

Concurso de Ascensos Policiales 2025

Manual de estudio

Grado actual

Comisario Supervisor

Concursa para

Subdirector de Policía

Escalafón

Profesional y Técnico

Subsecretaría de Formación y Carrera Policial

Instituto de Seguridad Pública

 www.isepsantafe.edu.ar

ACTUALIZACIÓN LEGAL.....	4
Conceptos fundamentales.....	5
La reforma de la Ley nro. 27.785.....	9
La reforma de la ley 14.258 al CPP:.....	10
Principales Instrucciones Generales de interés policial.....	11
Denuncia.....	11
Derecho Procesal Penal Federal.....	13
Derecho Contravencional.....	23
Normativa relacionada al suicidio y retiro de arma reglamentaria.....	30
Abigeato.....	35
El Decreto 460/22.....	40
Régimen disciplinario. Decreto 3268/18:.....	42
Prevención de la tortura.....	46
Protocolo de Actuación Policial en Flagrancia para Personal de Calle.....	50
Requisitos indispensables en el procedimiento por Art. 10 bis de la LOP.....	55
Violencia de Género.....	57
Violencias de género.....	58
Tipos de Violencias comprendidos en el Art. 5 de la Ley Nacional Nro. 26.485.....	59
Modalidades de violencia contra las Mujeres (Art. 6 de la Ley Nacional Nro. 26.485)	60
Ciclo de la violencia de género.....	63
Delitos de género en el código penal argentino.....	66
Promoción de oficio de la acción penal por mediar interés público.....	72
Amplitud probatoria. Testigo único.....	74
Denuncia y judicialización de las situaciones de violencia de género.....	75
Ley Nacional Nro. 26743 Identidad de Género.....	84
Ley 11.529 – Violencia Familiar.....	90
Modificación de la Dirección General de Seguridad Vial (actual Guardia Provincial)...	92
Reforma Constitucional de la Provincia de Santa Fe (año 2025).....	94
Programa de Recompensas establecido por el Gobierno Provincial.....	96
Protocolo para el uso progresivo de la fuerza.....	97
Capítulo 1. Objeto y ámbito de aplicación.....	97
Capítulo 2. Definiciones y clasificaciones.....	99
Capítulo 3: Niveles de intervención.....	102
Capítulo 4: Disposiciones Administrativas.....	105
Capítulo 5: Disposiciones Finales.....	105
RELACIONES INSTITUCIONALES Y ORATORIA.....	107
Relaciones Públicas.....	108
La Oratoria.....	109
El Discurso:.....	112
Construcción de imagen y comunicación organizacional.....	113
Conexión emocional con la audiencia.....	120
Oratoria en escenarios críticos: del discurso a la acción.....	124

Consejos para presentaciones orales:.....	126
RÉGIMEN DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA.....	133
Ley 12521.....	134
Decreto N° 0461/15.....	138
Resolución Ministerial Nro. 2372/23.....	150
LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES POLICIALES.....	174
Unidad I. - Vocabulario básico de conducción.....	175
Unidad II. – Métodos y técnicas.....	176
Unidad III – Introducción a la formación de equipos.....	180
Unidad IV – Aprendizaje Organizacional.....	186
Unidad V - Metodologías de selección de personal.....	199
Unidad VI - El orden público y la seguridad pública.....	202
DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	209
Sociedad, Estado, Políticas Públicas y Política de Seguridad.....	210
Evolución del concepto de seguridad.....	211
El estudio de la inseguridad subjetiva: principales componentes.....	219
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LOGÍSTICA.....	225
La administración pública y su relación con el Estado.....	226
Conceptualización de administración pública.....	226
Elementos de la administración pública.....	228
El procedimiento administrativo.....	228
Administración Financiera del Estado:.....	229
Finanzas Públicas:.....	229
Componentes Clave:.....	229
La formulación y planificación de la gestión pública:.....	229
Fases clave.....	229
Enfoques modernos de la planificación estratégica:.....	230
Importancia de la planificación estratégica:.....	230
Partidas Presupuestarias:.....	230
Poderes del Estado y principales lineamientos para el ejercicio de la administración pública establecidos por la Constitución Provincial sancionada en 2025.....	231
Ley de Administración Financiera N° 12.510.....	236
Decreto N° 1247/2008:.....	249
Sindicatura de la Provincia.....	251
Tribunal de Cuentas.....	253
Responsabilidades en el manejo de los fondos públicos:.....	260
Código de Ética en la Función Pública: Decreto 41/1999 P.E.N.:.....	261
Ley N° 13230.....	265
Administración Logística.....	267
Introducción a la Administración Logística. Historia e importancia. Evolución conceptual y funcional. Aplicación de lo privado a lo institucional.....	267
Marco legal y reglamentario. Reglamento Orgánico del Departamento Logística. Finalidad, carácter, bases, alcances y consideraciones generales. Misión y	

dependencia. Organización interna.....	268
Respecto del Sistema de Gestión de Vehículos:.....	277
Respecto del Sistema Visa Flota - Combustibles:.....	277
Registro de inventario e informe de armas.....	278
Disposición y control de chalecos.....	279

ACTUALIZACIÓN LEGAL

Conceptos fundamentales

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

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

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

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

Los principios contenidos en la Constitución Nacional, no son sólo una expresión de deseos, sino normas jurídicas operativas y obligatorias. Junto a los tratados sobre Derechos Humanos, incorporados con jerarquía constitucional, conforman la mayor jerarquía legal que debemos respetar en nuestro país. De su texto se colige que, *"Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria".-*

Bajo estas condiciones el Gobierno Federal, garantiza a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones" (**art. 5 Constitución Nacional**).-

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

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

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

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

Entonces, ante hechos explícitamente determinados por la ley (tipificación), asocia una pena, medida de seguridad o corrección. No existe en doctrina, un concepto unívoco de la materia, si es dable destacar que, cuando se habla de Derecho Penal, se utiliza el término con diferentes significados, de acuerdo al punto de partida que se adopte para su análisis; en este sentido puede mencionarse: un Derecho Penal sustancial y, por otro lado, el Derecho Penal adjetivo o Derecho Procesal Penal.-

3) Definición de Delito:

En su raíz etimológica, deriva del latín “delinquere”, abandonar, - apartarse del buen camino -, alejarse del sendero señalado por la ley. En una acepción clásica, puede decirse que el delito es “una conducta, típica, antijurídica y culpable, sometida a una sanción penal”. Entonces, para que haya delito debe haber una conducta infraccional del Derecho Penal, es decir, una acción u omisión descripta y penada en la ley.-

4) Elementos constitutivos:

Para un abordaje didáctico, lo analizamos por etapas.-

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

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

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

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

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

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

5) El delito como acción típica: Acción, omisión y comisión.

La acción debe ser humana (acción del hombre) y externa (que trascienda de la esfera de la intimidad de la persona). El concepto de acción abarca necesariamente el de omisión, cuando la ley ha dispuesto una determinada conducta y la misma no se produce, la persona está manifestando (si bien negativamente), su voluntad de no cumplir con la norma. Como el caso del personal policial que no recibe una denuncia, comete el delito de Incumplimiento de los deberes de funcionario público.-

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

6) Delitos de comisión:

Requieren un **comportamiento externo activo y voluntario** de parte del sujeto que delinque. Por ejemplo, tener acceso carnal, pero la norma enunciada en ese precepto es prohibitiva: "no violarás". Dentro de los delitos de comisión caben tanto delitos materiales (por eje., homicidio, hurto, violación), como formales (por ej., injuria) y de mera actividad (por ej., asociación ilícita).-

7) Delitos de omisión:

Son todos los configurados como **incumplimiento de deberes específicos** a cargo de sus autores. La ley ordena determinadas conductas a determinadas personas, por ejemplo: los policías (funcionarios públicos) que deben perseguir a la persona sospechada de haber cometido un injusto. El precepto describe un acontecer negativo, pero la norma enunciada en el precepto, es imperativa, ya que impone que ese deber ha de ser cumplido.-

8) Delitos de comisión por omisión:

Son aquellos delitos en los cuales **la omisión tiene como consecuencia la producción de una modificación del mundo exterior.**

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

9) Tipo y tipicidad:

El tipo penal es la descripción que hace el legislador (Congreso Nacional) de un acto que si se produce en la realidad, acarreará una pena para el autor del mismo. Es necesario: primero la ley vigente, luego el hecho, luego el debido proceso penal al presunto autor del hecho (derecho de defensa), y por último, si se comprueba la culpabilidad de esa persona (porque mientras tanto debemos considerarla inocente), se le podrá aplicar una pena por ese hecho.-

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

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

Por su parte, la tipicidad es un examen de comprobación. Se debe comprobar que el hecho ocurrido (que esa conducta humana) encuadra perfectamente en el tipo penal. **El encuadramiento debe ser total, indivisible, exacto, perfecto.** La menor imperfección implicará que no habrá tipicidad, y por ese motivo, no habrá posibilidad de aplicar pena.-

10) Principio de legalidad y tipicidad:

El Artículo 18 de nuestra Constitución Nacional establece el Principio de Legalidad que indica que ningún habitante de la Nación Argentina puede ser penado sin antes haberlo sometido a un juicio, y que su fundamento debe basarse en una ley que sea anterior al acto por el que se lo imputa (por ej., si cuando robó, el delito de robo no existía, pero al momento de llevarlo a juicio se tipifica como delito, no se lo puede culpar por su actuar).

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

11) Autoría, participación e instigación:

Un delito puede ser obra de:

Un solo sujeto (autor) "Es quien ejecuta la acción definida por el verbo típico de una figura delictiva, teniendo de esta forma el poder de decidir entre consumir el delito o desistir de él". Puede ser autor mediato o directo (es el único que ejecuta el hecho) o autor mediato o indirecto (es el que pese a tener dominio del hecho, no ejecuta directa y personalmente la acción, sino que usa a otra persona de instrumento para cometerla).-

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

12) Penas (Código Penal Argentino).-

A) Penas principales: Las penas principales reconocidas en el Código Penal Argentino son la reclusión, la prisión, la multa y la inhabilitación, que se encuentran enumeradas en el art. 5. Las dos primeras (reclusión y prisión) son penas que privan de la libertad personal, en tanto que la multa afecta al patrimonio del penado y la inhabilitación a ciertos derechos del mismo.

B) Penas Accesorias: Son las que derivan de la imposición de los principales, sin que sea menester su especial imposición en la sentencia. Las penas accesorias son la **inhabilitación absoluta** del **Art. 12 CPA** y el **decomiso** del **art. 23**. Hay otras penas accesorias previstas en leyes penales especiales, siendo la más frecuente la clausura. El cuadro de penas accesorias se completa con la reclusión accesoria por tiempo indeterminado del Artículo 52, que requiere ser expresamente impuesta por el Tribunal.-

El Código Penal Argentino sigue el Sistema de las "Penas relativamente indeterminadas", es decir, que legalmente se establece un mínimo y un máximo dejando que el juez determine en concreto la cuantía conforme las reglas de los Artículos 40 y 41. Este sistema se opone al de las llamadas "penas fijas" en que el código no otorga al juez ninguna facultad individualizada, sistema que ya no existe en la legislación penal comparada y responde a criterios eminentemente retributivos e intimidatorios.-

13) Bien jurídico protegido:

Hace referencia a los bienes, tanto materiales como inmateriales, que son efectivamente protegidos por el derecho, como por ejemplo la salud y la vida. Bien jurídico es el interés jurídicamente tutelado. Todos los bienes jurídicos son intereses vitales del individuo o de la comunidad. El concepto de bien jurídico en el Estado Social y Democrático de Derecho, ha de entenderse como el concreto interés individual o colectivo, de orden social, protegido en el tipo penal.-

14) Ministerio Público de la Acusación (MPA): Noción, funciones, responsabilidades:

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

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

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

La reforma de la Ley nro. 27.785

Artículo 1º- Sustituyese el artículo 50 del Código Penal por el siguiente:

Artículo 50: Se considerará reincidente a toda persona que haya sido condenada dos (2) o más veces a una pena privativa de libertad, siempre que la primera condena se encuentre firme.

La condena sufrida en el extranjero se tendrá en cuenta para la reincidencia si ha sido pronunciada por razón de un delito que pueda, según la ley argentina, dar lugar a extradición.

No dará lugar a reincidencia la pena impuesta por delitos amnistiados o los cometidos por menores de dieciocho (18) años de edad. La pena sufrida no se tendrá en cuenta a los efectos de la reincidencia cuando, desde su cumplimiento, hubiera transcurrido un término igual a aquel por el que fuera impuesta, que nunca excederá de diez (10) años ni será inferior a cinco (5) años.

Artículo 2º- Sustituyese el artículo 58 del Código Penal por el siguiente:

Artículo 58: Las reglas precedentes se aplicarán también en el caso en que después de una condena pronunciada por sentencia firme se deba juzgar a la misma persona que esté cumpliendo pena por otro hecho distinto; o cuando se hubieren dictado dos (2) o más sentencias firmes con violación de dichas reglas. Corresponderá al juez que haya aplicado la pena mayor dictar, a pedido de parte, su única sentencia, sin alterar las declaraciones de hechos contenidas en las otras.

En la unificación de condenas, la pena resultante será la suma aritmética de las penas impuestas en las sentencias consideradas para el dictado de la pena única. Cuando por cualquier causa la justicia federal, en autos en que ella haya intervenido, no pueda aplicar esta regla, lo hará la justicia ordinaria nacional o provincial que conoció de la infracción penal, según sea el caso.

La reforma de la ley 14.258 al CPP:

En lo que concierne al estricto interés policial, ha introducido modificaciones en el art. 169 (allanamiento), 170 (allanamiento sin orden, incorporando 4 incisos, que requieren control judicial dentro de las 24 hs., de concluida la medida), art. 207 (Cesación provisoria del estado antijurídico producido, previendo la restitución inmediata del inmueble en caso de desplazamiento de personas, por ej., y la inactivación física de inmuebles, incluso con la demolición total), art. 208 (medidas de coerción, se agrega la hipótesis de "o para hacer cesar la actividad antijurídica o sus efectos", art. 213 (amplía las hipótesis de flagrancia), art. 214 (detención: elevándola a una duración máxima de noventa y seis (96) horas. A pedido fundado de parte, el Juez podrá prorrogar sin recurso alguno su duración por otras noventa y seis (96) horas más, que puede ser llevada a 15 días con más 15 de prórroga, siempre con control judicial dentro de las 24 hs), art. 221 (peligrosidad procesal, ampliando las hipótesis en casuística con armas de fuego y participación de personas privadas de libertad), art. 251 (competencia del MPA en la dirección técnica y jurídica de la investigación penal), art 254 (Iniciación y duración de la Investigación Penal Preparatoria), art. 270 (para el cumplimiento de directivas la PDI y las demás fuerzas policiales, bajo la dirección jurídica de la Fiscalía en los términos de los artículos 251 y 252. Deberán también cumplir las órdenes de los Tribunales, en cuanto impliquen funciones o tareas de índole investigativa de las previstas en el artículo 204 bis.), art. 271 (poder disciplinario, MPA informa al ministerio a los efectos disciplinarios que correspondan, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales que pudieren caber), art. 204 bis (Técnicas especiales de investigación y prueba - Implementa técnicas especiales de investigación y prueba, con previa autorización judicial, para los delitos previstos en la Ley 23.737, en los artículos 125, 125 bis, 126, 127, 128 y 131 del Código Penal, y delitos cuya pena máxima en abstracto fuera superior a tres (3) años de prisión, cuando ello fuera necesario por la complejidad de la tarea investigativa), art. 204 ter. (Tipos: a) Agente encubierto: 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, Agente revelador: 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. 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 y entrega vigilada (interviene Fiscalía con noticia del tribunal), art. 204º quater (Reglas de actuación, Ningún integrante de las fuerzas de seguridad, policiales o de inteligencia podrá ser obligado a actuar como agente encubierto ni como agente revelador. La negativa a hacerlo no será tenida como antecedente desfavorable para ningún efecto. El agente encubierto, el agente revelador y el informante no serán convocados a juicio en ningún caso, y su declaración se ajustará a las previsiones del artículo 298), el art. 204º septies. (incorpora la figura del Arrepentido).

Principales Instrucciones Generales de interés policial

-04/2014: Instruye a todos los integrantes de la Policía de la Provincia de Santa Fe a ajustar sus actuaciones en función judicial a los formularios modelos, guías y actas en el anexo que la integran;

-02-2018: contiene varias directivas sobre: **a)** plazo de celebración de la audiencia imputativa con detención (art. 274 CPP) y por hecho en flagrancia (art. 379 ter CPP), **b)** aplicación del procedimiento por flagrancia (art. 379 bis CPP), **c)** allanamiento (art. 169 CPP) -la medida debe ser filmada desde el comienzo, salvo que el Tribunal en forma fundada disponga lo contrario -no se cuentan con medios tecnológicos, resguardo de la privacidad de algún particular o bien secreto de Estado o por razones de intimidad o protección de la víctima-, en la formulación del pedido el Fiscal podrá prescindir de la individualización de los objetos a secuestrar, cuando ello resulta imposible, dando razones suficientes y brindando todos los detalles conducentes a la misma. El horario de la medida es desde las 07:00 hs hasta las 21 hs. Excepcionalmente se podrá autorizar a proceder en cualquier hora cuando el interesado o su representante lo consientan, o en casos graves que no admitan demora por el riesgo de frustrarse la investigación o cuando peligre el orden público. Se prevé además que se encontraren objeto presumiblemente vinculado a ilícitos o armas de fuego cuya tenencia no estuviere justificada, se secuestrarán e informará al Tribunal, **d) Facultades de los Fiscales en los casos de violencia familiar (Ley 11.529 modificada en su art. 5 por ley 13.746):**

Denuncia

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

- Decisiones del Fiscal que suspenden la investigación:

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

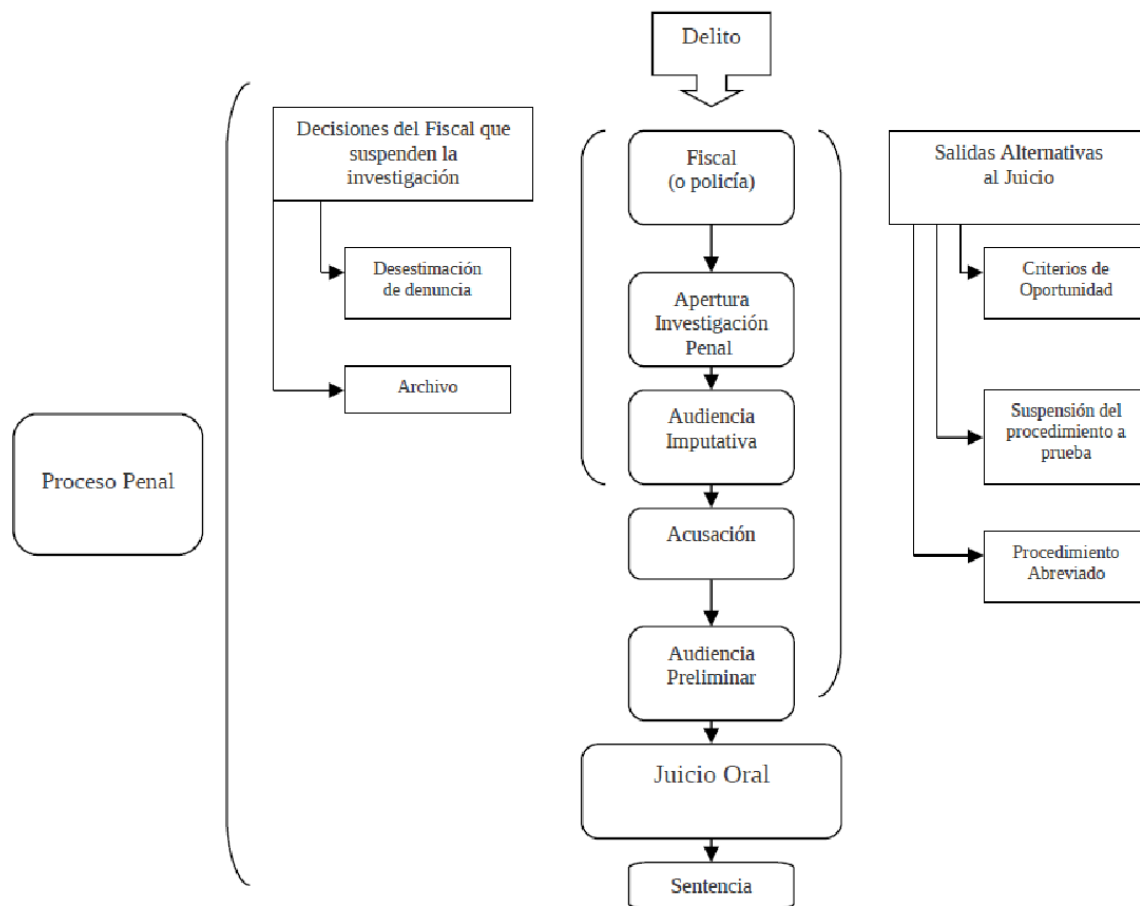
que conforma la denuncia ha acontecido en un tiempo muy lejano (prescripción de la acción penal).-

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

Salidas alternativas al juicio: Si bien el nuevo Proceso Penal se conduce naturalmente hacia el juicio oral como etapa fundamental, se plantean distintas hipótesis en virtud de las cuales la etapa de juicio es evitada, en base a distintos fundamentos que subyacen en las instituciones siguientes.

- a) Criterios de oportunidad:** refiere a la facultad del Fiscal de no promover o prescindir de la acción penal (persecución penal del imputado) en determinados casos. La aplicación de criterios de oportunidad permite prescindir de la investigación de los delitos menores, privilegiando la persecución de aquellos de mayor trascendencia y relevancia, optimizando los recursos con los que cuenta con ese objeto.-
- b) Suspensión del procedimiento penal a prueba:** dentro de las alternativas al juicio oral la suspensión del procedimiento penal a prueba se presenta como un acuerdo entre Fiscal e Imputado que convienen no continuar con el proceso a cambio del cumplimiento de ciertas condiciones que se imponen al imputado (conductas determinadas; indemnizaciones; etc.). La propuesta de la suspensión es formulada por el Fiscal, con acuerdo del imputado y su defensor, y es resuelta por el Juez.-
- c) Procedimiento de abreviado:** trámite que se presenta como alternativa al juicio oral y que implica acuerdo entre Fiscal e Imputado sobre la existencia de un delito, la responsabilidad penal del acusado y la pena aplicable. Al evitarse el juicio oral y toda la actividad probatoria que éste implica, a través del procedimiento abreviado se concluye más rápidamente el proceso penal.-

Esquema del Nuevo Código Procesal Penal de Santa Fe



Derecho Procesal Penal Federal

1) Ley N° 27.482:

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

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

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

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

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

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

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

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

2) Ley 27146 – Competencia Federal:

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

- a)** Los cometidos en alta mar o en el espacio aéreo, de conformidad con lo dispuesto por leyes especiales.-
- b)** Los cometidos en aguas, islas, puertos argentinos o espacios marítimos sujetos a la jurisdicción nacional.-
- c)** Los cometidos en el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en el de las provincias, en violación a las leyes nacionales, como son todos aquéllos que ofendan la soberanía y seguridad de la Nación, o tiendan a la defraudación de sus rentas u obstruyan y corrompan el buen servicio de sus empleados, o violenten, estorben o falseen la correspondencia de los correos, o estorben o falseen las elecciones

nacionales, o representen falsificación de documentos nacionales, o de moneda nacional o de billetes de bancos autorizados por el Congreso de la Nación.-

- d) Los de toda especie que se cometan en lugares o establecimientos donde el Gobierno Nacional tenga absoluta y exclusiva jurisdicción, con excepción de aquellos que por esta ley quedan sometidos a la jurisdicción ordinaria de los jueces en lo penal y los jueces en lo penal de adolescentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.-
- e) Los previstos en los artículos 142 bis, 142 ter, 145 bis, 145 ter, 149 ter inciso 2), 170, 189 bis (1), (3) y (5), 212, 213 bis y 306 del Código Penal. También entenderá respecto de los delitos agravados en los términos del artículo 41 quinquies del Código Penal.-
- f) Los previstos en leyes que le atribuyan tal competencia.-

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

3) Principios y organización del nuevo esquema procesal

Sistema acusatorio: las claves del nuevo régimen que entrará en vigencia en el distrito Rosario.

Todos los hechos que ocurran desde las 00.00 de este lunes 6 de mayo en esa jurisdicción tramitarán plenamente según las reglas del Código Procesal Penal Federal, que se aplica desde 2019 en Salta y Jujuy. Cambian los roles de los actores del proceso, que será desformalizado, esencialmente oral y netamente contradictorio. La dirección de las investigaciones penales recaerá exclusivamente en el MPF.

El Código Procesal Penal Federal (CPPF), que establece un sistema moderno, desformalizado, oral y ágil, con la investigación exclusivamente a cargo de los y las fiscales, comenzará a implementarse a partir de las 00.00 de este lunes 6 de mayo en el ámbito del distrito Rosario, la nueva denominación con la que se identificará el territorio en el que se desempeñarán las representaciones del MPF ante los tribunales federales cuya intervención tenga lugar en la jurisdicción de la Cámara Federal de Apelaciones de Rosario.

De esta forma, el distrito Rosario se suma al distrito Salta (que incluye a las provincias de Salta y Jujuy), donde este sistema se aplicó inicialmente a nivel federal hace casi cinco años, a partir del 10 de junio de 2019.

El régimen procesal acusatorio reemplazará, en el distrito Rosario, al denominado "sistema mixto" (regido por el actual Código Procesal Penal de la Nación o CPPN), según el cual los jueces federales alternan su rol de garantizar el respeto del debido proceso penal y juzgar sobre la situación procesal y responsabilidad del imputado, con funciones investigativas propias de quien promueve el ejercicio de la acción penal. Con resabios

inquisitivos, ese sistema es el que rige actualmente a nivel federal en la mayor parte del país y, también, para los casos que tramitan ante la justicia nacional.

El nuevo CPPF establece un sistema adversarial, en el que tanto la fiscalía como la defensa esgrimen sus argumentos y elementos de convicción, y los/as jueces/zas controlan y deciden, sin involucrarse en la teoría del caso esbozada por las partes. Exige una rígida separación de funciones.

En este marco, los y las fiscales promueven la acción penal y dirigen de manera exclusiva la investigación penal contra los presuntos autores y partícipes de un hecho delictivo. Luego, ese/esa mismo/a fiscal -otra novedad- deberá eventualmente sostener y acreditar su acusación en un juicio oral y público. Los jueces/as, en tanto, garantizan que se cumpla la ley durante el proceso, además de controlar las garantías constitucionales.

Todo el proceso tramita esencialmente con audiencias orales y públicas -donde se concentra la mayor actividad procesal posible- y sin un expediente. El Ministerio Público Fiscal forma un legajo de investigación al que no pueden acceder los/as jueces/zas. Se trata de una herramienta digital y desformalizada en la que el órgano acusador público registra la actividad investigativa desarrollada bajo los principios de lealtad procesal y objetividad, junto con el resultado de las medidas practicadas. Esta es otra gran diferencia con el sistema mixto, en el que la etapa de instrucción tramita exclusivamente por escrito y sus constancias son incorporadas a un expediente de libre acceso para el órgano judicial.

En efecto, en el marco del CPPF, quien juzga durante la investigación preparatoria de un caso es el juez o la jueza federal de garantías que interviene en un caso exclusivamente cuando las partes promueven alguna actividad o planteos que requieren la intervención de la autoridad judicial, y conocen el caso a partir de la información que proporcionan las partes. Por su parte, los jueces/zas con funciones de revisión resuelven las impugnaciones durante esa etapa y realizan las audiencias de la etapa intermedia (audiencias de control de acusación).

El nuevo CPPF establece un sistema adversarial, en el que tanto la fiscalía como la defensa esgrimen sus argumentos y elementos de convicción, y los/as jueces/zas controlan y deciden, sin involucrarse en la teoría del caso esbozada por las partes. Exige una rígida separación de funciones.

La etapa de juicio está a cargo de los jueces con funciones de juicio, que continúan agrupados en tribunales. Las novedades introducidas por el CPPF para esta etapa radican fundamentalmente en una marcada contradicción para introducir información y producir prueba en el contexto de absoluta inmediación del juzgador.

Las partes presentan sus casos mediante la realización de alegatos de apertura, examinan y contraexaminan a los testigos y peritos, y luego de producida la prueba concluyen con un alegato de clausura y petitorios. Luego de la deliberación, los jueces se pronuncian acerca de la inocencia o culpabilidad de las personas acusadas y, si determinan alguna responsabilidad penal en el hecho, de inmediato se realizará un nuevo debate, esta vez para determinar la pena que se impondrá.

Todo el proceso, incluidas las tres fases hasta una hipotética sentencia en juicio (de investigación preliminar, intermedia y de juicio) no puede prolongarse más allá de los 36 meses en total, con el siguiente detalle:

Investigación preliminar: duración máxima de un año, con la posibilidad de habilitar seis meses de prórroga.

Etapas intermedia: hasta 30 días de extensión.

Etapas de juicio oral: hasta cinco meses.

En cuanto a los casos de mayor complejidad, como el narcotráfico o la trata de personas, el CPPF establece la posibilidad de extender cada uno de estos plazos y una potencial duración máxima -para completar todo el proceso- de 6 años.

Además, el CPPF promueve la celebración de acuerdos de colaboración entre el MPF y los imputados, y el uso -en el marco del sistema estrictamente acusatorio- de técnicas especiales en la investigación, como el agente encubierto, el agente revelador, el informante y la entrega vigilada.

Al mismo tiempo, el nuevo CPPF también dota a los/las fiscales de mayores facultades para disponer de la acción y para arribar a acuerdos de conciliación y reparación integral en casos de menor complejidad, lo que tiende a descomprimir el sistema de administración de justicia penal y, al mismo tiempo, buscar una solución efectiva y pacífica del conflicto.

El nuevo código además le asigna al MPF el rol de procurar el decomiso de los bienes que hayan servido para cometer el hecho y, en la aplicación de formas de finalización de los casos como la suspensión del proceso a prueba o la reparación integral, promover soluciones que redunden en formas concretas de recomposición para quienes resultaron directamente afectados y/o para la comunidad en general.

Las fiscalías, que en el sistema mixto funcionan en espejo con los órganos jurisdiccionales, desarrollarán su actividad mediante una única unidad fiscal por cada jurisdicción, que asigna, organiza y distribuye sus recursos conforme criterios vinculados con la efectividad de su intervención.

El caso de Salta

Las ventajas de la aplicación del nuevo sistema adversarial se aprecian en lo ocurrido durante estos casi cinco años en el distrito Salta, donde se alcanzó un promedio del 82% de resoluciones sobre los casos abiertos. En cambio, en el resto del país, con aplicación del sistema mixto, ese porcentaje llega al 43% de los casos.

En relación con los casos identificados como complejos se advierte que, en el distrito Salta, constituyen el 11 % de los casos resueltos. Esa proporción disminuye al 6% entre los casos resueltos en el sistema mixto.

En cuanto a salidas alternativas, como la suspensión de juicio a prueba, la comparación también favorece al sistema acusatorio. Mientras con el proceso mixto esa solución es aplicada en un 0,8% de las causas, en el acusatorio representa el 4,7% de casos totales

resueltos. A la vez, alcanzar esta clase de soluciones exige, en el sistema acusatorio, casi la mitad del tiempo que demanda en el sistema mixto.

4) Una nueva organización

Por otro lado, la organización del MPF también cambia: las fiscalías, que en el sistema mixto funcionan en espejo con los órganos jurisdiccionales (esto es, existen tantas fiscalías como juzgados y cada fiscalía actúa casi exclusivamente ante un tribunal pre-establecido), desarrollarán su actividad mediante una única unidad fiscal por cada jurisdicción, que asigna, organiza y distribuye sus recursos conforme criterios vinculados con la efectividad de su intervención.

La representación del Ministerio Público en el distrito Rosario se organizará a partir de la Fiscalía de Distrito Rosario, integrada por las unidades fiscales de Rosario y Santa Fe y las sedes descentralizadas de Reconquista, Rafaela, Venado Tuerto, San Lorenzo y San Nicolás (esta última, ubicada en la provincia de Buenos Aires). Las unidades fiscales dividirán su trabajo en diferentes áreas de gestión: Atención inicial, Investigación y litigación de casos sencillos, Investigación y litigación de casos complejos, Área no penal, Atención a las víctimas, Transición y Ejecución penal.

Además, continuarán en funcionamiento las unidades especializadas pre-existentes, como las que intervienen en los procesos por crímenes de lesa humanidad, o las delegaciones regionales de las procuradurías temáticas que ya cuentan con representación en el distrito. Ellas son:

Delegación Regional de la Procuraduría de Narcocriminalidad (PROCUNAR)

Delegación Regional de la Procuraduría de Criminalidad Económica y Lavado de Activos (PROCELAC)

Oficinas de la Unidad de Asistencia para Causas por Violaciones a los Derechos Humanos durante el Terrorismo de Estado

Oficinas de la Delegación Regional de la Dirección General de Acceso a la Justicia

Todo el proceso tramita esencialmente con audiencias orales y públicas -donde se concentra la mayor actividad procesal posible- y sin un expediente. El Ministerio Público Fiscal forma un legajo de investigación al que no pueden acceder los/as jueces/zas.

5) Las claves del sistema son sus principios

Oralidad: El expediente en papel desaparece y los planteos que realizan las partes son resueltos por el juez en audiencia.

Contradicción: Es el método de conocimiento para el descubrimiento de la verdad, mediante el que las partes, desde posiciones equivalentes, plantean su visión del caso al juez o tribunal, que decidirá con imparcialidad y solo con la información que le proporcionen las partes. El juez no puede suplir la actividad de las partes, y debe considerar sólo lo que hayan discutido.

Concentración: Debe desarrollarse la mayor actividad procesal posible en audiencias multipropósito. Su interrupción sólo puede suceder por razones debidamente justificadas.

Inmediación: La prueba debe ser producida por las partes en presencia de los jueces, quienes luego, en función del conocimiento adquirido y los planteos que reciban deberán adoptar decisiones.

Publicidad: Las audiencias podrán ser presenciadas por la ciudadanía, salvo que se acredite algunas de las excepciones contempladas legalmente.

Simplicidad y celeridad: Las etapas del proceso tendrán plazos breves y se desarrollarán de manera ágil y dinámica, sin demoras innecesarias, procurando únicamente obtener la información útil para la solución del caso.

Desformalización: Las investigaciones se llevarán a cabo de manera eficiente, sin ritos excesivos.

6) La reforma de la ley 27.785:

Artículo 17: Restricciones a la libertad. Las medidas restrictivas de la libertad sólo podrán fundarse en la existencia de peligro real de fuga o de obstaculización de la investigación.

En la evaluación sobre la existencia de los peligros procesales mencionados, el juez competente tendrá especialmente en cuenta la reiterancia delictiva, consistente en la imputación en una causa penal en forma coexistente con otro u otros procesos en los que la misma persona hubiera sido imputada. A los fines de la determinación de la reiterancia, se considerará imputada a la persona que haya sido convocada para la formalización de la investigación preparatoria en los términos del artículo 254 del presente Código, o acto procesal equivalente, en caso de regir otra norma procesal. Nadie puede ser encarcelado sin que existan elementos de prueba suficientes para imputarle un delito reprimido con pena privativa de libertad, conforme a las reglas de este Código.

Artículo 4º- Sustitúyese el artículo 210 del Código Procesal Penal Federal (t. o. 2019) por el siguiente:

Artículo 210: Medidas de coerción. El representante del Ministerio Público Fiscal o el querellante podrán solicitar al juez, en cualquier estado del proceso y bajo las condiciones del artículo 17, la imposición, individual o combinada, de:

- a) La promesa del imputado de someterse al procedimiento y de no obstaculizar la investigación;
- b) La obligación de someterse al cuidado o vigilancia de una persona o institución determinada, en las condiciones que se le fijen;
- c) La obligación de presentarse periódicamente ante el juez o ante la autoridad que él designe;
- d) La prohibición de salir sin autorización previa del ámbito territorial que se determine;
- e) La retención de documentos de viaje;

- f)** La prohibición de concurrir a determinadas reuniones, de visitar ciertos lugares, de comunicarse o acercarse a determinadas personas, siempre que no se afecte el derecho de defensa;
- g)** El abandono inmediato del domicilio, si se tratara de hechos de violencia doméstica y la víctima conviviera con el imputado;
- h)** La prestación por sí o por un tercero de una caución real o personal adecuada, que podrá ser voluntariamente suplida por la contratación de un seguro de caución, a satisfacción del juez;
- i)** La vigilancia del imputado mediante algún dispositivo electrónico de rastreo o posicionamiento de su ubicación física;
- j)** El arresto en su propio domicilio o en el de otra persona, sin vigilancia o con la que el juez disponga;
- k)** La prisión preventiva, en caso de que las medidas anteriores no fueren suficientes para asegurar los fines indicados.

El control sobre el cumplimiento de las medidas indicadas en los incisos a) a j) del presente artículo estará a cargo de la Oficina de Medidas Alternativas y Sustitutivas, cuya creación, composición y funcionamiento será definida por una ley que se dicte a tal efecto.

Artículo 5º- Sustitúyese el artículo 218 del Código Procesal Penal Federal (t. o. 2019) por el siguiente:

Artículo 218: Prisión preventiva. Corresponde el dictado de la prisión preventiva en función de la gravedad de las circunstancias y naturaleza del hecho, de la reiterancia delictiva y de las condiciones del imputado que sirvan para decidir los criterios de peligro de fuga o de entorpecimiento del proceso previstos en este Código. No procederá la prisión preventiva en los siguientes supuestos:

- a)** Si por las características del hecho y las condiciones personales del imputado pudiere resultar de aplicación una condena condicional;
- b)** En los delitos de acción privada;
- c)** Cuando se trate de hechos investigados en el marco del ejercicio de la libertad de expresión, siempre y cuando no concurren con delitos contra las personas o contra la propiedad.

Artículo 6º- Incorpórase, como artículo 222 bis al Código Procesal Penal Federal (t. o. 2019), el siguiente:

Artículo 222 bis: Peligro de reiterancia delictiva. Para decidir acerca del peligro de fuga y de entorpecimiento de la investigación se tendrá especialmente en cuenta la reiterancia delictiva. A tal efecto, se valorarán las siguientes circunstancias:

- a)** La existencia de procesos pendientes o condenas anteriores;
- b)** La conducta del imputado en otro proceso que revele su intención de eludir la acción de la Justicia;
- c)** Que se haya dictado en su contra una declaración de reincidencia o que exista la posibilidad de dictarla en cualquier proceso que tuviere en trámite como imputado;
- d)** Que, con anterioridad, se lo haya declarado rebelde o se hubiere ordenado su captura;

- e) Que haya incumplido una restricción de acercamiento o cualquier regla de conducta impuesta en un proceso civil o penal;
- f) La importancia y extensión del daño causado a la víctima;
- g) Que haya intentado al momento del hecho eludir la acción de la Justicia o haya resistido, de cualquier modo, el obrar de una Fuerza de Seguridad;
- h) El haber obrado con violencia contra los bienes o sobre las personas;
- i) Que la conducta delictiva imputada haya sido cometida con armas o por más de dos (2) personas;
- j) Haber proporcionado información falsa sobre su identidad.

Artículo 7º- Sustitúyese el artículo 280 del Código Procesal Penal, establecido por ley 23.984, por el siguiente:

Artículo 280: Las medidas restrictivas de la libertad solo podrán fundarse en la existencia de peligro real de fuga o de obstaculización de la investigación.

En la evaluación sobre la existencia de los peligros procesales mencionados, el juez competente tendrá especialmente en cuenta la reiterancia delictiva, consistente en la imputación en una causa penal en forma coexistente con otro u otros procesos en los que la misma persona hubiera sido imputada. A los fines de la determinación de la reiterancia, se considerará a la persona imputada desde el primer llamado con el objeto de recibir declaración indagatoria, o acto procesal equivalente, en caso de regir otra norma procesal.

Las medidas restrictivas de la libertad deberán adoptarse de acuerdo con las disposiciones de este Código y en los límites absolutamente indispensables para asegurar el descubrimiento de la verdad y la aplicación de la ley.

El arresto o la detención se ejecutarán de modo que perjudiquen lo menos posible a la persona y reputación de los afectados y labrándose un acta que estos firmarán, si fueren capaces, en la que se les comunicará la razón del procedimiento, el lugar donde serán conducidos y el juez que intervendrá.

En su evaluación, el juez competente deberá considerar las siguientes circunstancias:

1. La existencia de procesos pendientes o condenas anteriores.
2. La conducta del imputado en otro proceso que revele su intención de eludir la acción de la Justicia.
3. Que se haya dictado en su contra una declaración de reincidencia o que exista la posibilidad de dictarla en cualquier proceso que tuviere en trámite como imputado.
4. Que, con anterioridad, se lo haya declarado rebelde o se hubiere ordenado su captura.
5. Que haya incumplido una restricción de acercamiento o cualquier regla de conducta impuesta en un proceso judicial.
6. La importancia y extensión del daño causado a la víctima.
7. Que haya intentado al momento del hecho eludir la acción de la Justicia o haya resistido, de cualquier modo, el obrar de una Fuerza de Seguridad.
8. El haber obrado con violencia contra los bienes o sobre las personas.
9. Que la conducta delictiva imputada haya sido cometida con armas o por más de dos (2) personas.

