sean de cosas, servicios o bienes, con motivo o en ocasión del desempeño de sus funciones. En el caso de que los obsequios sean de cortesía o de costumbre diplomática la autoridad de aplicación reglamentará su registración y en qué casos y cómo deberán ser incorporados al patrimonio del Estado, para ser destinados a fines de salud, acción social y educación o al patrimonio histórico-cultural, si correspondiere.

**Material de lectura obligatoria:**

- Constitución de la Provincia de Santa Fe  
[https://www.santafe.gob.ar/ms/reforma-constitucion/wp-content/uploads/sites/86/2025/09/CONSTITUCION-DE-LA-PROV-DE-SF-2025\\_VF-WEB.pdf](https://www.santafe.gob.ar/ms/reforma-constitucion/wp-content/uploads/sites/86/2025/09/CONSTITUCION-DE-LA-PROV-DE-SF-2025_VF-WEB.pdf)
- Ley 14.224 Ley Orgánica de Ministerios del Poder Ejecutivo.  
<https://www.santafe.gob.ar/normativa/getFile.php?id=1471923&item=265555&cod=030d0195cc8276c366a03e6100a4be78>
- Ley 12.510: Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado  
<https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/206816>
- Compras Directas: Decreto 1247/2008:  
<https://www.santafe.gob.ar/normativa/item.php?id=48663&cod=d0351244ca9d617ab6bdccf8cd513590>
- Reglamentación de compras de emergencias:  
<https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/276077/1434592/file/G>

[UIA%20EXPLICATIVA%20D%20REGLAMENTO%20DE%20CONTRATACIONES%20DE%20EMERGENCIA%20-%20FINAL%2019-4.pdf](#)

- Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe:  
<https://tcpsantafe.gob.ar/>
- LEY 13230: Ética en el Ejercicio de la Función Pública.  
<https://www.santafe.gob.ar/normativa/getFile.php?id=224730&item=109699&cod=28359457cb98818565323563bbaea289>

## **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 correaje, cascos materiales de allanamiento, de protección individual, de operaciones, regulación de tránsito, iluminación, etcétera.
- Entender en la coordinación y realización del apoyo logístico de los bienes bajo su responsabilidad.
- Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.
- Proponer directivas, normas y órdenes para el uso y empleo correcto de los equipos provistos.
- Entender el destino final de los equipos en desuso y/o condición de rezago de su competencia, efectuando su clasificación y registro correspondiente.

La División Transporte del Departamento Logístico (D.4), lleva adelante el planeamiento global de la renovación de los medios de transportes de la Repartición; la adquisición oportuna de los mismos, con las condiciones adecuadas para el servicio

policial; la elaboración de directivas para la mejor conservación y mantenimiento del material rodante; y el apoyo logístico permanente mediante parque de materiales y talleres de mantenimiento.

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 enviaran 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

identificadorio y armamento provisto en reposición.

Cumplido el punto lo precedente, se remitirá copia de las actuaciones primarias.

De igual manera ante hechos judiciales, donde se encuentre afectado armamento de la repartición.

Todas estas novedades serán informadas inmediatamente a la División Armamentos y Equipos Policiales dependiente del Departamento Logística.

### **Comunicaciones generales.**

Por altas y bajas: cuando existan movimientos de altas y bajas del personal con sus respectivas armas provistas, se comunicará a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales), para la toma de conocimiento mediante las planillas confeccionadas mensualmente a tal fin.

Por recambio: cuando se produzcan cambios de armas, por motivos debidamente justificados, la dependencia informará al D-4 mediante nota tal eventualidad, mencionando las causales que dieron motivo a esto, adjuntando la ficha de la nueva provisión, con la firma del numerario que fue objeto de dicho trámite y la firma del funcionario actuante. El hecho puede ocurrir por rotura o destrucción del arma, en cuyo caso la Unidad proveerá otra en su reemplazo, siendo esta provisión en calidad de préstamo o definitivo, dependiendo dicho carácter del peritaje e informe producido al respecto por el armero de la División Armamentos D-4.

### **Informes mensuales**

Se debe remitir mediante nota mensualmente la cantidad y numeración de las armas y municiones en depósito de la Unidad, especificando estado. De igual manera, se procederá con las armas cortas y largas provistas a los empleados

### **Limpieza y mantenimiento**

Se tomarán medidas necesarias para que el personal, en forma regular, proceda a la limpieza y lubricación del armamento provisto, procediendo al contralor e inspección de la tarea. Fundamenta este requerimiento el hecho de que se envían a reparar armamentos cuya única anomalía es la falta de limpieza y mantenimiento.

### **Uso de munición**

Asimismo, se debe instruir en cuanto a la munición, sobre el uso de cartuchos en condiciones y provistos por la institución, dado que se presentan casos de fallas ocasionadas por la utilización de cartuchos vencidos o recargados.

### **Prohibiciones**

Cualquier reforma o alteración del armamento o munición quedan totalmente prohibidas, salvo cuando medie solicitud de autorización en la División Armamentos y Equipos Policiales, como así también el pulido o cromado del mismo. El uso de cartucho en recámara en cualquier arma policial.

### **Disposición y control de chalecos**

El Departamento Logística de la Jefatura de Policía de la Provincia tiene a su

cargo el depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos antibalas a las distintas dependencias policiales.

Los chalecos, como cualquier bien de uso de carácter público, son parte del patrimonio del gobierno provincial. Además, por ser un elemento peligroso, el depósito, cuidado, distribución y utilización debe realizarse bajo estrictas normas de seguridad y control.

Cada entrega de partida de chalecos se formalizará mediante la firma del acta, haciendo entrega del modelo de ficha de cargo correspondiente por parte del responsable del área de logística de la Unidad, Dirección y/o dependencia.

El titular del área Logística de cada Unidad, dirección y/o dependencia que hubiere recibido partida de chalecos es a partir de ese momento el responsable de su depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos a dependencias de su misma jurisdicción.

Cada entrega de partida de chalecos por parte de las áreas de logística de cada unidad, dirección y/u otra dependencia policial se formalizará mediante la firma de ficha de cargo correspondiente, con mención de la marca, modelo, talle, número de serie, fecha de fabricación y fecha de vencimiento de la garantía. Asimismo, se consignará apellido y nombre del titular de la dependencia firmante, jerarquía, número 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](#)