10. Haber proporcionado información falsa sobre su identidad.

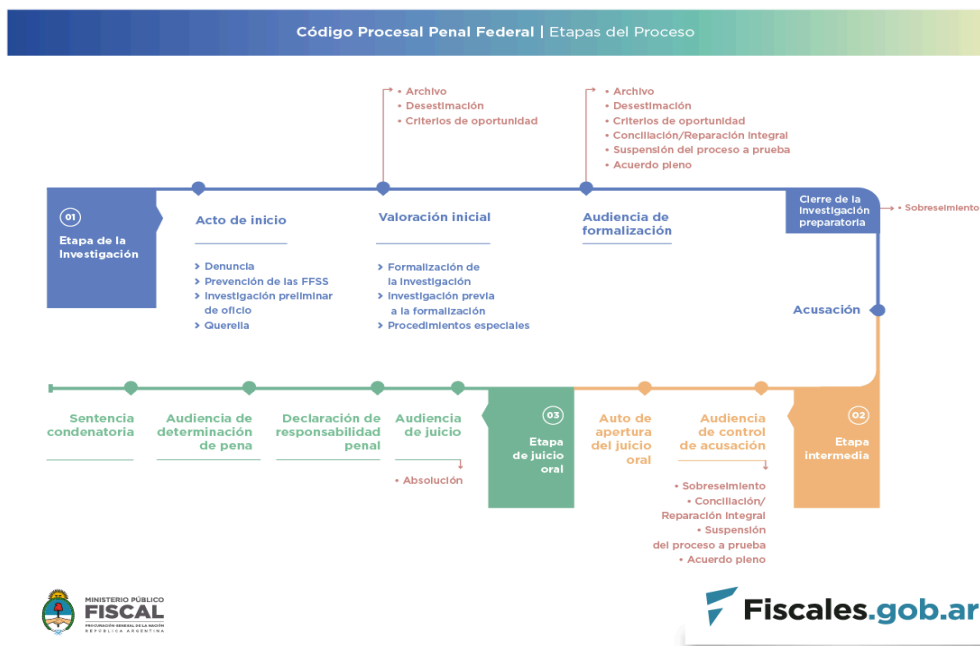
Artículo 8º- Sustitúyese el artículo 312 del Código Procesal Penal, establecido por ley 23.984, por el siguiente:

Artículo 312: El juez ordenará la prisión preventiva del imputado al dictar el auto de procesamiento, salvo que confirmare en su caso la libertad provisional que antes se le hubiere concedido, cuando:

1. Al delito o al concurso de delitos que se le atribuye corresponda pena privativa de libertad y el juez estime, prima facie, que no procederá condena de ejecución condicional.
2. Aunque corresponda pena privativa de libertad que permita la condena de ejecución condicional, si no procede conceder la libertad provisoria, según lo dispuesto en el artículo 319.
3. A los fines del inciso 2, se evaluará especialmente como presunción de peligro de fuga, de obstaculización de la investigación y de reiterancia delictiva lo dispuesto en el artículo 280.

Artículo 9º- Sustitúyese el artículo 319 del Código Procesal Penal, establecido por ley 23.984, por el siguiente:

Artículo 319: Podrá denegarse la exención de prisión o excarcelación, respetándose el principio de inocencia y el artículo 2º de este Código, cuando la objetiva y provisional valoración de las características del hecho, la posibilidad de la declaración de reincidencia, la reiterancia delictiva, las condiciones personales del imputado o si este hubiere gozado de excarcelaciones anteriores, hicieren presumir, fundadamente, que el mismo intentará eludir la acción de la Justicia o entorpecer las investigaciones. Exceptúese de las disposiciones del presente a los casos de reiterancia delictiva, cuando se trate de hechos investigados en el marco del ejercicio de la libertad de expresión, siempre y cuando no concurren con delitos contra las personas o contra la propiedad.



Derecho Contravencional

1) Concepto: La palabra Falta, del latín *fállita*, entre varias acepciones, refiere a un quebrantamiento de la obligación, infracción voluntaria de la ley. También puede decirse que es el efecto de equivocarse; por su parte, Contravención, (*contravenire*, lat.) en iguales términos hace referencia a la acción y efecto de contravenir. Obrar en contra de lo que está mandado. Infracción; es definida como transgresión, quebrantamiento de una ley, norma, pacto o tratado; o de una norma moral, lógica o doctrinal. De ello se sigue que la infracción no es necesariamente una transgresión de derecho.-

El Derecho contravencional: es el conjunto de normas jurídicas que regulan las conductas antijurídicas, no tipificadas como delitos, que lesionan o ponen en peligro bienes jurídicos, previéndose penas menores.-

Sin embargo, El artículo 12º de la Ley 10.703, al igual que el nuevo artículo 9º de la Ley 13.774, prescriben que los términos "falta", "contravención" o "infracción" se usan indistintamente.-

2) Interrelación normativa: En el marco de las infracciones, existen las incluidas en el marco del derecho penal (Delitos y Contravenciones) y las que se enmarcan en el Derecho Administrativo (faltas municipales o comunales).-

Las faltas son dictadas por las legislaturas provinciales (art. 55 inc. 19º de la Const. Santa Fe) y los segundos emanan del Congreso de la Nación (art. 75 inc. 12, C.N.). La provincia, al delegar a la Nación la facultad de legislar en materia penal, se reserva una potestad residual para definir las contravenciones, éstas comprenden hechos antijurídicos captados por el legislador provincial, que todavía no han sido catalogados como delitos, o que considerados como tales en un momento histórico determinado, han dejado de serlo; por el contrario, son delitos, los definidos por el Congreso de la Nación, comprendiendo

hechos que, pudiendo estar tipificados como contravenciones, desde el momento de su incorporación al catálogo de delitos abandonarán aquella naturaleza.-

3) Interposición Normativa: Ocurre por ejemplo en la Contaminación por residuos tóxicos o peligrosos (art. 55 – ley 24.051), que abarca al Envenenamiento de agua potable (art. 200 o 203 del C.P.A.), que a su vez se impone al Arrojo de basura con contaminación de aguas (art. 138 Cód. de Conv.). La figura, de una intensidad mucho menor, puede verse en el Arrojo o depósito de residuos domiciliarios (Código de Faltas).-

Con relación a ello, se señala que el art 6 del C.C. prevé la no concurrencia de sanciones, ya que cuando un mismo hecho configurare simultáneamente una contravención y un delito, se impondrán únicamente y de corresponder, las penas previstas para el delito en el proceso penal respectivo.-

4) Código de Convivencia de la Provincia de Santa Fe (ley 13.774 modificatoria de los Libros I y II de la ley 10.703):

Artículo 1.- Ámbito de Aplicación: Contravenciones que se cometan en el territorio de la Provincia de Santa Fe.-

Artículo 3.- Aplicación Subsidiaria: a) Código Penal de la Nación, b) Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe y c) la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe. Serán aplicables subsidiariamente, siempre que no sean incompatibles con el espíritu del C.C.-

Principios Aplicables (art. 2):

- **Paz social** (es muy importante): la actuación de la justicia de faltas tiende a mantener la buena convivencia social, el orden público, la buena fe y el respeto hacia la comunidad y las personas en particular.
- **Principios constitucionales:** Los de la Constitución de la Nación Argentina, Tratados de DDHH y demás tratados ratificados por la Nación y la Provincia de Santa Fe.-
- **Actuación y eficiencia:** de los operadores del sistema contravencional (actuar con inmediatez, eficiencia profesional y responsabilidad funcional).-
- **Responsabilidad personal por el acto:** dolosa o culposa, no pudiendo extenderse en ningún caso al hecho ajeno.-

Principio de legalidad.

- **Punibilidad (art. 4):** Mayores de 16 años, régimen especial entre 16 y 18 años (no se aplicará el arresto), aplicación del art. 34 del C.P.A.) y tentativa (si estuviese prevista expresamente).-
- **Responsabilidad de la Persona de Existencia Ideal (art. 5):** Es independientemente de la responsabilidad de los autores materiales. Se plasma cuando una contravención se comete en ocasión del desarrollo de actividades realizadas en nombre, representación, amparo o beneficio de una persona de existencia ideal, ésta es pasible de las sanciones

que establece el C.C. cuya aplicación fuere procedente. Gozan iguales derechos que los imputados.-

Penas del artículo 11:

- **Arresto:** No funciona aquí como medida preventiva (CPP Sta. Fe), sino como sanción, es decir, es la privación de la libertad por un tiempo breve como corrección o pena.-
- **Clausura:** Se imposibilita temporal o definitivamente de un derecho que se lleva a cabo en un lugar (local, establecimiento, obra, estudio, emprendimiento, etc.).-
- **Multa:** Pena pecuniaria. El importe de las multas aplicadas será destinado a finalidades de bien público según lo establezca la reglamentación (art. 16).-
- **Decomiso:** Es de tipo accesoria. Consiste en la privación de los instrumentos y del producto de la contravención. Es decir que extingue la propiedad.-
- **Inhabilitación:** Es la incapacidad dispuesta para ejercer determinados empleos, profesiones, derechos, etc.-
- **Prohibición de concurrencia o acercamiento:** Se impone abstenerse de concurrir a determinados lugares, espectáculos públicos o de permanecer en determinada circunscripción territorial, cuando la asistencia a esos sitios lo hubieran colocado en ocasión de cometer la contravención por la que fue condenada la persona.-
- **Suspensión del servicio telefónico, de internet, de cuentas en redes sociales o de todo otro medio y/o dispositivo de comunicación que utilice soporte tecnológico:** Si la infracción fuera cometida mediante el uso de esa tecnología. Se comunican a la empresa prestataria del servicio. La pena podrá incluir, también, la prohibición de obtener otras líneas o cuentas o dispositivo, por el mismo lapso de la suspensión.-

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

Otras penas:

- **Artículo 23.- Reparación del daño causado:** Puede consistir en suma de dinero, un trabajo o un servicio en favor de la víctima, conforme a la capacidad de cumplimiento del infractor y la conformidad de la víctima.-
- **Artículo 24.- Trabajo comunitario:** El trabajo comunitario obliga al contraventor a prestar su actividad para tareas de bien público u obras de beneficio común (según las capacidades del infractor. Máximo cuatro (4) horas, y no podrá superar tres (3) meses continuados o seis (6) meses discontinuados.-
- **Artículo 25.- Promesa caucionada de no ofender:** Se deposita en un banco oficial una suma de dinero, si en un plazo no mayor a seis (6) meses no cometiere una nueva falta, se reintegra la suma depositada. En caso contrario la perderá, y tendrá el mismo destino que el dinero obtenido de la pena de multa.-

- **Artículo 26.- Formación especial:** En curso relacionado con la infracción cometida y orientado a remover las causas que la originaron. No podrá superar el año de duración, salvo consentimiento expreso del contraventor.-
- **Artículo 27.- Abordaje interdisciplinario:** Es el sometimiento voluntario y consensuado a tratamientos orientados a disminuir los factores que llevaron al condenado a cometer la contravención. No podrá mayor a los seis (6) meses de duración, salvo consentimiento expreso del contraventor para continuarlo.-
- **Artículo 28.- Funcionario Público:** La sanción podrá elevarse en un tercio en aquellos casos en los que el autor, partícipe o instigador de la contravención sea un funcionario público y desarrolle la conducta reprochada en ejercicio o en ocasión del ejercicio de su cargo.-
- **Reincidencia (art. 30):** Se plasma en casos que habiendo condena por una falta, se incurra en otra de cualquier especie en el término de dos años de haber quedado firme la sentencia condenatoria. Se aplicará el máximo de la pena prevista para el tipo contravencional.-
- **Actores contravencionales:** El nuevo sistema de investigación y juzgamiento de las contravenciones, directamente vinculado con este punto e implementado con la Ley 13.774, bucea un poco más en las normas convencionales y constitucionales y rearma un proceso contravencional acusatorio, constitucionalmente obligatorio, garantizando con ello la plena vigencia y respeto de los dos pilares básicos que conforman el "debido proceso", a saber: la presencia de un juez imparcial, que sólo juzga, desentendiéndose de la tarea acusatoria e investigativa de las faltas, depositándose tal labor en manos del **Ministerio Público Fiscal –art.35-** (salvo las faltas de acción privada); y la inviolabilidad de la defensa en juicio del **imputado (art. 37)**.-

Se prevé también la figura del **Estado Provincial, Municipal o Comunal –art. 36-** (podrán promover y ejercer la acción, en cuyo caso las actuaciones administrativas constituirán diligencias preparatorias y probatorias a los fines del proceso contravencional que se inicie) y la **víctima (querellante) –art. 38** (tiene el derecho, entre otros, a aportar pruebas al Fiscal y a solicitar medios alternativos de resolución de conflictos. Para el ejercicio de estos derechos no será necesario el patrocinio letrado).-

5) La Investigación Contravencional Preparatoria (IPC):

- **Acta inicial:** es un documento de carácter oficial donde se certifica un determinado suceso, es decir, donde queda registrada la infracción.-
- **Acta de Denuncia art. 47:** 1) Nombre y domicilio del denunciante. 2) Día, hora y lugar de comisión del hecho. 3) Naturaleza y circunstancias del hecho. 4) Nombre y domicilio del presunto autor, si fuera conocido. 5) La disposición legal cuya infracción se atribuye. 6) Nombre y domicilio de los testigos que hubiesen presenciado o que pudieran aportar datos sobre su comisión. Se comunica de inmediato al M.P.A. Además de poder formularla ante éste, procede (en forma verbal o escrita) ante autoridad policial, C.T.D., y Juzgados de Pequeñas Causas.-

- **Acta de Procedimiento (arts. 47 y 48):** a) Lugar, fecha y hora de la comisión del hecho punible, b) La naturaleza, circunstancias del mismo y objetos secuestrados, c) Nombre y apellido y domicilio del imputado, d) Nombre y domicilio de los testigos que hubieren presenciado el hecho, e) La disposición legal presuntamente infringida y f) Nombre y cargo de los funcionarios intervinientes. La firman los funcionarios y los interesados que así lo pidieren.-
- **Actividad terminada la actividad inicial:** Si la falta es de acción pública, la denuncia se comunica inmediatamente al M.P.A. (mediante un parte escrito a la respectiva Unidad Fiscal, de igual manera que en los delitos . – art. 1, Instructivo M.P.A., Fiscalía Regional I).-
- Las faltas de acción privada no deben ser comunicadas a la Fiscalía. En tal caso la Policía labrará un acta de procedimiento y queda en sede policial a disposición de la víctima o particular ofendido (art. 64 CC) – Art. 2 Instructivo M.P.A., Fiscalía Regional I.-
- **Juzgado Comunitario:** Si allí se radica una denuncia por faltas de acción pública, se remite a la Policía de su jurisdicción para que complete la ICP. (art. 3, Instructivo M.P.A., Fiscalía Regional I).-
- **Decisiones del fiscal:** Conforme al art. 50 del CC, puede desestimar la denuncia (no se puede proceder, acción extinguida, hecho no punible, no existen elementos probatorios). Comunicado a la víctima, en 5 días puede plantear disconformidad al superior.-
- **Si el Fiscal decide investigar,** el plazo es de 15 días prorrogables, siendo que la policía acata sus órdenes. También en la fuerza podrá encomendar diligencias investigativas para la celeridad y eficiencia (art. 35 CC). En otro sentido, si delega en el Estado su rol acusador (por intervención primaria) sin embargo interviene en caso que se planteen medidas cautelares que pudieren afectar derechos y garantías amparados constitucionalmente o se incumplieren los plazos correspondientes (art. 51 del CC).-

6) -Pautas de actuación según del Sr. Fiscal Regional de la Circunscripción Judicial Nº 1 – 18-03-2019 (Departamentos La Capital, San Justo, Garay, San Jerónimo, San Javier, Las Colonias y San Martín)

- **INVESTIGACIÓN Y LEGAJO:** el personal policial practicará durante la ICP todas las diligencias necesarias para la averiguación del hecho y la individualización de sus autores, y documentará las mismas en un legajo siguiendo las mismas pautas establecidas para los legajos de los delitos. Finalizadas las averiguaciones, el legajo será elevado en el plazo legal establecido a la Unidad Fiscal correspondiente, tal como se hace con los legajos confeccionados por delitos.-
- **URGENCIAS:** el personal policial actuante en una ICP **no podrá comunicarse por teléfono con el Fiscal en turno sin antes evacuar la consulta con su superior jerárquico Jefe de la repartición y ello sea imprescindible para solicitar al Fiscal directivas urgentes, especialmente en casos de gravedad (ej. aquellos que importen un inminente peligro para la salud o seguridad pública), o en caso de que exista la necesidad de practicar alguna medida cautelar (artículo 54 del CC).**

- **APREHENSIÓN:** la aprehensión por una falta (artículo 55 del CC) sólo procede en caso de flagrancia y siempre que sea necesario para hacer cesar el daño o peligro o para evitar la fuga. Es el personal policial a quien le compete decidir aprehender o no al imputado, evaluando la situación. La aprehensión debe hacerse constar en un acta (puede hacerse constar en la misma acta inicial de procedimiento -artículo 49 del CC-), tal como se hace con las aprehensiones por un delito en flagrancia.
Se debe dar aviso inmediato al Fiscal, lo que se hará a través de un correo electrónico dirigido a la Unidad Fiscal competente en el que consten: a) nombre, apellido y domicilio del aprehendido, b) contravención que se le atribuye, c) lugar, fecha Y hora de la aprehensión, d) lugar de alojamiento, e) repartición policial interviniente en la ICP.
El personal policial notificará al aprehendido de sus derechos como imputado. En su caso, también procederá a su identificación y a su revisión por un médico. Y le dará la libertad (salvo que exista una orden de detención vigente). En ningún caso el tiempo de la aprehensión podrá superar las doce horas.
- **NOTIFICACIÓN DE MEDIDA CAUTELAR:** cuando el Fiscal proceda al dictado de una medida cautelar (conforme el artículo 54 del CC), el personal policial deberá notificar la misma de manera fehaciente al imputado utilizando el modelo de notificación que se adjunta. La copia de la cédula de notificación con la constancia de recepción será acompañada al legajo.
- **SECUESTRO DE OBJETOS:** si existe peligro en la demora, la policía procederá al secuestro de los objetos (ej.: arma blanca o contundente, artículos de pirotecnia, banderas o trofeos provocativos, animales peligrosos, cosas peligrosas que puedan lesionar, llaves alteradas o ganzúas, etc.) dejando constancia en un acta que se agregará al legajo. La razón es que en tales supuestos, rige el artículo 240 del Código Procesal Penal -aplicable subsidiariamente en virtud del artículo 3 del CC-.

7) RESOLUCIÓN N° 2259 del Ministerio de Seguridad

ARTÍCULO 1º: Policía de la Provincia de Santa Fe debe intervenir ante el conocimiento de una falta en contravención a las Leyes Nros. 13.774 y 10.703.

ARTÍCULO 2º: Establece que las denuncias de particulares en las sedes policiales deberán asentarse en los modelos de "Acta de Procedimiento Contravencional Ley 13774" que serán suministradas al efecto. Se confeccionan conforme a los arts. 48º y 49º de la Ley N° 13774.

ARTÍCULO 3º: Si hay denuncia telefónica o por otro medio de comunicación, el personal policial que se hiciere presente en el lugar del hecho deberá labrar la mencionada acta con las previsiones establecidas en el artículo anterior. Previo a ello el personal policial que recibe la denuncia deberá tomar por sí o solicitar que se adopten las medidas establecidas en los artículos siguientes.

ARTÍCULO 4º: Dispone que una vez constatada la comisión de una contravención o denunciada que fuera la misma, el personal policial deberá actuar conforme lo establecido

en los Artículos 47º y 55º de la Ley N° 13774. En los casos de la comisión de alguna contravención el personal policial en cumplimiento de lo establecido en el Artículo 47º de la Ley N° 13774 deberá actuar para:

- a) **Evitar** que se siga cometiendo la infracción o **contravención dando la voz de alto y en el supuesto que las circunstancias así lo requieran hacer uso de la fuerza para evitar la prosecución** de la acción contravencional o cualquier otro peligro posterior.-
- b) Si las personas involucradas, **no hicieran caso a la voz de alto** del inciso anterior, **prosiguieran o pudieran proseguir inmediatamente** cometiendo la contravención, deberán proceder a la **aprehensión** de las mismas **y conducir las a la sede policial** que corresponda por **jurisdicción**, a los **finés de continuar con el procedimiento contravencional adoptando las medidas de seguridad correspondientes**.
- c) **Proceder al secuestro** de todos los **elementos utilizados para** la comisión de la **contravención** y conducirlos a **sede policial u otro lugar de depósito**, dependiendo la naturaleza de las cosas secuestradas, a los fines de ponerlos a disposición de las autoridades intervinientes. En el caso de tratarse de **objetos de gran porte o vehículos se deberá solicitar colaboración a las autoridades locales para proceder al secuestro de los mismos y colocarlos bajo custodia**. d) Proceder a labrar el acta correspondiente. En el caso de ser posible se deberán consignar los datos de dos testigos del procedimiento.

ARTÍCULO 5º: Establece que el **personal policial trasladará** a los **contraventores a sede policial** y a los **objetos utilizados** para la comisión u otros que hayan resultado afectados, con la salvedad del Inciso c) del Artículo 4º. En sede policial primeramente darán **aviso al Ministerio Público** de la Acusación o a la autoridad que se desempeñe como acusador contravencional (Municipalidad, Comuna o Repartición Pública).

En **sede policial** el personal a cargo deberá:

- a) Tomar las **Imágenes fotográficas** o por otros medios de las personas **aprehendidas** y los objetos.
- b) **Notificar y leer los derechos** que le asisten.
- c) Tomar registro de las **huellas dactilares**.
- d) **Consultar y obtener** el registro **de antecedentes contravencionales y penales**.

Estas medidas deberán desarrollarse dentro del plazo legal **de 12 horas** desde su aprehensión.-

Contravenciones de especial interés: -Art. 57 Incumplimiento de los mandatos legales. Art. 58 Negación de datos. Art. 64 Actos turbatorios o molestias. Art. 66 Obstrucción maliciosa del tránsito. Art. 84.- Acoso sexual. Art. 84 bis.- Acoso Sexual Callejero. Art. 89.- Ebriedad. Art 105.- Conducción peligrosa.

Normativa relacionada al suicidio y retiro de arma reglamentaria

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

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

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

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

En su artículo 4° se definen como sus objetivos:

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

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

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

- a) La capacitación de los recursos humanos en salud y educación para la detección de las personas en situación de riesgo a través de una formación sistemática y permanente;
- b) La elaboración de un protocolo de intervención para los servicios del primer nivel de atención de salud y de los de emergencia hospitalaria, y un protocolo de coordinación entre los servicios de salud, la línea telefónica de emergencia y otros ámbitos comunitarios intervinientes;
- c) Llevar un registro de las instituciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales y profesionales del sector público, y privado, que cumplan con los estándares establecidos por la autoridad de aplicación;

- d) Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas y organizaciones no gubernamentales que se deben ajustar a las planificaciones estratégicas establecidas por la autoridad de aplicación;
- e) Crear un sistema de registro que contenga información estadística de los intentos de suicidios, suicidios cometidos, causa de los decesos, edad, sexo, evolución mensual, modalidad utilizada y todo otro dato de interés a los fines del mejoramiento de la información estadística, la que será proporcionada por los sectores dedicados a la problemática del suicidio, públicos y privados;
- f) Los casos de suicidio y las causas de los decesos, deben notificarse obligatoriamente a la autoridad sanitaria más próxima.
- g) Practicar periódicamente la evaluación y monitoreo de las actividades vinculadas a los objetivos de la presente ley.-

Prevención:

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

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

Asistencia:

La ley establece que quien padeció ideaciones y/o conductas suicidas tiene derecho a ser atendido en el marco de las políticas de salud; debiendo priorizarse la asistencia de los niños, las niñas y adolescentes, destacando que la atención, en todos los casos, deberá ser a través de un equipo interdisciplinario, conformado en los términos de la Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657. Las obras sociales, las entidades de medicina prepaga así como todos aquellos agentes que brinden servicios médicos, asistenciales a sus afiliados y afiliadas, independientemente de la figura jurídica que posean, deben brindar cobertura asistencial a las personas que hayan realizado un intento de suicidio y a sus familias, así como a las familias de quienes hayan consumado el acto de suicidio; debiendo estas prestaciones comprender la detección, el seguimiento y el tratamiento de acuerdo a lo establecido por la Autoridad de Aplicación.-

Algunos datos que visualizan la gravedad de la temática:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANTE RIESGO SUICIDA:

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

ANTE UN CASO DE SUICIDIO

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

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

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

SEGUIMIENTO AL PERSONAL TAL COMO LO INDICA LA PLANILLA:

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

Se deberán remitir las actualizaciones del seguimiento hasta que la persona se reincorpore a su servicio o se proceda a la baja del servicio. La información se deberá enviar a los siguientes **canales formales de comunicación de la Dirección de Bienestar en la Policía:**

Teléfono: (0342) 4505100-Interno 6131

Correo Electrónico: bienestarenlapolicia@santafe.gov.ar

3) La Resolución JPP N° 911/21. Mediante la misma se dispone:

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

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

3-)Autoriza a los superiores inmediatos de los agentes para el retiro provisorio del armamento: **a)** cuando tengan conocimiento o pueda suponerse que presenta alteraciones en su personalidad o conducta, labrando el acta respectiva para la remisión inmediata del armamento a la dependencia de logística competente (sin detallar otro motivo que el de "imposibilidad provisional del agente para su portación – se solicitó intervención del servicio de sanidad policial") y, **b)** requerir de forma urgente al servicio de sanidad policial la evaluación de su subordinado, extendiendo el correspondiente Formulario de Anexo II, con más nota en sobre cerrado detallando el motivo o fundamento del pedido para su apertura por galeno o psicólogo y archivo en el legajo médico. Dicha misiva en sobre cerrado podrá reemplazarse por comunicación vía informática (correo electrónico oficial, fax, etc.) y/o telefónica, con más asiento en el libro memorándum de guardia;

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

A ello hay que agregar que el personal deberá acompañar a la compañero/a afectado/a hasta que el servicio de sanidad y/o de emergencia médica (según el caso) establezca lo contrario, siguiendo sus instrucciones, ello a los fines de salvaguardar la situación de salud/vida.

Abigeato

1) La reforma introducida por la Ley 25890 del 21 de abril del año 2004.-

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

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

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

"Capítulo 2 bis: Abigeato

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

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

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

1. El apoderamiento se realizare en las condiciones previstas en el artículo 164 **(Robo)**.-
2. Se alteraren, suprimieren o falsificaren marcas o señales utilizadas para la identificación del animal. **Abigeato con falsificación de marcas o señales.-**

3. Se falsificaren o se utilizaren certificados de adquisición, guías de tránsito, boletos de marca o señal, o documentación equivalente, falsos. Es el **Abigeato con falsificación de documentos.**-
4. Participare en el hecho una persona que se dedique a la crianza, cuidado, faena, elaboración, comercialización o transporte de ganado o de productos o subproductos de origen animal. **Abigeato con la participación de una persona dedicada a la actividad ganadera.** Es "*...un plus objetivo disvalioso adicional, por ello agrava la pena...*" (CNCP Sala III -"Ledesma José"- 18/05/2007).-
5. Participare en el hecho un funcionario público quien, violando los deberes a su cargo o abusando de sus funciones, facilitare directa o indirectamente su comisión. **Abigeato con la participación de un funcionario público.**-
6. Participaren en el hecho TRES (3) o más personas. **Cometido por tres o más personas** "*...requiere, amén de la actuación voluntaria de los sujetos activos en orden al apoderamiento ilegítimo, la convergencia intencional de éstos hacia el hecho común, propio de la participación delictiva...*" (Cámara. Penal Rafaela -"Santiago Prado"- 02/09/2005).-

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

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

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

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

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

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

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

ARTÍCULO 277 ter.- Se impondrá prisión de SEIS (6) meses a TRES (3) años al que reuniendo las condiciones personales descriptas en el **artículo 167 quater inciso 4, por imprudencia o negligencia,** intervenga en algunas de las acciones prevista en el **artículo**

precedente, omitiendo adoptar las medidas necesarias para cerciorarse de la procedencia legítima del ganado".-

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

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

2) La Resolución N°048/22 "Instructivo para la documentación de la noticia criminal por delitos rurales".-

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

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

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

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

En la normalización terminológica podemos resumir a las actividades económicas primarias como la de tipo agrícola y ganadera y a la cadena de valor como aquella cuya estructura está representada por los siguientes segmentos: producción, transformación, comercialización y consumo, siendo que los productos y subproductos derivados de la

cadena agropecuaria son materia prima para usos diversos, más allá de la alimentación, como la industria energética, química, farmacéutica, entre otras. Ello marca el cambio de perspectiva analítica y de persecución penal, habida cuenta de la complejidad del fenómeno en sus diferentes circuitos productivos.-

Figuras típicas: son básicamente a) Delitos contra la propiedad: el hurto, robo, abigeato, estafas y otras defraudaciones, usurpación y daño, b) Delitos contra la seguridad pública: incendio y otros estragos y delitos contra la salud pública, c) Delitos contra la administración pública: encubrimiento, d) delitos contra la fe pública: falsificación de documentos en general, e) Delitos Tributarios: Ley 24.769 contra los recursos de la Seguridad Social, delitos fiscales comunes, disposiciones generales procedimientos administrativo y penal, f) Legislación especial: de Protección y conservación de fauna silvestre ley 22.421, de malos tratos o actos de crueldad a los animales ley 14.346, general del ambiente ley 25.675 y régimen penal tributario ley 24.769. Se prevén también legislación rural y provincial.-

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

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

Se fijan además **pautas particulares por presunto delito de abigeato**: **A) Aspectos Generales: -Normativos-** destaca que la ley 25.890 incorporó la figura de abigeato, con figura general y agravantes, fundándose que además de protegerse por la situación de

indefensión o la naturaleza de la cosa, lo que se busca con la punición más grave es la protección de la actividad pecuaria y su proceso de comercialización. **B) Aspectos Específicos: INVESTIGAMOS: 1) Modalidades** (faenamiento, arreo o medio motorizado, "hormiga" –una o dos cabezas del rodeo, de modo que no se note la faltante-, "negreo" –evasión tributaria-, **2) Sobre las diligencias, indicios y evidencias: Diligencias: Inspección ocular** (1. aprox. y observación del lugar, información indiciaria, 2. Fijación del lugar del hecho y sus evidencias –descripción, fotos, filmación, croquis, planos, moldeado para huellas –importantes para el abigeato- y otros medios de fijación y 3. Colección de indicios –levantamiento, embalaje, etiquetado, etc.).-

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

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

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

Exposición sintética

DENUNCIA

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

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

la solicitud de documentación a la víctima con miras a acreditar la propiedad, vacunación, control interno del establecimiento, transacción de compra, stock y detalle, declaración del RUPP y toda otra documentación relevante para avalar la existencia de stock.-

ACTA DE PROCEDIMIENTO POR HECHOS EN FLAGRANCIA

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

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

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

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

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

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

Destino según la clasificación:

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

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

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

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

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

El Decreto 460/22

ARTÍCULO 1º- En el marco del despliegue de las funciones que le corresponden a la Policía de la Provincia de Santa Fe de atender en lo concerniente al planeamiento operativo

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

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

ARTÍCULO 2º- A los fines de la intervención de las autoridades locales en los supuestos referidos en el Artículo 1º precedente, los agentes de la Policía de la Provincia actuarán conforme las determinaciones que de manera reglamentaria defina el Ministerio de Seguridad con intervención de la Agenda Provincial de Seguridad Vial, estamento que tendrá a su cargo la coordinación con las autoridades locales a los fines de la correcta aplicación de la presente norma.

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

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

Régimen disciplinario. Decreto 3268/18:

Modifica parcialmente al Decreto N° 461/15, concretamente en sus artículos 2 y 7, ampliando la reglamentación del art. 60, primera parte, de la LPP N° 12.521.-

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

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

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

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

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

La Resolución Ministerial Nro. 2372/23: aprueba el instructivo de aplicación del Régimen de Sumarios Administrativos (Anexo I), el que será de uso obligatorio para todas aquellas dependencias que aperturan, instruyen y resuelven los mismos, estableciendo reglas y aclaraciones al respecto sobre: bloque legal aplicable (ley 12521, Dctos. 461/15 y 3268/18, 4055/77 y Ley N° 14.428) autoridades, actos del procedimiento y diligencias, ello con el objeto de establecer pautas claras y uniformes, sin llegar a realizar modificaciones

normativas. Desarrolla el trámite en lo que se refiere a apertura del sumario, designación y notificación de instructor, emplazamiento y audiencia de atribución de responsabilidad, declaración de rebeldía (puede no estar), producción de pruebas (diligencias probatorias), vista para la defensa, designación del defensor (puede no estar), conclusión y elevación del sumario, intervención de la Asesoría Letrada, resolución y recursos. También en la situación de revista en las que se puede encontrar el personal policial durante el trámite sumarial Asimismo, en su Anexo II regula lo atinente al procedimiento de sanciones directas por faltas leves, concentrándose en la competencia, trámite, la cuestión de la reincidencia, opciones luego de la sanción y cumplimiento de la misma

LPP N° 12.521:

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

- a) El incumplimiento de los deberes prescriptos en el artículo **23 inciso a), c) y j)** de esta ley y los relativos al régimen de servicio fijado.
- b) Las faltas a la ética policial que signifiquen incorrecciones en las relaciones que requiere el servicio policial, tanto en el ámbito interno como externo.
- c) La tardanza o inasistencia injustificada de hasta 72 (setenta y dos) horas, con descuento de haberes por el término de incumplimiento del servicio.
- d) Prestar servicios con falta de diligencia, capacidad, eficiencia, seriedad o fuera del lugar, tiempo, forma y modalidad que por reglamento o resolución se establezcan.-.
- e) No cumplir las disposiciones legítimamente adoptadas por sus superiores para establecer el orden interno o las relacionadas con aspectos básicos del servicio.-
- f) No controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le corresponden, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendentes a hacer cesar la falta y de responsabilidad de los infractores.
- g) No comunicar dentro del plazo de 3 días de notificada cualquier resolución judicial o administrativas susceptibles de modificar su situación de revista o la prestación de sus servicios.
- h) No suministrar información necesaria por razones administrativas relacionadas con prestaciones asistenciales u otras necesarias según la política institucional para el sector.-
- i) Realizar gestiones o valerse de influencias o procurárselas para cuestiones relacionadas con el régimen de servicio o la situación como funcionario o empleado policial.-

- j) Realizar actos que comprometan la función policial o a la Administración, sea por declaraciones o comunicaciones de cualquier naturaleza, induciendo a error a los responsables del organismo donde se desempeñe o formulando denuncias falsas o improcedentes.
- k) Consumir en acto de servicio o inmediatamente antes de su prestación, sustancias que puedan producir afectación en relación a la prestación del servicio por influenciar o comprometer su plenitud psicofísica, cualquiera fuese la cantidad utilizada. La prueba de ello se complementará con los dictámenes que correspondan. La negatoria injustificada implica presunción en contra de quien la ejerza. Quien deba hacerlo por razones de tratamientos o diagnósticos, deberá informarlo con la debida antelación y debidamente acreditado.
- l) Producir por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de deberes o reglamentos daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares.-

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

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

- a) Todos los deberes esenciales establecidos en el artículo 23 de esta ley, con excepción de los incisos a), c) y j), y los que surjan de las leyes y reglamentos policiales cuando fueren esenciales para la función y el orden interno de la Repartición.
- b) Prestar servicios inherentes a la función policial o que deban prestarse por el sistema de policía adicional o que fueren manifiestamente incompatibles con los que presta en la Repartición, en beneficio propio o de terceros, para personas físicas o jurídicas. Igualmente, desarrollar actividades lucrativas o de cualquier tipo incompatibles con las funciones policiales. Un reglamento establecerá lo concerniente a desarrollar de actividades permitidas sean de orden técnico, profesional o artesanal que no constituyan incompatibilidad.
- c) No intervenir debidamente, cuando está obligado a hacerlo, sin causa que lo justifique y sin dar conocimiento inmediato al Funcionario policial o al magistrado judicial competente de la jurisdicción donde ocurre el hecho o acto.
- d) Utilizar o blandir el arma de fuego provista o que utiliza para el servicio en situaciones que no correspondan por razones de seguridad para la integridad de las personas,

proporcionalidad de los medios empleados en los hechos y con agotamiento de las medidas preventivas que establezcan los reglamentos policiales para las intervenciones en el servicio policial.

- e) No intervenir haciendo cesar y adoptando las medidas de responsabilidad para con los infractores de faltas leves o graves o denunciando formalmente los hechos que lleguen a su conocimiento sean o no personal subalterno del que constata.
- f) Las inasistencias injustificadas por espacio de 4 o más días corridos o alternados en el término de 10 días, en el año calendario, con descuento de haberes.
- g) Las faltas de respeto graves cometidas contra el superior o personal policial de cualquier jerarquía a cargo y los actos de insubordinación que de cualquier modo afecten el orden interno de la Repartición o los servicios que debe prestar la misma o sus dependientes.
- h) Mantener vinculaciones personales con personas que registren actividad o antecedentes delictuales o contravencionales públicamente conocidos, u otorgando información en cualquier modo que pueda ser utilizada para frustrar, impedir o dificultar investigaciones de orden penal, de faltas administrativas.
- i) La vinculación con cualquier actividad o profesión que signifique otorgar ventaja o conocimiento que pueda ser utilizado a favor material de una persona, en especial lo concerniente a personas privadas de libertad o en condiciones de hallarse en tal situación y sin perjuicio de las obligaciones de comunicación, incomunicación y tratamiento humano que corresponde otorgar a las personas.
- j) Demorar las rendiciones de cuentas o los fondos o sumas de dinero que por cualquier concepto que corresponda con su función le sean entregadas o entren en su esfera de vigilancia o no controlar o hacer controlar los inventarios y/o los depósitos de efectos de bienes que pertenezcan a la Repartición o las personas en general o no informar los hallazgos o secuestros de elementos en forma inmediata ante la autoridad de la jurisdicción, dentro o fuera del horario de servicio.
- k) Los incumplimientos a los deberes y atribuciones policiales y a las competencias que determina el Código Procesal Penal de la Provincia.
- l) Aceptar todo tipo de dádiva por sí o por terceros u 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.
- m) Impedir u obstaculizar a otro policía o fuerzas de seguridad la normal prestación de servicios, internos o externos.-

ARTÍCULO 46.- Toda medida disciplinaria debe ser impuesta en relación a la naturaleza y gravedad de la falta cometida y a las circunstancias de lugar, tiempo, medio empleado y modo de ejecución, como así también del número y calidad de personas

afectadas y/o presentes en la ocasión, la personalidad y antecedentes del responsable y los destinos en que prestó servicios.-

ARTÍCULO 50.- Por faltas leves el superior que constate el hecho podrá aplicar sanción directa de reconvención, apercibimiento simple y apercibimiento agravado.

La disposición será motivada y notificada por escrito, siendo recurrible ante el funcionario de dirección con facultades para instruir sumario administrativo o sumaria información.

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

ARTÍCULO 60.- Las medidas propuestas por los funcionarios que instruyan las sumarias informaciones o los sumarios administrativos, a excepción de las establecidas en los Artículos 50 y 52, serán resueltas por un tribunal de conducta policial cuya creación y funcionamiento será debidamente reglamentado.

El tribunal podrá, igualmente, requerir de oficio las investigaciones tendentes a determinar responsabilidades administrativas de personal policial en actos o hechos del servicio, impartiendo las órdenes de instrucción a los funcionarios que designe.

El tribunal podrá aplicar hasta treinta (30) días de suspensión preventiva de empleo, con el procedimiento que se establece en esta ley.-

Prevención de la tortura

Mediante la ley 26.827 se crea el "Sistema Nacional de Prevención de la Tortura y Otros

Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes". Cobran importancia los arts. 1, 3 y 7 inc. a), f) y g). De ellos se puede decir esquemáticamente:

ARTICULO 1° —Establece el Sistema Nacional de Prevención de la Tortura y Otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes, cuyo objeto será garantizar todos los derechos consagrados por los artículos 18 y 75, inciso 19, de la Constitución Nacional, por la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes, incorporado a la Constitución Nacional en el artículo 75, inciso 22, por el Protocolo Facultativo de la Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes, aprobado por ley 25.932, y demás tratados internacionales que versaren sobre estos derechos.-

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

ARTÍCULO 7° — De las funciones. Corresponde al Comité Nacional para la Prevención de la tortura: a) Actuar como órgano rector, articulando y coordinando el Sistema, particularmente de los mecanismos locales, teniendo en cuenta las recomendaciones, decisiones y propuestas del Consejo Federal, para una aplicación homogénea del Protocolo; f) Elaborar, dentro de los primeros seis (6) meses de su funcionamiento, estándares y criterios de actuación, y promover su aplicación uniforme y homogénea por parte del Sistema. Se destacan (sobre los establecimientos de detención: Inspección y visita, Condiciones, Capacidad, Control de sobrepoblación, Empleo de la fuerza, requisita y medidas de sujeción Régimen disciplinario; Designación de funcionarios; Documentación e investigación de casos, Traslados; Controles judiciales y todas aquellas cuestiones que resulten medulares para el cumplimiento del Protocolo). A tales efectos, tendrá en cuenta las recomendaciones y propuestas efectuadas por el Consejo Federal;

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

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

Introducción:

Se elabora un documento (Estándares Mínimos de Capacidad de Alojamiento y Condiciones de detención en establecimientos penitenciarios), en el que la CNPT abordó criterios de habitabilidad en establecimientos penitenciarios y se propone continuar con la labor sobre las condiciones en los establecimientos y/o locales cuya permanencia sea por un período corto (Crías, brigadas, escuadrones, destacamentos, alcaidías, etc.), que por ello tienen un diseño diferente. Sin embargo, en diferentes jurisdicciones se utilizan para alojamientos prolongados, contrariando estándares internacionales. Por ello el Comité Contra la Tortura (CAT) remarcó que la Argentina debe poner fin a las dependencias policiales como lugar de detención definitiva y el Sub Comité para la Prevención contra la Tortura, recomienda al Estado el traslado sin demora de las personas cuya estadía excedan de las 48 horas de los plazos procesales penales locales y que se vele por el estricto cumplimiento de la garantía del plazo máximo de 06 horas en la dependencia policial. Por su parte la Corte IDH sostuvo que la detención debe ajustarse a la Constitución y Ley local, siempre y cuando sean compatibles con la Convención.-

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

La CSJN declaró además que las "Reglas Mínimas de las N.U. para el Tratamiento de los Reclusos -Reglas Mandela-", configuran pautas fundamentales a las que debe adecuarse

toda detención. En 2019 la CIDH solicitó al Estado Argentino que adopte medidas para preservar la vida y la integridad personal de personas detenidas en sedes policiales, considerando determinados grupos (mujeres, personas mayores) y que las condiciones se adecuen a estándares internacionales. Por otra parte, en el caso "Verbitsky" se busca adoptar medidas y evaluar el impacto de las adoptadas para hacer cesar las situaciones de agravamiento de las condiciones que importen trato cruel, inhumano y degradante.-

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

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

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

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

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

Teniendo en cuenta la realidad de los sistemas de custodia penal en la argentina, se individualizan dispositivos de alojamiento provisional por tiempo de permanencia en: no superior a unas pocas horas y de alojamiento que no exceda de unos pocos días, hasta la adopción de medidas como la prisión preventiva o soltura de la persona, pero no deben ser utilizados para períodos prolongados, garantizándose condiciones dignas. En el supuesto de extenderse, deberán aplicarse los estándares recomendados para establecimientos penitenciarios, previstos por la Resolución N° 16/21.-

Generalidades respecto de todos los espacios de detención provisoria:

Dentro del sistema de encierro se identifican determinados ámbitos de privación de libertad cuyo objetivo principal es custodiar a la persona luego del arresto, sea en flagrancia a la espera de decisión judicial o por orden de ésta de detención. Están reservados para la primera etapa de la investigación, con personal capacitado para

custodiar por períodos acotados. La Convención contra la Tortura... establece que los Estados parte velarán por que se incluya educación e información sobre la prohibición de la tortura del personal encargado (civil, militar, etc.), asimismo las “Reglas Mandela” postulan que el personal de custodia aprueben antes de entrar al servicio un curso de formación y una vez en funciones, mantener y mejorar sus conocimientos.-

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

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

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

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

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

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

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

práctica los dispositivos de videovigilancia o grabación en ingresos, ámbitos públicos, sectores de espera, etc.-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Intimidación pública (art 211 CP): 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 238 CP): 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 277 CP) 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.

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 cumple en parte sus obligaciones vinculadas a la sanción de un marco jurídico con perspectiva de género con la sanción de la Ley Nro. 26.485 de "PROTECCIÓN INTEGRAL PARA PREVENIR, SANCIONAR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES EN LOS ÁMBITOS EN QUE DESARROLLEN SUS RELACIONES INTERPERSONALES"

("Convención Sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación" y todas sus recomendaciones – especialmente la Recomendación 19 del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, y la "Convención de señalado, nuestra legislación nacional define a la Violencia contra la Mujer en su Art. 4: Se entiende por violencia contra las mujeres toda conducta, acción u omisión, que de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal. Quedan comprendidas las perpetradas desde el Estado o por sus agentes.

Se considera violencia indirecta, a los efectos de la presente ley, toda conducta, acción omisión, disposición, criterio o práctica discriminatoria que ponga a la mujer en desventaja con respecto al varón"

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

El referido digesto agrega que: "Se entiende por relación desigual de poder "la que se configura por prácticas socioculturales históricas basadas en la idea de la inferioridad de las mujeres o la superioridad de los varones, o en conductas estereotipadas de varones y mujeres, que limitan total o parcialmente el reconocimiento o goce de los derechos de éstas, en cualquier ámbito en que desarrollen sus relaciones interpersonales". Se entiende por relaciones interpersonales que se desarrollan en el ámbito privado "las domésticas, familiares o de confianza dentro de las cuales se cometen los hechos de violencia contra las mujeres, originadas por vínculos de parentesco sea por consanguinidad o por afinidad, matrimonio, uniones de hecho,

parejas o noviazgos, sean las relaciones vigentes o finalizadas, mediando o no convivencia de las personas involucradas".- Se entiende por relaciones interpersonales que se desarrollan en el ámbito público "las que tienen lugar en la comunidad y que incluyen el ámbito social, laboral, educativo, religioso o cualquier otro tipo de relación que no esté comprendido en el ámbito privado". (Art. 4).-

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

1. Física

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

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

2. Psicológica

La que causa daño emocional y disminución de la autoestima o perjudica y perturba el pleno desarrollo personal o que busca degradar o controlar sus acciones, comportamientos, creencias y decisiones, mediante amenaza, acoso, hostigamiento, restricción, humillación, deshonra, descrédito, manipulación, aislamiento. Incluye también la culpabilización, vigilancia constante, exigencia de obediencia sumisión, coerción verbal, persecución, insulto, indiferencia, abandono, celos excesivos, chantaje, ridiculización, explotación y limitación del derecho de circulación o cualquier otro medio que cause perjuicio a su salud psicológica y a la autodeterminación.

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

3. Sexual

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

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

4. Económica y Patrimonial

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

5. Simbólica

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

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

6. Política

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

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

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

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

a) **Violencia Doméstica contra las mujeres:** Aquella ejercida contra las mujeres por un integrante del grupo familiar, independientemente del espacio físico donde ésta ocurra, que dañe la dignidad, el bienestar, la integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, la libertad, comprendiendo la libertad reproductiva y el derecho al pleno desarrollo de las mujeres. Se entiende por grupo familiar el originado en el parentesco sea por consanguinidad o por afinidad, el matrimonio, las uniones de

hecho y las parejas o noviazgos. Incluye las relaciones vigentes o finalizadas, no siendo requisito la convivencia;

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

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

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

d) **Violencia contra la Libertad Reproductiva:** Aquella que vulnere el derecho de las mujeres a decidir libre y responsablemente el número de embarazos o el intervalo entre los nacimientos, de conformidad con la Ley 25.673 de Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable.- Configura violencia contra la libertad reproductiva toda acción u omisión proveniente del personal de instituciones públicas o privadas de atención de la salud, o de cualquier particular, ya sea pariente por consanguinidad o afinidad en cualquier línea y grado, conviviente o ex conviviente y sus familiares, empleadores/ ras, que vulnere los derechos de las mujeres consagrados en la Ley Provincial N° 11.888 de Salud Reproductiva y Procreación Responsable, de la Ley Provincial N° 12.323 de Métodos Anticoncepción Quirúrgica (ligadura tubaria y vasectomía) y/o las que en un futuro las reemplacen y/o modifiquen.

e) **Violencia Obstétrica:** Aquella que ejerce el personal de salud sobre el cuerpo y los procesos reproductivos de las mujeres, expresada en un trato deshumanizado, un abuso de medicalización y patologización de los procesos naturales, de conformidad con la Ley 25.929.- Se considera violencia obstétrica aquella que vulnera los derechos reconocidos en Ley N° 12.443 de Acompañamiento en el Trabajo de Parto y en el Pre-Parto y/o las modificatorias y/o complementarias y/o las que en un futuro las reemplacen y/o modifiquen. Se considera personal de salud a los efectos de la ley que se reglamenta a "todo aquel/la que trabaja y/o presta servicios sanitarios y/u hospitalarios, ya sean profesionales de la salud y/o personal administrativo y/o personal de maestranza". Se entiende por trato deshumanizado a los efectos de la ley que se reglamenta, "todo trato amenazante, humillante, descalificante, deshonesto, cruel, llevado a cabo por el personal de salud en oportunidad de la atención del embarazo, parto, parto y postparto, dirigido no sólo a la mujer/madre sino también al recién nacido; de la atención de complicaciones de abortos naturales o provocados, punibles o no". Todas las instituciones, públicas o privadas, deberán exhibir en lugares estratégicos y en forma visible, en lenguaje claro, accesible a todas las mujeres y en forma gráfica, los derechos consagrados en la ley que se reglamenta y el presente decreto.

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

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

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

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

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

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

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

La ley 26.791 agregó al art. 80 inc. 1 como circunstancia calificante, nuevas calidades del sujeto pasivo, respecto del sujeto activo, estableciendo la prisión o reclusión

perpetua cuando se matare al "ex cónyuge o persona con quien mantiene o ha mantenido una relación de pareja, mediare o no convivencia".

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

Cabe destacar que al tratarse de una figura dolosa (resultando admisible el dolo eventual), se satisface únicamente con la intención de matar a un sujeto unido vincular o 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 4º del art. 80 fue modificado por la ley 26.791, incorporando como calificante del homicidio, cuando se matare a otra persona por "odio de género o a la orientación sexual, identidad de género o su expresión".

En este supuesto, la reforma legislativa tuvo por objeto imponer un plus punitivo cuando la acción de matar conlleva la motivación de odio que se siente por la víctima

por pertenecer a un determinado género, sea masculino o femenino. En este caso, el agresor mata por odio al género humano.

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

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

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

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

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

Femicidio.

Con el nuevo texto legal introducido por la reforma, el inc. 11 del art. 80 agrava el homicidio contra "una mujer cuando el hecho sea perpetrado por un hombre y mediaré 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 salud.bienestar@santafe.gov.ar

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

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

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

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

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

credencial.

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

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

PROCEDIMIENTO:

Objetivo: Orientar la tramitación

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

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

Posibles víctimas:

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

Vías de conocimiento del hecho:

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

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

Principios a considerar en la entrevista con la víctima:

- o Escucha activa
- o Asesoramiento
- o Contención
- o Rapidez en la atención
- o Personal entrevistador preferentemente de sexo femenino

- o Constatación y Registro de Lesiones.
- o Confidencialidad
- o No revictimización
- o Consentimiento informado
- o Respeto a la identidad de Género Autopercibida

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

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

Deberes de Intervención:

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

7. Principio de independencia de la causa penal.

ANEXO

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

Ley Nacional Nro. 26743 Identidad de Género

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

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

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

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

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

1. Acreditar la edad mínima de dieciocho (18) años de edad, con excepción de lo establecido en el artículo 5° de la presente ley.
2. Presentar ante el Registro Nacional de las Personas o sus oficinas seccionales correspondientes, una solicitud manifestando encontrarse amparada por la presente ley, requiriendo la rectificación registral de la partida de nacimiento y

el nuevo documento nacional de identidad correspondiente, considerándose el número original.

3. Expresar el nuevo nombre de pila elegido con el que solicita inscribirse.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Trato digno. Deberá respetarse la identidad de género adoptada por las personas, en especial por niñas, niños y adolescentes, que utilicen un nombre de pila distinto al

consignado en su documento nacional de identidad. A su solo requerimiento, el nombre de pila adoptado deberá ser utilizado para la citación, registro, legajo, llamado y cualquier otra gestión o servicio, tanto en los ámbitos públicos como privados.

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

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

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

¿Qué es la identidad de género?

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

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

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

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

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

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

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

¿Qué significa el acrónimo LGBTI?

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

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

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

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

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

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

Tránsgendero. Condición humana por la que una persona tiene cualidades y comportamientos de género (el ser masculina o femenina) que no coinciden con su sexo de acuerdo con los patrones sociales y culturales, por lo que se identifica o

adopta los del género opuesto. El uso del atuendo del género opuesto es la conducta más ostensible de la transgeneridad.

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

Tipos de orientación sexual

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

1. Heterosexualidad

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

2. Homosexualidad

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

3. Bisexualidad

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

4. Pansexualidad

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

5. Demisexualidad

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

6. Lithsexualidad

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

7. Autosexualidad

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

8. Antrosexualidad

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

9. Polisexualidad

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

10. Asexualidad

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

¿Qué es la Identidad Personal?

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

Ley 11.529 – Violencia Familiar

Esta legislación comprende a todas aquellas personas que 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.

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.



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).

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**.

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:

- 4. Aprobar, actualizar e interpretar el contenido del Protocolo, asegurando su adecuación a los estándares constitucionales y a los instrumentos internacionales de derechos humanos.
- 5. Supervisar su implementación en las fuerzas de seguridad bajo su dependencia, estableciendo mecanismos de control y evaluación periódica.
- 6. 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.
- 7. 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.

8. 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.
9. 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:

3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. Ataque directo. Son actos de violencia dirigidos contra los agentes o contras terceras personas con la intención de neutralizar su intervención, cubrir su retirada, proteger su propia integridad física, ya sea para atacar contra su vida, integridad física o libertad. También incluye situaciones en las que reducir a los agentes o a terceros es un medio necesario para facilitar la huida.

CUADRO DE NIVELES

Niveles	Denominación	Forma	Respuesta	Propósito
1	Cooperación Activa	Se siguen indicaciones	Presencia, escucha activa, comunicación	Recoger datos
2	Cooperación Pasiva	Intimidación verbal o física hacia un tercero	Comunicación proactiva Se mantiene la distancia	Doblegar la voluntad
3	Resistencia pasiva	Intimidación verbal o física hacia un agente	Fuerza de traslado	Desescalar la resistencia
4	Resistencia Activa	Violación del espacio personal o contacto físico	Fuerza de contención	Contener la violencia
5	Ataque al agente o a un tercero	Acometimiento con contacto físico	Fuerza defensiva	Neutralizar la amenaza

ARTÍCULO 5º: Escalas de amenaza.

Son las diferentes etapas relacionadas a niveles de riesgo que permiten determinar la necesidad de escalar el uso de la fuerza de manera proactiva, sin que se requiera un ataque violento que pudiera ser letal o que habilite reducir al agente y que este pueda perder el arma. Se trata de una secuencia cuyas primeras etapas pueden dejarse de lado, en caso de estar justificado. Pueden clasificarse en:

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

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

ARTÍCULO 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.

Bibliografía Complementaria:

 LEY N 14258 MODIFICA EL CODIGO PROCESAL PENAL DE SANTA FE Y EL ART 1...

 Constitución Provincial de Santa Fe.pdf

 Resol 2237-Protocolo Uso Progresivo de la Fuerza.pdf

 protocolo modificado uso prof. fuerza.pdf

[Resolucion 467-2023 MPA -Microtrafico.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

Relaciones Públicas

Definición de Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas (RR.PP.) son una disciplina de comunicación estratégica que gestiona la relación y la percepción del público hacia una organización, persona o marca. Su objetivo es construir y mantener una imagen positiva y gestionar la comunicación entre una entidad y su audiencia para influir en la opinión pública y fomentar una comprensión mutua.

Clasificación de las Relaciones Públicas

Las RR.PP. se pueden clasificar en varias categorías según su enfoque y objetivo:

- Relaciones Públicas Internas: Enfocadas en la comunicación dentro de una organización, incluyendo empleados y otros stakeholders internos.
- Relaciones Públicas Externas: Orientadas a gestionar la comunicación con el público externo, como clientes, medios de comunicación, proveedores, y la comunidad en general.
- Relaciones Públicas Corporativas: Centradas en la imagen y reputación de la empresa como un todo.
- Relaciones Públicas de Marketing: Apoyan las estrategias de marketing y ventas, creando una imagen favorable para productos y servicios.
- Relaciones Públicas Gubernamentales: Gestión de la comunicación entre las entidades gubernamentales y el público.
- Relaciones Públicas Comunitarias: Enfocadas en las relaciones con la comunidad local y el desarrollo de iniciativas de responsabilidad social.

Un Poco de Historia

Las RR.PP. tienen sus raíces en la antigua Grecia y Roma, donde se utilizaban técnicas de persuasión para influir en la opinión pública. Sin embargo, como disciplina moderna, surgieron a principios del siglo XX en Estados Unidos con figuras como Ivy Lee y Edward Bernays, quienes establecieron los fundamentos de la práctica profesional. Lee, conocido como el "padre de las Relaciones Públicas", abogaba por la transparencia y la comunicación abierta, mientras que Bernays, sobrino de Sigmund Freud, aplicó principios de la psicología para influir en la opinión pública.

Comunicación Interna

La comunicación interna es fundamental para el éxito de cualquier organización. Incluye:

- Intranet y Boletines: Plataformas digitales y publicaciones periódicas para mantener a los empleados informados.

- Reuniones y Asambleas: Espacios para la interacción directa y el intercambio de información entre la dirección y los empleados.
- Capacitación y Desarrollo: Programas de formación y desarrollo profesional que fomentan el crecimiento y la lealtad de los empleados.
- Encuestas y Feedback: Herramientas para recoger opiniones y sugerencias de los empleados, mejorando así la comunicación bidireccional.

Comunicación Externa

La comunicación externa abarca todas las interacciones con el público fuera de la organización:

- Medios de Comunicación: Relaciones con periodistas y medios de comunicación para asegurar una cobertura favorable.
- Redes Sociales: Gestión de perfiles en plataformas sociales para interactuar con el público y construir una comunidad.
- Eventos y Patrocinios: Participación en eventos y actividades que fortalezcan la presencia de la marca.
- Publicaciones y Comunicados de Prensa: Distribución de información oficial sobre la organización y sus actividades.
- Gestión de Crisis: Planificación y ejecución de estrategias para manejar situaciones críticas que puedan afectar la reputación de la organización.

Las Relaciones Públicas son una herramienta esencial para gestionar la imagen y la comunicación de cualquier organización. A través de una combinación de estrategias internas y externas, se puede construir y mantener una percepción pública favorable que beneficie a la entidad en el largo plazo.

La Oratoria

Definición de oratoria.

La Real Academia de la Lengua Española define a la oratoria como el "arte de hablar con elocuencia; de deleitar, persuadir y conmover por medio de la palabra."

Fundamentos de la oratoria:

Otros autores definirán la oratoria como una forma particular del fenómeno social de la comunicación, es la ciencia de la persuasión oral. Dicho de otra manera, es el arte de comunicar y persuadir a los demás por medio de la palabra.

La oratoria no es sólo el arte del bien decir, sino también el arte de la demostración, en donde el orador domina las voluntades y abre luz al criterio valiéndose de la ciencia, de la poesía, de la dialéctica y del inmenso poder de la elocuencia. Recordemos que la oratoria

está enmarcada en el ámbito de las ciencias sociales, ella estudia al hombre en su relación con el medio social en el que se desenvuelve.

La oratoria nos enseña a expresarnos con propiedad y elegancia, a conocer y a utilizar correctamente nuestro idioma y a transmitir nuestros discursos de manera eficaz. Como toda actividad humana, su dominio exitoso requiere de constante práctica. La oratoria es a la vez, un arte, una técnica y un instrumento. Es el arte de enseñar a ser orador, siendo el orador quien pronuncia un discurso en público. Para ello son indispensables: La voz, los gestos y ademanes.

Ahora bien, cuando hablamos de oratoria, surge el concepto de retórica, que algunos consideran como sinónimos, pero no lo son. Para Aristóteles la retórica, del griego "rhétor" (orador), es el "arte del bien decir, de embellecer la expresión de los conceptos, de dar al lenguaje escrito o hablado la eficacia adecuada para deleitar, persuadir o conmover". Indaga la posibilidad humana de construcción del discurso, funcionalidad e intenciones del disertante. La retórica regula una idea, elige el material, distribución y belleza de expresión misma, a través de la selección y colocación de vocablos. En tanto, la elocuencia consiste en el talento del orador para deleitar o persuadir. Es la relación necesaria de quien habla y quien escucha. Debe instruir, deleitar, conmover, suscitar nuevos sentimientos, enfervorizar.

La emotividad acarrea la adhesión del oyente emocionado a lo que lo emociona, lo arrastra, lo persuade, lo convence de que las opiniones del orador son buenas, bellas y conforme a la verdad. La elocuencia es la magia de la expresión, es el dinamismo humano comunicado por medio de la palabra.

Asimismo, es necesario también desarrollar el concepto de Elocuencia, que no es sinónimo de oratoria ni de retórica. Etimológicamente la palabra Elocuencia deriva del verbo latín: elocuar, que significa hablar de forma elegante, fluida y persuasiva. Es una manera de expresar emociones de tal forma que produce convicción o persuasión en el oyente, mediante la lengua hablada o escrita, de una forma llamativa y apropiada. Como decía Quintiliano: "Manifestar nuestros pensamientos con claridad por medio del lenguaje."

Históricamente la elocuencia precedió a la oratoria con la cual solía ser confundida, considerándolas parte de una misma figura, sin embargo, a lo largo de los años se han hecho estudios que han demostrado la diferencia de ambas, pues, la oratoria tiene un sentido más general y retórico. Cuando se habla, a parte del mensaje específico que se quiere comunicar, se está transmitiendo mucho más. El tono de voz, la imagen personal, los movimientos, el perfume, las manos y sus movimientos.

El público va más allá del mensaje verbal estricto y se forma una imagen mental más amplia. Tras una intervención oral de una hora, el público sólo recuerda un 30% del mensaje total y guarda en su mente una imagen global, idealizada, de lo que ha visto y escuchado. La oratoria es el arte de hablar ante un auditorio con el fin de agrandar y persuadir en algún sentido. El orador es el artífice, quien elabora y pronuncia el discurso.

El conocimiento dominio de las reglas de este arte, denominadas en su conjunto retórica, es la elocuencia. El orador debe ser, pues, un experto en el arte de hablar.

Requisitos para una adecuada Oratoria:

Para que nuestra oratoria sea más eficaz y que los interlocutores logren captarla adecuadamente es necesario tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- Claridad: En términos generales significa pensamiento diáfano, conceptos bien definidos, exposición coherente, es decir, una sintaxis correcta y un vocabulario al alcance de la mayoría. En otras palabras, un estilo es claro cuando el pensamiento del que emite el mensaje penetra sin esfuerzo en la mente del receptor.
- Concisión: Significa que se deben de emplear únicamente palabras significativas, indispensables para expresar lo que se quiere decir. La concisión es enemiga de la verborrea, la redundancia y el titubeo, elementos que obstruyen la comunicación; el mensaje no llega adecuadamente y en muchos casos ni siquiera llega.
- Coherencia: Las relaciones entre las ideas expuestas deben de ser lógicas y las contradicciones evitadas. Cuando el emisor, orador o conferenciante esté expresando puntos de vista personales y puntos de vista de otra persona, debe prevenir a quienes lo escuchan, porque de lo contrario provocará incomprensión y distorsión en lo que está diciendo. Además, emplear un vocabulario que se adapte al nivel de los oyentes, es requisito importante para la claridad de la exposición.
- Sencillez: Es una cualidad necesaria para la expresión oral y la oratoria. La sencillez es para Martín Vivaldi "huir de lo enrevesado, de lo artificioso, de lo complicado, de lo barroco". Ser sencillo no es tan fácil, porque cuando nos situamos ante un público que está pendiente de nuestras palabras, hay un sentimiento natural que nos lleva a tratar de hablar mejor.
- Naturalidad: El orador se sirve de su propio vocabulario, de su habitual modo expresivo. La naturalidad no está reñida con la elegancia. El orador debe conjugar lo natural con lo preciso, procurando aunar la sencillez y la exactitud. Ser uno mismo, sin artificios, no disfrazar la voz, ni emplear palabras ni frases rebuscadas.

Es importante precisar que la oratoria, como toda ciencia o arte, tiene una serie de propósitos que anhela alcanzar a través de su práctica efectiva. Estos propósitos, que también podemos llamar fines son cuatro.

- PERSUADIR: Implica convencer a otras personas de que nuestras opiniones e ideas son las correctas y moverlas a la acción de acuerdo con ellas. Involucra también la motivación para que otros realicen lo que en el fondo muchas veces no quieren hacer. Es el caso del vendedor que busca por medio de la persuasión que los clientes se sientan motivados a comprar sus productos o servicios. La persuasión se orienta a la voluntad de los receptores, por ello podemos decir que "es la actividad de convencer a nuestros semejantes para que tomen una decisión o hagan una acción determinada".
- ENSEÑAR: Comprende la acción de transmitir, a alumnos o discípulos, conocimientos y cultura general a través de la palabra hablada. Esta transmisión pedagógica se realiza en sesiones académicas, debates o incluso, en una conversación común. Aquí la

oratoria se orienta a la inteligencia de los receptores, su propósito es comunicar no sólo las noticias cotidianas sino, va más allá; transferir conocimientos de todo tipo por medio de un emisor y/o profesor, ya sea de manera formal; en los centros de enseñanza de diferentes niveles o, ya sea de manera informal; esto es en el hogar, la calle o la comunidad.

- CONMOVER: Involucra provocar por intermedio de la oratoria, determinados sentimientos, pasiones y emociones en el espíritu de las personas que escuchan nuestras palabras. El ser humano en la vida diaria llora, ríe, se asusta, se enoja, etc. Es decir, experimenta emociones. Estas emociones también las puede crear un orador a través de sus palabras siempre y cuando estas lleguen a la fibra interna del público oyente. Si logramos conmover a nuestro público podemos cautivarlo y comunicarle satisfactoriamente nuestros sentimientos.
- AGRADAR: Agradar es crear belleza con la palabra hablada; es decir, producir en el alma ajena un sentimiento de placer con fines determinados. La oratoria como entretenimiento se orienta al campo del sentimiento. Por eso, cuando leemos un libro de chistes o vemos un programa humorístico, sentimos que perdemos todo contacto con la realidad, reímos y nos alegramos. Cuando escuchamos a un cantante, su voz; o nos agrada o nos desagrada, lo mismo ocurre con un conductor radial al momento de hablarnos románticamente con su voz impostada.

El arte de la palabra oral se ha constituido paulatinamente y a través de los siglos en un patrimonio cultural sin dueños ni fórmulas mágicas, de tal forma que ha sido conceptualizada acertadamente como "el arte de hablar en público" toda vez que el orador es un artista que combina armoniosamente; ademanes, gestos, expresión verbal y corporal, encausando todo ello a cumplir cabalmente los fines que ella conlleva, es decir; persuadir, educar, conmover y agradar. Tengamos presente que una persona que no sepa expresarse correctamente ante los demás, está condenada a fracasar y a ser relegada a un plano inferior, en cambio los que dominan el arte de la elocuencia están destinados a sobresalir y a triunfar en todas las esferas de su vida.

El Discurso:

Elementos del discurso

Todo discurso consta de tres elementos básicos: inicio, desarrollo/nudo y desenlace/final.

En determinados relatos, respetar este orden es correcto. Sin embargo, cuando se desea mostrar el resultado de una acción, es importante saber alterar el orden de los elementos del discurso para aprovechar mejor el mensaje.

Es decir, en vez de comenzar por el principio, continuar por el desarrollo y llegar al final, en la mayoría de los casos es conveniente empezar por el final, es decir, por el resultado del trabajo, para luego enunciar el principio y/o el desarrollo.

Es recomendable dejar de contar en las notas periodísticas el acta policial tradicional: "Siguiendo instrucciones del fiscal Dr. Jota de la unidad investigativa del Ministerio Público de la Acusación, en el marco de la Investigación Penal Preparatoria que se iniciara en enero de este año según expediente 011/2019, procedimos a allanar cinco QTH con resultado positivo, lográndose la detención de tres masculinos mayores y el secuestro de elementos de interés para la causa..."

En su lugar, es mejor ir directo al resultado del trabajo, que es lo que la ciudadanía espera conocer: "La Policía de Santa Fe detuvo hoy a tres hombres y secuestró cinco armas de fuego en una investigación por robo calificado. Fue al realizar cinco allanamientos en la ciudad de Santa Fe. También recuperamos elementos presuntamente robados."

En el extracto anterior, tenemos en primer lugar al sujeto de la acción (Policía de Santa Fe), utilizamos tiempos verbales simples, evitamos el abuso de gerundios, adverbios y presentes históricos, no utilizamos jerga (hombres en lugar de masculinos, viviendas o domicilios en lugar de QTH), y aplicamos la fórmula más efectiva para expresarnos en las oraciones: SUJETO + VERBO + PREDICADO, respondiendo todas las W (who, when, where, what, why) para una comunicación completa (quién, cuándo, dónde, qué, por qué).

El texto del ejemplo tiene 238 caracteres con espacios. Es decir, que perfectamente cabría en un tweet, al que, si le sumamos una foto, tendríamos una noticia más completa que muestra el trabajo policial.

Cuándo empezó la investigación o quién la instruyó son datos generalmente complementarios, pero no básicos. La IPP o el número de expediente sólo es importante dentro del sistema administrativo, pero no para la ciudadanía.

Es necesario mostrar las tareas que realiza la PSF para destacar, de la mejor manera posible, el trabajo que se lleva a cabo diariamente, poniendo como sujetos de la acción a sus autores. En ese sentido, es imprescindible dejar de lado tecnicismos incomprensibles para la mayoría de las personas sin una explicación detallada, así como también la jerga policial, al momento de informar.

Datos:

Lenguaje no verbal: Un 65 % de la información que se transmite en una exposición oral proviene del lenguaje no verbal.

Lenguaje verbal: Sólo un 35 % de la información que se transmite en una exposición oral proviene del lenguaje verbal.

Interés y eficacia: Para captar y mantener la atención del auditorio, hay que usar con eficacia el lenguaje verbal y el no verbal.

Construcción de imagen y comunicación organizacional

La imagen y la comunicación organizacional son pilares fundamentales para cualquier institución, y en el ámbito de la seguridad pública adquieren una relevancia aún mayor. La confianza ciudadana, la legitimidad de las acciones y la cohesión interna dependen

directamente de cómo la institución se presenta y cómo se comunica con sus diversos públicos. Esta unidad explorará en detalle los elementos clave para la construcción de una imagen sólida y la implementación de estrategias de comunicación efectivas.

1. Identidad institucional

La identidad institucional es el conjunto de atributos, valores y características que definen a la organización y la diferencian de otras. Se manifiesta a través de su historia, su misión, su visión, sus valores y su cultura. La reputación y la percepción pública son el resultado de cómo estos elementos son interpretados por los diferentes públicos.

1.1. Componentes de la Identidad Institucional:

Es importante que cada integrante de la institución comprenda estos elementos, ya que son la base de su accionar, su comunicación y la percepción que la sociedad tiene. El conocimiento profundo de estos aspectos fomenta la coherencia, el orgullo de pertenencia y la responsabilidad individual y colectiva.

2. Misión: el propósito

La razón de ser de la institución, su propósito fundamental en la sociedad.

La misión es la declaración concisa del por qué existe la institución. Describe su razón de ser fundamental, el servicio que presta a la sociedad y su rol principal. Responde a la pregunta: ¿Qué hacemos? en el presente.

En la Policía de Santa Fe, la misión podría definirse en torno a la protección de la vida, la integridad física, la libertad y los bienes de los habitantes de la provincia de Santa Fe; el mantenimiento del orden público; la prevención e investigación del delito; y el cumplimiento de la ley.

Conocer la misión proporciona un sentido de propósito y dirección. Cada acción, por pequeña que sea, debe alinearse con este objetivo central. Entender la misión ayuda a los oficiales a comprender la trascendencia de su trabajo y a priorizar sus esfuerzos en función del bienestar de la comunidad. Les permite responder a la pregunta: "¿Cómo mi trabajo diario contribuye al objetivo mayor de la institución?".

Visión: *el futuro al que se aspira*

La aspiración a largo plazo de la institución, el futuro deseado que busca alcanzar.

La visión es una declaración inspiradora que describe cómo se ve la Policía de Santa Fe en el futuro. Representa las aspiraciones a largo plazo, los objetivos ambiciosos y el estado ideal que la institución busca alcanzar. Responde a la pregunta: ¿A dónde queremos llegar?

La visión podría enfocarse en ser una fuerza policial líder a nivel nacional en la prevención del delito, reconocida por su profesionalismo, su cercanía a la comunidad, su uso eficiente de la tecnología, su respeto por los derechos humanos y su capacidad de adaptación a los desafíos de seguridad emergentes.

Conocer la visión infunde motivación y ambición. Proporciona un horizonte hacia el cual trabajar y fomenta la mejora continua. Entender la visión ayuda a los oficiales a comprender el impacto a largo plazo de su trabajo y a participar en iniciativas que impulsen la transformación y el progreso de la institución. Les permite responder a la pregunta: "¿Cómo mis acciones de hoy contribuyen a construir la Policía que aspiramos ser mañana?".

Valores: *los principios guía*

Los valores son las creencias y principios éticos fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones de todos los miembros de la institución. Son los pilares sobre los que se construye la cultura organizacional y se fundamenta la relación con la comunidad. Responden a la pregunta: ¿Cómo debemos actuar?

Algunos valores esenciales podrían incluir:

Integridad: actuar con honestidad, transparencia y ética en todas las situaciones.

3. Profesionalismo

Desempeñar las funciones con competencia, conocimiento, disciplina y dedicación.

Servicio a la comunidad: priorizar el bienestar y la seguridad de los ciudadanos, actuando con empatía y vocación de servicio..

Valentía: actuar con determinación y coraje ante situaciones de riesgo, cumpliendo con el deber.

Trabajo en equipo: colaborar y apoyarse mutuamente para alcanzar los objetivos institucionales.

Transparencia: ser abiertos y accesibles en la información relevante para la comunidad.

Conocer los valores proporciona un marco ético y moral para la conducta diaria. Guían las decisiones en situaciones complejas y aseguran la coherencia en el accionar de todos los miembros. Entender los valores fortalece la confianza interna y externa, y contribuye a construir una reputación sólida basada en principios. Les permite responder a la pregunta: "¿Mis acciones diarias reflejan los principios fundamentales que rigen a nuestra institución?".

Cultura Organizacional: El ADN

La cultura organizacional es el conjunto de normas, creencias, costumbres, prácticas y valores compartidos por los miembros de la Policía de Santa Fe. Es la "forma de ser" de la institución, que influye en cómo se interactúa internamente y cómo se relaciona con el exterior.

La cultura organizacional está marcada por elementos como la disciplina, la jerarquía, el sentido del deber, la camaradería, la tradición, los rituales y las formas de comunicación.

Conocer la cultura organizacional ayuda a los nuevos miembros a integrarse y adaptarse a la institución. Para los miembros con más trayectoria, comprender la cultura permite identificar áreas de mejora. Una cultura sólida y alineada con los valores fomenta la cohesión interna, la colaboración, el compromiso y un clima laboral positivo. Entender la cultura permite responder a la pregunta: "¿Cómo se espera que me comporte y cómo se hacen las cosas en esta institución?".

Identidad Visual

La identidad visual es el conjunto de elementos gráficos y visuales que representan a la organización. Incluye el logotipo, escudos, banderas, banderolas, atributos, los colores institucionales, la tipografía, los uniformes, los vehículos, la señalización y otros elementos visuales utilizados en sus comunicaciones y presentaciones.

Conocer y respetar la identidad visual contribuye a proyectar una imagen unificada, profesional y confiable. Entender la identidad visual permite responder a la pregunta: "¿Cómo debo presentarme y cómo deben lucir los elementos que representan a nuestra institución?".

4. Historia: *El Legado*

La historia de la Policía de Santa Fe es el conjunto de sus antecedentes, sus logros, sus desafíos, sus figuras emblemáticas y su evolución a lo largo del tiempo. Conocer la historia proporciona un contexto para comprender el presente y proyectar el futuro.

La historia puede incluir momentos de servicio destacado, la superación de crisis, la adaptación a los cambios sociales y tecnológicos, y el legado de aquellos que han dedicado su vida a la seguridad de la provincia.

Conocer la historia genera un sentido de pertenencia y continuidad. Permite a los nuevos miembros conectarse con el legado de la institución y comprender las raíces de sus tradiciones y prácticas. Para los miembros con más antigüedad, recordar la historia puede fortalecer el orgullo y la motivación. Aprender de los errores y celebrar los logros del pasado puede guiar las decisiones presentes y futuras. Entender la historia permite responder a la pregunta: "¿De dónde venimos y cuál es el legado que estamos llamados a continuar?".

Reputación institucional:

La reputación es la evaluación colectiva que la sociedad hace de la institución a lo largo del tiempo, basada en sus experiencias directas e indirectas, así como en la información disponible. Una buena reputación se traduce en confianza, credibilidad y legitimidad.

Factores que influyen en la reputación:

- Desempeño: La eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión institucional.
- Comportamiento ético: La adhesión a los valores y principios morales en todas las acciones.

- Transparencia y rendición de cuentas: La apertura en la información y la disposición a explicar las decisiones y acciones.
- Comunicación efectiva: La capacidad de transmitir mensajes claros, oportunos y relevantes a los diferentes públicos.
- Responsabilidad social: El compromiso con el bienestar de la comunidad y el medio ambiente.
- Manejo de crisis: La capacidad de responder de manera adecuada y transparente ante situaciones difíciles.

5. Percepción Pública:

La percepción pública es la imagen mental que los diferentes grupos de interés tienen de la institución en un momento determinado. Esta percepción puede estar influenciada por diversos factores, incluyendo la información difundida por la propia institución, los medios de comunicación, las redes sociales y las experiencias personales.

Importancia de la percepción pública en seguridad pública:

- Confianza ciudadana: Una percepción positiva genera mayor confianza en la labor de la institución.
- Colaboración: Facilita la cooperación de la comunidad en la prevención del delito y otras iniciativas.
- Legitimidad: Fortalece la autoridad y el respaldo social a las acciones de la institución.

Cultura Organizacional y su Impacto en la Comunicación

Como ya mencionamos anteriormente, la cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores, normas y prácticas compartidas que definen la identidad de una institución y guían el comportamiento de sus miembros. La cultura organizacional en instituciones policiales se caracteriza por valores como disciplina, jerarquía y servicio público, elementos esenciales para cumplir con su misión. Esta cultura influye en la comunicación interna y externa, definiendo cómo se transmiten las órdenes, se comparte información y se interactúa con la comunidad.

Tipos de culturas organizacionales (modelo de Schein)

Schein (2017) identifica cuatro tipos principales de cultura organizacional, cada una con implicaciones distintas en la comunicación:

Cultura de jerarquía y roles basada en normas, procedimientos y cadena de mando claros.

Impacto en la comunicación: La comunicación es formal y estructurada, asegurando claridad en las órdenes operativas. Los canales están bien definidos (ej.: partes diarios, informes).

Fortalezas:

Garantiza eficiencia en situaciones de crisis.

Reduce ambigüedades en las responsabilidades.

Cultura orientada al servicio

Combina jerarquía con enfoque en la proximidad ciudadana.

6. Impacto en la comunicación:

- Externa: Mensajes claros y accesibles para la comunidad (ej.: campañas de prevención).

- Interna: Espacios para feedback (ej.: reuniones de equipo, buzones de sugerencias).

Cultura de adaptación estratégica

Flexibilidad para responder a nuevos desafíos (ej.: ciberdelincuencia).

Impacto en la comunicación: Uso de tecnologías (apps, redes sociales) para informar y recibir alertas ciudadanas. Capacitación constante en comunicación no violenta.

Para que la cultura organizacional favorezca una comunicación efectiva, es clave alinearla con los valores institucionales mediante estrategias como:

Liderazgo ejemplar: Los líderes deben actuar como modelos de los valores declarados, comunicándolos con coherencia

Procesos de socialización: Incluir los valores en la inducción de nuevos miembros para asegurar su internalización

Reconocimiento y recompensa: Celebrar comportamientos que reflejen los valores institucionales, reforzando su importancia.

Comunicación interna constante: Usar mensajes claros que ilustren los valores en acción.

Mecanismos de retroalimentación: Implementar canales bidireccionales para detectar inconsistencias entre valores y prácticas.

Coherencia entre valores, cultura y comunicación

La credibilidad de una organización depende de la alineación entre sus valores declarados, su cultura real y su comunicación. Si existen contradicciones, se genera desconfianza.

La cultura organizacional es un pilar fundamental para una comunicación efectiva. Al alinearla con los valores y asegurar coherencia entre discurso y acción, las instituciones construyen confianza y reputación. Como señala Schein (2017), "la cultura no es lo que la organización dice, sino lo que hace".

Estrategias de Comunicación:

Una vez definida la identidad institucional y asegurada la coherencia con los valores y la cultura, es importante implementar estrategias de comunicación efectivas dirigidas a los diferentes públicos de interés. Estas estrategias deben ser planificadas, implementadas y evaluadas de manera continua.

Comunicación Interna: herramientas para la cohesión:

La comunicación interna se dirige a los miembros de la propia institución y tiene como objetivo fomentar la cohesión, el sentido de pertenencia, la motivación, el compromiso y el flujo de información relevante para el desempeño de sus funciones.

Objetivos de la comunicación interna en seguridad pública:

Informar sobre políticas, procedimientos, novedades y logros de la institución.

Fomentar la comprensión de la misión, la visión y los valores institucionales.

Promover la participación y el diálogo entre los diferentes niveles de la organización.

Fortalecer el espíritu de equipo y la colaboración.

Gestionar el cambio y reducir la incertidumbre.

Reconocer y valorar el trabajo de los miembros de la institución.

Consideraciones específicas para nuestra institución

Seguridad de la información: Garantizar que los canales de comunicación interna sean seguros y protejan la información sensible.

Jerarquía y disciplina: Adaptar las herramientas y los mensajes a la estructura jerárquica de la institución, manteniendo el respeto y la disciplina.

Comunicación en situaciones de crisis: Establecer protocolos claros para la comunicación interna durante emergencias, asegurando que todos los miembros estén informados y sepan cómo actuar.

Comunicación Externa: relaciones con medios, redes sociales y eventos

La comunicación externa se dirige a los diferentes públicos fuera de la institución, incluyendo los medios de comunicación, la ciudadanía, otras organizaciones y las redes sociales. Su objetivo es construir y mantener una imagen positiva, generar confianza, informar sobre las actividades de la institución y gestionar las relaciones.

Relaciones con los medios de comunicación:

- Identificación de los medios claves: Conocer los medios que tienen mayor alcance e influencia en los públicos de interés.

- Elaboración de comunicados de prensa: Redactar información relevante y de interés periodístico de manera clara, concisa y oportuna.
- Organización de conferencias de prensa: Convocar a los medios para informar sobre temas importantes o responder a preguntas.

8. Entrevistas

Preparar a las personas designadas para hablar con la prensa para que pueda responder a las preguntas de los periodistas de manera efectiva y transmitir los mensajes clave.

- Monitoreo de medios: Realizar un seguimiento de las noticias y reportajes relacionados con la institución para identificar oportunidades y posibles riesgos.
- Construcción de relaciones a largo plazo: Establecer vínculos de confianza y colaboración con los periodistas.
- Presencia y gestión en redes sociales: Uso responsable y ético de las redes sociales, es decir, asegurar que la comunicación en redes sociales sea coherente con los valores de la institución y respete la privacidad y la dignidad de las personas.

Otros públicos externos:

- Comunicación con otras organizaciones: Establecer relaciones de colaboración con otras instituciones públicas y privadas.
- Comunicación con la comunidad: Utilizar diversos canales para informar y escuchar a los ciudadanos, fomentando la participación y la colaboración en temas de seguridad, siempre dentro de las actividades que estamos autorizados a realizar.

La construcción de una imagen positiva y la implementación de una comunicación organizacional efectiva son procesos continuos y fundamentales para el éxito de cualquier institución. Al comprender y gestionar su identidad institucional, al alinear su comunicación con sus valores y su cultura, y al implementar estrategias de comunicación interna y externa adecuadas, la institución puede fortalecer la confianza ciudadana, mejorar su legitimidad y alcanzar sus objetivos de manera más eficaz. La formalidad, la veracidad y la coherencia deben ser los pilares de toda comunicación emitida por la institución.

Conexión emocional con la audiencia

Hablar no es solo transmitir información; es conectar con las emociones de quienes escuchan. En el ámbito policial, donde la credibilidad es vital, un discurso técnico sin empatía puede caer en el vacío. Claves para adaptarse al público Comunicar con eficacia implica comprender al interlocutor y adecuar el mensaje a sus códigos, emociones y necesidades. A continuación, se presentan cuatro técnicas fundamentales para lograrlo.

- a) Lenguaje espejo: sintonizar con el marco referencial del interlocutor

El uso del lenguaje espejo permite establecer un canal de comunicación más efectivo mediante el empleo de términos, ejemplos y referencias que resulten familiares para la audiencia. Adaptar el discurso a la realidad cotidiana del otro, refuerza la legitimidad institucional y mejora la comprensión.

Ejemplo aplicado: en una reunión con vecinales, puede resultar más eficaz referirse a acciones para "mejorar la tranquilidad en el barrio" que a "estadísticas delictivas", que pueden sonar técnicas o distantes.

Fundamento teórico:

Según Berger y Luckmann (1966), el lenguaje no solo describe el mundo, sino que también lo construye socialmente. Alinear el mensaje con las categorías del receptor favorece la apropiación y legitimación de la información.

b) Narrativas significativas: ilustrar mediante relatos con valor institucional Incorporar relatos breves, reales y pertinentes (respetando la confidencialidad y sin apelar al dramatismo) es una herramienta eficaz para ejemplificar procedimientos, logros o aprendizajes institucionales. Las narrativas, cuando están bien construidas, generan mayor retención y empatía.

Ejemplo aplicado: al informar sobre la prevención de un delito complejo, puede resultar más impactante explicar cómo se articuló la respuesta con la comunidad que detallar solamente los aspectos operativos.

Fundamento teórico: Jerome Bruner (1991) afirma que la narrativa es un modo privilegiado de construir sentido en lo social. Asimismo, Chip y Dan Heath (2007) demuestran que los relatos bien diseñados tienen un mayor poder de persuasión y recordación.

c) Escucha activa: comprender antes de emitir un mensaje

La escucha activa consiste en atender no solo a lo que el otro dice, sino también a lo que siente o espera. En contextos de alta sensibilidad, como el de la seguridad, escuchar con atención y responder de forma empática fortalece la confianza institucional.

Ejemplo aplicado: una familia que atraviesa una situación crítica espera ser escuchada y contenida, y luego recibir información clara sobre los pasos a seguir. La respuesta institucional debe priorizar el acompañamiento humano, sin dejar de lado la precisión técnica.

Fundamento teórico: Carl Rogers (1957) destaca que la escucha empática es un elemento central en toda comunicación efectiva. Implica reconocer las emociones ajenas, reformular con respeto y responder de forma pertinente.

d) Cercanía comunicacional: generar confianza desde el rol institucional

El discurso policial debe ser claro, preciso y adaptado a la audiencia. En muchos casos, una expresión sencilla, firme y respetuosa genera más legitimidad que un lenguaje

excesivamente técnico o protocolar. La cercanía no implica informalidad, sino adecuación y respeto.

Ejemplo aplicado: al brindar declaraciones públicas, un vocero policial que se expresa con serenidad, claridad conceptual y un lenguaje accesible refuerza la confianza ciudadana y el prestigio de la institución.

Fundamento teórico: Patrick Charaudeau (2005) plantea que la credibilidad del emisor depende del ethos que proyecta: una figura profesional, empática y segura favorece la recepción positiva del mensaje.

Superación del miedo escénico y práctica de discursos breves

Discurso en tres actos: estructura para ordenar el pensamiento

Una estructura clara no solo organiza el mensaje, también reduce la ansiedad del orador y mejora la recepción del público. Inspirado en el formato narrativo clásico, este esquema propone dividir el mensaje en tres partes:

Situación actual: qué está pasando

Acciones realizadas: qué hizo o está haciendo la institución

Próximos pasos o llamado a la acción: qué se espera, qué viene

Ejemplo adaptado al contexto policial: "Vecinos, sabemos que ha habido robos en la zona. Desde esta semana reforzamos los patrullajes y articulamos con las cámaras del municipio. Les pedimos que ante cualquier movimiento inusual, se comuniquen con el 911 o el destacamento local."

Esta estructura permite proyectar orden, iniciativa y apertura al diálogo, incluso en contextos tensos.

Práctica en escenarios realistas: simular para consolidar

Entrenar la oratoria bajo condiciones controladas, pero con un grado de presión realista, es clave para disminuir el miedo escénico y aumentar la eficacia. Algunas estrategias útiles incluyen:

Grabarse en video: para observar lenguaje corporal, tono, pausas y corregir tics verbales o gestuales.

Simular entrevistas con interrupciones: para entrenar el foco, la respuesta rápida y el control del discurso.

Exposición con feedback en grupo: permite identificar fortalezas y áreas de mejora en un entorno de contención.

Estas simulaciones pueden replicar ruedas de prensa, charlas con la comunidad, presentaciones ante superiores o situaciones de crisis comunicacional.

Claves finales para recordar:

El miedo no se elimina, se gestiona.

La preparación reduce la incertidumbre.

Una presencia serena comunica más que las palabras.

Estrategias de gestión de crisis en comunicación organizacional

Gestión de crisis: Cuando cada palabra pesa. En momentos de crisis, la forma en que se comunica puede calmar o encender los ánimos. A menudo, lo que erosiona la confianza pública no es solo lo que sucedió, sino cómo se informó. Por eso, una respuesta comunicacional adecuada es una obligación institucional.

Estrategias clave para comunicar en situaciones críticas

La regla de las 3C: Claridad, Control, Compasión

Una comunicación efectiva en crisis debe cumplir con tres pilares:

Claridad: Lenguaje simple y directo, sin tecnicismos ni jerga policial innecesaria.

Correcta: "Evacuamos el edificio"

incorrecta: "Se procedió a la desocupación preventiva del establecimiento educativo"

Control: Comunicar lo que se está haciendo concretamente. No basta con decir que "la situación está bajo control", hay que demostrarlo con hechos.

Compasión (empatía): Reconocer el impacto emocional en las personas. Las cifras no consuelan; el tono sí. "Sabemos que esto genera angustia en muchas familias. Estamos acá para acompañar y dar respuestas".

Portavoces entrenados: la cara visible del profesionalismo.

El rol de portavoz o vocero no debe recaer exclusivamente en el funcionario de mayor jerarquía, sino en quien pueda transmitir con mayor eficacia serenidad, precisión y empatía, es decir, quien cuente con herramientas para hacerlo de la mejor manera. La formación en medios, lenguaje no verbal y gestión emocional es tan importante como el conocimiento operativo, al momento de hablar con los diferentes públicos.

Es fundamental que el portavoz:

Sepa responder sin improvisar.

Mantenga la calma ante preguntas hostiles.

Use el lenguaje corporal como refuerzo de su mensaje.

Guiones para lo imprevisible: anticiparse sin robotizarse

Aunque cada crisis es distinta, muchas preguntas se repiten. Tener respuestas preparadas y validadas no significa leer un libreto, sino contar con una hoja de ruta que evite errores comunes como:

Negarse a informar: "No podemos comentar eso".

Minimizar el hecho: "Fue algo menor".

Desconectarse emocionalmente: "Todo está controlado".

Respuesta profesional frente a una pregunta difícil:

¿Falló el operativo?

"Estamos evaluando cada paso del procedimiento. Lo importante es que ya está detenido el agresor, y no hay riesgo para la comunidad. Vamos a revisar lo ocurrido con total transparencia".

Este enfoque evita el ocultamiento, muestra compromiso institucional y protege la imagen pública.

Oratoria en escenarios críticos: del discurso a la acción

En momentos de alta tensión —como protestas sociales, situaciones de violencia colectiva, atentados o emergencias climáticas— la comunicación pública no solo informa: contiene, representa y dirige.

En esos escenarios, la voz de la autoridad puede ser un puente o una barrera. Y lo que está en juego no es menor: confianza, control y legitimidad.

Técnicas de oratoria para entornos hostiles

Palabras-puente: desactivar sin confrontar

Cuando el contexto es de enojo, miedo o frustración, el primer paso no es argumentar: es validar la emoción del otro. No para ceder, sino para crear una oportunidad de escucha.

Frases que bajan el nivel de tensión:

- *"Entiendo su enojo. Por eso estamos aquí, para evitar que esto pase a mayores."*
- *"Sé que este momento genera mucha incertidumbre. Vamos a informarles lo que sabemos hasta ahora."*
- *"Lo primero es garantizar la seguridad de todos, incluidos quienes están manifestando."*

Estas frases no son una fórmula vacía: son tecnología emocional aplicada a la autoridad.

Lenguaje corporal imbatible: la presencia también comunica

¿En contextos críticos, la imagen del vocero o agente transmite tanto como sus palabras. Por eso, es clave cuidar:

- Postura firme pero receptiva: Espalda recta, pies separados, sin cruzar brazos.
- Manos visibles: Evitar gestos bruscos o señalar con el dedo.
- Contacto visual amplio: No hablarle solo a un sector (ni a la prensa ni a los vecinos enojados). Mirar a diferentes puntos del grupo transmite inclusión y control.

Un cuerpo cerrado genera distancia. Un cuerpo abierto sostiene autoridad sin escalar la tensión.

Improvisación estructurada

En escenarios caóticos no hay tiempo para discursos escritos. Pero eso no significa improvisar sin rumbo. Una estructura simple puede marcar la diferencia:

Plantilla útil para declaraciones públicas breves:

Lo que sabemos:

"Hubo una explosión en la planta, no hay víctimas fatales confirmadas hasta ahora."

Lo que estamos haciendo:

"Bomberos y personal sanitario están trabajando en la zona. Se activó el protocolo de evacuación."

Lo que necesitamos de ustedes:

"Pedimos a los vecinos no acercarse al perímetro y seguir la información oficial por nuestros canales."

Esta fórmula permite comunicar con orden, sin omitir lo esencial y sin transmitir descontrol.

Integración de las habilidades de oratoria en escenarios críticos y desafiantes

Hablar en un aula o en un acto es una cosa. Comunicar en medio de un operativo, frente a cámaras o ante una multitud enfurecida, es otra muy distinta. La oratoria en este ámbito no es solo voz, es una herramienta táctica.

Claves para integrar la oratoria en entornos de alta tensión:

Del discurso al protocolo

Incorporar la oratoria a los protocolos de actuación en crisis: cada intervención pública debe tener sus líneas clave previstas (sin parecer robotizadas). El entrenamiento no es para repetir, sino para reaccionar con coherencia bajo presión.

Ejemplo táctico: Durante una protesta violenta, el jefe operativo puede decir: *“Estamos aquí para garantizar que todos se expresen sin violencia. Queremos evitar cualquier enfrentamiento. Necesitamos colaboración”*. Esa frase combina tres elementos: legitimación, advertencia y pedido.

Dominio de registros comunicativos

Un funcionario policial debe saber modular su discurso según el momento: Informativo (cuando hay que dar datos precisos), Empático (cuando se comunica con víctimas o familiares), Persuasivo (cuando se requiere cooperación o calma).

La palabra no solo transmite, también transforma. Un mal uso del lenguaje puede escalar un conflicto. Uno adecuado, lo puede desactivar.

Entrenamiento cruzado: cuerpo + palabra

No alcanza con hablar bien. El lenguaje no verbal es el 55% de la percepción del mensaje (Mehrabian, 1971). En una rueda de prensa, o en la calle:

Postura firme (sin rigidez),

Brazos abiertos (no cruzados),

Mirada directa (sin desafío),

Tono de voz pausado (sin gritar ni titubear).

El cuerpo y la voz deben comunicar la misma intención.

Simulación como método

Los equipos policiales se entrenan en polígonos, defensa personal o negociación. La oratoria debe incorporarse a esos entrenamientos, con escenarios realistas:

Simular una conferencia tras un hecho grave, Atender preguntas hostiles de prensa, Coordinar el mensaje entre varios portavoces.

Esto refuerza lo que Goleman llama “competencia emocional”: hablar bien no es solo decir lo correcto, es sostener la estabilidad interna en medio del ruido externo.

Consejos para presentaciones orales:

1. GESTUALIDAD

La gestualidad puede acentuar, complementar, sustituir o contradecir lo que se expresa con palabras.

Utilizar gestos abiertos, como mostrar las manos, estirar brazos y piernas, desplegar los hombros, no interponer objetos entre el propio cuerpo y el público (como mesas, carpetas o libros), y asegurarse de que la cara sea visible para todos.

Emplear gestos que acompañen el discurso y faciliten la comprensión. Por ejemplo,

indicar gestualmente una medida o distancia, señalar una dirección, describir un ritmo o estirar dos dedos al mencionar dos ideas clave.

Evitar tics gestuales que surgen por nerviosismo, como jugar con el bolígrafo o el anillo, apartarse el pelo o ajustarse las gafas.

Realizar movimientos pausados y evitar los bruscos. No dar la espalda al auditorio.

2. MIRADA

Una mirada efectiva crea puentes de comunicación con el auditorio, facilita captar y mantener la atención, transmitir el mensaje y obtener feedback para adaptar el discurso.

Repartir la mirada entre el público para que todos se sientan observados, evitando concentrarse en una sola zona de la sala o en los mismos interlocutores.

Combinar diferentes tipos de mirada durante la exposición: radar o panorámica, láser o focalizada, y espejo o receptora de la respuesta visual del público. Adaptar el discurso a las reacciones de la audiencia.

Mantener una mirada franca, con los ojos abiertos y mirando a los asistentes a la cara.

Evitar una mirada apagada, con los ojos caídos, y no desviar la mirada cuando coincide con la de una persona del público, lo cual muestra inseguridad.

No mirar al vacío, al suelo o al techo, a menos que sea con un propósito determinado.

No perder el contacto visual por leer el guion o estar pendiente de las diapositivas.

3. VOLUMEN Y ENTONACIÓN

La voz es clave para conectar con el auditorio, transmitir el mensaje con claridad, mantener la atención e incluso comunicar emociones.

Medir mentalmente la sala para ajustar el volumen de la voz, asegurándose de que llegue tanto a las personas cercanas como a las más alejadas. Preguntar a los asistentes si oyen bien al orador si hay dudas.

Evitar una entonación monótona. Alternar frases enunciativas con exclamativas e interrogativas, y subrayar con la voz las palabras clave del discurso.

4. RITMO Y PRONUNCIACIÓN

El buen orador debe considerar el poder expresivo de su voz y procurar transmitir entusiasmo por la temática expuesta.

Emplear un ritmo adecuado para facilitar el seguimiento del discurso. Un ritmo demasiado lento provoca monotonía y uno demasiado rápido indica nerviosismo.

Ralentizar en momentos clave y utilizar pausas para remarcar palabras o separar ideas, lo que refleja seguridad y permite mantener o recuperar la atención del auditorio.

Pronunciar las sílabas de las palabras con claridad, evitando una pronunciación descuidada de los sonidos.

5. VESTUARIO

El vestuario debe corresponderse con la personalidad del orador y también con el propósito, el registro y el contexto de la exposición.

Llevar un vestuario adecuado al contexto de la exposición, sin renunciar a la personalidad propia. Por ejemplo, zapatos de tacón alto y corbatas, o pantalones rasgados, pueden sorprender en un contexto en el que no sean habituales.

Usar un vestuario que ayude a proyectar la presencia del orador, considerando el efecto que pueda tener en el auditorio.

6. ORDEN Y ESTRUCTURA

Una exposición con orden y estructura percibida por el público es más fácil de seguir, entender y recordar.

Organizar el discurso en partes: introducción, desarrollo y conclusión, u otras estructuras igualmente efectivas.

Seguir un itinerario expositivo para evitar un discurso denso o desordenado. El orden puede seguir criterios como importancia, lógica, cronología, interés o zoom (de la visión general a los detalles, y viceversa).

Emplear conectores discursivos para organizar, relacionar y cohesionar las ideas y partes del discurso, como: "El objetivo de esta exposición es...", "Por ejemplo...", "En primer lugar...", "Volviendo a lo que hemos visto al principio...", "Por consiguiente...", "Para concluir...".

Utilizar expresiones de lugar y tiempo que ayuden a situarse en la estructura del discurso, como: "Ya hemos visto...", "Hablemos ahora de...", "Veamos primero...".

Repetir información ya dada y ligarla a nueva información para dar fluidez al discurso, como: "Si hasta ahora hemos visto..., ahora veremos...".

7. VOCABULARIO

El léxico empleado varía según el tema, la audiencia, el grado de formalidad y el propósito comunicativo.

Elegir un léxico adecuado al tema del discurso, los conocimientos de la audiencia, el grado de formalidad y el propósito de la comunicación.

Utilizar términos técnicos con propiedad. Por ejemplo, "reglamento" es más preciso que "normativa" y comprensible para una amplia gama de audiencias.

Utilizar extranjerismos conscientemente, valorando su conveniencia en cada caso. Un término en inglés puede reforzar una idea, pero también puede parecer presuntuoso o descuidado.

Evitar palabras multiuso que se usan cuando el orador no encuentra la palabra adecuada, como "cosa", "tema", "eso", "la cuestión de", "problemática".

8. SINTAXIS

Frases breves y sencillas hacen el mensaje más claro y comprensible.

Evitar frases muy largas, que pueden ser más difíciles de seguir en un discurso escuchado que en un texto leído.

No abusar de las muletillas, que pueden convertirse en tics lingüísticos, como "o sea...", "entonces...", "por tanto...", "quiero decir...".

Controlar el uso de comodines fonéticos: "aaa...", "emmmm...".

9. CLARIDAD Y CONCISIÓN

Un discurso claro y conciso permite a los destinatarios entender sin dificultades y sin elementos sobrantes.

Adecuar el registro lingüístico al contexto de la comunicación. No es lo mismo decir "Se encontró un arreglo al jaleo causado..." (registro informal) que "Se encontró una salida pactada al desacuerdo causado..." (registro formal).

Adecuar la terminología a la audiencia y su conocimiento del tema para construir una exposición comprensible, amena y eficaz. En un contexto académico, el uso de terminología especializada es imprescindible para presentar y transferir conocimientos con rigor.

Evitar contenidos superfluos y obvios, así como explicaciones innecesarias.

10. DENSIDAD INFORMATIVA

Un discurso sobrecargado de información puede ser pesado y difícil de asimilar.

Aligerar el discurso para hacerlo fácilmente asimilable, ya que en una exposición oral en directo, el receptor tiene menos recursos para seguir el discurso que en un texto escrito: no puede volver atrás ni elegir la velocidad de recepción.

Repetir palabras o frases para enfatizar una idea, como: "Los importadores garantizan al productor un precio justo, independientemente de las fluctuaciones del mercado.

Además de garantizar un precio justo, facilitan créditos a bajo interés y a largo plazo".

Utilizar marcadores de importancia para destacar términos o ideas del discurso, como: "Es muy importante que quede clara la diferencia entre el comercio justo y el comercio convencional".

Usar preguntas retóricas para aligerar la información, cambiar el tono del discurso y crear una dinámica de conversación, como: "¿Cuáles son las funciones de las tiendas de comercio justo? ¿Se limitan a vender, como las tiendas tradicionales, o tienen alguna otra función? Bien, las tiendas de comercio justo son puntos de venta, claro, pero también de sensibilización y difusión del comercio justo".

Jugar con la expresividad de la voz para evitar explicaciones densas y de tono monótono. Enfatizar con la voz las palabras clave del discurso.

11. MEDIOS DE APOYO

El uso de presentaciones de diapositivas, videos, documentos impresos u otros medios de apoyo atrae la atención, ejemplifica, explicita la estructura del discurso y hace comprensibles conceptos complejos.

Utilizar medios de apoyo adecuados a las condiciones de la sala.

Seleccionar medios audiovisuales teniendo en cuenta su finalidad. Una presentación de diapositivas puede ayudar a seguir el hilo del discurso, o un video puede servir para ejemplificar una idea.

Utilizar un tamaño adecuado para que las imágenes y letras sean visibles desde toda la sala, y un volumen de audio que permita escucharlo con claridad.

Seleccionar una tipografía adecuada. La tipografía Sans Serif (Arial, Lucida, Verdana) se lee mejor en pantalla que la Serif (Times New Roman, Garamond).

Titular imágenes, gráficos y tablas, y acompañarlas de una fuente que certifique su validez.

Procurar la unidad de estilo en los medios de apoyo: tipo de letra, colores, etc.

No abusar de las transiciones y animaciones que distraigan al público.

Saber cómo se indicarán los diferentes puntos de la exposición: con el puntero del ratón o con un puntero láser.

Comprobar in situ que todo funcione correctamente y que se sepa utilizar. Por ejemplo, asegurarse de que están instalados los programas necesarios, que el sonido está activado, que el cañón está conectado, que hay puntero si se necesita, etc.

12. CONCLUSIÓN

La conclusión es crucial porque proporciona respuestas precisas a las preguntas, hipótesis u objetivos planteados al inicio de la exposición.

Relacionar conclusiones: Vincular directamente cada conclusión con las preguntas, hipótesis u objetivos iniciales y utilizar conectores para introducirlas. Ejemplos de conectores incluyen: "En resumen...", "Para terminar...", "Finalmente..."

Claridad y brevedad: Formular cada conclusión de manera clara, breve y directa. Usar preferentemente verbos en lugar de sustantivos y la voz activa antes que la pasiva.

Evitar generalizaciones y relaciones causa-efecto poco claras.

Impresión duradera: Causar una impresión duradera al finalizar el discurso. Un recurso recomendado es terminar con una fórmula de cierre como preguntas abiertas sobre el tema, proyecciones de futuro, etc.

13. DOMINIO DEL TEMA

Estudiar profundamente el tema de la exposición ayuda a construir un discurso propio y a adquirir seguridad.

Consultar fuentes: Revisar fuentes documentales de referencia y construir un discurso propio mediante el análisis de discursos ajenos para evaluar acuerdos o discrepancias.

Rigor y claridad: Ser riguroso en la elección y explicación de las ideas principales y conceptos clave.

Argumentos sólidos: Construir argumentos sólidos para justificar un punto de vista y citar las fuentes de las ideas, datos o textos de otros para evitar el plagio.

Seguridad en respuestas: Mostrar seguridad al responder posibles preguntas. Escuchar con atención, pensar las respuestas con calma y, si no se sabe la respuesta, explicar la razón y pedir al interlocutor la posibilidad de responder en otro momento.

14. ATENCIÓN E INTERÉS

Para conectar con el público, hay que hacerlo partícipe de la comunicación y adaptar el discurso a sus reacciones.

Preparar el guión: Concretar el objetivo, recopilar información sobre los conocimientos y expectativas de los receptores, definir claramente el mensaje y decidir una estructura clara y ordenada para la exposición.

Captar interés: Elegir bien las primeras palabras para captar desde el principio el interés del público.

Memorizar ideas: Memorizar las ideas principales y el orden de su exposición, que deben servir como hoja de ruta.

Clima favorable: Crear un clima favorable utilizando humor de forma dosificada, creando expectativas sobre el tema (por ejemplo, formulando preguntas que se responderán más adelante), explicando anécdotas, etc.

Discurso claro: Desarrollar un discurso claro, preciso, ordenado y explicitar su estructura con palabras que ordenen y conecten partes del discurso. Ejemplos: "En primer lugar...", "Como acabamos de demostrar...", "Más adelante veremos..."

Observar la audiencia: Observar los movimientos de la audiencia para comprobar si está atenta o aburrida y, si es necesario, adaptar el discurso para captar su atención.

15. TIEMPO

El tiempo de atención activa del receptor es limitado. Para distribuir el tiempo con lógica y eficacia es recomendable ensayar el discurso días antes de la presentación.

Respetar el tiempo: No sobrepasar ni reducir el tiempo establecido.

Distribuir tiempo: Distribuir el tiempo con lógica y eficacia. Por ejemplo, planificar una distribución como la siguiente: dedicar a la introducción el 10% del tiempo, invertir en el cuerpo del discurso un 70% y prever un 20% del tiempo para presentar las conclusiones.

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 8º.- 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 descortes.
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 tipificará 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 sí o para un tercero.
14. Divulgar públicamente, manipular o hacer mal uso de la información relativa a asuntos del servicio o efectuar publicaciones o declaraciones por cualquier medio relacionadas con el servicio policial sin estar autorizado.
15. Proporcionar datos inexactos, omitir, suprimir o alterar información propia o de terceros que tenga incidencia en la carrera policial.
16. Incumplir los deberes como evaluador o revisor respecto del desempeño del personal bajo su mando, de acuerdo con las normas que regulen la materia.
17. Impedir o coaccionar a las personas en general o al personal de la institución para que no formulen reclamos, quejas o denuncias o incitarlos a hacerlo de manera infundada.

18.Extralimitarse en el ejercicio de las funciones causando grave daño a los ciudadanos, a los subordinados o a la administración provincial.

19.Hacer uso de la fuerza en forma antirreglamentaria en actos relativos al servicio.

20. Haber sido condenado en virtud de sentencia firme por un delito doloso.

21. Participar, utilizando el uniforme policial o los distintivos o insignias reglamentarias, de actividades proselitistas de partidos políticos o en manifestaciones públicas.

22. Realizar u omitir actos que importen un grave menoscabo a la disciplina policial, dificultando el cumplimiento eficiente de las funciones, tareas y objetivos de la Institución, o la dignidad de un funcionario.

b) Prestar servicios inherentes a la función policial o que deban prestarse por el sistema de policía adicional o que fueren manifiestamente incompatibles con los que presta en la Repartición, en beneficio propio o de terceros, para personas físicas o jurídicas. Igualmente, desarrollar actividades lucrativas o de cualquier tipo incompatibles con las funciones policiales. Un reglamento establecerá lo concerniente a desarrollar actividades permitidas sean de orden técnico, profesional o artesanal que no constituyan incompatibilidad.

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 policial 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, designando 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 recibir 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, notificándose 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 94º y 95º.

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 40º, 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 42º del R.S.A.

En caso de juzgar conductas que pueden constituir faltas leves agravadas por la aplicación del Artículo 42º, (así deben estar atribuidas en la audiencia del Artículo 40º), 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 98º y 99º, 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 2º 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 en 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 reviste 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:

- 1- **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;
- 2- **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 reconvención 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 51º 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 51º 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 51º.

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 inadmisibile 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.

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES POLICIALES

Unidad I. - Vocabulario básico de conducción

Jefe:

Es la persona que ejerce el mando, el comando y la conducción de una organización policial.

Mando:

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

Comando:

Es el ejercicio de la autoridad y responsabilidades legales sobre una organización policial. Es una función del grado y cargo que está prescripta, regulada y limitada taxativamente por las leyes y reglamentos policiales (autoridad legal).

Conducción:

Es la aplicación del comando a la solución de un problema policial. Es un arte, una actividad libre y creadora. Cada tipo de problema policial a resolver requerirá la aplicación de técnicas particulares (autoridad operacional).

En el ambiente empresarial, la conducción es conocida como "administración", "gestión", "dirección", o "gerenciamiento".

De acuerdo a la función específica, la conducción se clasifica en:

Conducción Política: Es la que señala los objetivos a lograr. Conducción Estratégica: Es la que adecua los medios para lograr los objetivos.

Conducción Táctica: Es la que emplea los medios para obtener los objetivos.

Niveles de Conducción.

Conducción Estrategia.

Arte de conducir las operaciones para alcanzar objetivos políticos. Es la lucha de voluntades para resolver un conflicto. Es el arte de conducir todas las fuerzas de un teatro de operaciones y la habilidad para dirigir un asunto.

Emplea diversas operaciones tácticas en forma integrada y combinada, actuando a mediano plazo y en un espacio mayor. Ej.: la prevención. La conducción estratégica podrá ser: provincial, policial u operacional, de acuerdo a la autoridad responsable.

Conducción Táctica.

Arte de conducir las tropas en el campo de la acción para alcanzar objetivos

estratégicos.

La táctica o conducción táctica es la que se realiza en todos los niveles de comando inferiores. Es el arte de dirigir con acierto el poder de acción en el cumplimiento de una misión. Es la realización práctica de la planificación previa en los servicios u operaciones.

Es el arte de conducir los elementos en la zona de operaciones. Emplea diversos procedimientos en forma integrada y combinada, actuando a corto plazo y en un espacio menor. Ej.: Operaciones, servicios, etc. La conducción táctica podrá ser superior o inferior, de acuerdo a la autoridad responsable.

Diferencias:

Conducción Estratégica: Gran espacio; a largo plazo; adecua medios; no ve al oponente; puede usar varias tácticas.

Conducción Táctica: Espacio reducido; a corto plazo; emplea medios; ve al oponente, depende de solo una estrategia.

Unidad II. – Métodos y técnicas

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.

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 y aquí una de las técnicas para trabajar.

Entre ellos:

TÉCNICA DE LA CONDUCCIÓN

A. Apreciación

R. Resolución y planes

O. Orden.....**M. A. T. L**

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.

Orden de Operaciones o Servicio.

Determina la acción coordinada para ejecutar la resolución de un jefe, correspondiente a una operación táctica (ordinaria o extraordinaria). Se compone de: situación, misión, ejecución, SPAC, comando y comunicaciones.

ELEMENTOS DE LA ORDEN

M. Misión

A. Asignación De Recursos

T. Tiempo

L. Información

Los principios de la Conducción.

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 encauzan 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.

Análisis F.O.D.A.

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 F.O.D.A. 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?

Unidad III – 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 forma 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, vivenciarlo y reflexionar sobre esta práctica.

Las etapas de conformación de equipos.

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 lo 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 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 distribuyéndose 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 hallan 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.

Unidad IV – Aprendizaje Organizacional.

La globalización, los avances tecnológicos, las continuas transformaciones, el entorno competitivo, las necesidades de desarrollo y capacitación, han sido algunos de los

factores que han orillado a las empresas a pensar en su necesidad y capacidad de adaptación a los cambios que se generan tanto interior como exteriormente, obligándolas a buscar mejores programas, estrategias y herramientas que las ayuden para tales cuestiones. Una de ellas, y la que se propone en este trabajo de investigación, es el Aprendizaje Organizacional (AO). Esta tendencia, originada en el *management* y de reciente pero consistente estudio en los Estados Unidos, China y Japón, busca que la empresa se convierta en un sistema en el que cada parte depende de la otra, y en la que el conocimiento de las mismas se refleje en la visión de ser un organismo vivo que debe aprender y evolucionar respondiendo a las exigencias de su entorno. Por ello, en este primer capítulo se hablará hablaremos del Aprendizaje Organizacional (AO), con la finalidad de presentarlo al lector y lograr que conozca sus objetivos, teorías, ramas temáticas, funcionamiento en las empresas, mecanismos de implementación y su evaluación continua.

Aprendizaje humano.

No se puede profundizar en el AO, sin hablar primero del aprendizaje humano, pues de éste depende que se logre el conocimiento necesario dentro de la empresa. Ya que, como dice José G. Vargas, "el aprendizaje que se desarrolla dentro de una organización depende del aprendizaje que realicen sus miembros".

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que las organizaciones no pueden crear conocimientos sin individuos, y que a menos que el conocimiento individual se comparta con otras personas y grupos, éste tiene un restringido impacto en la efectividad de la organización. Es por ello que las organizaciones deben saber cómo aprovechar las capacidades de sus empleados, y encaminarlas hacia un fin común. Se ocupa la primera parte de este capítulo en comprender el proceso cognoscitivo de los seres humanos, las teorías del conocimiento, así como los niveles y tipos de conocimiento existentes.

Teoría del aprendizaje.

El objeto de estudio de las teorías del aprendizaje, de acuerdo a Pilar Sagalés, se centra en la adquisición de destrezas y habilidades, en el razonamiento y en la adquisición de conceptos.

Stephen Robbins propone tres supuestos, los cuales explican el proceso mediante el cual adquirimos conocimiento: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social.

La primera nació de los experimentos realizados por el psicólogo ruso Ivan Pavlov, en los que enseñaba a salivar a los perros como respuesta al sonido de una campana que asociaban con un pedazo de carne. Ésta nos dice que: El aprendizaje de una respuesta condicionada implica la creación de una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo no condicionado. Cuando se usan los pares de estímulos, uno mandatorio y otro neutro, el segundo se convierte en un estímulo condicionado y por consiguiente, adquiere las propiedades del estímulo no condicionado. En otras palabras, este condicionamiento se da cuando ocurre algo y tenemos una reacción concreta, que surge como respuesta a un hecho determinado e identificable. La segunda sostiene que "la

conducta está en función de sus consecuencias. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren". Esta teoría surge de las investigaciones del psicólogo de Harvard, B.F. Skinner, quien plantea: Si después de una forma concreta de comportamiento se creaban consecuencias agradables, la frecuencia de ese comportamiento aumentaría. Que la probabilidad de que la gente se conduzca de la manera deseada es mayor cuando obtiene un reforzamiento positivo por hacerlo [...]

Por otra parte, es menos probable que se repita aquel comportamiento que no obtiene recompensa o que recibe un castigo. Finalmente, la tercera nos habla de que los hombres también aprendemos observando, escuchando y experimentando algo de manera directa. Además reconoce la importancia de la percepción y la influencia de los modelos, en el aprendizaje. Refiriéndose a los modelos, Robbins presenta cuatro procesos que determinan el ejercicio de éstos en el individuo:

- a) Procesos de atención: la gente aprende de un modelo cuando reconoce y presta atención. Tienen mayor influencia los que nos resultan atractivos, repetitivos o merecedores de nuestro afecto.
- b) De retención: la influencia depende de la medida en que un individuo recuerde los actos del modelo cuando ya no tiene fácil acceso a él.
- c) De reproducción motora: cuando el proceso muestra al individuo que puede ejecutar los actos del modelo observado.
- d) De reforzamiento: los individuos tendrán motivos para repetir el comportamiento del modelo si se les ofrecen incentivos o recompensas positivas. Estas conductas reforzadas captarán más atención, se aprenderán mejor y se repetirán con mayor frecuencia. Complementando lo anterior, Sagalés además de las tres anteriores, presenta una cuarta teoría que cuenta con Piaget como precursor y a la que se llama: Psicogenética. Ésta "describe la forma en la que los sujetos construyen el conocimiento de acuerdo al desarrollo cognitivo".

Detección de problemas de aprendizaje organizacional.

Este apartado está destinado a responder las siguientes cuestiones: ¿cómo se sabe si la empresa en la que trabajamos tiene problemas de aprendizaje? ¿Cuáles son los síntomas de una organización necesitada de aprendizaje?

Como se ha venido repitiendo, la capacidad de aprender de una empresa se basa en las propias capacidades de sus integrantes y en la de sus grupos, por lo que los problemas del AO van correlacionados con los problemas que los individuos puedan tener durante el proceso de aprendizaje. Peter Senge propone siete "barreras" del aprendizaje organizacional:

- 1) Yo soy mi puesto: Esto se da cuando los empleados se creen capaces de realizar sólo una función, la que están haciendo en esos momentos. Estos individuos le son fieles a su tarea y se concentran únicamente en su puesto, perdiendo la noción de que

trabajan para una organización. Por lo que sufren confusión de la identidad, pues se convencen de que su labor es única y no sienten mayor responsabilidad de que los resultados que se generan cuando se interactúa con todas las partes. En otras palabras, delimitan su zona de influencia, y no se saben en un sistema abierto.

- 2) El enemigo externo: De acuerdo al autor este síndrome es subproducto de "yo soy mi puesto", pues cuando el empleado o la empresa misma se concentra sólo en su posición, no ve más allá de ella, olvidando que sus actos tienen cierta trascendencia en los de los otros. Y cuando lo que hacemos nos produce consecuencias perjudiciales, tendemos a echarle la culpa a alguien más. Dentro de la organización, el enemigo externo no es sólo el que se encuentra fuera de la empresa como la competencia, problemas personales, presiones, sindicatos, etc., sino también lo interno como los jefes, colegas, maquinaria, calidad del servicio, entre otros.
- 3) La ilusión de hacerse cargo: Surge de la moda de ser "proactivo", es decir, enfrentar los problemas sin esperar a que alguien más lo haga por ti, buscando solucionarlos antes de que estalle una crisis. Pero se hace sin darnos cuenta de que estamos tomando una actitud "reactiva" disfrazada de proactiva. Es decir, actuamos de manera emocional, en contraste con la manera de pensar que propone la proactividad. Por lo tanto aún cuando tengamos bajo dominio nuestras emociones, no seremos capaces de controlar lo incontrolable. "La verdadera proactividad surge de ver cómo intensificamos nuestros propios problemas".
- 4) La fijación en los hechos: El que los individuos piensen que para cada hecho existe una causa obvia e inmediata, sin pensar que "las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, proviene de procesos lentos y graduales". Muchas empresas y las propias personas reaccionan de manera inmediata a lo que les sucede, sin pensar en lo que antecedió esa situación y las consecuencias que puede traerle a corto, mediano y largo plazo. Senge afirma, "si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear".
- 5) La parábola de la rana hervida: "Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26°C, la rana no hace nada, e incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve". Esto significa que las organizaciones tienen una mala adaptación a las amenazas crecientes, pues olvidan que en su caso los cambios son lentos y graduales, y se producen sin darse cuenta. A ello Senge propone: "tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil". En otras palabras, que si las organizaciones no son capaces de analizar "los detalles", es decir, todas las amenazas, sean grandes o pequeñas, que surgen en su interior, en el futuro podrían "hervirse" pues ya no serían capaces de responder ante el fuego lento que le quema.

- 6) La ilusión de que "se aprende con la experiencia": En palabras literales de Senge: "cuando realizamos un acto, vemos las consecuencias de éste... ¿pero qué sucede cuando ya no vemos las consecuencias?... Cada uno de nosotros posee un 'horizonte de aprendizaje', una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden este horizonte, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa". Entonces, la experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje en la organización. Pero muchas veces no se visualizan las consecuencias de los propios actos, que regularmente no se presentan inmediatamente, pero cuando lo hacen, no se recuerda por qué están allí. Es decir, no se cree que las decisiones tomadas tendrán una repercusión a largo plazo, sólo se piensa en cómo resolver un problema de forma inmediata, concluyendo que lo que pasó en corto plazo es lo que pasará siempre que se aplique la acción realizada o se tome dicha decisión.
- 7) El mito del equipo administrativo: Regularmente cuando surgen problemas o controversias dentro de la empresa, se conforma el llamado "equipo administrativo", compuesto por personajes experimentados que representan las distintas funciones de la organización. El conflicto surge cuando, en la mayoría de los casos, los integrantes de este grupo pasan el tiempo en defender su "territorio", evitando todo aquello que los haga quedar mal ante los demás y fingiendo que apoyan la estrategia de la colectividad sólo para aparentar. Entonces cuando se presentan problemas complejos, no pueden manejarlos pues se han pasado el tiempo en "quedar bien" y no ahondar en lo que deberían. Esto lógicamente, obstruye el aprendizaje, pues la información no se distribuye bien, o se omite para no provocar críticas. (SENGE, 1991: 28-38 y FLORES, 2002: 3) Dichos problemas, de acuerdo a Senge, pueden ser disminuidos y exterminados a través de cinco disciplinas que él mismo propone. Y mediante las cuales la empresa logrará abrirse al aprendizaje, si es que se aplican y se evalúan de manera adecuada.

Las 5 disciplinas.

Senge, afirma que debido a la época en la que vivimos, estos problemas de aprendizaje persisten con sus consecuencias. Plantea las siguientes disciplinas como "antídotos" para esos inconvenientes:

1. Dominio personal:

Consiste en aprender a reconocer las capacidades individuales y las de la gente que nos rodea. Pues cuando conocemos quienes somos en realidad, lo que queremos y lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización. Por su parte el propio Senge afirma que esta disciplina "es la expresión del crecimiento y el aprendizaje personal." Pues comenta, que las personas con un alto nivel de dominio personal "expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida", lo que conlleva a una búsqueda de aprendizaje permanente que es el espíritu de la organización inteligente". El dominio personal consiste en aclarar continuamente lo que es importante para nosotros, así como en aprender a ver con claridad nuestra realidad actual y finalmente, en comparar nuestra

visión (lo que deseamos) con la realidad (donde estamos en relación con dónde deseamos estar). De este modo, la persona "deja de ser reactiva para ser creativa" sin dejar lo que no puede controlar.

2. Modelos Mentales:

Los seres humanos tenemos formas de pensar, también llamados inconsistentes (paradigmas), que en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. En palabras de Vargas, los modelos mentales "son las imágenes, supuestos e historias que tenemos acerca de los aspectos específicos que nos llevan a actuar e interpretar las cosas de determinada manera". Este concepto, engloba las ideas que la persona tiene acerca de sus intereses y objetivos. Pero el tener dichos modelos no es el problema en sí, sino el que no seamos conscientes de ellos y, que no podamos quitarlos, pues la inercia de éstos, impide el aprendizaje. Por lo anterior, Senge propone que tenemos que descubrirlos "viéndonos en el reflejo de nuestro espejo interior y así conocer esos conceptos que nos gobiernan desde dentro", para lograr moldearlos a lo que deseamos y no a lo que ellos nos lleven a hacer.

3. Visión compartida:

Cuando conocemos lo que queremos y lo que somos capaces de hacer, además de lograr quitarnos nuestras propias barreras y paradigmas, logramos tener una visión propia. Ésta lógicamente debe compartirse con quienes nos rodean. Dentro de la organización, esta visión "debe convertirse en una fuente de inspiración y productividad, en el que todos sus miembros aprenden a descubrir en sí mismos capacidades de crear una visión personal que dé sentido a su vida" y, en este caso, al trabajo; y que también apoye la visión central propuesta por el líder. Vargas complementa afirmando que la visión compartida incluye: visión, valores, misión y metas. Estos conceptos, que se analizarán en el próximo capítulo, son los componentes de la cultura organizacional. Finalmente, el autor sugiere que esta disciplina se concentra en la elaboración de un sentido compartido, una percepción colectiva de qué es importante y por qué. El fomentar la participación activa de todos los miembros de la organización implica que sientan mayor interés en elaborar una visión y un sentido compartidos para toda la organización.

4. Aprendizaje en equipo:

La creación y el fortalecimiento de equipos de trabajo, se centran principalmente en el diálogo, en pensar en conjunto para tener mejores ideas. "Dos cabezas piensan más que una", es el dicho que define esta disciplina. Citando a Vargas Hernández, "el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de equipo para crear los resultados que sus miembros realmente deseen". (VARGAS, 2001:5) Esta disciplina, según el investigador, "se construye sobre el desarrollo de una visión compartida y sobre el dominio personal, pero lo que realmente importa es que sepan trabajar juntos". En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, entre ellas: mecanismo de auto defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos ellos funcionan

bajo patrones que se deben aprender a reconocer y manejar, para que se detecten los obstáculos al momento que están a punto de aparecer, permitiendo que se imponga en todo momento la inteligencia del grupo.

5. Pensamiento sistémico:

Peter Senge, nos dice que la empresa debe funcionar como un sistema, en donde todas sus partes sean interdependientes, por lo que propone que dentro de la organización se genere un pensamiento sistémico. Lo que requiere que nosotros lo comprendamos de esta manera. Para lograr tal comprensión, es necesario profundizar más acerca de lo que es un sistema. De acuerdo a Levaggi, "las diferentes teorías de dirección, coinciden en establecer que una empresa [...] debe analizarse sistemáticamente". Y ¿cuál es ese análisis?, pues consiste en la aplicación de la teoría general de sistemas, que define al mismo sistema como "un conjunto de entidades interaccionantes, diseñadas a efecto de lograr la obtención de un determinado objetivo, en forma cooperativa". El autor toma esta definición y plantea que cualquier empresa es un sistema social, pues sus funciones son sistémicas, al igual que el ámbito donde se desarrolla. El propio sistema puede tener una naturaleza cerrada o abierta, que se relaciona con la posibilidad que tiene el mismo para intercambiar su información con el entorno del mismo. Así, un sistema social es también un sistema abierto, pues mantiene un intercambio con su entorno, "intercambio que se realiza tendiendo siempre a la adaptación con el mismo". En este tipo de sistema, el medio ambiente influye sobre él, así como él influye sobre el medio ambiente, "alcanzando un equilibrio dinámico en ese medio". Por lo tanto, un sistema social-abierto es "siempre un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el ambiente". Senge citado por Flores, afirma que la esencia del pensamiento sistémico consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa y efecto. Por tanto, es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Como se dijo con anterioridad, este pensamiento es la quinta disciplina, que según Senge da inicio, si es que se aplicaron las cuatro anteriores de manera satisfactoria, a la apertura de una organización inteligente. Vargas complementa planteando que sin orientación sistémica, las otras cuatro disciplinas no tienen interrelaciones, pues "el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes". Así:

- La construcción de una **visión compartida** alienta un compromiso de largo plazo.
- Los **modelos mentales** enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera de ver el mundo. · El **aprendizaje en equipo** desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.
- El **dominio personal** alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo.

Organizaciones que aprenden.

Las organizaciones del conocimiento de hoy en día están formadas por personas capaces de aprender constantemente, capaces de crear, adquirir, compartir, transferir el conocimiento entre sus miembros.

Definiciones.

Muchos autores han dado su valiosa aportación en definir a las organizaciones que aprenden: Peter Senge (Senge, 1998) la define como aquellas empresas donde el liderazgo se centra en un trabajo más sutil y, en definitiva, más importante; Los roles de los líderes difieren enormemente de los habituales, son diseñadores, instructores y administradores. Es tiempo de que los gerentes aprendan y enseñen a aprender a todos los miembros de la organización.

Ikujiro [Nonaka, 1997], las define como lugares donde el inventar nuevo conocimiento no es una actividad especializada, es una forma de conducta; Es una forma de ser en la cual cada persona es un trabajador del conocimiento. Peter f. Drucker [Peter f. Drucker, 1996] las definen como el conocimiento que sólo puede ser productivo cuando es integrado a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de cada organización, de negocios o no, son los de integrar los conocimientos especializados en una acción común.

Peter Drucker [Peter F. Drucker, 1996] nos dice que la organización tiene que estar preparada para el cambio constante. La función de la organización es poner el conocimiento a trabajar, como herramientas, productos y procesos, en el diseño del trabajo.

Es la naturaleza del conocimiento lo que cambia rápidamente ya que las certezas de hoy, mañana y siempre se vuelven un absurdo.

Puntos importantes para lograr el aprendizaje en las organizaciones para adquirir y compartir sus conocimientos [Aguilar, 1996]. Las organizaciones aprenden cuando se comparte el conocimiento entre los individuos y construyen su memoria con las experiencias y conocimientos del pasado.

Las organizaciones que aprenden son hábiles en 6 actividades:

1. Resolución sistemática de problemas: Es la interacción entre los diferentes sistemas o áreas para compartir el conocimiento y dar soluciones a problemas que se puedan presentar.
2. Experimentación de nuevos enfoques: Es la aplicación. de nuevas técnicas o herramientas que son base de apoyo para poner en práctica nuevas soluciones y mejoras.
3. Aprender su propia experiencia: Es el aprendizaje que se hereda de la experiencia y que se puede aplicar a problemas presentes que sean similares.
4. Aprender de la experiencia y mejores prácticas de otros: Es el conocimiento que se

transmite de una persona a otra, ya sea por práctica o experiencias adquirida.

5. Transferir conocimiento rápido y eficiente: Es la fluidez y claridad con la cual se transmite el conocimiento, para la solución de problemas o aplicación de mejoras.
6. Utilizar el conocimiento adecuadamente en toda la organización: Es el flujo de información sin bloqueo de abajo hacia arriba y viceversa.

Con la ayuda de nuevos enfoques se puede lograr la resolución de problemas en las empresas, como también es de ayuda la experiencia adquirida por los años o vivencias propias, pero esto de nada sirve si no se comparte el conocimiento en forma clara y sencilla para que todos puedan entenderla. En pocas palabras, son hábiles para administrar su conocimiento.

El conocimiento que la organización acumula de experiencia y propio se pierde en rotación de personal, por eso es importante que se comparta el conocimiento.

A continuación, se verá que es compartir el conocimiento y cómo se puede adquirir y aplicar.

Compartir el conocimiento.

Es importante que las organizaciones fomenten una cultura donde se comparta el conocimiento.

Esta cultura se recomienda desde los inicios de la organización, ya que se aprovecharía la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones de hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento, empresas cuyo enfoque es ser constituidas por personas capaces de aprender constantemente.

La forma de trabajo en estas organizaciones será por equipos autodirigidos que se formarán por necesidades del conocimiento, por personal expertos y recursos tecnológicos.

En la organización actual se requiere de un aprendizaje constante, mayor razonamiento y pensamiento, y aunque el número de empleados ha disminuido se requiere de empleados especializados [Aguilar, 1996]. Una de las características más importantes de las organizaciones que aprenden es que se requiere una participación comprometida de todos sus miembros por adquirir y compartir sus conocimientos.

Sólo la ciencia o la tecnología crean nuevos conocimientos y hacen obsoleto los viejos conocimientos. La innovación social es también muy importante y muchas veces más importante que la innovación científica; pero el cambio más grande, probablemente en los últimos 40 años, la innovación basada en propósitos tanto técnicos como sociales, que se pueden aprender y enseñar.

Esto significa que cada organización se tiene que preparar para abandonar todo lo que hace. Los directores tienen que aprender a preguntar en periodos de tiempo sobre cada

proceso, cada producto, cada procedimiento, cada política: ¿Si no hubiéramos hecho esto, habríamos sabido hacer lo que ahora sabemos? Si la respuesta es no, la organización se tiene que preguntar, ¿entonces qué hacemos ahora? Y tiene que hacer algo, y no decir, hagamos un nuevo estudio. Verdaderamente, las organizaciones tendrán que planificar el abandono de un producto exitoso, una política o práctica.

Cada organización se tiene que dedicar a crearse de nuevo [Peter F. Drucker, 1996]. Finalmente, cada organización tendrá que aprender a innovar y puede ser organizada como un proceso sistemático; donde, por supuesto, vuelve a ser abandonado y el proceso comienza nuevamente. A menos que se haga esto, la organización basada en el conocimiento muy pronto se encontrará a sí misma obsoleta y perderá capacidad de ejecución y de atraer y mantener a personas con conocimientos, de quienes depende para su ejecución.

Los seres humanos están hechos para aprender. Las empresas también; pero, para las de hoy están lejos los días en que un Henry Ford, un Alfred Sloan o un Tom Watson aprendían por la organización. En un mundo cada vez más dinámico e impredecible, nadie puede "arreglarlo todo desde arriba". El viejo modelo "los de arriba piensan, los de abajo hacen", debe dar paso a la integración de pensamiento y la acción en todos los niveles.

Muchas de las mejores ideas que surgen en las organizaciones nunca son llevadas a la práctica; Una razón es que las nuevas concepciones e iniciativas, a menudo chocan con los modelos mentales establecidos. La tarea de cuestionar supuestos, sin despertar reacciones defensivas, exige una capacidad de reflexión e indagación que pocos líderes poseen en las organizaciones controladoras tradicionales.

Administración del conocimiento.

Son las actividades encaminadas a la adquisición, disseminación y utilización del conocimiento por parte de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización. A continuación veremos definiciones de algunos autores sobre la administración del conocimiento.

Gregory Wenig [Newman, 1996]: la administración del conocimiento consiste en actividades enfocadas a la ganancia del conocimiento de su propia experiencia, de la experiencia de otros, y de la juiciosa aplicación de este conocimiento para alcanzar la misión de la organización. Estas actividades se ejecutan por la unión de tecnología, estructura organizacional y estrategias para aumentar el conocimiento ya existente y producir nuevo. Lo anterior tiene como objetivo utilizarlo para aprender, resolver problemas y como apoyo a las tomas de decisiones.

Thomas Bertels [Newman, 1996] dice que la administración del conocimiento es la continua renovación de la base de conocimiento organizacional con un énfasis en su difusión a todos los lugares de la empresa.

Tom Davenport [Davenport, 1996] los beneficios se pueden resumir en lo siguiente: Genera una ventaja y una diferenciación competitiva, incrementa el conocimiento

individual y grupal de la empresa, reduce la "amnesia corporativa" que se produce cuando el único que conoce cómo hacer algo se retira de la empresa, se aprovecha de manera más productiva la tecnología de la información y de comunicación existente, finalmente, fomenta una cultura de compartir experiencias y conocimientos entre sus miembros. A continuación, se explican cada una de las actividades de la administración del conocimiento.

Adquisición:

Es la manera en la cual se va adquiriendo u obteniendo el conocimiento, por ejemplo: Resolución de problemas: La solución de problemas nos lleva a obtener conocimiento (experiencia), este conocimiento se puede lograr individual o en grupo.

Información histórica (Sistemas de información, manuales de operaciones): Este conocimiento está plasmado en documentación que tenemos a la mano, a esta información se le tiene acceso en cualquier momento que se necesite.

Relaciones de clientes con proveedores: Este conocimiento se adquiere por medio de intercambios de ideas, entre cliente - proveedores, ya que cuando se presenta problemas de importancia para las dos partes, de estos mismos puede surgir soluciones y compartirlas para obtener una buena solución.

Investigaciones publicadas: Es una fuente de información importante, en la cual se puede basar para soluciones, o adquirir conocimiento de procedimientos, maquinaria, tecnología de punta, procesos, etc. Diseño de nuevos productos/servicios: Al diseñar, hay que indagar, buscar información para lograr el fin que queremos lograr. Es investigar y adquirir las necesidades que se quieran cubrir, esta es otra manera de adquirir conocimiento.

Libros, revistas, internet: Esta es la fuente más común para adquirir conocimiento, ya que es la de más fácil acceso para cualquier persona.

Diseminación:

Forma en la cual se va a dar a conocer e informar al personal el conocimiento, por ejemplo:

Manuales: Es una de las formas en la cual podemos dar a conocer información, acerca del proceso, producto, servicios, y soluciones de problemas.

Cursos y/o Capacitación: Esta es una manera muy tradicional de transferir y compartir el conocimiento, por medio de la interacción entre ambos lados (Instructor, participantes).

Tecnología de información (Sistemas de información, Internet, Sistemas expertos): Por medio de la tecnología de la información se puede administrar el conocimiento y a su vez darlo a conocer por medio de correo electrónico, automatización de oficinas, transferencia de documentos.

Pláticas informales: Con la charla cotidiana, convivencia, comidas, también se puede

transmitir y compartir conocimiento.

Utilización:

El uso de este conocimiento nos servirá para

- Resolución de nuevos problemas: En el surgimiento de nuevos problemas, se apoya en documentos, bitácoras, publicaciones, libros y revistas, para dar solución, también es importante la experiencia adquirida para resolución de problemas.
- Eficientar procesos: Se apoya en manuales, capacitaciones, cursos, sistemas de información, todo esto para evitar errores y eficientar el proceso.
- Ofrecer mejor servicio al cliente: Por medio de relaciones cliente - proveedor, pláticas informales, se puede dar cuenta de problemas que se tienen, si está fluyendo la información todo esto para no repercutir en el producto.
- Elaborar producto/servicio de calidad: Teniendo una información histórica y con los nuevos diseños de producto/servicio, se puede lograr una buena calidad, ya que el conocimiento se tiene.

Ventajas y desventajas.

Ventajas: Generar una ventaja competitiva, incrementa el conocimiento individual así como el conocimiento grupal, fomenta una cultura de compartir el conocimiento entre los integrantes de la empresa y reducir la "Amnesia Corporativa"(Consiste en la pérdida de conocimiento ya sea por deserción del trabajador, falta de administración del conocimiento, no comparte el conocimiento). La experimentación es masiva y la gente busca aprender de sus errores tanto como del éxito y los fracasos de otros.

Desventajas: Que los empleados experimentados se vayan de la empresa, buscar mejores oportunidades, desmotivación y amnesia corporativa. Como se ha visto, la administración de conocimiento como un recurso muy importante que se conoce como conocimiento organizacional. Este conocimiento no surge de la noche a la mañana, requiere de mucho tiempo y de la combinación e interacción del conocimiento que poseen todos los miembros de la organización. El conocimiento de la empresa es un recurso que se necesita y debe ser almacenado de alguna manera. El movimiento del conocimiento está sacudiendo los fundamentos mismos de cómo una organización se crea, desarrolla y madura, muere o se reforma " [Debra M. Amidon, 1998]. Estos son cambios fundamentales en la manera como hacemos negocios, como las economías se desarrollan y las sociedades prosperan.

El movimiento del conocimiento es extenso. Sea definido en términos de aprendizaje, capital intelectual, capital de conocimiento, inteligencia, know-how, o sabiduría, la conclusión es la misma: adminístrelo mejor o muera. Las iniciativas en el campo industrial, educación y gobierno están tratando de abordar los mismos problemas, temas y oportunidades.

El fenómeno del conocimiento debe ser administrado y no dejado a la casualidad. La

administración debe entenderse como una ciencia y como un arte para cosechar óptimas ventajas.

El paradigma debe cambiarse; es inevitable, este nuevo enfoque sobre el conocimiento como la clave fundamental hacia un futuro exitoso debe ser aceptado; A pesar de lo impuro de esta nueva ciencia, ella proporciona una visión no fácilmente adquirible mediante métodos de administración tradicionales. La creatividad ha renacido en formas que deben por definición contribuir a la viabilidad última de una empresa. Una pregunta inevitable sé hacia Stratford [Sherman Stratford, 1996] cuando se hablaba de innovación: ¿las diferencias culturales influyen? La respuesta es clara y concisa, claro que influyen pues cada uno de nosotros debe de aprender de los demás. Las organizaciones del oeste tienen una mayor fuerza en la innovación individual, cuando en las organizaciones japonesas la innovación proviene de grupos de gente ordinaria, los cuales dependen de la administración media, tratando estos de compartir el conocimiento a los niveles más altos en las organizaciones. Este proceso es menos espectacular que lo que se observa en las organizaciones del oeste, pero la base de conocimiento que se tiene en estos grupos de gente puede ser una gran ventaja competitiva.

Hirofumi Takeuchi catedrático de la universidad Hitotsubashi menciona que para llegar a sobresalir en la innovación sostenida hay que ganar el sutil juego llamado "Creación 'del conocimiento'", el cual consiste en integrar formas de pensar aparentemente distintas, esto nos lleva a enfocarnos en determinar cómo las organizaciones pueden innovar constantemente y no solo en ocasiones esporádicas, para esto se parte del punto que los procesos de innovación en Japón es diferente que en el oeste, y después al concluir el resultado dice que la creación del conocimiento no tiene nada que ver con el estilo de administración japonesa, en conclusión esta creación es universal.

Hemos aprendido que la creación del conocimiento depende de la interacción de dos tipos del mismo, y cada cultura se adapta con un solo tipo de conocimiento. En Estados Unidos la gente se adapta muy bien al conocimiento explícito, en cambio en Japón no es así, ellos se adaptan al conocimiento tácito, el cual es por lo general de experiencias personales, las cuales son difíciles de expresar para ellos. La creación de conocimiento requiere que el conocimiento tácito y el explícito converjan.

Cuando la información se comparte libremente entre la alta y media gerencia el espiral del conocimiento circula de arriba para abajo en la organización. El tipo de conocimiento institucional del que hablamos, es aquel que se crea cuando el conocimiento pasa del individuo al equipo, y luego del equipo a la organización.

Laboratorio de Aprendizaje.

De los instrumentos nuevos, uno de los más promisorios es el laboratorio de aprendizaje o "micromundo": microcosmos basados en situaciones de la vida real, en los cuales los equipos de dirección pueden aprender a aprender juntos. Los laboratorios de aprendizaje eliminan los factores que frustran el aprendizaje por medio de juegos de simulación dinámica de sistemas.

El fundamento racional de los laboratorios de aprendizaje tiene su mejor explicación en

una analogía. Si bien la mayor parte de los equipos de dirección tiene grandes dificultades para aprender (acrecentar su inteligencia colectiva y su capacidad de creación), el aprendizaje en equipo es la norma en otros ámbitos. Ejemplo: Los deportes en equipo y las artes de la representación.

Equipo: En primer lugar, como en una organización el aprendizaje en equipo es un fenómeno de relación individuo-individuo e individuo sistema, los laboratorios de aprendizaje deben combinar cuestiones de negocios significativas con dinámica interpersonal significativa. Cualquiera de ellas, por sí sola, es incompleta.

Representación: Las empresas que aprenden representan una evolución potencialmente significativa de la cultura organizacional. Pero seguirán siendo una visión distante hasta que en ellas se desarrollen las capacidades de liderazgo que reclaman.

Unidad V - Metodologías de selección de personal.

La selección de personal es una actividad en la cual toda empresa invierte parte de sus recursos, debido a que es una tarea de vital importancia. El efectuar una buena selección ayudará a mejorar o a empeorar el funcionamiento de una organización.

El proceso de selección tiene varios pasos que deben seguirse para ver quien cubrirá un puesto vacante. Este número de pasos es variable dependiendo del giro y el tamaño de la empresa, como también de sus necesidades en cuanto al tiempo para cubrir tal vacante. Esta actividad regularmente recae en el área de recursos humanos de toda organización.

De acuerdo a [Bertoli, 04] los siguientes puntos son importantes en lo referente selección de personal:

- **Comportamiento no ético**: Debido a la tarea que tienen asignados los especialistas de personal, se debe tener conciencia de la importancia de su trabajo y la seguridad de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra. El favoritismo por los recomendados, gratificaciones o intercambio de servicios no solo es éticamente incorrecto sino de gran riesgo. Cuando se introduce a una persona por estos medios dentro de una organización, corremos el riesgo de que no sea la persona idónea para el puesto de trabajo, que se muestre refractaria a todas las políticas de personal o que se refiera al administrador de recursos humanos con desprecio por ser un funcionario corrupto.
- **Limitantes internas de la organización**: Las limitantes económicas o políticas son un problema que muchas veces está fuera del control de la selección del personal, factores como presupuestos y tiempo en que se necesita cubrir cierta plaza. Por ejemplo en la mayoría de las veces la persona más capacitada regularmente exige un sueldo mayor.
- **Concepto global de la selección**: Una de las dualidades con las que el área de recursos humanos debe lidiar, es cuando por un lado alguien que ya trabaja dentro de la misma empresa desea una promoción de puesto y por el otro se tiene un candidato a la

organización. Cada una de estas posibilidades tiene sus ventajas y desventajas: en la primera ayudaríamos a estimular a los empleados dentro de la empresa ya que estos considerarían que trabajan en un lugar dentro del cual puede llegar crecer de manera personal. De la segunda opción el candidato externo a la empresa puede estar más capacitado y traer nuevas ideas, aunque tardará más tiempo en adaptarse a la organización. Hay que tener bien definido cual es la plaza que se requiere cubrir como el perfil idóneo del candidato.

- **Recepción preliminar de solicitudes:** El proceso de selección se lleva a cabo en 2 sentidos: tanto la empresa está buscando un candidato idóneo, como el candidato está buscando la empresa que sea más conveniente para sus necesidades. Por lo tanto, los primeros contactos entre ambos deben ser adecuados. Un empleado prospecto que dé la impresión de ser desorganizado causará una mala impresión en el seleccionador. Al igual, si el candidato ve una recepción poco formal y un esquema de trabajo desorganizado, probablemente termine buscando otra empresa.
- **Pruebas de idoneidad:** Existen diferentes maneras de calificar la compatibilidad entre los aspirantes, con un puesto de trabajo determinado; algunos pueden ser los exámenes psicológicos, otros podrían ser ejercicios donde se simule la operación normal en un día de trabajo. Regularmente las pruebas psicológicas son ambiguas y no son 100% recomendables para ser consideradas un factor decisivo. Lo mejor es diseñar un examen específico para un puesto de trabajo en determinada empresa, considerando para su diseño experiencias, requerimientos del puesto y de la organización.
- **El proceso de la entrevista:** La entrevista como tal no solo debe ser un medio para recolectar información y ver si es compatible con el perfil del candidato que buscamos, sino buscar un medio para convencer a los candidatos que acepten nuestras ofertas de trabajo. Se debe crear un ambiente de confianza ante todo.
- **Resultados y retroalimentación:** Después de llevarse a cabo la selección del candidato y su inicio en las actividades laborales, el proceso de selección no debe terminar por completo. Se debe pasar a analizar el desempeño del empleado y realizar ajustes a los exámenes de evaluación de ser necesario.
- **Importancia del diseño de un cuestionario de evaluación.** Una de las técnicas de reclutamiento es la de aplicar cuestionarios o exámenes a los posibles candidatos, para determinar que tanto se adapta su perfil al de las necesidades del puesto de trabajo. Para esto previamente se debió diseñar un cuestionario que evalúe todos los requisitos que consideremos importantes para la vacante. El buen diseño de una herramienta de evaluación como ésta puede ayudar fácilmente a depurar el universo con que se este trabajando a conjuntos más específicos los cuales analizamos con mayor detalle a continuación.

Método de descripción y análisis de cargos.

Este método consiste en analizar los distintos puestos de trabajo que tenga una empresa y junto con la persona que se desempeña, crear un perfil del puesto, en base a

las características y problemáticas que presenta el puesto para la persona que lo ocupa [Gestiopolis, 03]. La forma de recolectar la información se puede dar tanto de manera directa a través de una entrevista o como observador en el desempeño de un trabajador.

Método de evaluación por puntos.

Este método consiste en la asignación de valores a cada aspecto o atributo del cargo perteneciente al empleado. Los factores de evaluación serán los parámetros que nos describan los requisitos para un puesto determinado, por mencionar algunos tenemos:

- **Requisitos intelectuales:** Como enseñanza básica, experiencia, iniciativa e ingenio.
- **Requisitos físicos:** Capacidades físicas, concentración mental.
- **Responsabilidades implicadas:** Confidencialidad, supervisión y métodos.
- **Condiciones de trabajo:** Ambiente y riesgos.

Pruebas psicológicas.

El propósito de las pruebas psicológicas ha sido habitualmente el medir las diferencias entre individuos. La confiabilidad en este tipo de exámenes se da en la comprobación empírica; esto quiere decir que en base a las distintas pruebas y resultados obtenidos, como al seguimiento del desempeño de la persona seleccionada, se puede evaluar la confiabilidad.

Sistemas automáticos de selección de personal.

En la actualidad hay algunas empresas que utilizan distintas herramientas para el reclutamiento de personal, algunas de ellas dan el servicio hacia otras empresas. Estas empresas externas regularmente tienen expertos en la materia, lo cual implica que utilicen metodologías formales en el proceso de reclutamiento de personal. Dentro de estas herramientas es obvio que algunas de ellas utilicen un software ya que esto simplifica muchas veces el proceso, lo cual es de gran ayuda para la gente de recursos humanos. Actualmente existen empresas como Cézanne que tienen sistemas de cómputo para gestionar la tarea de reclutamiento. Algunas incluso tienen la ventaja de otorgar el servicio vía Web; el usuario se registra en la página y puede muchas veces acceder a este servicio de manera gratuita por tiempo limitado. La empresa registra el perfil de trabajo que requiere y la gente que accede a la página puede contestar distintos cuestionarios que evalúan la compatibilidad del candidato con el puesto de trabajo. Sin embargo, la mayoría de ellos no se enfocan en el aprendizaje sino en la automatización del proceso, esto mismo provoca limitantes en el software que requiere de la constante supervisión por parte del área de recursos humanos o de la persona encargada de la selección.

En la actualidad se busca aplicaciones que puedan adaptarse a los distintos cambios de su entorno. Lo que se busca son sistemas autónomos e inteligentes que puedan capturar las necesidades del usuario o del proceso y adaptarse para mejorar su

desempeño, como a la vez, si es posible este aprendizaje, comunicarlo con otras entidades que estén dentro del mismo contexto.

Resumen.

Se ha desarrollado el marco teórico en el cual está fundamentado la tesis en el aspecto de selección de personal. En este tema son puntos importantes el comportamiento no ético, limitantes internas de la organización, concepto global de la selección, recepción preliminar de solicitudes, pruebas de idoneidad, proceso de la entrevista, resultados y retroalimentación. Una de las técnicas para el reclutamiento de personal es aquella que funciona a través de cuestionarios, por lo tanto su diseño es de vital importancia. Dos de las técnicas para el diseño de cuestionarios son el método de descripción y análisis de cargos, el segundo es el método de evaluación por puntos. Actualmente en el mercado existen herramientas que tienen la función de selección de personal, entre ellos podemos mencionar a *Cézanne* y *Mindscope*.

Unidad VI - El orden público y la seguridad pública

Orden Público

Es el estado de legalidad normal en que las autoridades ejercen sus atribuciones propias y los ciudadanos las respetan y obedecen sin protesta. Está estrechamente relacionado con el concepto de legitimidad en el ejercicio del poder político y el de consenso social. Como expresión, muy a menudo se restringe en su uso a su sentido negativo: la "alteración del orden público", asimilada a distintas formas de delincuencia, marginalidad, protesta pública, revuelta y, en los casos más graves, revolución o subversión; especialmente desde una concepción autoritaria del "orden", que lo equipara al mantenimiento de la jerarquía social, las instituciones y el sistema político, considerando "desorden" cualquier alteración en "lo establecido" (*the establishment*).

Se puede definir al orden público como *"un conjunto de principios e instituciones que se consideran fundamentales en la organización social de un país y que inspiran su ordenamiento jurídico."* Sin embargo, en esta amplia definición caben toda clase de fenómenos jurídicos (los principios generales del derecho, la constitución política de cada Estado, la costumbre jurídica, el ius cogens (normas imperativas), etc.).

Distintas manifestaciones del Orden Público.

En realidad, el orden público tiene para el mundo jurídico múltiples manifestaciones, según sea el área en que se analice. En términos muy generales puede decirse que integra el orden público todo aquello que viene impuesto por la autoridad a las personas, y que actúa como límite a su libertad.

De este modo, en Derecho privado, el orden público actúa como un límite a la autonomía de la voluntad en virtud del cual resultan nulos los actos o contratos cuyo contenido sea contrario a los intereses colectivos de una comunidad, manifestados en principios y reglas de Derecho. Según su contenido se habla de orden público económico, laboral, etc.

En cambio, en Derecho público, el orden público está representado por la tranquilidad y paz social que proviene del respeto generalizado al ordenamiento jurídico. El "mantenimiento del orden público" habilita a la Administración pública, a través de la ley, para imponer órdenes, prohibiciones y sanciones.

Desde el punto de vista del Derecho administrativo, la noción de orden público constituye un título de intervención. En un sentido similar, a causa de los procesos de expansión del derecho penal que se vive en algunos países iberoamericanos, el orden público es objeto de protección a través de sanciones en el ámbito del Derecho penal. De este modo, los atentados al orden público, entendido como un determinado estado de cosas en los espacios públicos, puede incluso constituir delito y llevar aparejado el cumplimiento de una pena.

La función policial de Orden Público.

El complejo desarrollo de la sociedad contemporánea ha desnudado lo insuficiente que resulta un enfoque exclusivo desde el derecho administrativo respecto a la función policial. El aspecto más importante de esta función es indudablemente la policía de Orden Público conocida como policía de seguridad, ya que esta es la que se encuentra en íntima relación con la sociedad, la preservación de la vida y los bienes de los ciudadanos. Sin embargo, los cambios observados en las últimas décadas en la sociedad y las manifestaciones de violencia social, crimen organizado entre otros temas complejos, hacen que debamos revisar el significado y la función de la policía de Orden Público.

Esta policía debe proteger la tranquilidad y el orden contra toda perturbación, proteger la vida de las personas, las buenas costumbres, la salud pública, la propiedad. En este sentido, Seguridad Pública es la resultante de una coordinación positiva de distintas políticas de seguridad del Estado.

Pero el entorno, es decir el contexto externo incide indudablemente en la vida social y en la seguridad de los estados. En este contexto ubicamos al terrorismo internacional, delitos transnacionales, lavado de activos, delitos de cuello blanco. Debemos darnos el tiempo para resignificar la mirada sobre la policía, sus funciones y misiones, como así también entregarle herramientas válidas de última generación para cumplir con sus objetivos.

Objetivos básicos y comunes de la policía de seguridad.

La policía de Orden Público a la que nos referimos se materializa jurídicamente en la institución policial que está jerárquicamente organizada. Ella tiene objetivos básicos y comunes a la mayoría de los países del mundo. Son objetivos básicos de la policía de seguridad, los siguientes:

1. La prevención del crimen y la delincuencia.
2. La detección del crimen y la delincuencia.
3. La protección de la vida y la propiedad

4. El mantenimiento del orden y la ley.

Si observamos detenidamente estos objetivos, veremos que están orientados en dos sentidos claramente definidos: el primero desde una mirada estrictamente jurídica (la protección de la vida y de los bienes). La segunda desde un enfoque político, el mantenimiento del orden público e institucional.

Comparemos estos objetivos estandarizados internacionalmente con algunos trazos de nuestra normativa provincial. En el Capítulo II de la Ley Orgánica Policial N. 7395/75 el art. 8. dice que *"La función de Policía de Seguridad consiste esencialmente en el mantenimiento del orden público, la preservación de la seguridad pública y la prevención del delito"*. Queda claro entonces que la Policía de Santa Fe se ajusta a los estándares internacionales y esta postura queda más clara cuando vemos que el art. 9º de la norma, otorga una serie de facultades que reafirman las funciones policiales en los dos sentidos:

- a) jurídico: ejemplo el inciso l) que dice *"Vigilar las reuniones deportivas y de esparcimiento, disponiendo las medidas que sean necesarias para proteger la normalidad del acto y las buenas costumbres"*, y
- b) político: ejemplo el inciso a) que dice: *"Prevenir y reprimir toda perturbación del orden público, garantizando especialmente la tranquilidad de la población..."*.

La función policial de Orden Público y su relación con el poder político.

La institución policial es la encargada de efectivizar la presencia concreta de la autoridad legítima del Estado detentando su poder simbólico. Max Weber (1921; p. 1056) define al Estado desde el punto de vista sociológico a través de un medio específico que le es propio: la coacción física. *"Todo Estado se basa en la fuerza"*, afirma. Luego dice: *"... el Estado es aquella comunidad humana que en el interior de un determinado territorio reclama para sí(con éxito) el monopolio de la coacción física legítima"*. Y concluye Weber: *"...porque lo específico de la actualidad es que a las demás asociaciones o personas individuales sólo se les concede el derecho de coacción física en la medida que el Estado se lo permite"*.

Se desprende de esta definición de 'Estado' un alto grado de legitimación de la institución policial.

En consonancia a lo que afirman autores como Friedrich o Huntington las comunidades organizadas tienen mejores posibilidades de tomar decisiones, articular y concretar sus intereses públicos.

En las sociedades democráticas modernas los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley tienen un alto nivel de responsabilidad. Tal es así que en 1979, la Asamblea General de Naciones Unidas dijo que *"al igual que todos los organismos del sistema de justicia penal, todo órgano de aplicación de la ley debe ser representativo de la comunidad en su conjunto, obedecerla y responder ante ella"*. Una labor policial representativa, receptiva y responsable, democrática en suma, es fundamental en las

democracias.

Seguridad.

El término "seguridad" posee múltiples usos. A grandes rasgos, puede afirmarse que este concepto que proviene del latín '*securitas*', hace foco en la "característica de seguro", es decir, realza la propiedad de algo donde no se registran peligros, daños ni riesgos. Una cosa segura es algo firme, cierto e indubitable. La seguridad, por lo tanto, puede considerarse como una certeza.

Pero casi naturalmente tendemos a asociar el término a acciones del hombre por proteger y prolongar la vida en todos sus niveles y actividades y por ello permanece en una constante búsqueda de medios para perpetuar su protección.

De ahí que socialmente organizado, busca formar organizaciones que se ocupen de las distintas amenazas que atentan contra él y que individualmente no puede afrontar. Así logra una situación de protección de intereses vitales que lo resguardan de perturbaciones y peligros. En tal sentido, la Ley de Seguridad Interior N. 24.059 en su art. 2., define la seguridad interior como *"La situación de hecho basada en el derecho en la cual se encuentra resguardada la libertad, la vida y el patrimonio de los habitantes, sus derechos y garantías y la plena vigencia de las instituciones del sistema representativo, republicano y federal que establece la Constitución Nacional"*.

Seguridad Pública.

De la definición general de 'seguridad' trataremos de comprender qué es seguridad pública. Recordemos que el 'orden público' en sentido político, es una función policial que tiende a proteger a toda la comunidad. Entonces, la seguridad pública es una situación de equilibrio entre el individuo y el bien común que se lleva adelante en ámbitos o sitios de convivencia común y que tiende a preservar derechos y bienes individuales, pero también colectivos o sociales. En estos ámbitos públicos los excesos de actos individuales afectan al conjunto.

Podemos decir entonces que la seguridad pública es un hecho previo a cualquier emprendimiento político, económico o social y que sin ella nada es posible. Tal es así que históricamente los hombres se han nucleado en comunidades organizadas (estados) con diferentes estructuras jurídico-políticas, pero siempre con un determinado tipo de orden.

Seguridad Ciudadana.

La seguridad ciudadana es la acción integrada que desarrolla el Estado, *con la colaboración de la ciudadanía* y de otras organizaciones de bien público, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia, la utilización pacífica y ordenada de vías y de espacios públicos y, en general, evitar la comisión de delitos y faltas contra las personas y sus bienes. Existen múltiples definiciones de seguridad ciudadana dependiendo del autor de que se trate, pero hay coincidencias en dos puntos estratégicos:

Primero, se refiere a una condición de toda una comunidad de personas: a la ausencia de amenazas que pongan en peligro la seguridad colectiva. En ese sentido, el término tiene un significado normativo y evalúa una situación ideal.

Segundo, se refiere a acciones concretas encaminadas a la eliminación de las amenazas de seguridad o hacia la protección de la población ante esas amenazas. En ese sentido, el término se refiere a prácticas existentes que buscan la idealidad de la norma.

Sin embargo, a los fines prácticos tomaremos la definición aportada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que dice que *"...la seguridad ciudadana es una modalidad específica de la seguridad humana, que puede ser definida inicialmente como la protección universal contra el delito violento o predatorio. Seguridad ciudadana es la protección de ciertas opciones u oportunidades de todas las personas —su vida, su integridad, su patrimonio— contra un tipo específico de riesgo (el delito) que altera en forma "súbita y dolorosa" la vida cotidiana de las víctimas."*

Así, el PNUD añade la faceta de la seguridad ciudadana como el ejercicio del desarrollo humano, aseverando que *"al atentar contra la vida, la integridad o el patrimonio de sus víctimas, los delitos impiden el ejercicio de una libertad concreta, sacrifican una opción legítima o destruyen una oportunidad de realización humana: la inseguridad ciudadana es una negación flagrante del desarrollo humano."*

Seguridad Jurídica.

Es un principio del Derecho universalmente reconocido, que se basa en la certeza del derecho, tanto en el ámbito de su publicidad como en su aplicación, y que significa la seguridad de que se conoce, o puede conocerse, lo previsto como prohibido, ordenado o permitido por el poder público. Es, en otras palabras la garantía dada al individuo por el Estado de modo que su persona, sus bienes y sus derechos no serán violentados o que, si esto último llegara a producirse, le serán asegurados por la sociedad, la protección y reparación de los mismos. En resumen, la seguridad jurídica es la *certeza del derecho* que tiene el individuo de modo que su situación jurídica no será modificada más que por procedimientos regulares y conductos legales establecidos, previa y debidamente publicados.

Son principios típicamente derivados de la *seguridad jurídica*:

1. la irretroactividad de la ley,
2. la tipificación legal de los delitos y las penas 3. las garantías constitucionales,
3. la cosa juzgada,
4. la caducidad de las acciones y la prescripción. La irretroactividad de la ley significa que las disposiciones contenidas en las leyes no deben aplicarse hacia el pasado, afectando hechos o situaciones que se presentaron antes de su vigencia, problema que se conoce también como conflicto de leyes en el tiempo. En definitiva, todo lo que supone la certeza del derecho como valor o atributo esencial del Estado.

Seguridad Democrática.

En concordancia con la definición anterior, el PNUD en su Informe Nacional de Desarrollo Humano para Colombia (2010), ha dicho que *“...la seguridad democrática es una política integral de Estado a largo plazo para la protección de la población...”*. Por esta razón, en este tipo de políticas, el fortalecimiento del Estado de Derecho *“es la garantía de los derechos y libertades del ciudadano”*. Así, la seguridad democrática apela a los valores fundamentales de la democracia.

Si todas las personas son iguales ante la ley, todas merecen la misma protección por parte del Estado, trátese de quien se trate.

Dentro del documento (INDH para Colombia) se afirma que de la seguridad, depende el respeto de los derechos humanos, la reconstrucción del tejido social, y del incremento del desarrollo económico, entre otros. En este sentido, continúa el informe, *“...el esfuerzo del Estado por lograr una sociedad más justa contemplará, junto con programas para expandir y mejorar la educación, el aumento de la vivienda y la disminución de la miseria, una mayor cobertura de la seguridad que el Estado brinda a los ciudadanos a través de la seguridad democrática”*.

Teorías de la Seguridad Pública desde los medios masivos de comunicación social.

La seguridad pública es una construcción social de la modernidad y suponía, en primera instancia, una competencia por la legitimidad política, territorial, jurídica, burocrática, autoritaria. En la siguiente etapa cuando el discurso legitimador fue sustituido por el escepticismo, la modernidad produjo percepciones de riesgo, azar e inseguridad (Carreón y García, 2013:1). En este contexto, la ciudadanía aspira a salvar su existencia del peligro que significa vivir en un escenario donde la rapidez de la movilidad hace pensar en lo efímero de la existencia asociada con la delincuencia (Laca et. al., 2011; en Carreón y García, 2013). Sin embargo, el contexto por sí mismo no sería capaz de construir la psicosis colectiva de la inseguridad. Para que ello ocurra “se requirió de un sistema mediático en el que los hechos fuesen transformados en noticias, programas y reportajes que influirían en las opiniones personales en primera instancia y en la agenda pública en última instancia” (Leaf Van Boven & Cambell, 2010; en Carreón y García, 2013). Esto explica cómo la ocurrencia de un hecho delictivo reproducido por los medios influye en las opiniones personales de los ciudadanos (actores sociales) que luego presionan por distintas vías a los gobiernos y transforman la cuestión en agenda pública.

En estos escenarios, los medios de comunicación juegan un rol fundamental “difundiendo información sesgada que inclina la balanza hacia uno u otro lado y por ende definen la agenda y los temas de discusión pública” (Carreón y García, 2013: 5).

Desde este punto de partida, los medios esgrimen distintas teorías de seguridad pública: a) de la disonancia cognitiva; b) de la probabilidad de elaboración; c) del procesamiento espontáneo; d) de las representaciones sociales; e) del habitus urbano; y f) de la fiabilidad social. Describiremos a continuación los dos más importantes desde el punto de vista que nos atañe: La teoría de la disonancia cognitiva, se basa en un

proceso mental “que busca restaurar el orden cognitivo que se desdibujó luego de que los medios de comunicación difundieran noticias en torno al delito del fuero común o federal que impactaron a las audiencias de un modo tal que se formaron actitudes, se construyeron representaciones y se establecieron habitus discursivos en torno a los cuales el Estado es el responsable directo por su opacidad en el combate a la delincuencia ya que no supo prevenir las causas socioculturales que permitieron el surgimiento de grupos delictivos y su expansión más allá de las fronteras”

La segunda es la teoría de la probabilidad de la elaboración. En el caso de la seguridad pública y la percepción de inseguridad, esta teoría “supone que los procesos internos son el resultado de estrategias informativas y comunicativas que buscan persuadir a las audiencias mientras la disuaden de sus grupos de referencia para adoptar estilos de vida de grupos delictivos que sustituyan su vida cotidiana”. Es una dimensión afectiva “que va más allá de cualquier estructura cognitiva, pero que sirve como respuesta ante situaciones inciertas y eventos impredecibles como los de seguridad pública percibidos como escenarios o procesos de inseguridad”.

Habiendo estudiado el caso específico de los medios gráficos de España, Carreón y García concluyen que si la inseguridad se agravó no solo se debió a la opacidad o corrupción del Estado, sino porque “los medios de comunicación dejaron de cuestionar a la ciudadanía por la pérdida de sus valores mientras delegaba en sus autoridades los instrumentos para la construcción de un sistema sociopolítico que les permitiera recuperar las condiciones mínimas de convivencia” (Carreón y García, 2013: 14). De tal modo, los tres actores (esfera civil; Estado; medios de comunicación), segmentaron “sus márgenes de decisión y maniobra para responsabilizar a los demás por la pérdida de la paz pública, la espiral de violencia y el restablecimiento de la rectoría del Estado”.-

DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Sociedad, Estado, Políticas Públicas y Política de Seguridad

Para definir y comprender en qué consiste una “política de seguridad” resulta conveniente partir de la idea de que la misma constituye una política pública.

Las políticas públicas son instrumentos de intervención estatal desde los cuales se intenta dar resolución a los conflictos sociales. Resulta importante entender que éstas no pueden ser comprendidas ni estudiadas prescindiendo de la toma de posición de diversos actores. Antes bien, el proceso de políticas públicas refleja los distintos intereses que se articulan y que influyen en la toma de decisión. En otras palabras y de manera sintética, las políticas públicas, son las respuestas que el Estado ofrece para atender, encauzar e intentar resolver conflictos y asuntos de interés de la sociedad. No obstante, en la formulación e implementación de las mismas intervienen diversos actores sociales.

En este punto es importante definir los conceptos de sociedad y Estado, para identificar el lugar de la seguridad en este marco. Una sociedad es un conjunto de personas, situadas en un espacio físico o territorio delimitado geográficamente, que se relacionan entre sí y que al hacerlo pueden generar conflictos producto de la existencia de intereses y comportamientos divergentes. El Estado moderno surge precisamente para canalizar, regular y resolver estos conflictos, mediándolos, previniéndolos o reprimiéndolos.

El Estado es una forma de organización social económica y política, que se materializa en su aparato institucional, cuya principal función se encuentra dirigida a materializar el gobierno de la sociedad y a la intervención en la arena social sobre cuestiones que no pueden ser resueltas dentro de la misma y en tanto monopoliza la legítima autoridad, su participación es distintiva de la del resto de los actores sociales. Su intervención se materializa al momento de que su toma de posición adopta forma de política pública.

Una de las funciones principales del Estado consiste en ser el garante de la seguridad de los ciudadanos. Dado el carácter de servicio público que reviste la seguridad, es deber de los gobiernos garantizarla, extendiéndose a toda la ciudadanía. Es menester que en Estados democráticos como el nuestro, seguridad, justicia y Estado de Derecho vayan de la mano.

En términos generales la noción de “seguridad” se vincula a la gestión de una determinada conflictividad social que son los hechos de violencia o acciones delictivas, que vulneran o quebrantan los derechos y libertades de las personas y el necesario imperio de la ley.

Tales problemáticas constituyen el ámbito y objeto de la política de seguridad ciudadana. Por eso es importante comprender qué se entiende por delito y qué por acción violenta. El delito remite a una acción u omisión voluntaria o imprudente que supone el quebrantamiento de la ley establecida. Por su parte, la acción violenta implica el uso deliberado de la fuerza física o el poder, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona, un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar daños o privaciones que comprometan el bienestar de las personas y/o de sus bienes

En un sentido más amplio, el concepto de seguridad se ha constituido en un problema complejo, que tiene como telón de fondo múltiples causas y que requiere de respuestas reflexivas y deliberadas por parte de los distintos actores involucrados.

En esta dirección, cuando nos referimos a los distintos actores que intervienen en la problemática de la seguridad estamos hablando de que, junto al Estado, existen una multiplicidad de individuos o instituciones dotados de voces, a las que se debe escuchar dando respuesta a sus inquietudes, entre los que se pueden encontrar: las víctimas, los vecinos, las organizaciones de la sociedad civil, los investigadores, la policía, las distintas agencias que componen el sistema penal, las instituciones que instrumentan los programas de seguridad y el desarrollo social, educativo, cultural, etc.

Por otro lado, cuando hablamos de políticas de seguridad, nos estamos refiriendo a un tema que no se circunscribe a la construcción de estrategias capaces de prevenir y perseguir al delito no organizado o "de oportunidad". Por el contrario, las políticas de seguridad deben contemplar también estrategias destinadas a perseguir los llamados "delitos complejos", término que hace referencia al delito profesional u organizado (trata de personas, proxenetismo, narcotráfico, mercado de autopartes robadas, asaltos a banco y camiones que transportan caudales, piratas del asfalto, etc.), así como también al denominado delito "de cuello blanco" (grandes evasiones fiscales, doble contabilidad, invención de empresas fantasmas, lavado de dinero, etc.), y otros con características particulares como la violencia de género o la que se registra en el fútbol, etc.

En este sentido, el delito y la violencia, fenómenos sobre los cuales se busca incidir mediante las políticas públicas de seguridad, obedecen a causas diversas, involucran a múltiples actores y tienen diverso grado de complejidad, lo que redundaría en la necesidad de diseñar e implementar diversas estrategias y poner en juego recursos diferenciados para el abordaje de las distintas situaciones que favorecen su ocurrencia.

Evolución del concepto de seguridad

A lo largo de la historia, el concepto de "seguridad" no siempre tuvo la misma connotación. Es decir, no siempre estuvo asociada con los mismos problemas, los mismos protagonistas y las mismas agencias del Estado a cargo de atender esta cuestión.

En efecto, como indica la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, si bien la seguridad ha sido históricamente una de las funciones principales de los Estados, la evolución desde regímenes autoritarios hacia Estados democráticos a partir de la década de 1980 hizo que el concepto de seguridad también evolucione.

Así, el concepto de seguridad ciudadana surgió en América Latina en el curso de las transiciones a la democracia, como medio para diferenciar la naturaleza de la seguridad en democracia a la seguridad en los regímenes autoritarios. En estos últimos, el concepto de seguridad estaba asociado a las nociones de "seguridad nacional" o "seguridad interior", que se utilizaban en referencia específica a la seguridad del Estado.

Con el uso del concepto de “seguridad ciudadana”, la seguridad comienza a focalizarse en la construcción de mayores niveles de ciudadanía democrática, con el ser humano y los grupos sociales (sin ninguna distinción) como objetivo central de las políticas. Así, los derechos humanos y la democracia constituyen el marco de la seguridad ciudadana, las dos ideas fuerza que organizan las tareas para gestionar las conflictividades sociales. Es decir, la democracia y los derechos humanos fijan el límite al accionar del Estado, al mismo tiempo que perfilan un nuevo horizonte para la administración de la seguridad. De esta manera, cuando hablamos de seguridad ciudadana democrática no nos referimos exclusivamente a la lucha contra la delincuencia o el mantenimiento del orden, sino a la creación de un ambiente propicio y adecuado para la convivencia pacífica de las personas.

Por otra parte, a menudo se suele confundir “seguridad pública” y “seguridad ciudadana”, ya que ambos conceptos:

- comprenden la seguridad de las personas y los bienes,
- se encuentran definidas dentro de los márgenes de la soberanía de un Estado y en el marco de las leyes,
- pretenden crear las condiciones necesarias para que los individuos se encuentren libres de riesgos,
- proveen el respeto y resguardo de los derechos y garantías individuales,
- proveen el pleno funcionamiento de los poderes y órganos del Estado democrático.

Sin embargo, conviene advertir que existen diferencias entre estos conceptos, que se ven exaltadas según el contexto en que son utilizados. En principio se advierte que la palabra pública hace mención al conjunto de las acciones públicas, poniendo especial atención en el rol del Estado para proteger la libertad de las personas (en contraposición de la palabra “privado”). En cambio, con la palabra ciudadana se pone el énfasis en la corresponsabilidad entre ciudadanos y el Estado, sobre todo en el aspecto de la participación.

Entonces, el concepto seguridad ciudadana se dirige en ese sentido a acentuar la cuestión de la ciudadanía como factor clave de la seguridad. Es importante conocer la diferencia entre ambos conceptos de seguridad, ya que al hablar de seguridad ciudadana no estamos haciendo mención a la conservación y restauración de un orden público, sino a la preservación de todos los ciudadanos, garantizando el ejercicio de sus derechos y de su libertad.

En conclusión, la seguridad ciudadana prioriza la seguridad de las personas, destinatarias de las políticas de seguridad, pero también le asigna a los ciudadanos un rol clave como protagonistas del diseño, planificación e instrumentación de la misma.

Transformaciones en el gobierno de la seguridad

Siguiendo a Binder, las propuestas surgidas para abordar la problemática de la seguridad pueden ser sintetizadas en dos modelos, opuestos entre sí.

Por un lado, el modelo denominado paradigma del orden, que entiende la conflictividad social como un desorden o desequilibrio de la armonía social. Según este paradigma, una política de seguridad es una política de restablecimiento del orden. Este enfoque ha estado presente en el diseño e implementación de la política de seguridad durante la mayor parte de la historia argentina. Resulta conveniente resaltar que estas miradas, al no poner en cuestión ni comprender los conflictos que acarrearán las diferencias y las desigualdades sociales,

Entendemos como "paradigmas" a los diversos modos de explicar un problema, en una época determinada.

El modo en que miramos el conflicto y las formas de explicación de las intervenciones, pueden referir en forma explícita a una concepción, o pueden no reconocer ninguna y contener implícitamente la teoría (aún en los casos de máxima improvisación, la no existencia de fundamentos es en sí misma un modo de pensar los problemas). Promueven formas violentas y autoritarias de intervención o, en otras palabras, un modo punitivo de afrontar los conflictos. Es más, la propia idea del "orden" no es una idea democrática y, menos aún, sirve para fundar una interpretación del fenómeno criminal y de las políticas que crean y responden a ese fenómeno.

Como vemos, se trata de un abordaje demasiado esquemático, simplista y lineal. En el largo plazo, el paradigma del orden ha demostrado fracasar en su manera de abordar la disminución de los índices del delito y la violencia, proponiendo métodos tales como el aumento de penas, la criminalización de los conflictos y el aumento de la población carcelaria.

No obstante, el paradigma del orden ha demostrado una inusual resistencia y ha permanecido -y permanece- en las propuestas de muchos actores vinculados con la seguridad.

Contrapuesto a este abordaje se encuentra el paradigma de gestión de la conflictividad.

Este último parte de la base de asumir que los conflictos por los que atraviesa la sociedad son complejos, para comenzar a pensar y diseñar mejores políticas de seguridad, acordes a esos problemas. Frente a la visión meramente punitiva y represiva del paradigma del orden, el de la gestión de la conflictividad propone un análisis más preciso de las manifestaciones, características y alcances del conflicto y la violencia.

Así, este paradigma busca resolver los problemas de fondo que dan lugar a la conflictividad. El conocimiento de las especificidades de cada lugar (hay que tener en cuenta que aquellas situaciones que se vuelven conflictivas para las grandes ciudades pueden no serlo en el caso de pequeñas localidades, por ejemplo), constituye una base social indispensable para la resolución de un conflicto determinado.

Como se puede deducir de los párrafos anteriores, el paradigma de gestión de la conflictividad insta a la comprensión de los conflictos sociales y, por ende, a generar respuestas más complejas para los mismos.

Como consecuencia, desde el paradigma de la gestión de la conflictividad, la problemática de la seguridad no debe ser abordada exclusivamente por las agencias penales sino a partir de elaboración de propuestas que involucren a otras agencias del

Estado y a las organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, las políticas de

seguridad no se reducen a la política criminal sino que, por el contrario, la problemática de la seguridad debe ser abordada multiagencialmente.

La política de seguridad ciudadana democrática

La política de seguridad ciudadana es una política pública que se refiere al conjunto de estrategias e intervenciones públicas destinadas a gestionar una determinada conflictividad social, en este caso los hechos de violencia y acciones delictivas que vulneran o quebrantan los derechos y libertades de las personas y el necesario imperio de la ley.

En términos generales, la política de seguridad está orientada a prevenir, conjurar y resolver las mencionadas situaciones de conflicto. Sin embargo, tal como sucede con todas las políticas públicas, no todas las situaciones conflictivas descritas anteriormente se convierten en objeto de la política de seguridad, sino sólo aquellas que son identificadas e incorporadas en la agenda de gobierno, es decir las que son "problematizadas".

Ahora bien, debemos tener en cuenta que las situaciones conflictivas que son problematizadas pueden ser de muy diversa naturaleza (homicidios, abusos sexuales, hurto de viviendas, robo de vehículos, violencia doméstica, etc.), de acuerdo, entre otros factores, al lugar, los actores y el contexto social y político. Durante mucho tiempo se pensó que la policía podía hacer frente, por sí sola, a todas esas problemáticas. Como veremos más adelante, generalmente el Estado delegaba, de hecho, la política de seguridad en las policías. Esto trajo como consecuencia que, muchas veces, en lugar de resolver los problemas del delito y la violencia, el hecho de privilegiar la actuación del sistema punitivo por sobre cualquier otra estrategia, terminara agravándose.

No obstante, en el marco de una política de seguridad ciudadana democrática, es indispensable que múltiples agencias especializadas aborden, mediante intervenciones específicas, las diversas causas y manifestaciones que pueden tener el delito y la violencia. Desde esta perspectiva, los cuerpos policiales representan tan sólo una –aunque importante– y no ya la única agencia cuya intervención se requiere. Asimismo, además de reconocerles un rol relevante a "nuevos" actores del Estado –tales como las agencias encargadas de las políticas de educación, deporte, salud y desarrollo social–, las políticas de seguridad ciudadana democrática requieren de la participación de las instituciones de la sociedad civil, las organizaciones sociales y también académicas que

están asumiendo desde hace unos años un rol protagónico en referencia a la seguridad ciudadana.

Sin embargo, tal como indica Jock Young , es necesario advertir que muchas veces la proliferación de agencias que abordan una misma temática genera el problema de la falta de coordinación y articulación, e incluso a veces da lugar a intervenciones con lógicas contrapuestas que se obstruyen mutuamente. Así, si bien el Estado es el actor primordial y de mayor peso en la tarea de garantizar la seguridad ciudadana, la pluralización de actores que hemos mencionado exige del aparato estatal nuevos modelos de gestión de la seguridad y la prevención del delito y la violencia. Los mismos deben reasignar funciones, optimizando la efectividad de las intervenciones. Por otra parte, en una sociedad democrática, la construcción y diseño de una política de seguridad ciudadana debe estar guiada por los estándares internacionales de Derechos Humanos. Los mismos se encuentran constituidos por el marco jurídico del Derecho Internacional y por los pronunciamientos y la jurisprudencia de organismos especializados en la materia.

Estos estándares cumplen la función de evitar los abusos por parte del Estado en la ejecución de la política de seguridad, determinando mínimos de protección a la ciudadanía que deben ser obligadamente respetados por el Estado.

Existen tres principios internacionales de derechos humanos que deben estructurar el diseño, la implementación y la evaluación de una política de seguridad ciudadana. El primero de ellos es el de participación, que implica que toda persona y todos los pueblos tienen derecho a participar activa y libremente en el desarrollo civil, económico, social y político en el que viven. El segundo principio es el de rendición de cuentas, por el cual todos los Estados deben responder por el cumplimiento de los derechos humanos y, si no cumplen con ellos, pueden ser demandados por las víctimas. En tercer lugar se encuentra el principio de no discriminación, que alude a que todos los individuos son iguales en tanto seres humanos y, por lo tanto, no puede existir ninguna clase de discriminación a la hora de actuar por parte del Estado. En resumen, una política pública de seguridad ciudadana democrática debe ser participativa, ajustarse a derecho y no discriminar en cualquiera de sus dimensiones.

Componentes de la política de seguridad ciudadana democrática

Como indica Marcelo Sain, toda política de seguridad debe contar con al menos dos componentes esenciales: un diagnóstico integral de la situación de seguridad y un conjunto de estrategias definidas en función del mencionado diagnóstico para abordar las problemáticas identificadas.

El diagnóstico integral consiste en la elaboración de un estado de situación que refleje, por un lado, las acciones de violencia, conflictos y delitos que existen en un determinado tiempo y espacio territorial (diagnóstico situacional) y que necesitan ser atendidas; y por el otro, debe reconocer y describir las fortalezas y debilidades que presenta el sistema institucional de seguridad ciudadana vigente para hacer frente a tales problemáticas (diagnóstico institucional).

En este marco, el diagnóstico de una política pública de seguridad ciudadana democrática debe abarcar lo que fue denominado por Jock Young como una "aproximación al delito socialmente inclusivo".

La misma tiene como punto de partida considerar a los ciudadanos y a los organismos de la sociedad civil como una parte clave de la formulación de la política de seguridad ciudadana. Por un lado, deben tener una función de evaluación de la actuación de las agencias que abordan la problemática del delito en las zonas a las que pertenecen. Asimismo, se deben tener en cuenta las prioridades de esas comunidades respecto de la prevención del delito. En muchas situaciones, los ciudadanos son los que mayor información poseen acerca de la situación del delito en su comunidad de pertenencia. Por tal motivo, el público no es solamente el receptor de la política de seguridad sino que se convierte en uno de los principales apoyos para su diagnóstico.

Como hemos adelantado, la política de seguridad se materializa a través de "estrategias" o intervenciones públicas. Estas estrategias deben incorporar acciones simultáneas por parte del Estado en tres áreas de trabajo.

Por un lado, el área institucional, que tiene que ver con la capacidad operativa del aparato estatal para cumplir con sus obligaciones. Específicamente, se relaciona con la asignación eficiente de recursos humanos y materiales a los organismos de gobierno que entienden en seguridad ciudadana: al poder judicial, al ministerio público, a las fuerzas policiales y al sistema penitenciario. En este sentido, las "estrategias institucionales" son aquellas intervenciones destinadas a reformar y modernizar el dispositivo institucional del sistema de seguridad ciudadana, con el fin de resolver sus debilidades y adecuarlo al desarrollo eficiente de las estrategias de control de la violencia y el delito.

Otra área estratégica a la que debe atender la política de seguridad es la normativa. La misma radica en la adecuación del marco jurídico referente a la prevención, conjuración o represión del delito y la violencia. Asimismo, implica toda aquella normativa referida al desarrollo del procedimiento penal o la gestión penitenciaria. Es importante que esta legislación articule equilibradamente las potestades de las instituciones estatales con la

plena vigencia de los derechos humanos. En tercer término, se encuentra el área preventiva. La misma excede lo que exclusivamente tiene que ver con la justicia y la policía.

Se incorporan en esta área las acciones no punitivas que deben implementar todos los organismos estatales, en conjunto con organizaciones de la sociedad civil, tendientes a intervenir en aquellos factores que posibilitan el surgimiento y la reproducción del delito y violencia. El deber del Estado en esta área es actuar de manera integral, lo que implica la coordinación de todos los actores involucrados en la implementación de estas intervenciones, generando así un "subsistema de prevención social del delito y la violencia".

Las estrategias de prevención del delito y la violencia pueden ser divididas en prevención "situacional" y "social". La prevención "situacional" refiere al conjunto de medidas no penales que ejecutan diferentes organismos tendientes a eliminar o acotar

las oportunidades que podrían facilitar la comisión de un delito. Tiene como postulado de base la idea de que un infractor potencial puede verse muy influenciado por aspectos concretos del contexto ambiental en que se encuentra (oscuridad, ausencia de testigos, etc.) antes de cometer un ilícito. Por tal motivo, se trata de tomar medidas que apunten a eliminar esas condiciones que facilitan el delito y aumenten los riesgos aparejados a su comisión, mediante medidas tales como una mayor iluminación, la instalación de cámaras, etc., de forma tal de desalentar al potencial delincuente. La prevención "social", por su parte, se basa en la idea de que la acción criminal se explica por la existencia de diversos factores anteriores a su perpetración (familia, escuela, empleo, pertenencia a bandas criminales, consumo excesivo de alcohol y/o drogas, etc.) y, por tanto, intenta atacar estos problemas, como medio no de persecución sino de prevención de los delitos.

Así pues, en una política de seguridad ciudadana democrática el rol de la prevención es central. Esto significa un cambio significativo con paradigmas anteriores que postulaban que el endurecimiento penal y del sistema punitivo, así como el de la utilización intensiva de los recursos policiales eran el método excluyente para lograr controlar el delito y la violencia.

En conclusión, el diagnóstico integral y la estrategia institucional constituyen la base conceptual de la política de seguridad, sobre la que se deben planificar y desarrollar estrategias focalizadas y eficientes de prevención y control del delito y la violencia. Estas estrategias, a su vez, deben tener en cuenta la participación de los más diversos actores (que incluyen al Estado, pero también lo trascienden) y estar diseñadas en base a estándares y principios internacionales de respeto a los Derechos Humanos.

El sistema de seguridad ciudadana y su gobierno político

Como hemos visto, una política de Estado en materia de seguridad no se circunscribe solo a la estructura policial sino que abarca otras acciones estatales referidas a la prevención social del delito, a la estructuración de la participación social inclusiva y al esfuerzo combinado entre diferentes actores sociales en pos de la seguridad ciudadana.

Por lo tanto, el desarrollo de políticas de seguridad resulta una amplia y compleja tarea a llevar a cabo, en la que se requiere capacidad y pericia técnica, política y comunicacional, para gobernar con eficacia el sistema.

En este marco, una política pública de seguridad se dirige hacia el denominado "sistema de seguridad ciudadana". Según Binder, el mismo está comprendido por el conjunto de actores (no solamente el Estado, sino también la ciudadanía en general, organizaciones sociales e instituciones de la sociedad civil), políticas, acciones, reglas y procedimientos que tienen relación con la gestión de la seguridad ciudadana y el control de la criminalidad.

Es importante destacar que el sistema de seguridad, a su vez, está conformado por diversos subsistemas con capacidades específicas. Estos subsistemas son:

1. El subsistema de gobierno: compuesto por las autoridades gubernamentales superiores (ministerios, secretarías o áreas de seguridad específicas en los distintos niveles –nacionales, provinciales, municipales–) responsables de la formulación de las políticas y estrategias del sector y de la dirección del sistema.
2. El subsistema policial: conformado por los diferentes cuerpos y servicios policiales de seguridad, de investigaciones, de tránsito, etc. Como recuerda Binder, este subsistema es uno de los más importantes. No obstante, es un error confundir el problema de la seguridad con un problema eminentemente policial. Es decir, si bien “lo policial” se encuentra dentro de los asuntos de la seguridad ciudadana, esta última no sólo se reduce al subsistema policial.
3. El subsistema de persecución penal: está conformado por el conjunto de organismos judiciales y por las agencias administrativas y policiales que colaboran en la investigación judicial (generalmente la fiscalía y la policía judicial). La función del subsistema de persecución penal es constatar los hechos y las responsabilidades penales de los autores y partícipes en actos violentos o delictivos, y promover la acción acusatoria que precede al juicio.
4. El subsistema de prevención del delito: engloba instituciones y programas, muchos de los cuales no son llevados a cabo por instituciones de seguridad. Al respecto, vale la pena recordar lo visto en el apartado anterior acerca de la pluralidad de agencias que intervienen en la prevención de la violencia y el delito. Esta multiplicidad de organismos es la que compone este subsistema.
5. El subsistema de información: el cual provee los insumos para el planeamiento táctico y estratégico. Asimismo, proporciona los datos necesarios para el diagnóstico integral que vimos en el apartado anterior. Si bien es cierto que todas las agencias producen alguna clase de información, lo central en este subsistema es sistematizar y analizar los insumos producidos por las diversas agencias, conformando redes formales y centros de análisis y gestión de la información.
6. El subsistema de formación: compuesto por todas aquellas instituciones de capacitación (policiales y no policiales) que dictan cursos, carreras y todo tipo de capacitación relativas a la seguridad ciudadana democrática.
7. El subsistema de ejecución de penas: conformado por el sistema carcelario y los organismos encargados de resocializar y reinserir a los delincuentes. Asimismo, es parte de este subsistema el conjunto de instituciones vinculadas a la educación y custodia de menores infractores o violentos.
8. El subsistema de control y participación ciudadana: se manifiesta en foros y otras instancias de participación.
9. El subsistema de seguridad privada.
10. El subsistema de relaciones interestatales.

El gobierno político de la seguridad implica conducir y coordinar todos estos subsistemas. En otras palabras, supone la conducción estratégica de:

- La producción y análisis de información sobre el delito;
- Las políticas de administración del personal;
- Los sistemas de formación y capacitación;
- La administración de recursos;
- El ejercicio permanente de control sobre el desempeño operativo de las fuerzas policiales y de seguridad;
- La definición de las políticas de prevención; y
- El establecimiento de canales de diálogo con la comunidad.

Como veremos, durante muchos años, en nuestro país todo este sistema de seguridad ciudadana se encontró debilitado, desarticulado y sin conducción por parte de las autoridades políticas.

El estudio de la inseguridad subjetiva: principales componentes

Ana Huesca González

Resumen

En esta comunicación se pretende dar a conocer las construcciones conceptuales en las que estamos basando una investigación financiada por el Plan Nacional de I+D, en sus primeras fases. Planteamos que para estudiar la inseguridad subjetiva hay que poner en relación tanto el nivel individual como el social, en una serie de características que incluyen no sólo los datos sobre delincuencia, sino que también considera los datos sobre los que hemos denominado "factores sociales de riesgo" y sobre el propio sentimiento de inseguridad de los ciudadanos. Ese sentimiento de inseguridad tal y como nosotros lo planteamos abarca, además del tan estudiado "miedo al delito", contenidos relativos a las incertidumbres vitales. Adicionalmente, presentaremos la metodología que estamos siguiendo para recoger la información necesaria y los problemas a los que se enfrenta la investigación.

Palabras Clave: Inseguridad subjetiva, delincuencia, incertidumbre, factores de riesgo.

1. Introducción

En esta comunicación se expone el punto de partida de un proyecto financiado por el Plan Nacional de I+D ("Estudio multifactorial georeferenciado de la inseguridad en España y su correspondencia con la inseguridad subjetiva". Referencia: CSO2016-77549-P) que plantea emplear el actual desarrollo estadístico y georeferencial para avanzar en el conocimiento de uno de los fenómenos aún no suficientemente explicado en los temas de seguridad: el sentimiento de inseguridad de los ciudadanos. Son múltiples las ocasiones en las que los medios de comunicación se hacen eco de

estadísticas de delitos en descenso mientras afirman que la población sigue sintiéndose insegura. Incluso, a nivel europeo siendo nuestro país uno de los más seguros en términos objetivos, la percepción de inseguridad está por encima de la media europea

A pesar de la literatura que se ha producido en nuestro país en los últimos años sobre percepción de inseguridad (Diéz Ripollés, 2006; Serrano y Vázquez, 2007), sigue sin explicarse esta disonancia. Creemos que se debe a que se consideran pocas o ningunas variables socioeconómicas para intentar alcanzar una explicación y, lo más frecuente, es encontrar una identificación entre percepción de inseguridad y miedo al crimen (Jackson, 2004, 2005, 2010; Buil, 2017). Nosotros manejamos ambos conceptos de forma diferenciada, aproximando la percepción de inseguridad o inseguridad subjetiva a la incertidumbre, e incluso a la vulnerabilidad. En nuestra hipótesis la inseguridad subjetiva está influenciada por los que hemos llamado “factores sociales de riesgo” y no viene asociada directamente con el número de delitos (mientras que en el “miedo al crimen” si podemos realizar esa conexión). En definitiva, y desde un punto de vista de la teoría criminológica, podríamos decir que pretendemos realizar un estudio empírico sobre la seguridad en España anclado, por un lado, en las teorías de la desorganización [Franklin, T., Franklin, C., y Fearn, N. (2008); Kubrin E. y Weitzer (2003); Sampson y Raudenbush (2004)] y, por otro lado, dentro de la perspectiva multifactorial (o bien de los factores de riesgo, -ver Serrano Maíllo, 2009-), en la que queden integrados elementos situacionales, individuales y sociales; camino que ha sido abierto en los últimos tiempos por diversos autores tanto en el nivel

El estudio de la inseguridad subjetiva: principales componentes

2. Aproximación conceptual al estudio de la inseguridad subjetiva

En esta comunicación pretendemos dar difusión a la conceptualización que forma el punto de partida de nuestra investigación y contrastarla con diferentes opiniones que pueda suscitar. El primero de los conceptos a resaltar es el de delincuencia, que dentro de la Criminología ha sido objeto en los últimos tiempos de un proceso de apertura del objeto y mayor extensión. Así, podemos definirlo como el ámbito que incluye el delito, el delincuente, la desviación social, la seguridad y la prevención. Es precisamente dentro del contenido de seguridad en sentido amplio, desde donde podemos estudiar no sólo aquellos fenómenos de inseguridad ciudadana objetiva (basado en el número de delitos), sino también la inseguridad subjetiva o sentimiento de inseguridad. De hecho, a día de hoy, en nuestras sociedades del siglo XXI, hay que ser conscientes de este doble contenido cuando se habla de inseguridad ciudadana, y alejarnos de los antiguos planteamientos que la reducían a la comisión efectiva de delitos. Esto es muy evidente para quienes nos aproximamos a la criminología desde un enfoque sociológico.

Podemos, por tanto, considerar inseguridad subjetiva:

- 1)** El miedo al delito, que deriva de una percepción subjetiva de temor ante la posibilidad de ser objeto de un acto criminal. Incluye:
 - a.** Un miedo al delito “objetivo”, producto de experiencias previas de victimización en el individuo.

b. Un miedo al delito "subjetivo", que podríamos definir como sentimiento de temor a "salir a la calle". Este temor, no está directamente provocado por haber sufrido un delito, sino por otras razones generales como:

- Contribución de los medios de comunicación
- Contribución de discursos políticos que persiguen el aumento del control social.
- Contribución de empresas privadas de seguridad interesadas.

2) Inseguridad subjetiva como incertidumbre vital. Esta es la principal aportación de nuestra investigación, en tanto que mantenemos que una serie de factores intervinientes, como "factores sociales de riesgo" pueden explicar una parte importante de la inseguridad subjetiva. Encontramos dos niveles para el estudio de los factores sociales de riesgo:

a. De contexto: Los factores sociales de riesgo en este nivel macro son aquellos elementos del entorno social de los individuos que afectan a su vida cotidiana. Desde este punto de vista general estos factores de riesgo se pueden objetivar a través de indicadores socioeconómicos como densidad de población, tasas de empleo, número de inmigrantes, extranjeros residentes, ejecuciones hipotecarias, camas de hospital o renta media por hogar. Todos estos datos secundarios vinculados a la provincia o a sus capitales y obtenidos a partir de los distintos servicios estadísticos (INE, Banco de España, Ministerios, CC.AA, etc.).

b. De calidad de vida personal: La percepción de inseguridad subjetiva, que deriva de factores sociales de riesgo en el nivel individual, se obtendrá a partir de la explotación de los resultados de la encuesta con variables que hemos incorporado al cuestionario, relativas a:

- Problemas de salud
- Preocupación por el empleo (o desempleo)
- Problemas de escasez económica
- Problemas con la vivienda
- Problemas afectivos o familiares

3. Planteamientos metodológicos

La investigación que hemos iniciado y estamos presentando, tiene como objetivo general la explicación de la inseguridad subjetiva, averiguando la relación entre los datos objetivos de "factores sociales de riesgo" y la prevalencia del delito (tasas de criminalidad) en España; poniéndolo posteriormente en relación con la percepción subjetiva de inseguridad en una selección de capitales de provincias. Los objetivos específicos que servirán para alcanzar ese objetivo general pretenden relacionar entre sí cada una de los tres aspectos nombrados en distintos niveles territoriales:

- 1)** Descubrir si las tasas de criminalidad correlacionan con factores sociales de riesgo en las distintas provincias españolas, como son:
 - a.** La cantidad de población residente (densidad de población).
 - b.** El nivel económico de la provincia, considerando para ello el PIB, diferenciado por sectores productivos o bien la renta media de los hogares.
 - c.** El número de inmigrantes y el de extranjeros de la UE residentes.
 - d.** La situación del empleo en las distintas provincias.
 - e.** Otras variables indicadoras de calidad de vida.
- 2)** Analizar la relación entre delincuencia y percepción de inseguridad subjetiva en una selección de capitales de provincia.
 - a.** Determinar si son coincidentes en el mismo territorio una alta tasa de criminalidad y un porcentaje alto de personas que se sienten inseguras.
 - b.** Establecer si el haber sido víctima de un delito o el miedo a serlo, supone un mayor sentimiento de inseguridad.
- 3)** Descubrir si los factores sociales de riesgo objetivo de las provincias seleccionadas influyen en los distintos niveles de percepción subjetiva de inseguridad.
- 4)** Establecer las características de la vida cotidiana que incrementan la incertidumbre vital de las personas y determinar si esto es lo que puede explicar el sentimiento de inseguridad.

En las ciencias sociales se ha producido un creciente desarrollo del estudio de procesos enmarcados en contextos espaciales, estudios demográficos sobre la localización de la población española sobre el territorio (Gisbert y Mas, 2006), estudios sociológicos sobre distribución geográfica de la pobreza infantil en EE.UU. (Curtis, Voss y Long, 2012), análisis de desigualdades espaciales en sociología rural (Lobao, Hooks y Tickamyer, 2007) y estudios que exploran espacialmente la demografía rural (Voss, White y Hammer, 2006). Al trabajo de estos autores hay que añadir la investigación institucional sobre la economía y desarrollo económico de Naciones Unidas o el Banco Mundial (UNESCO, 2016; World Bank Group, 2016) o estudios sobre la propiedad intelectual en el mundo (World Intellectual Property Organization, 2015). Concretamente, en el campo de los estudios relacionados con la seguridad, también encontramos el uso modelos de análisis estadísticos con modelos de regresiones para explorar geográficamente patrones delictuales (Cahill y Mulligan, 2007). De forma general, el análisis de datos espaciales implica el uso de métodos específicos entre los que se encuentra el desarrollo reciente de técnicas estadísticas adaptadas a los datos georreferenciados. El desarrollo de este tipo de técnicas ha ido muy unido al de programas informáticos para procesamiento y visualización de datos, dando lugar a paquetes informáticos especializados en sistemas de información georreferencia (conocidos con las siglas SIG en castellano y GIS en inglés) como los desarrollados por las empresas líderes mundiales MapInfo (Pitney

Bowes Software, 2014) y ArcGis (Esri Industries, 2015) o, más recientemente y en España, el programa gvSIG desarrollado por la Asociación gvSIG (2015). A diferencia de los primeros programas citados, gvSIG es un programa de software libre, desarrollado por una red de profesionales en geomática sobre un modelo basado en el conocimiento compartido, la solidaridad y la cooperación. También se han desarrollado otros paquetes específicos para análisis de datos geoespaciales dentro del programa de código abierto conocido como R (R Core Team, 2013), como 'GeoXP' que permite hacer gráficos interactivos para el análisis exploratorio (Thibault, Ruiz-Gazen y Thomas-Agnan, 2012), 'ads' que facilita los análisis multivariable (Pelissier y Goreaud, 2013), 'sp' (Bivan, Pebesma et al., 2008) y 'spatial' (Ripley y Bivand, 2015) que contienen herramientas para visualizar sobre los mapas estadísticas descriptivas y exploratorias o 'spatstat' que facilita la posibilidad de hacer, además de los análisis exploratorios, ajuste de modelos estadísticos inferenciales y simulación de datos (Baddeley, Turner y Rubak, 2015). Para el proyecto que presentamos se están utilizando gvSIG, CrimeStat (Ned Levine, 2010) y R. En concreto, queremos utilizar este tipo de análisis espacial para conseguir la combinación de los datos obtenidos de una encuesta ad hoc con estadísticas reelaboradas de factores socioeconómicos sobre el territorio (factores sociales de riesgo) y con la prevalencia de los distintos tipos de delito.

Como producto de este análisis se representarán los resultados en un mapa interactivo accesible al público en general en una página web. Dicho mapa permitirá una selección de variables personalizada para ver al instante cómo se comportan en un momento dado del tiempo en distintas partes del territorio, con una desagregación provincial y también su evolución en el tiempo. Para el análisis se incluirá datos del anterior estudio del año 2007 y los nuevos recogidos en 2018 sobre percepción subjetiva inseguridad, factores sociales de riesgo y tasas de delito; a partir de este momento, serán actualizables de forma anual los dos últimos, pues no será posible la repetición de la encuesta hasta la obtención de nueva financiación (siendo esta continuidad la intención del equipo de investigación).

4. Conclusiones

Para terminar, hemos de hacer una breve alusión a los principales problemas que nos hemos encontrado al inicio de la investigación. El primero de ellos, de corte ético, en relación a la realización de análisis espaciales georreferenciados con los datos estadísticos y de encuesta alcanzados, para trasladarlos a mapas interactivos y de acceso público. Aunque para algunos esto podría levantar dudas debido a la posible estigmatización que deriva de datos tan sensibles como los que aquí se manejan, hay que subrayar que toda la investigación se realizará desde las máximas garantías que ofrece el método científico y que los resultados expuestos a nivel de provincia, e incluso de capital, son lo suficientemente amplios para evitar ese posible efecto estigmatizador sobre zonas identificables.

Respecto a los constructos teóricos, es inevitable contar con el conocido sesgo que deriva de la perspectiva subjetiva del investigador. Es decir, la selección previa de las variables que consideramos está mediatizada por los planteamientos previos que forman parte de los esquemas mentales de quienes investigan. Se ha intentado evitar mediante

la interdisciplinariedad de los componentes del equipo de investigación para incorporar múltiples posibles enfoques y también incorporando en la fase inicial un número alto de variables para que sea la aplicación de los procedimientos estadísticos a partir de los resultados los que nos indiquen cuáles son las variables más significativas, desechando otras.

En la aplicación de la metodología, hemos tenido que afrontar decisiones complejas. Entre ellas, la cuestión de la aproximación al territorio. No podíamos quedarnos en los niveles más amplios de comunidades autónomas. Incluso, el nivel de la provincia nos parecía excesivamente amplio para las comparaciones entre variables. Por ello, los análisis espaciales han decidido localizarlos en las capitales de estas provincias. En el caso de la selección de la muestra para la realización de la encuesta, hemos tenido que extraer varias provincias siguiendo el modelo que se expuso más arriba para conseguir una representatividad adecuada y dentro de estas, se realizará la encuesta en sus capitales, para que el sentimiento de inseguridad manifestado por los encuestados se corresponda con características de un entorno socioeconómico más homogéneo, desechando las peculiaridades del mundo rural. Aún así, en las grandes capitales, de más de 500.000 habitantes, hemos decidido seleccionar dos de sus distritos, aquellos más opuestos en su morfología urbana.

Basten estos apuntes para dar cuenta de las dificultades inherentes a este tipo de investigación empírica cuando se cuenta con unos recursos económicos limitados. Pero estamos convencidos que los resultados aportarán una aproximación necesaria al conocimiento del tema planteado que se podrá después replicar de forma más extensa con mayor presupuesto o bien, de manera particular y como sería más deseable, en territorios más pequeños (barrios de la ciudad).

Bibliografía complementaria:

[OSZLAK y O'DONNEL- Estado y Políticas Estatales en AL.pdf](#)

[Oszlak - La Formación del estado argentino.pdf](#)

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LOGÍSTICA

La administración pública y su relación con el Estado

La Administración Pública desde un punto de vista formal, se entiende a la entidad que administra, es decir, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

Es además la encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendido este último como las expectativas de la colectividad.

En los términos de la clásica definición de Charles- Jean Bonnin, formulada a inicios del siglo XIX, la Administración Pública es la que tiene la gestión de los asuntos respecto a las personas, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del Estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público.

Es caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad.

Ella tiene una función de contenido heterogéneo, diverso, contingente, variable, derivado de su inmediata relación con los intereses generales o colectivos y con los medios o mecanismos que existen para la satisfacción de los mismos, así como con los intereses políticos que animan todo el actuar del Estado.

Las organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local se les denomina administración pública siendo una expresión amplia, que se suele referir a formas de democracia en las que los ciudadanos tienen una mayor participación en la toma de decisiones políticas.

Conceptualización de administración pública

Es la función estatal cuya finalidad es la de procurar la satisfacción de los intereses (o necesidades) de la colectividad (denominados entonces, intereses o necesidades públicas, colectivas, generales o de interés común).

No se puede obviar que la Administración, como sujeto productor, se erige como persona jurídica, creada por el Estado, que es a quien representa y que traza las directrices y objetivos inmediatos y mediatos que se propone la actividad gubernamental, y que por ella actúan las personas físicas antes citadas que son sus representantes y por tanto en su actuación puede estar presente la cuestión subjetiva y olvidarse ser representante de un cargo u oficio público estatuido, reconocido como órgano

administrativo, que es lo que le ofrece la capacidad jurídica para desarrollar la actividad que ejecuta, la que siempre estará circunscripta a su competencia.

La Administración Pública en sentido subjetivo contiene el conjunto de órganos y organismos que tienen como misión fundamental el ejercicio de la función administrativa:

- Control: el actuar de las Administraciones Públicas debe estar sometido a mecanismos de control que permitan comprobar y asegurar que dicha actuación se realiza según el derrotero que establecen las normas jurídicas que la regulan.
- Responsabilidad: posición del sujeto a cargo del cual la Ley pone la consecuencia de un hecho lesivo de un interés protegido. Según la normativa, "los órganos estatales inferiores responden ante los superiores y les rinden cuentas de su gestión".
- Proporcionalidad: debe haber correspondencia o adecuación entre el resultado que se propone lograr con determinada acción administrativa y la intensidad de los medios que se utilizan en la realización de dicha acción.
- Eficacia: consecución del resultado que corresponde a los objetivos o normas preestablecidas en los plazos estipulados
- Eficiencia: capacidad de obtención de los objetivos fijados en con los menores recursos posibles.
- Competencia: las distintas tareas, facultades, potestades que le corresponde realizar a la Administración Pública deben estar distribuidas o repartidas entre los distintos órganos y organismos administrativos.
- Jerarquía: relación de supremacía y autoridad de los órganos superiores respecto de los inferiores, y recíprocamente la relación de subordinación en que se encuentran los órganos inferiores respecto de los superiores.
- Coordinación: persigue la obtención de un resultado como consecuencia del ejercicio adecuado e integrado de determinadas funciones pertenecientes a distintos órganos u organizaciones.
- Centralización y descentralización: la centralización es aquella forma de organización pública en la que una sola administración, la del Estado, obviamente, asume la responsabilidad de satisfacer todas las necesidades de interés general y, consecuentemente, se atribuye todas las potestades y funciones necesarias para ello. La descentralización es el proceso contrario; es competencia para decidir materias o asuntos relevantes para el sujeto sin depender del control o tutela – salvo la estrictamente jurídica – por parte de otro sujeto superior.
- Concentración y desconcentración: se afirma la concentración cuando las competencias resolutorias están predominantemente atribuidas a los órganos superiores de la organización; y la desconcentración cuando se atribuye a los órganos inferiores.
- Participación ciudadana: considera al ciudadano como miembro de la comunidad, como afectado por el interés general y portador o velador del mismo. Implica la incorporación en las decisiones o actuaciones de la Administración Pública las referencias al interés general que los ciudadanos en directa relación con él pueden hacer valer.
- Potestad: Se entiende por tal, poder jurídico para imponer decisiones a otros para el cumplimiento de un fin. Es un poder de actuación otorgado por el ordenamiento

jurídico, quien determina y enmarca ese poder, para el cumplimiento de una finalidad determinada por el propio orden positivo.

Elementos de la administración pública

Los elementos más importantes de la administración Pública se pueden resumir y explicar de la siguiente manera:

- **Órgano administrativo**: Son todos aquellos órganos que pertenecen a la administración pública y que son el medio o el conducto por medio del cual se manifiesta la personalidad del Estado.
- **Actividad administrativa**: Esta actividad se desarrolla a través de la prestación de los servicios públicos, a los cuales está obligada la administración pública para el logro de su finalidad.
- **Finalidad**: La finalidad es el bien común o bienestar general de toda la población en general, elemento no sólo doctrinario sino Constitucional, que establece que el Estado se organiza para proteger a la persona y a la familia, y su fin supremo es el Bien Común.
- **El medio**: El medio que la administración pública utiliza para el logro del bienestar general o el bien común es el Servicio Público.

De lo anterior se entiende que el Estado viene obligado a adoptar una estructura orgánica y funcional adecuada, como garantía del cumplimiento de sus fines, integrándose en un sistema que se constituye por, el aparato central, los consejos de dirección y técnico – asesor, las delegaciones territoriales, empresas, etc.

El procedimiento administrativo

A cada una de esas situaciones de las que la Administración será parte inexcusable, corresponderá un espacio jurídicamente diseñado, un cause, un modo de comportarse que han de observar los participantes en estas situaciones.

La ley proveerá el curso y metodología de las acciones que se han de ejercitar en la consecución de cada propósito y quizás es por ello que no pueda explicarse cada procedimiento por la actuación que en él tengan sus intervinientes, sino que cada procedimiento condicionará de conformidad al objeto para el que fue diseñado, la actuación de unos y otros, de verse así (según el objeto para el cual existen) los procedimientos administrativos serán tantos como tantas sean las múltiples posibilidades de relación que pudieran darse entre administradores y administrados quienes quedarían marcados entonces por tales comportamientos.

El Derecho Administrativo regula las relaciones entre los particulares y el Poder Público, sobre la base del conjunto de principios jurídicos de actuación acerca de la actividad administrativa, puesto que debido a esta relación se pueden suscitar controversias, cuando sus órganos y entidades cumplen funciones administrativas en virtud de disposiciones jurídicas que enmarcan su acción ejecutiva, bien en la prestación de servicios o con determinada finalidad concreta de la voluntad estatal, a tenor de la política

de orden interno e internacional que adopte el Estado, la que incorpora a la referida Administración y a su normativa reguladora.

El objeto de estudio del Derecho Administrativo son las circunstancias políticas, ideológicas, morales, sociales y económicas que determinan las acciones y disposiciones del Estado, el modo de ser organizadas y los objetivos que se prevén. Son fuentes directas: La Constitución, Las Leyes; Los Decretos; Resoluciones, Disposiciones.

Administración Financiera del Estado:

Es el conjunto de sistemas, normas, organismos y procedimientos que gestionan los recursos económicos públicos (ingresos, gastos, deuda) para cumplir los objetivos gubernamentales, abarcando la programación, ejecución, control y rendición de cuentas del presupuesto, desde la captación de fondos hasta su aplicación eficiente en bienes y servicios públicos, garantizando transparencia y sostenibilidad fiscal.

Finanzas Públicas:

Finanzas públicas es la rama de la economía que estudia la gestión de los ingresos y gastos del Estado y otros entes públicos, con el objetivo de garantizar la estabilidad económica, el bienestar social y la eficiencia en el uso de los recursos.

Componentes Clave:

- Ingresos Públicos: Dinero que el Estado obtiene, principalmente a través de impuestos, pero también de otras rentas.
- Gasto Público: Inversión en servicios (educación, salud, seguridad), infraestructura y proyectos sociales.
- [Deuda Pública](#): Endeudamiento interno o externo para cubrir déficits y financiar grandes proyectos.
- [Políticas Fiscales](#): Decisiones sobre impuestos y gastos para influir en la economía (estabilización, redistribución, asignación).

La formulación y planificación de la gestión pública:

Es un proceso sistémico que va desde la identificación de problemas (causas, actores) hasta la creación de políticas y planes de acción (objetivos, estrategias, recursos, responsables) para resolverlos, buscando coherencia, eficiencia y resultados, e incluyendo etapas de seguimiento, monitoreo y evaluación para asegurar el cumplimiento y la mejora continua, articulando el presupuesto con los objetivos estratégicos.

Fases clave

- [Diagnóstico y análisis](#):
 - Definir el problema público y sus causas.
 - Mapear actores clave y analizar la gobernabilidad del problema.
- [Diseño de la política/estrategia](#):
 - Formular objetivos estratégicos y definir el perfil de acción institucional.
 - Establecer qué se debe hacer, cómo y con qué recursos.

- Planificación operativa:
 - Desarrollar planes de acción concretos con responsables, metas e indicadores.
 - Vincular la planificación con el presupuesto (presupuesto por resultados).
- Implementación y ejecución:
 - Poner en marcha los planes y asignar recursos.
- Seguimiento y evaluación:
 - Monitorear el avance, medir el desempeño y auditar la ejecución.
 - Retroalimentar el proceso para realizar ajustes y mejoras.

Enfoques modernos de la planificación estratégica:

- Gestión para Resultados (GPR): Se centra en la eficiencia, impacto y rendición de cuentas, alineando recursos y estructuras con objetivos claros.
- Planificación Estratégica Situacional (PES): Metodología para gestionar la incertidumbre y la acción de gobierno, analizando actores y conflictos.

Importancia de la planificación estratégica:

- Da coherencia a los actos de gobierno, vinculando el interés público con la acción estatal.
- Permite una gestión orientada a solucionar problemas y transformar la realidad.
- Mejora la articulación entre planificación, presupuesto y ejecución.

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 Clasificación

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
4. Clasificación según su finalidad:
 - Bienes de Consumo
 - Bienes de Capita
 - Servicios
 - Transferencias

Poderes del Estado y principales lineamientos para el ejercicio de la administración pública establecidos por la Constitución Provincial sancionada en 2025

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.

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.

Ley de Administración Financiera N° 12.510

NORMAS REGLAMENTARIAS Y COMPLEMENTARIAS LEY 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.

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

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

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

ARTÍCULO 4.- Comprende el Sector Público Provincial No Financiero: A - Administración Provincial 1.- Poder Ejecutivo I. Administración Centralizada a) Ministerios b) Fiscalía de Estado c) Secretarías de Estado II. Administración Descentralizada a)

Organismos de Seguridad Social – Salud – Previsión Social b) Organismos de Servicios y Obras Públicas c) Entes reguladores de organismos y servicios privatizados y de control d) Otros organismos 2.- Poder Legislativo I. Administración Centralizada II. Administración Descentralizada III. Tribunal de Cuentas 3.- Poder Judicial B - Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos 1. Empresas públicas 2. Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria 3. Sociedades Anónimas del Estado 4. Sociedades de economía mixta 5. Sociedades del Estado 6. Entes Interestatales e Interjurisdiccionales 7. Empresas y Entes residuales 8. Otros Entes Estatales El Poder Ejecutivo aprobará un clasificador presupuestario institucional que podrá tener variaciones en la medida que responda globalmente a la apertura aquí enunciada siendo de aplicación obligatoria los conceptos incluidos como "Administración Provincial" y "Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos" y en tanto permita individualizar cada Jurisdicción y Organismos a los efectos de aplicarle la clasificación antes expuesta. En el contexto de esta ley se entenderá por entidad u organismo a toda organización pública con personalidad jurídica y patrimonio propio; por jurisdicción a los Poderes Legislativo y Judicial, los Ministerios, Secretarías de Estado, Fiscalía de Estado, Defensoría del Pueblo y Tribunal de Cuentas. Queda reservada a la Legislatura la decisión de descentralizar el Sector Público Provincial, cuando el Organismo a crear deba adquirir el carácter de Entidad según los términos de esta ley.

ARTÍCULO 5.- Esta ley es aplicable a todas las Jurisdicciones y Entes citados en el artículo anterior componentes del Sector Público Provincial no Financiero. **ARTÍCULO 6.-** La Administración de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero está compuesta por los siguientes sistemas: A - Sistemas de Administración Financiera I. Presupuesto II. Tesorería y Gestión Financiera III. Crédito Público IV. Contabilidad V. Ingresos Públicos B - Sistemas de Administración de Bienes y Servicios I. Administración de Bienes y Servicios II. Recursos Humanos y Función Pública III. Inversión Pública. C - Sistemas de Administración de Información I. Administración de Recursos Informáticos Los subsistemas están a cargo de Unidades Rectoras Centrales que dependen del órgano que ejerza la fijación de políticas, la coordinación y supervisión de los mismos. Facúltase al Poder Ejecutivo como administrador de los distintos Sistemas y Subsistemas creados por la presente ley, a disponer que cada Unidad Rectora Central pueda ejercer las competencias de más de un subsistema conforme a razones de oportunidad, eficiencia y especialmente contracción del gasto público.

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

ARTÍCULO 9.- En cada una de las Jurisdicciones y Entidades funcionará un Servicio Administrativo-Financiero cuya organización, competencia y unidades dependientes serán establecidas por la reglamentación de esta ley.

ARTÍCULO 10.- El presente capítulo establece los principios, órganos, normas y procedimientos que regirán el proceso presupuestario de las Jurisdicciones y Entidades que conforman el Sector Público No Financiero. El Presupuesto es el instrumento constitucional de órdenes, límites, garantías, competencias y responsabilidades de toda la Hacienda Pública, que expone los recursos calculados y su correspondiente aplicación,

mostrando los resultados económicos y financieros esperados, la producción de bienes y servicios a generar y los recursos humanos a utilizar.

ARTÍCULO 11.- El ejercicio económico-financiero del Sector Público Provincial No Financiero comienza el 1º de enero y finaliza 31 de diciembre de cada año.

ARTÍCULO 12.- El Presupuesto de Recursos contiene la enumeración y monto estimado para el ejercicio de los diferentes rubros de ingresos corrientes y de capital, representen o no entradas de dinero efectivo al Tesoro. Las denominaciones de los diferentes rubros de recursos deben ser lo suficientemente específicas como para identificar las respectivas fuentes de financiamiento. Para la Administración Central, se consideran como recursos del ejercicio todos aquellos que se prevén recaudar durante el período en cualquier organismo, oficina o agencia autorizados a percibirlos, en nombre de aquella, con independencia de la fecha en que se origine la obligación de pago o la liquidación. Para los Organismos Descentralizados la reglamentación determinará el criterio para el cálculo del presupuesto de ingresos, el que debe ser determinado según el tipo de recursos que perciba. El sector Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos siguen el criterio de lo devengado para el cálculo de los recursos. 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. Todo gasto que se devengue en el período debe contar previamente con el registro de su respectivo compromiso, salvo en aquellos casos en donde ambas etapas se registren en forma simultánea. A los fines de la presente ley se consideran gastos del ejercicio todos aquellos créditos que se devenguen en el período, se traduzcan o no en salidas efectivas de dinero. Las operaciones de financiamiento comprenden todas las fuentes y aplicaciones financieras que se originen durante el ejercicio financiero.

ARTÍCULO 16.- El Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos comprende a los Poderes, Jurisdicciones y Entidades que integran la Administración Provincial y debe contener la totalidad de los ingresos y gastos previstos para el ejercicio, así como las operaciones de financiamiento. Estos conceptos deben figurar por separado y por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí. Adicionalmente el Proyecto de Ley de Presupuesto debe especificar: 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.

ARTÍCULO 18.- El presupuesto debe adoptar la estructura que demuestre el cumplimiento de las funciones del Estado, políticas, planes, programas de acción y producción de bienes y servicios de los Organismos de la Hacienda Pública, así como la incidencia económica y financiera de los gastos y recursos, la vinculación de los mismos con sus fuentes de financiamiento y la distribución geográfica de los gastos previstos. El mismo deberá contener, como mínimo, las siguientes informaciones: 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.

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

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

ARTÍCULO 26.- Toda ley que autorice gastos no previstos en la Ley de Presupuesto deberá señalar sus fuentes específicas de financiamiento o la pertinente autorización para la utilización del crédito. La ejecución del gasto autorizado por dicha ley sólo procede desde el momento en que se produzca la efectiva recaudación del recurso.

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

ARTÍCULO 49.- Las Jurisdicciones y Entidades que conforman el Sector Público Provincial No Financiero, pueden autorizar el funcionamiento de fondos rotatorios o cajas chicas, con el régimen y los límites que establezca la reglamentación, previa intervención de la Contaduría General de la Provincia y Tesorería General de la Provincia. A estos efectos, los servicios administrativo-financieros correspondientes pueden entregar los

fondos necesarios con carácter de anticipo, formulando el cargo correspondiente a sus receptores conforme la reglamentación que establezca la Unidad Rectora Central del sistema.

Decreto 1387/09 Reglamenta el Artículo 49º conforme a su Anexo Único:

Los anticipos de fondos a funcionarios formalmente autorizados, para atender gastos de funcionamiento o excepcionales, con rendición de los montos invertidos, pueden realizarse mediante la constitución de Fondos Rotatorios o Cajas Chicas dependientes de los primeros. A los efectos de esta reglamentación, se definen como gastos de funcionamiento aquellos que se efectúen para atender erogaciones por parte de las Jurisdicciones y Entidades que conforman el Sector Público Provincial No Financiero, para cubrir necesidades surgidas de las acciones propias de éstas. Se podrán realizar gastos con cargo a Fondos Rotatorios y Cajas Chicas en los siguientes conceptos, según el clasificador por objeto de gasto: 1) Inciso 2 "Bienes de Consumo", 2) Inciso 3 "Servicios no Personales", Partidas Principales: 1-Servicios Básicos; 3-Mantenimiento, reparación y limpieza y 7-Pasajes y viáticos; 3) Inciso 4 "Bienes de Uso", Partidas Principales: 3-Maquinaria y equipo y 5-Libros, revistas y otros elementos.

Serán creados: En la Administración Centralizada dependiente de este Poder Ejecutivo mediante Resolución Conjunta del Ministro de la Jurisdicción respectiva o Secretario de Estado, Fiscal de Estado y el Ministro de Economía; En la Administración Descentralizada del Poder Ejecutivo Provincial, que reciba aportes del Tesoro: mediante Resolución Conjunta de la autoridad máxima de Organismo Descentralizado y el Ministro de Economía. En la Resolución Conjunta se deberá especificar: a) El Servicio Administrativo Financiero al cual se asigna el Fondo Rotatorio. b) Funcionario Responsable del fondo asignado, con facultades para disponer gastos y pagos con cargo al mismo. c) El monto asignado y el importe máximo de los gastos a realizar con el mismo. d) La fuente de financiamiento por la cual se constituye, adecuada a los créditos presupuestarios asignados. e) Frecuencia de entrega de los montos, en los casos en los que la constitución del fondo se realice mediante asignaciones periódicas. f) Las partidas de gastos que pueden atenderse con cargo al Fondo Rotatorio, conforme las restricciones establecidas en la presente norma. g) Identificación de la Cuenta Bancaria administrada a la que se asocia el Fondo Rotatorio. h) Las normas específicas, limitaciones, condiciones especiales y excepciones que se estime conveniente fijar. En caso de imposibilidad de determinación del importe máximo de los gastos a realizar, las autoridades firmantes de la Resolución dejarán expresa constancia, en el mismo instrumento, de tal circunstancia y su fundamentación. Los incrementos de montos de cada Fondo Rotatorio, se autorizarán mediante normas administrativas del mismo nivel de las que habilitaron su creación.

Podrá constituirse una o más Cajas Chicas, dependientes de un Fondo Rotatorio. La creación, modificación o incrementos de Cajas Chicas dependientes de un Fondo Rotatorio, se resolverá mediante disposición del responsable del Fondo Rotatorio. Aquellas Jurisdicciones y Entidades en las que sea conveniente mantener las operatorias actualmente aplicadas, mediante las que se utilizan las partidas de gastos de funcionamiento, podrán oportunamente autorizar el funcionamiento de Fondos Rotatorios o Cajas Chicas debiendo realizar las adecuaciones funcionales necesarias para constituir

los mismos, de conformidad a lo establecido en esta arias para constituir los mismos, de conformidad a lo establecido en esta reglamentación.

ARTÍCULO 56.- La Tesorería General de la Provincia es la Unidad Rectora Central del Subsistema "Tesorería y Gestión Financiera" de la hacienda del Sector Público Provincial No Financiero y está a cargo de un Tesorero General y un Subtesorero General.

ARTÍCULO 57.- La Tesorería General de la Provincia tiene las siguientes competencias:

- a) Normatizar los procedimientos de la administración de fondos de la Administración Provincial, implementando un sistema de registración de cargos y descargos que deban formularse a los responsables y a sí mismo, de acuerdo a lo establecido en la presente ley;
- b) Elaborar conjuntamente con la Dirección General de Presupuesto la programación de la ejecución del presupuesto de la Administración Provincial;
- c) Programar el flujo de fondos y elaborar el presupuesto de caja de la Administración Provincial;
- d) Centralizar los recursos de la administración central aplicando el criterio de la unidad de caja;
- e) Disponer los pagos en base a los cronogramas establecidos;
- f) Administrar el Fondo Unificado de Cuentas Oficiales, o el sistema de Cuenta Única;
- g) Emitir letras a corto plazo, pagarés u otros medios sucedáneos de pago en las condiciones previstas en el Artículo 48° de esta ley;
- h) Ejercer la supervisión de las unidades operativas periféricas de tesorerías centralizadas y descentralizadas, sus registros y los movimientos bancarios de sus cuentas;
- i) Custodiar los títulos, fondos y valores;
- j) Proponer medios de pago y evaluar alternativas de cancelación de obligaciones;
- k) Disponer inversiones temporarias de fondos inmovilizados, e intervenir, emitiendo opinión técnica previa, en las inversiones temporarias de fondos inmovilizados de las diferentes jurisdicciones y entidades;
- l) Normar sobre las condiciones de titularidad y uso de las cuentas bancarias oficiales, autorizar la apertura de las mismas, revisar la validez y uso de las existentes, y ordenar su cierre cuando corresponda;
- m) Controlar la emisión, distribución e inutilización de los valores fiscales;
- n) Conformar el presupuesto de caja de las entidades, supervisar su ejecución y asignar las cuotas de transferencias que éstos perciban de acuerdo con la Ley de Presupuesto;
- ñ) Todas las demás funciones que en el marco de la presente ley le adjudique la reglamentación.

ARTÍCULO 58.- Se entiende como Subsistema de "Crédito Público" al conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que regulan las acciones y operaciones tendientes a la obtención y cancelación de financiamiento interno y externo, incluido el proceso previo de evaluación y dictamen de factibilidad para la concreción y aplicación de la toma de créditos internos y externos en el marco expresado en la Constitución Provincial.

ARTÍCULO 59.- El endeudamiento resultante de las operaciones de crédito público debe estar destinado exclusivamente a las contrataciones de obras, bienes y servicios vinculadas a inversiones en infraestructura económica-social reproductivas, la atención de casos excepcionales de evidente necesidad o gravedad o emergencia financiera extraordinaria; la refinanciación de pasivos del sector público provincial; la ejecución de programas de transformación de su administración; y la realización de gastos directamente relacionados con la ejecución y administración de las citadas operaciones.

ARTÍCULO 73.- Se entiende como Subsistema de "Contabilidad" al conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos técnicos utilizados para recopilar, evaluar, procesar y exponer los hechos y actos económicos y financieros que afecten o puedan afectar patrimonialmente al sector público, y que permitan medir el cumplimiento de los objetivos y metas de la administración.

ARTÍCULO 97.- El Subsistema "Ingresos Públicos" comprende el conjunto de órganos, normas y procedimientos que regulan la información, administración y percepción del conjunto de ingresos tributarios y no tributarios con incidencia económica o financiera en el presupuesto del Estado Provincial.

ARTÍCULO 98.- Los recursos del Estado serán recaudados por el Organismo Recaudador de la Provincia, de conformidad a las normas del Código Fiscal y de la Ley Impositiva Anual. Aquellos tributos, tasas o contribuciones cuya recaudación esté sujeta a un régimen especial, serán percibidos por los organismos autorizados por la autoridad competente, en el tiempo y forma que determinen las leyes y reglamentos específicos.

ARTÍCULO 105.- 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 oportuno y el costo más racional.

SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

ARTÍCULO 106.- La Dirección General de Contrataciones y Gestión de Bienes es la Unidad Rectora Central del subsistema "Administración de Bienes y Servicios" de la hacienda del Sector Público Provincial No Financiero, y está a cargo de un Director General y un Subdirector General.

ARTÍCULO 107.- La Dirección General de Contrataciones y Gestión de Bienes tiene las siguientes competencias: 1. 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. 2. 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; ñ) Todas las demás facultades necesarias para el cumplimiento de su función.

ARTÍCULO 108.- Todos los bienes existentes y los que la hacienda pública incorpore a título oneroso o gratuito, integran el Patrimonio de la Provincia, sin perjuicio de la afectación temporaria o definitiva que se asigne a una jurisdicción o entidad en particular. Están exceptuados los bienes que adquieran los Entes Autárquicos con sus propios recursos. Las normas del presente capítulo son aplicables a las empresas y servicios concesionados respecto de los bienes de dominio del Estado

ARTÍCULO 109.- La administración de los bienes estará bajo la responsabilidad de las jurisdicciones y entidades que los tengan asignados o los hayan adquirido para su uso,

debiendo prever en sus presupuestos los créditos para atender los gastos de conservación necesarios para su mantenimiento.

ARTÍCULO 110.- 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.

ARTÍCULO 112.- Debe ser objeto de relevamiento e inventario la totalidad de los bienes excepto los del dominio público, registrando de éstos solamente las inversiones en ellos realizadas.

ARTÍCULO 113.- Las formalidades legales exigidas para la incorporación o baja patrimonial son las siguientes:

- **ALTAS:** a - Voluntarias: - Onerosas: según las exigencias impuestas en el régimen de compras de acuerdo a su monto. Los bienes inmuebles y vehículos necesitarán aprobación del Poder Ejecutivo o de las Máximas Autoridades de los Poderes Legislativo o Judicial. - Gratuitas: 1. Sin cargo: aceptación por decreto del Poder Ejecutivo o acto equivalente de las Máximas Autoridades de los Poderes Legislativo o Judicial. 2. Con cargo: aceptación por decreto del Poder Ejecutivo el que debe ser ratificado por el Poder Legislativo. b - Forzosas: Solo aquellas dispuestas por ley.
- **BAJAS:** Cuando obedezcan a razones normales de uso debe constar el informe técnico respectivo a los efectos de verificar y certificar el cumplimiento de la vida útil estimada del bien. En todos los casos las actuaciones deben ser remitidas al Tribunal de Cuentas. a) Bienes muebles: por acto administrativo de las Autoridades Máximas de las jurisdicciones. b) Bienes inmuebles: por ley.

ARTÍCULO 114.- El régimen de contrataciones regulará todos los procesos de adquisición de bienes y servicios de terceros que el sector público provincial adquiera para su consumo o uso. Incluye asimismo las contrataciones por ventas y concesiones, y todos aquellos contratos no excluidos expresamente. La contratación de obras públicas se regirá por su ley específica, siendo la presente ley de aplicación supletoria cuando aquella norma no lo prevea. Quedan excluidos los siguientes contratos, los que se regirán por sus respectivas normas y supletoriamente por la presente ley: a) los de empleo público; b) las compras menores por Caja Chica; c) los que se celebren con estados extranjeros, con entidades de derecho público internacional, o con instituciones multilaterales de crédito; d) los que se financien con recursos provenientes de los Estados o de las Entidades a que se hace mención en el inciso anterior, sin perjuicio de las facultades de fiscalización sobre este tipo de contratos que la presente ley confiere a los Organismos de Control; e) los que celebren las empresas y sociedades del Estado Provincial cuya actividad habitual y específica sea comercial, industrial, financiera u otra, cuando se realicen en cumplimiento de su objeto social.

ARTÍCULO 115.- Las contrataciones deben ajustarse a las siguientes premisas: 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.

Decreto 1104/16 Reglamenta el Artículo 115º conforme a su Anexo Único: Primera parte: 1. Criterios de interpretación en las contrataciones. Las premisas consagradas por el artículo 115º de la Ley N° 12.510 tienen por finalidad garantizar que las Jurisdicciones o Entidades obtengan bienes, servicios y obras de la calidad requerida, en forma oportuna y a precios razonables. Estas premisas deben ser utilizadas como criterio interpretativo para resolver las cuestiones que se susciten en los procedimientos de selección o durante la ejecución de los contratos, como parámetros para la actuación de los funcionarios responsables y para suplir vacíos o conflictos normativos. Inciso a) 1. Optimización del poder de compra. A fin de optimizar el poder de compra estatal, la Unidad Rectora Central podrá: a. Celebrar Convenios Marco de los bienes y servicios de uso común, los que serán utilizados en forma obligatoria por las Jurisdicciones y Entidades para contratar los bienes y servicios comprendidos en los mismos; b. Disponer que la contratación de determinados bienes o servicios se realice en forma unificada, realizando la contratación correspondiente o designando a la Jurisdicción o Entidad encargada de la gestión de contratación; c. Adoptar las medidas que estime convenientes para el logro más eficiente del fin buscado. 2. Convenio Marco. La Unidad Rectora Central, mediante el procedimiento de licitación pública, podrá establecer Convenios Marco con oferentes, a través de los cuales, previa compulsas de ofertas, se establezcan los precios y las condiciones de contratación a mantener durante un período de tiempo definido, con relación a determinados bienes o servicios debidamente especificados; sin que esto implique una obligación o compromiso de contratación del Estado para con los oferentes. La celebración de un Convenio Marco sólo da derecho al proveedor a que su convenio sea publicado en el Catálogo de Convenios Marco en el sitio web de contrataciones de la Provincia. Del procedimiento podrá resultar una adjudicación múltiple siempre que los oferentes hayan superado los requisitos mínimos establecidos en las cláusulas particulares. Un mismo producto o servicio puede ser ofrecido a distintos precios en el catálogo de Convenios Marco, dependiendo de la oferta de cada proveedor y de las condiciones comerciales complementarias, tales como monto mínimo de la orden de compra que el proveedor esté dispuesto a aceptar, tiempo de entrega o tiempo de reposición, garantías adicionales a las básicas del bien o servicio, descuentos por volumen, servicios adicionales los que pueden incluir asesorías o asistencia técnica para la utilización de los bienes, la posibilidad de disponer de bienes en calidad de muestra o demostración y soporte permanente, zonas de comercialización o de entrega, entre otras. La adjudicación del Convenio Marco será otorgada al oferente u oferentes cuyas ofertas hayan cumplido con los requisitos mínimos exigidos en los pliegos licitatorios e igualen y/o superen el puntaje total mínimo previsto en el Pliego de Bases y Condiciones Particulares para su adjudicación, si la metodología de evaluación fijase un sistema de puntajes. Las Jurisdicciones y/o Entidades, previo a iniciar un procedimiento de contratación de un bien

o servicio, deben consultar el catálogo de Convenios Marco publicado por la Unidad Rectora Central. En caso de que los bienes o servicios que necesiten se encuentren comprendidos en los mismos deberán emitir la orden de compra contra el Convenio Marco, previa autorización e imputación preventiva del crédito específico con el que se afrontará la erogación.

Las Jurisdicciones o Entidades elegirán la ficha de producto o servicio específica que represente la opción más beneficiosa para satisfacer su requerimiento debiendo contratarlo con el proveedor adjudicatario elegido, en la forma, precio, plazos y demás condiciones establecidas en la ficha de producto o servicio, sin necesidad de desarrollar procedimiento de selección alguno. Las órdenes de compra emitidas contra Convenios Marco serán comunicadas a la Unidad Rectora Central. En caso de evaluarse que se obtendrán mejores precios y condiciones en la contratación de un bien o servicio que los establecidos en un Convenio Marco vigente, la Jurisdicción o Entidad contratante deberá informar a la Unidad Rectora Central dicha situación justificando su apartamiento. Luego podrá realizar el procedimiento de selección que corresponda en función del monto u objeto contractual. 3. Contratación Unificada. La Unidad Rectora Central, en base a informe técnico por ella elaborado, podrá realizar la contratación unificada o encomendar la misma a una Jurisdicción o Entidad cuando dos o más reparticiones deseen adquirir un mismo tipo de bien o servicio y se presuma que el costo total a pagar por los mismos será menor si se tramitan en forma conjunta. La Unidad Rectora Central podrá tomar la decisión de unificar contrataciones a pedido de las Jurisdicciones o Entidades o bien en base a los sistemas de estadística, programación y planificaciones que implemente, en ejercicio de sus competencias.

Inciso b) 1. Razonabilidad del Proyecto. Las unidades operativas de contrataciones deberán evaluar la factibilidad técnica y económica de los pedidos a fin determinar si los mismos constituyen la mejor alternativa técnica y económica para la satisfacción del requerimiento. A tal fin podrán realizar estudios de mercado previos a la realización del procedimiento de selección y proponer al área usuaria y/o al funcionario competente para autorizar la contratación: a) las modificaciones que estimen necesarias o convenientes en las características técnicas de los bienes o servicios solicitado y en las características, formalidades y condiciones de la contratación; b) la corrección del monto estimado del contrato si advirtieran que el mismo no refleja razonablemente el valor de mercado de los bienes y servicios a contratar y los costos asociados a los plazos de pago, formalidades y formas de contratación y demás circunstancias que pudieran incidir en el valor final de los mismos; c) otras alternativas técnicas que consideren más convenientes para satisfacer la necesidad pública comprometida con la contratación.

Los bienes y servicios deben reunir las condiciones de calidad y modernidad tecnológica necesarias para cumplir con efectividad los fines para los que son requeridos desde el mismo momento en que son adquiridos o contratados, y por un determinado y previsible tiempo de duración, con posibilidad de adecuarse, integrarse y repotenciarse, si fuera el caso, con los avances científicos y tecnológicos. Inciso c) 1. Responsabilidad de los agentes y funcionarios. Los agentes y funcionarios que autoricen, aprueben, dirijan o ejecuten contrataciones son responsables en particular por la elección de la mejor

alternativa técnica y económica para el Sector Público Provincial No Financiero, por la elección del procedimiento de selección del contratista, por el cumplimiento de las normas de publicidad y difusión, por la promoción de la concurrencia y competencia, por el mantenimiento del debido proceso objetivo y sustantivo y por el respeto por la legalidad objetiva. Inciso d) 1. Promoción de la concurrencia y competencia. Los pliegos de bases y condiciones generales y particulares no deberán contener cláusulas que restrinjan la concurrencia o la competencia o que favorezcan situaciones particulares. El principio de concurrencia de ofertas no deberá ser restringido por medio de recaudos excesivos, severidad en la admisión de ofertas o exclusión de éstas por omisiones intrascendentes, debiéndose requerir a los oferentes incursos en falta, las aclaraciones que sean necesarias, dándoseles la oportunidad de subsanar deficiencias insustanciales sin alterar los principios de igualdad y transparencia. En caso de dudas acerca de los alcances de las cláusulas de los pliegos se estará en su interpretación a favor de la concurrencia de los oferentes.

Inciso e) — Sin reglamentar. Inciso f) Sin reglamentar. Inciso g) 1. Flexibilidad. La interpretación de las normas, de las cláusulas contractuales y de las ofertas debe estar guiada por los principios de buena fe y razonabilidad, procurando la solución que posibilite la satisfacción del interés público perseguido por la contratación. En caso de duda debe privilegiarse la interpretación que tienda a la validez de las ofertas, a la superación de cuestiones o rigorismos formales que atenten contra la eficacia de la contratación y al cumplimiento del contrato. 2. Transparencia. Las contrataciones se desarrollarán en todas sus etapas en un contexto de transparencia que se basará en la publicidad y difusión de las actuaciones, con la incorporación de tecnologías informáticas que permitan aumentar la eficiencia de los procedimientos y faciliten el acceso de la sociedad a la información relativa a la gestión del Sector Público Provincial No Financiero en materia de contrataciones.

Inciso h) 1. Economía y Eficiencia. En todas las etapas del procedimiento de contratación se aplicarán los criterios de simplicidad, austeridad, concentración y ahorro en el uso de los recursos, debiendo evitarse exigencias y formalidades costosas e innecesarias. A favor de la economicidad, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos público, las unidades contratantes podrán aplicar a los procedimientos de contratación las siguientes variantes: a. Orden de compra abierta; b. Subasta inversa presencial o electrónica; c. Llave en mano. 2. Orden de Compra Abierta. Se utilizará la contratación con orden de compra abierta cuando la Jurisdicción o Entidad contratante no pueda determinar con precisión o con adecuada aproximación, desde el inicio del procedimiento de selección, la cantidad de bienes o servicios a adquirir durante el período de vigencia del contrato. La Jurisdicción o Entidad contratante determinará, para cada renglón, el número máximo de unidades que podrán requerirse durante el lapso de vigencia del contrato y la frecuencia con que se realizarán las órdenes de compra a fin de poder realizar los requerimientos de acuerdo con sus necesidades y al precio unitario adjudicado.

ARTÍCULO 116 (Modificado por Ley 13.861).- Toda compra o venta por cuenta de la Provincia, así como todo contrato sobre locaciones, arrendamientos, trabajo o

suministros, se debe hacer, por regla general, previa licitación o concurso público. No obstante puede contratarse por: a) licitación o concurso privado, cuando el valor estimado de la operación no exceda el importe que establezca la Ley de Presupuesto; b) subasta o remate público, previa fijación del precio máximo o mínimo para la operación de compra o venta respectivamente, sólo si la operación se haya autorizado por el Poder Ejecutivo o la Máxima Autoridad de los Poderes Legislativo o Judicial; c) contratación directa, en los siguientes casos y bajo las condiciones que se establecen a continuación: 1. Cuando la operación no exceda el tope de la reglamentación; 2. Urgencias o emergencias originadas en circunstancias imprevisibles plenamente justificadas. La urgencia debe responder a circunstancias objetivas y su magnitud debe ser tal que impida la realización de otro procedimiento de selección en tiempo oportuno; 3. Cuando la licitación o concurso haya resultado desierto por ausencia de ofertas ajustadas al pliego respectivo, siempre que rijan, para la contratación directa, exactamente las mismas condiciones y cláusulas que las exigidas en la licitación o concurso desiertos; 4. Obras de arte, científicas o de interés histórico cuya ejecución deba confiarse a empresas, artistas o profesionales especializados de reconocida capacidad. Se debe fundar la necesidad de la especialización y los antecedentes que acrediten la notoria capacidad científica o artística de las empresas, artistas o especialistas a quienes eventualmente se les encomiende la ejecución de la obra o servicio. Las contrataciones respectivas deben establecer la responsabilidad propia y exclusiva del contratado, quién, en todos los casos, actuará sin relación de dependencia con el Estado Provincial; 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.

Decreto N° 1247/2008:

Apruébese el "Manual de Procedimiento para la Gestión de Contrataciones Directas" dispuesto en el Anexo I, el cual forma parte integrante del presente. ARTÍCULO 2º: El Manual aprobado en el artículo 1º será de aplicación a los procedimientos de contratación directa previstos en los artículos 116, inciso c), apartado 1, 127 y 128 de la Ley N° 12.510, que se inicien a partir del dictado del presente decreto, así como a aquellas gestiones que al día de la fecha no estuvieran perfeccionadas mediante el dictado del correspondiente acto administrativo de adjudicación.

Ver formularios y anexos:

<https://www.santafe.gob.ar/normativa/item.php?id=48663&cod=d0351244ca9d617ab6bdccf8cd513590>

ARTÍCULO 120.- La licitación o concurso es público cuando el llamado a participar esté dirigido a un número indeterminado de posibles oferentes con capacidad para obligarse, y es aplicable, sin perjuicio del cumplimiento de los demás requisitos que exijan el Pliego de Bases y Condiciones Particulares y el Pliego Único de Bases y Condiciones Generales.

- Decreto 1104/16

ARTÍCULO 121.- La licitación o concurso es privado cuando se invita a participar a una determinada cantidad de posibles oferentes y es procedente cuando el monto estimado de la contratación no exceda del establecido para la licitación o concurso públicos. En todos los procedimientos de selección del co-contratante en que la invitación a participar se realice a un determinado número de personas físicas o jurídicas, se deben considerar y evaluar las ofertas presentadas por quienes no fueron convocados.

ARTÍCULO 124.- La licitación o concurso es nacional cuando la convocatoria está dirigida a interesados y oferentes cuya sede principal de negocios tenga domicilio en el país o tengan sucursal en el país con una antigüedad mínima de dos años. • Decreto 1104/16 - Anexo Único: Artículo 124º - Sin reglamentar. **ARTÍCULO 125.-** La licitación o concurso es internacional cuando, por las características del objeto o la complejidad de la prestación, la convocatoria se extienda a interesados y oferentes del exterior.

ARTÍCULO 127.- En las contrataciones directas, si el monto previsto del contrato fuera inferior al que determine la reglamentación, las invitaciones a participar pueden efectuarse por cualquier medio y las ofertas pueden presentarse mediante correo electrónico, facsímil u otros medios similares que disponga la Dirección General de Contrataciones y Gestión de Bienes. El titular de la unidad operativa de contrataciones es el depositario de las propuestas que se reciban. Dicho funcionario es responsable de que las ofertas permanezcan reservadas hasta el día y hora de vencimiento del plazo fijado para su presentación. En esa oportunidad todas las ofertas que se hubieren presentado se agregarán al expediente según el orden de su recepción, pudiendo prescindirse del acto formal de apertura de las ofertas. El titular de la unidad operativa de contrataciones suscribirá un acta donde conste lo actuado.

ARTÍCULO 131.- La reglamentación especificará los requisitos que contendrán los pliegos de bases o documentación que haga sus veces, debiendo contener mínimamente:

a) Descripción del objeto; b) Especificaciones técnicas; c) Factores de evaluación; d) Moneda de cotización y tipo de conversión; e) Clase y monto de las garantías a constituir; f) Plazos; g) Condiciones económico - financieras. La reglamentación establecerá los requisitos y formalidades para la venta de los pliegos de bases y condiciones para los llamados a los distintos procesos de selección.

ARTÍCULO 138.- Los precios pactados son invariables, excepto que ello signifique una economía para el Estado.

ARTÍCULO 140.- La locación de inmuebles para uso del Estado Provincial, debe efectuarse previo pedido de propuestas, con sujeción al procedimiento de selección, conforme al monto de erogación anual, excepto el alquiler con opción a compra en cuyo caso el procedimiento de selección lo determinará el presunto valor total del contrato más el posible valor residual, debiendo en todos los casos publicarse en el Boletín Oficial, la página oficial en Internet o en la red que la reemplace y un diario de la localidad. Al vencimiento de un contrato de locación anterior, la entidad responsable de la contratación, previa intervención de la Unidad Rectora Central, puede proceder según convenga, a su renovación o reconducción o a un nuevo llamado a licitación o concurso de precios para ocupar otro local. No obstante haber llamado a licitación o concurso de precios, puede resolver la renovación del contrato anterior o su reconducción, si no se presentasen propuestas o éstas resultaran inconvenientes. La contratación de nuevos alquileres está sujeta a las disposiciones en materia de adjudicaciones, en lo atinente a responsabilidad de aprobación. Es condición indispensable y previa al perfeccionamiento del contrato de locación o sus futuras renovaciones, por parte del propietario del inmueble, la acreditación por parte del locador, de las constancias de libre deuda del impuesto inmobiliario correspondiente a la propiedad en trámite de arrendamiento, la verificación de la titularidad del bien y la inspección del estado del mismo. En ningún caso debe incluirse en los contratos cláusulas que obliguen al Estado al pago de tasas, contribuciones, impuestos o gravámenes de cualquier naturaleza, existentes o futuras que incidan sobre el bien arrendado, los que son por cuenta exclusiva de su propietario, a excepción de los servicios que por razones de uso que diera al inmueble la repartición locataria, deben ser atendidos por el fisco. La Provincia debe contemplar al momento de formalizar el contrato la reserva del derecho de rescindir el mismo sin lugar a indemnización alguna a favor del propietario.

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.

ARTÍCULO 147.- Los valores de los contratos de locación de inmuebles deben ser acordes a los fijados en negociaciones inmobiliarias en condiciones similares de mercado.

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.

ARTÍCULO 156.- El Subsistema de “Recursos Humanos y Función Pública” comprende al conjunto de órganos, normas y procedimientos dirigidas a promover, organizar y coordinar la administración de las plantas permanentes y temporarias de agentes que revistan en los distintos escalafones o regímenes laborales.

ARTÍCULO 159.- Para tomar posesión en un cargo que dependa de los Poderes Ejecutivo, Legislativo o Judicial, es indispensable que haya sido dictado, previamente, el decreto de designación o acto equivalente emitido por la autoridad a quien compete hacerlo. Los haberes se devengarán a partir de la fecha de la toma de posesión no pudiendo liquidarse hasta tanto se haya cumplido con esta exigencia.

ARTÍCULO 170.- El Subsistema de “Inversión Pública” comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos necesarios para la formulación del Plan Provincial de Inversión Pública y la identificación, formulación y evaluación de los proyectos de inversión. Se entiende por inversión pública la aplicación racional y eficiente de recursos públicos con el fin de mantener, ampliar, mejorar, modernizar, reponer o reconstruir la capacidad productora de bienes y servicios con el fin de incrementar el patrimonio y optimizar la gestión pública. El ciclo de todo proyecto de inversión comprenderá las etapas de preinversión, inversión, operación y evaluación posterior.

ARTÍCULO 179.- El sistema “Administración de Recursos Informáticos” comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que regulan la adquisición, desarrollo y utilización de tecnologías informáticas para la producción y la conservación de la información y la realización de procedimientos administrativos.

Sindicatura de la Provincia

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

ARTÍCULO 183.- Le compete el control interno y ejerce la auditoría interna de las jurisdicciones y entidades, que componen el Poder Ejecutivo y los Organismos Descentralizados y Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos que dependan del mismo, de acuerdo al ámbito de aplicación de la presente ley, sus métodos, normas y procedimientos de trabajo. El modelo de control que aplique y coordine la Sindicatura General, deberá ser integral e integrado; e implica concebir a la jurisdicción o entidad como una totalidad que cumple funciones, logra resultados, realiza procesos y funda sus decisiones en criterios de economía, eficiencia y eficacia. Abarca los aspectos presupuestarios, económico, financiero, patrimonial, normativo y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones.

ARTÍCULO 184.- 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. Con el fin de garantizar la autonomía de criterio de los auditores, sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sometidas a su análisis.

ARTÍCULO 185.- La Sindicatura General de la Provincia puede crear bajo su dependencia delegaciones, con competencia en la auditoría interna de una o más jurisdicciones del Poder Ejecutivo, las que dependen de ésta, orgánica y funcionalmente. Los titulares de cada jurisdicción y entidad deben garantizar la actividad de tales delegaciones, pudiendo además solicitar la inclusión de actividades de auditoría requeridas por éste en su plan de tareas. La autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo Provincial, será responsable del mantenimiento de un adecuado sistema de control interno.

ARTÍCULO 186.- 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.

ARTÍCULO 188.- 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.

Tribunal de Cuentas

Resoluciones del Tribunal de Cuentas que reglamentan la Ley 12.510 SECCIÓN I - Definición

ARTÍCULO 192.- El control externo posterior del Sector Público Provincial No Financiero será ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, de acuerdo con las atribuciones que le fija el Artículo 81° de la Constitución Provincial y las que se determinen legalmente. A tal fin, contará con personería jurídica, autonomía funcional, autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación. Su patrimonio estará compuesto por todos los bienes que le pertenezcan al momento del dictado de la presente ley y todos los que se le asignen o adquiera por cualquier causa jurídica

ARTÍCULO 202.- (Modificado por Ley 13.985) 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; e) El examen e informe a las Cámaras Legislativas de la Cuenta de Inversión dentro de los 120 días contados a partir de la fecha de su recepción."

ARTÍCULO 203.- (Modificado por Ley 13.985) En el marco del Programa de Acción Anual de Control Externo, y a los fines del ejercicio de su competencia, el Tribunal de Cuentas podrá: a) Realizar auditorías sobre los asuntos de su competencia en las distintas jurisdicciones o entidades bajo su control, examinar y evaluar el Control Interno de los mismos; b) 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; c) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y operaciones contempladas en la Ley Anual de Presupuesto o Leyes Especiales; d) 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; e) Controlar el cumplimiento de la coparticipación impositiva a favor de Municipios y Comunas; f) Realizar exámenes especiales de actos y contratos que estime de significación, por sí o por sugerencia de las Cámaras Legislativas; g) Fiscalizar en forma integral los procesos de privatización o concesión en todas sus etapas, con los alcances que establezcan las leyes especiales; h) Requerir informes a los órganos de control interno relativos a los controles efectuados y resultados obtenidos; i) 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; j) 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; k) Suscribir convenios con organismos públicos de control de otras jurisdicciones relativos a temas vinculados con su finalidad; l) Establecer el modo y forma de ejercer las funciones de control posterior; m) 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; n) 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; ñ) 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; o) 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; p) 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; q) 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; r) 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, con excepción de los miembros del Poder Legislativo y los funcionarios comprendidos en el artículo 98 de la Constitución Provincial; s) 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; t) Imponer multas en los casos de no acatamiento o desobediencia a sus requerimientos o decisiones, las que serán graduadas entre el 10% y 200% del sueldo del agente administrativo de mayor jerarquía del organismo al que corresponde el sancionado, sin perjuicio de solicitar en dichos casos, la aplicación de medidas

disciplinarias por parte de la autoridad competente. u) Verificar el cumplimiento de la Ley N° 7.089 y su reglamentación.

ARTÍCULO 205.- (Modificado por Ley 13.985) El control posterior de legalidad a que refiere el artículo 202, inciso a), será ejercido por el Tribunal de Cuentas, pudiendo dar lugar a los siguientes pronunciamientos: a) Reparación Administrativa: cuando el acto analizado contuviere errores materiales, de cálculo u omisiones; b) Observación Legal: cuando hubiese sido dictado en contravención a disposiciones legales o reglamentarias en vigencia. Dicho control será realizado selectivamente, en función de la significación económica de los actos u otros criterios a juicio del Tribunal, y sin perjuicio de la facultad de control integral. A tales efectos, los actos sujetos a su control conforme a las disposiciones de esta ley, deben serles comunicados dentro de los seis días hábiles de su dictado, requisito sin el cual no podrán ser puestos en ejecución. El Tribunal de Cuentas podrá requerir los antecedentes de aquellos que resuelva analizar, según los criterios de selectividad que haya establecido, suspendiendo los plazos que estén corriendo para su evaluación. La no comunicación de los decisorios y/o de los antecedentes, cuando fueren requeridos, constituirá falta grave del funcionario responsable, pudiendo hacerse pasible de las sanciones pecuniarias a que se alude en el artículo 203 inciso t) de la presente, sin perjuicio de las medidas disciplinarias pertinentes.

ARTÍCULO 206.- (Modificado por Ley 13.985) A los fines previstos en el artículo 202 inciso a), los actos administrativos referidos a la hacienda pública son aquellos que, teniendo contenido económico, impliquen la percepción o inversión de caudales públicos, efectos éstos que deberán resultar consecuencia de su propio objeto y no quedar supeditados a otro acto posterior, con excepción de los casos a los que se hace referencia en los incisos f) y g) del artículo 203. Los actos que no posean la cualidad precedente, los reglamentos de ejecución y autónomos y los actos administrativos de alcance general con contenido normativo, excepto en las partes que tengan contenido específicamente hacendal, los actos de gobierno que importen el ejercicio de un poder político constitucional en cuanto a su mérito, oportunidad y conveniencia, los actos institucionales referidos a la formación y renovación de los poderes constitucionales, los actos puramente discrecionales en razón de su objeto y los que importaren el ejercicio de sus facultades disciplinarias, quedan excluidos del control del Tribunal de Cuentas.

ARTÍCULO 207.- El reparo administrativo puede ser formulado en cualquier momento, luego que el Tribunal de Cuentas haya tomado conocimiento del decisorio sobre el cual recaiga, y generará para la autoridad emitente la instancia de rectificación, con comunicación al Tribunal de Cuentas. **ARTÍCULO 208.-** (Modificado por Ley 13.985) Solicitados los antecedentes del decisorio a analizar, la Observación Legal sólo puede ser efectuada dentro de los treinta días de recepcionados los mismos, debiendo consignarse en ella, en forma clara y precisa, las disposiciones legales o reglamentarias que se han transgredido. El plazo se interrumpe cuando se soliciten antecedentes.

ARTÍCULO 209.- (Modificado por Ley 13.985) Las Observaciones Legales formuladas por el Tribunal de Cuentas, deben ser comunicadas simultáneamente: a) Al titular de la jurisdicción o entidad que hubiera emitido el o los actos sobre los cuales recaigan; b) Al titular del Poder Ejecutivo, Judicial o de la Cámara Legislativa que correspondiere; c) A la

Legislatura de la Provincia; d) Al responsable del sistema de control interno de la jurisdicción a la que corresponda el acto observado; e) A la Sindicatura General de la Provincia. Las observaciones formuladas por el Tribunal de Cuentas suspenderán el cumplimiento del acto en todo o en la parte observada, bajo responsabilidad del titular del organismo que lo emitiera. La suspensión no alcanza a los efectos cumplidos con anterioridad a la notificación de la observación, sin perjuicio de las responsabilidades que pudieren atribuirse. Dentro de los quince días de haber tomado conocimiento de la Observación Legal, la autoridad que emitió el acto observado o un superior a ésta con facultad de avocación, puede disponer su revocación o saneamiento del vicio si ello fuera posible. El titular del Poder Ejecutivo o las autoridades de las Cámaras Legislativas o la Corte Suprema de Justicia, en su caso, podrán, bajo su exclusiva responsabilidad, insistir en el cumplimiento de los actos observados por el Tribunal de Cuentas.

ARTÍCULO 213.- (Modificado por Ley 13.985) Los agentes y funcionarios del sector público provincial o entidades sujetas al control del Tribunal, a quienes se haya confiado en forma permanente, transitoria o accidental, el cometido de recaudar, percibir, transferir, custodiar, administrar, invertir, pagar o entregar fondos, valores, especies o bienes del Estado, son responsables de la Administración Pública Provincial y están obligados a rendir cuenta de su gestión, en la forma y tiempo que dispone la presente ley y su reglamentación. La obligación se extiende a la gestión de los créditos del Estado, e implica responsabilidad por las rentas que se dejan de percibir, las entregas indebidas de bienes a su cargo o custodia, salvo que se compruebe inexistencia de culpa o dolo.

ARTÍCULO 214.- Toda persona de existencia física o ideal que, sin pertenecer al Estado, reciba de éste fondos, valores o especies, cualquiera fuere el carácter de la entrega y siempre que la misma no constituya contraprestación, indemnización o pago de bienes o servicios, es un responsable ante la administración y está obligado a rendir cuenta de su gestión, con arreglo a lo prescripto en la presente ley y su reglamentación

ARTÍCULO 216.- 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. El Tribunal de Cuentas debe resolver los casos no previstos en relación con esta disposición.

Del examen de las cuentas

ARTÍCULO 219.- El Contador Fiscal que asigne el Tribunal, examinará la cuenta en los aspectos enunciados, con sujeción a las normas de procedimiento e interpretación que éste dicte y, si encuentra defectos, que den lugar a reparo, o comprobare omisión de la presentación, debe formular requerimiento conminatorio a fin de que se subsanen los mismos o se presente la rendición omitida. Dicho requerimiento debe ser dirigido al responsable indirecto, quien, una vez impuesto del mismo, lo derivará al obligado directo.

ARTÍCULO 220.- Contestado el requerimiento o vencido el plazo otorgado para hacerlo, el Contador fiscal se debe expedir por: a) La aprobación de la cuenta; b) El mantenimiento del reparo o en su caso, pedido de emplazamiento si la rendición no hubiera sido presentada; En cualquier supuesto, debe elevar las actuaciones a la sala correspondiente, por medio de la Fiscalía General del Tribunal de Cuentas, solicitando, en su caso, la sustanciación de medidas previas.

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

Sector IV - Del juicio de cuentas

ARTÍCULO 222.- De estimar procedentes los reparos deducidos a la cuenta por el Contador fiscal o Fiscalía General, o en caso de rendiciones omitidas, la sala debe dictar resolución de emplazamiento, citando al responsable a que comparezca y efectúe su descargo en el término de quince (15) días contados desde su notificación, bajo apercibimiento de dictar resolución condenándolo al pago de las sumas cuya justificación no existiera o fuera defectuosa. El emplazamiento se efectúa al obligado directo, sin perjuicio de que, a criterio del Tribunal, corresponda hacer extensiva la medida al titular del servicio administrativo que intervino en la transferencia de los fondos, en su carácter de responsable indirecto. El término para la contestación, puede ser ampliado por el Tribunal hasta un máximo de sesenta (60) días, a solicitud de parte y en mérito a la complejidad o dificultades que ofrezca el tema.

ARTÍCULO 223.- Contestado el emplazamiento o vencido el término acordado para la respuesta sin que ella se produzca, previo dictamen del Contador fiscal y de Fiscalía General, la Sala dictará resolución, que puede ser: 1. Aprobatoria de la cuenta, declarando total o parcialmente liberado al responsable emplazado; 2. Interlocutoria, cuando aún haya que recurrir a antecedentes, diligencias o pruebas que no hubieran podido considerarse hasta entonces; 3. Condenatoria, determinando el cargo e intimando su pago en el término de treinta (30) días.

ARTÍCULO 226.- Los actos, hechos u omisiones de los agentes o funcionarios de la administración pública provincial, o la violación de las normas que regulan la gestión hacendal, susceptibles de producir un perjuicio para el patrimonio estatal, dan lugar al juicio de responsabilidad administrativa, que instruirá el Tribunal de Cuentas. Dicho organismo actúa de oficio, cuando adquiera por sí la presunción o el conocimiento de la existencia de las aludidas irregularidades, o por denuncias formuladas por agentes, funcionarios o terceros. La acción a cargo del Tribunal, tendiente a hacer efectiva la responsabilidad patrimonial de toda persona física que se desempeñe o se haya desempeñado en el Estado Provincial y que surja de lo previsto en el primer párrafo del presente, prescribe en los plazos fijados en el Código Civil, contados a partir del hecho generador o del momento en que se produzca el daño, si éste fuere posterior.

ARTÍCULO 227.- El juicio de responsabilidad administrativa tiene por objeto: a) Determinar la existencia de un perjuicio económico causado por la conducta de agentes

de la administración; b) Identificar a los responsables; c) Determinar el monto del perjuicio; d) Condenar al responsable al pago del daño

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. El Tribunal de Cuentas puede desestimar aquellas denuncias que, a su juicio, considere infundadas.

ARTÍCULO 229.- Las resoluciones de sala o de plenario que dispongan la apertura del juicio de responsabilidad, serán comunicadas a la Legislatura, así como sus resultados.

ARTÍCULO 230.- El procedimiento es ordenado por la sala respectiva y se inicia con un sumario, que instruye el Tribunal de Cuentas por conducto de su sector específico, o solicitará se instruya en la jurisdicción u organismo donde la irregularidad se haya detectado o donde revista el imputado o donde graviten las consecuencias de aquella. El Tribunal de Cuentas puede coordinar su actividad con la autoridad sumarial de la jurisdicción u organismo competente, a fin de que el procedimiento esclarezca, a la vez, la responsabilidad disciplinaria y la responsabilidad patrimonial en que se haya incurrido. El sumario deberá sustanciarse en un plazo ordinario de sesenta (60) días, prorrogable por causa justificada a criterio de la sala competente, hasta un máximo de ciento veinte (120) días.

ARTÍCULO 231.- Concluido el sumario, el instructor debe emitir su dictamen precisando los cargos a formular, debiendo, en su caso, individualizar a los responsables de la transgresión y elevar lo actuado al Tribunal de Cuentas por medio de la sala que ordenó el juicio.

ARTÍCULO 235.- Si la resolución fuere condenatoria, debe fijar la suma que deba abonar el responsable, bajo apercibimiento que en caso de no satisfacerse el cargo dentro de los diez (10) días de la notificación, se dará intervención a Fiscalía de Estado, para su ejecución judicial.

ARTÍCULO 236.- Cuando del juicio de responsabilidad se compruebe que no se ha producido daño alguno para la hacienda pública, pero sí la existencia de procedimientos irregulares, el Tribunal puede imponer multas graduadas con arreglo a lo previsto en el Artículo 203° inciso z) de la presente, sin perjuicio de las medidas disciplinarias que adopten los superiores del imputado.

ARTÍCULO 237.- Si del procedimiento cumplido, surge la existencia de un delito de acción pública, el Tribunal de Cuentas debe formular la denuncia correspondiente ante la justicia ordinaria, notificándole a la Fiscalía de Estado la actividad cumplida, radicación de la denuncia, con remisión de copias del legajo y antecedentes presentados en sede judicial.

Competencias del Tribunal de Cuentas - Art. 202° de la Ley 12510:

Cuadro extraído del sitio: <https://tcpsantafe.gob.ar/>

Competencia	Resolución N°	Reglamenta Artículo N°	Tema
Control de Legalidad	- Resolución N° 0103/21 TCP - Resolución N° 0014/22 TCP - Resolución N° 0220/22 TCP	202° inc. a) 205° 206° 208°	- Control de legalidad - Excepción de actos administrativos - Plazo comunicación de decisorios - Definición de actos administrativos - Plazos de intervención
Revisiva	- Resolución N° 0029/20 TCP y modificatorias N° 0067/20 TCP y N° 0178/20 TCP - Resolución N° 0003/20 TCP - Resolución N° 0030/20 TCP y modificatoria N° 0179/20 TCP	202° inc. b) y c) 203° inc. h), i), m), n), ñ) y t). 213° a 225°	- Control de revisiva. - Obligación de los responsables - Presentación del balance - Juicio de Cuentas
	- Resolución N° 0261/21 TCP - Resolución N° 0006/06 TCP y Mod. N° 013/16 TCP	203° inc. t) 205° 236° 238°	- Imposición de multas - Recurso de revocatoria ante la Sala y apelación ante el Tribunal de Cuentas.
	Resolución N° 0241/21 TCP.	226° 230° a 233°	- Juicio de responsabilidad
Auditoría	- Resolución N° 0028/06 TCP y modificatorias N° 0088/18 TCP y N° 0109/19 TCP	200° inc. f). 202° inc. b). 203° inc. p).	- Aprueba Manual de Normas Técnicas de Fiscalización (Auditorías)
Cuenta de Inversión	- Resolución N° 025/13 TCP - Resolución N° 0270/22 TCP	202°	- Aprueba la estructura para la presentación del Informe de Auditoría de la Cuenta de Inversión - Deja sin efecto Resolución N° 0025/13

			TCP a partir del examen de la Cuenta de Inversión del Ejercicio 2022. Ordenando las instancias de procedimiento y elaboración del informe final.
--	--	--	--

"ENCUADRE DE GESTIONES SEGÚN LEY PRESUPUESTO ANUAL 2026"

Mediante la presente Circular, la Subsecretaría de Contrataciones y Gestión de Bienes, en su carácter de Unidad Rectora Central y en un todo de acuerdo a las facultades otorgadas por la normativa aplicable en materia de compras – Ley 12.510 y su Decreto Reglamentario N° 1104/16 art. 107, informa a las distintas Unidades Operativas de Contrataciones, lo siguiente: Ley de Presupuesto N° 14.424 aprobada por Decreto N° 0001 de fecha 02/01/2026

ARTÍCULO 36º: Establécese como límite máximo para la realización de licitaciones y concursos privados a que refiere el artículo 116º de la Ley N° 12.510 de Administración, Eficiencia y Control del Estado, la suma de PESOS CINCUENTA Y OCHO MILLONES QUINIENTOS MIL (\$ 58.500.000) y para licitaciones privadas a que refiere el artículo 20º de la Ley N° 5188 de Obras Públicas, modificado por el artículo 4º de la Ley Nro. 12.489, la suma de PESOS OCHENTA Y SIETE MILLONES SETECIENTOS CINCUENTA MIL (\$ 87.750.000).

- ENCUADRE: Hasta \$5.850.000
- CONTRATACIÓN DIRECTA POR MONTO. Hasta \$29.250.000
- CONCURSO DE PRECIOS PARA LOCACIÓN DE INMUEBLES (Art. 140 pto 2 – Ley 12.510). Hasta \$ 58.500.000
- LICITACIÓN O CONCURSO PRIVADO. Más de \$ 58.500.000
- LICITACIÓN O CONCURSO PÚBLICO.

APROBACIÓN DE ACTOS LICITATORIOS:

- Hasta \$ 5.850.000 Por Resolución del Subsecretario de Adm. ó su equivalente. Entre \$ 5.850.000 y \$ 29.250.000 Por Resolución.
- Entre \$ 29.250.000 y \$ 58.500.000 Por Resolución Conjunta con el M. de Economía. Más de \$58.500.000 Por Decreto.

Responsabilidades en el manejo de los fondos públicos:

Las responsabilidades en el manejo de fondos públicos implican [gestión eficiente](#), [transparencia](#) y [rendición de cuentas](#), incluyendo la correcta programación, ejecución y control presupuestario, la administración de tesorería, la presentación de información contable confiable y la adopción de sistemas de control interno, bajo un marco legal que define responsabilidades administrativas y patrimoniales para prevenir daños al Estado y la ciudadanía.

Responsabilidades Clave:

1. Planificación y Presupuesto:
 - Elaborar y ejecutar el presupuesto institucional, coordinando con la política financiera general.
 - Programar la caja (flujo de fondos) y controlar su ejecución financiera.
2. Gestión Financiera y Patrimonial:
 - Centralizar recursos y distribuirlos para pagos de obligaciones.
 - Administrar sistemas contables y financieros (Tesorería, Crédito Público).
 - Garantizar la eficiencia en la gestión de recursos y la evaluación de resultados.
3. Control y Auditoría:
 - Implementar y mantener sistemas de control interno (previo, posterior y auditoría interna).
 - Sistematizar operaciones para facilitar el control y la auditoría externa.
 - Asegurar la confiabilidad de la información financiera para la toma de decisiones.
4. Transparencia y Rendición de Cuentas:
 - Presentar información contable y de apoyo ordenada para auditorías.
 - Integrar la información financiera al sistema de cuentas nacionales.
 - Someterse a mecanismos de control ciudadano y fiscalización.
5. Responsabilidad Legal:
 - Responder administrativamente por incumplimiento de deberes, pudiendo derivar en sanciones disciplinarias.
 - Responder patrimonialmente si la acción u omisión causa un daño antijurídico al Estado.

Marco Normativo Argentina:

- La Ley 24.156 (Administración Financiera) y normas provinciales (como la Ley 2476 y 12510) establecen estos sistemas y responsabilidades.
- El Código de Ética y otras normas regulan la conducta y fiscalización, incluyendo la declaración jurada patrimonial de funcionarios.

En resumen, el manejo de fondos públicos es un proceso integral que exige legalidad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, con responsabilidades claras para los funcionarios y autoridades a todo nivel.

Código de Ética en la Función Pública: Decreto 41/1999 P.E.N.:

ARTÍCULO 8°-PROBIDAD. El funcionario público debe actuar con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona. También está obligado a exteriorizar una conducta honesta.

ARTÍCULO 9°-PRUDENCIA. El funcionario público debe actuar con pleno conocimiento de las materias sometidas a su consideración, con la misma diligencia que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes. El ejercicio de la función pública debe inspirar confianza en la comunidad. Asimismo, debe evitar acciones que pudieran

poner en riesgo la finalidad de la función pública, el patrimonio del Estado o la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores.

ARTÍCULO 10.-JUSTICIA. El funcionario público debe tener permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, tanto en sus relaciones con el Estado, como con el público, sus superiores y subordinados.

ARTÍCULO 11.-TEMPLANZA. El funcionario público debe desarrollar sus funciones con respeto y sobriedad, usando las prerrogativas inherentes a su cargo y los medios de que dispone únicamente para el cumplimiento de sus funciones y deberes. Asimismo, debe evitar cualquier ostentación que pudiera poner en duda su honestidad o su disposición para el cumplimiento de los deberes propios del cargo.

ARTÍCULO 12.-IDONEIDAD. La idoneidad, entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública.

ARTÍCULO 13.-RESPONSABILIDAD. El funcionario público debe hacer un esfuerzo honesto para cumplir con sus deberes. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa un funcionario público, mayor es su responsabilidad para el cumplimiento de las disposiciones de este Código.

ARTÍCULO 14.-APTITUD. Quien disponga la designación de un funcionario público debe verificar el cumplimiento de los recaudos destinados a comprobar su idoneidad. Ninguna persona debe aceptar ser designada en un cargo para el que no tenga aptitud.

ARTÍCULO 15.-CAPACITACION. El funcionario público debe capacitarse para el mejor desempeño de las funciones a su cargo, según lo determinan las normas que rigen el servicio o lo dispongan las autoridades competentes.

ARTÍCULO 16.-LEGALIDAD. El funcionario público debe conocer y cumplir la Constitución Nacional, las leyes y los reglamentos que regulan su actividad. Debe observar en todo momento un comportamiento tal que, examinada su conducta, ésta no pueda ser objeto de reproche.

ARTÍCULO 17.-EVALUACION. El funcionario público debe evaluar los antecedentes, motivos y consecuencias de los actos cuya generación o ejecución tuviera a su cargo.

ARTÍCULO 18.-VERACIDAD. El funcionario público está obligado a expresarse con veracidad en sus relaciones funcionales, tanto con los particulares como con sus superiores y subordinados, y a contribuir al esclarecimiento de la verdad.

ARTÍCULO 19.-DISCRECION. El funcionario público debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el secreto o la reserva administrativa.

ARTÍCULO 20.-TRANSPARENCIA. El funcionario público debe ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad de la Administración.

ARTÍCULO 21.-DECLARACION JURADA PATRIMONIAL Y FINANCIERA. El funcionario público debe presentar ante la Oficina Nacional de Ética Pública una declaración jurada de su situación patrimonial y financiera, conforme surge del Capítulo IV de la Parte Especial - Régimen de las Declaraciones Juradas Patrimoniales y Financieras.

El control y seguimiento de la situación patrimonial y financiera de los funcionarios públicos y la reglamentación del régimen de presentación de las declaraciones juradas estarán a cargo de la Oficina Nacional de Ética Pública.

ARTÍCULO 22.-OBEDIENCIA. El funcionario público debe dar cumplimiento a las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo el supuesto de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas.

ARTÍCULO 23.-INDEPENDENCIA DE CRITERIO. El funcionario público no debe involucrarse en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones. Debe abstenerse de toda conducta que pueda afectar su independencia de criterio para el desempeño de las funciones.

ARTÍCULO 24.-EQUIDAD. El empleo de criterios de equidad para adecuar la solución legal a un resultado más justo nunca debe ser ejecutado en contra de los fines perseguidos por las leyes.

ARTÍCULO 25.-IGUALDAD DE TRATO. El funcionario público no debe realizar actos discriminatorios en su relación con el público o con los demás agentes de la Administración. Debe otorgar a todas las personas igualdad de trato en igualdad de situaciones. Se entiende que existe igualdad de situaciones cuando no median diferencias que, de acuerdo con las normas vigentes, deben considerarse para establecer una prelación. Este principio se aplica también a las relaciones que el funcionario mantenga con sus subordinados.

ARTÍCULO 26.-EJERCICIO ADECUADO DEL CARGO. El ejercicio adecuado del cargo involucra el cumplimiento personal del presente Código, así como las acciones encaminadas a la observancia por sus subordinados.

El funcionario público, mediante el uso de su cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia, no debe obtener ni procurar beneficios o ventajas indebidas, para sí o para otros.

Asimismo, con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra funcionarios u otras personas, que no emane del estricto ejercicio del cargo.

ARTÍCULO 27.-USO ADECUADO DE LOS BIENES DEL ESTADO. El funcionario público debe proteger y conservar los bienes del Estado. Debe utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento.

Tampoco puede emplearlos o permitir que otros lo hagan para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados. No se consideran fines particulares las actividades que, por razones protocolares, el funcionario deba llevar a cabo fuera del lugar u horario en los cuales desarrolla sus funciones.

ARTÍCULO 28.-USO ADECUADO DEL TIEMPO DE TRABAJO. El funcionario público debe usar el tiempo oficial en un esfuerzo responsable para cumplir con sus quehaceres. Debe desempeñar sus funciones de una manera eficiente y eficaz y velar para que sus subordinados actúen de la misma manera. No debe fomentar, exigir o solicitar a sus subordinados que empleen el tiempo oficial para realizar actividades que no sean las que se les requieran para el desempeño de los deberes a su cargo.

ARTÍCULO 29.-COLABORACION. Ante situaciones extraordinarias, el funcionario público debe realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

ARTÍCULO 30.-USO DE INFORMACIÓN. El funcionario público debe abstenerse de difundir toda información que hubiera sido calificada como reservada o secreta conforme a las disposiciones vigentes. No debe utilizar, en beneficio propio o de terceros o para fines ajenos al servicio, información de la que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y que no esté destinada al público en general.

ARTÍCULO 31.-OBLIGACION DE DENUNCIAR. El funcionario público debe denunciar ante su superior o las autoridades correspondientes, los actos de los que tuviera conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y que pudieran causar perjuicio al Estado o constituir un delito o violaciones a cualquiera de las disposiciones contenidas en el presente Código.

ARTÍCULO 32.-DIGNIDAD Y DECORO. El funcionario público debe observar una conducta digna y decorosa, actuando con sobriedad y moderación. En su trato con el público y con los demás funcionarios, debe conducirse en todo momento con respeto y corrección.

ARTÍCULO 33.-HONOR. El funcionario público al que se le impute la comisión de un delito de acción pública, debe facilitar la investigación e implementar las medidas administrativas y judiciales necesarias para esclarecer la situación a fin de dejar a salvo su honra y la dignidad de su cargo. Podrá contar con el patrocinio gratuito del servicio jurídico oficial correspondiente.

ARTÍCULO 34.-TOLERANCIA. El funcionario público debe observar, frente a las críticas del público y de la prensa, un grado de tolerancia superior al que, razonablemente, pudiera esperarse de un ciudadano común.

ARTÍCULO 35.-EQUILIBRIO. El funcionario público debe actuar, en el desempeño de sus funciones, con sentido práctico y buen juicio.

Ley N° 13230

LEY DE ÉTICA EN EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA PROVINCIA DE SANTA FE.

DEBERES Y PAUTAS DE COMPORTAMIENTO ÉTICO

ARTÍCULO 2.- Los sujetos comprendidos en esta ley se encuentran obligados a cumplir con los siguientes 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
- 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](#)

- Presupuesto, Manual para su elaboración:
<https://www.santafe.gob.ar/documentos/presupuesto/Manual.pdf>
- Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe:
<https://tcpsantafe.gob.ar/>
- Responsabilidad del manejo de fondos públicos:
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/16698/garciaojeda-fce.pdf
- Código de Ética de la Función Pública:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/55841/texto>
- 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 basal la gestión administrativa, dirigida para adquirir, suministrar, mantener y supervisar el uso final de los bienes y servicios demandados, por el servicio policial.

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

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

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

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

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

Marco legal y reglamentario. Reglamento Orgánico del Departamento Logística. Finalidad, carácter, bases, alcances y consideraciones generales. Misión y dependencia. Organización interna.

En el campo policial, el reglamento orgánico del departamento logística, se encuentra el marco legal, donde se determina su finalidad, determinar los principios, objetivos y procedimiento que deberán ser tenidos en cuenta por el personal del departamento logística (D-4), en todo lo que se relacione con el apoyo logístico, a fin de lograr una acción ágil, coordinada y en oportunidad, en el ámbito de la policía de la provincia de Santa Fe.

En tal sentido, podemos decir que el mismo tiene carácter de rector y coordinador respecto a todas las reglamentaciones internas y directivas que el mismo se deriven. Se establece que su conocimiento es obligatorio para todo el personal policial de los distintos escalafones y subescalafones.

Por otra parte, debemos saber que este reglamento se sustenta en las normas establecidas por la Ley Orgánica Policial (L.O.P.), el Reglamento de la Plana Mayor (R.O.P.M.P.) y demás disposiciones vigentes.

En su título I, comienza a detallar su misión y organización, donde se fijan las funciones a llevar adelante por esa dependencia.

Allí se establece que son funciones primordiales el planeamiento, organización, control y coordinación de los asuntos relacionados con el apoyo logístico para todas las dependencias de la Policía Provincial. En concordancia a ello, desplegará en su ámbito de competencias, las funciones de contralor patrimonial y cumplirá tareas de abastecimiento, racionamiento, mantenimiento y construcciones.

Por otra parte, se establece que el Departamento Logística (D-4) depende del Subjefe de Policía de la Provincia, en su carácter de Jefe de Plana Mayor.

En su capítulo II, del mismo título, se determina la organización interna de este departamento, a fin de responder a las distintas necesidades que hacen al cumplimiento

de la misión que le corresponde, y para ello se organiza sus recursos humanos y materiales del siguiente modo:

- Jefatura de Departamento Logística (D-4)
- División armamento y equipos
- División Transportes
- División Intendencia
- Sección Control patrimonial
- Sección edificaciones e instalaciones fijas

No obstante, esta distribución establecida por reglamento, actualmente se cuenta con otro organigrama más adecuado a las distintas necesidades y transformaciones que se vienen llevando en este campo desde hace un tiempo a esta parte.

A partir del título II, en su capítulo I, se comienza a fijar los requisitos que debe cumplir aquel personal que ocupe la jefatura del departamento logística y las funciones que le son de su competencia, como así también se establece que es el máximo responsable ante la plana mayor policial, del cumplimiento de la misión establecida en el reglamento orgánico. En el artículo 6, reza que serán sus deberes atribuciones:

- Asesorar a la jefatura de la plana mayor policial, en todos los aspectos relacionados con el apoyo logístico y el control patrimonial de la repartición. Ejercer la conducción del departamento en forma integral, asegurando su gobierno, administración y disciplina.
- Realizar el planeamiento y la coordinación de los asuntos más importantes de su responsabilidad.
- Mantener las relaciones de plana mayor, con los restantes miembros de la misma, en los problemas de interés general, a fin de facilitar el planeamiento y realización de tareas.
- Dirigir y supervisar a los organismos que le dependen. Organizar las tareas específicas del departamento.
- Proporcionar y facilitar a los demás organismos integrantes de la plana mayor Policial, toda información que sea requerida o resulte de interés para su área.
- Formular las proposiciones necesarias o convenientes para asegurar una mayor eficiencia en el departamento, proyectando los formularios y otros documentos pertinentes y proponiendo las órdenes para su ejecución, dentro del campo logístico.
- Participar en todas las reuniones de la plana mayor policial, teniendo a su cargo la información de los asuntos correspondientes a su área.
- Orientar y coordinar el planeamiento de las actividades específicas que deban ser ejecutadas por las unidades regionales, las de orden público y las especiales.

En la actualidad el departamento cuenta con un subjefe, que, si bien no tiene existencia en el reglamento, este viene a suplir al titular en caso de ausencia, y desempeña las funciones que el jefe delegue en él.

Dentro del cuadro orgánico cuenta con una ayudantía para cumplir las siguientes

tareas:

- Registro de seguridad de correspondencia (mesa de entradas del departamento).
 - Registro, ordenamiento, conservación e informes de los documentos que no deban ser archivados en otras dependencias del departamento logística (D-4), ni girados a otros organismos.
 - Guardia nocturna y de feriados, de las oficinas del departamento logística (D-4)
 - Tramitación de expedientes y confección de comunicaciones referidas a los asuntos del personal y logística del departamento.
 - Atención del público que concurra a la jefatura del departamento logística (D-4) y elaboración de la correspondencia del titular de esta
- Otras tareas afines que disponga el jefe del departamento logística (D-4)

Más adelante se describen con precisión los derechos y deberes de los jefes de divisiones armamentos y equipos, transporte e intendencia, sin perjuicio de las funciones específicas que le atribuya:

- Organizar, controlar y coordinar las funciones que corresponden a las secciones integrantes de su división.
- Constituir instancia responsable en todos los trámites dirigidos por las secciones a la jefatura del departamento o provenientes de la misma.
- Colaborar con la jefatura del departamento, para mejorar los servicios que le dependen y la capacidad y desempeño del personal subordinado, adoptando las decisiones que correspondan a la órbita de su competencia y gestionando las medidas que correspondan a otras instancias.
- Intervenir en la elaboración de las proposiciones y otros documentos que la jefatura del D-4 deba presentar ante la plana mayor policial, en los asuntos correspondientes a su división.
- Gestionar la asignación de recursos humanos y materiales necesarios para el eficiente desenvolvimiento de los servicios que le están subordinados.
- Dictar "Órdenes Internas" cuando estime necesario o conveniente, para fijar medidas de carácter permanente o prolongada vigencia, tendiente a mejorar los servicios y la conducta del personal.
- Eventualmente, cumplir otras funciones que les fueren ordenadas por la superioridad, en relación con jerarquía y cargo.

En tanto los jefes a cargo de secciones, que son parte integral de las distintas divisiones del departamento logística, acompañando a sus jefes inmediatos, tienen sus propias funciones específicas, sin perjuicio de que les asignen independiente de este reglamento, les corresponde en general:

- La distribución de las tareas que deban cumplir sus subordinados y su control inmediato.
- El perfeccionamiento de los detalles de las tareas que deban realizar quienes dependen de la organización.
- La rubricación de informes y otros documentos de la sección a su cargo, a menos que corresponda a instancia superior, en cuyo caso iniciará los mismos.

- La observación permanente de la conducta de los empleados a su cargo y la adopción de las medidas tendientes a su corrección y estímulo de los aciertos ponderables, capacidad y dedicación.
- Otras tareas que eventualmente deba cumplir por disposición superior, sin desmedro de su jerarquía y cargo.

Queda establecido que, en los casos de ausencia o vacancia de la Jefatura de la División correspondiente, el jefe de sección integrante de la división de mayor jerarquía asumirá automáticamente sus responsabilidades y autoridad.

Una de las características particulares de esta dependencia, es su conformación, donde los servicios de sus distintas áreas están compuestos tanto por personal de general seguridad, como de otro escalafón y subescalafones, para el cumplimiento de labores.

Entrándonos en las funciones específicas de cada división, debemos hacer nota que la división armamento y equipos del departamento logística (D.4), tiene a cargo el planeamiento global de las reposiciones, adquisición, control de mantenimiento, distribución y registro de cargos y descargos del armamento, munición, repuestos, correajes y otros elementos de estos rubros.

Para llevar adelante esa labor, sus recursos están distribuidos de la siguiente manera:

- Jefe de la División
- Sección Armamento y Munición
- Sección Equipos Policiales

El jefe de la división armamento y equipos, tiene las siguientes facultades y obligaciones:

- Mantener contacto permanente con los departamentos informaciones (D.2) y operaciones especiales (D.3), prever oportunamente los acontecimientos y procedimientos que pudieren modificar las situaciones analizadas en el planeamiento a su cargo.
- Establecer relaciones directas con organismos nacionales, provinciales, municipales y entidades civiles, tendientes a la actualización constante del conocimiento de asuntos de su competencia.
- Proponer las directivas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los servicios logísticos de su competencia que funcionarán subordinados a las jefaturas de unidades regionales y unidades dependientes de las mismas (armerías, depósitos, etc.). Asesorar en los asuntos de su competencia a los oficiales de logística de las unidades regionales.
- Mantener actualizada información de carácter técnico sobre armamento, munición y equipos de las policías nacionales y extranjeras.
- Representar a la institución policial para asesorar en cuestiones de su competencia para la celebración de convenios y en congresos, simposios, etcétera.
- Dirigir las tareas que en equipos realicen los jefes de las secciones de su división, para coordinar los estudios y planes de los mismos.
- Dirigir y controlar el adiestramiento del personal subordinado en las tareas técnicas que le competen, y promover de la superioridad el apoyo y estímulo necesarios para

el desarrollo de cursillos de información en la materia y envío de personal a otros cursos externos, o ciclos de adiestramiento especial en dependencias e instituciones policiales que hubieran alcanzado más alto nivel de desarrollo en este aspecto.

En tanto la sección armamento y munición cumple con las siguientes tareas:

- Realizar el planeamiento logístico en base a los requerimientos que efectúen las distintas dependencias policiales, determinando sus necesidades.
- Proponer el "Plan Anual" y "Plan Trienal" de adquisición de armamento y munición, teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras.
- Intervenir en el "Programa de Compras", correspondiente a su área, en base al "Plan de Necesidades" aprobado.
- Mantener actualizados los cuadros de dotación de armamentos, munición y equipó, por dependencia.
- Llevar actualizada la información que se relaciona con el uso y experiencias recogidas sobre el empleo del armamento, munición y equipo. Entender en la provisión, distribución y destino final del armamento, munición y equipo.
- Intervenir en las comisiones de adjudicaciones y recepción del material adquirido, previo control de su calidad, con ajuste a los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.
- Intervenir en lo relacionado con la catalogación y codificación de los bienes de su competencia.
- Elaborar los informes técnicos que rubricará el jefe de la División Armamento y Equipos, evacuando información requerida por otros organismos policiales de área de su competencia.
- Prestar asistencia a las Jefaturas Regionales, para las operaciones de control de existencias y estado de armamento y munición de las dependencias subordinadas a las mismas.
- Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.
- Intervenir en la relación de directivas, normas y órdenes para el empleo correcto del armamento, munición y equipo.

Por otro lado, la Sección Equipos, las siguientes tareas:

- Recibir, clasificar, contabilizar, almacenar, conservar, custodiar y distribuir todos los bienes a proveer, tales como 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 informe de armas

Confección inventario de armas cortas

Deberá remitirse a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales) del 1º al 31 de enero de cada año, en planillas separadas para cada tipo de arma, colocándose número de orden, apellido y nombres del personal que la tiene a cargo, número identificador, grado, marca del arma, cantidad de cargadores que posee, número de origen y las letras o números ceros anteriores y posteriores a los guarismos (correlativamente ordenados de menor a mayor, respetando esto sin distinción de jerarquías), y observaciones (situación en que se halle el arma, sustracciones, extravíos, en depósito, a disposición de juzgado, su estado de conservación y todo otro dato digno de mención) deberán rubricarse todas las hojas que componen el inventario.

Confección inventario armas largas

En tanto en las armas largas, se ubicarán por marca ordenadas correlativamente de menor a mayor con sus números de origen, y en caso de que las mismas tengan letras o ceros deben tomarse con dígitos sin obviarlos en ningún caso.

Firma Inventario armas cortas y largas

Al finalizar el detalle de cada tipo de arma, las planillas serán cerradas con la rúbrica del señor jefe del organismo y la del oficial de logística, anulando el espacio en blanco que pudiera quedar, iniciándose otra foja con otro tipo y calibre.

Control inventario y fichas de cargos

Una vez terminado el trabajo del inventario, éste deberá ser cotejado con las fichas obrantes en esa unidad, debiendo existir total coincidencia entre ambos. De lo contrario, cuando esto no ocurra, se confeccionarán las fichas actualizadas por duplicado por cada arma, una de las cuales será remitida a este Departamento, adjunta al inventario, y la restante quedará en poder de esa dependencia.

Las fichas que han sufrido variantes se confeccionarán y enviarán las faltantes respecto al inventario, no así las que ya han sido remitidas y no han registrado modificaciones en lo referente al cargo.

Sustracciones, extravíos y/o recuperos

Acontecida una sustracción, extravío o recupero de un armamento, se deberá enviar inmediatamente (correo policial o fax) ficha pertinente cuyo modelo cuenta con los siguientes datos: fecha del hecho, dependencia actuante, teléfono de la misma, tipo y número de arma, cantidad de cargadores, juzgado interviniente, parte preventivo, carátula del hecho, empleado damnificado o víctima, jerarquía, número identificador y armamento provisto en reposición.

Cumplido el punto lo precedente, se remitirá copia de las actuaciones primarias.

De igual manera ante hechos judiciales, donde se encuentre afectado armamento de la repartición.

Todas estas novedades serán informadas inmediatamente a la División Armamentos y Equipos Policiales dependiente del Departamento Logística.

Comunicaciones generales.

Por altas y bajas: cuando existan movimientos de altas y bajas del personal con sus respectivas armas provistas, se comunicará a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales), para la toma de conocimiento mediante las planillas confeccionadas mensualmente a tal fin.

Por recambio: cuando se produzcan cambios de armas, por motivos debidamente justificados, la dependencia informará al D-4 mediante nota tal eventualidad, mencionando las causales que dieron motivo a esto, adjuntando la ficha de la nueva provisión, con la firma del numerario que fue objeto de dicho trámite y la firma del funcionario actuante. El hecho puede ocurrir por rotura o destrucción del arma, en cuyo caso la Unidad proveerá otra en su reemplazo, siendo esta provisión en calidad de préstamo o definitivo, dependiendo dicho carácter del peritaje e informe producido al respecto por el armero de la División Armamentos D-4.

Informes mensuales

Se debe remitir mediante nota mensualmente la cantidad y numeración de las armas y municiones en depósito de la Unidad, especificando estado. De igual manera, se procederá con las armas cortas y largas provistas a los empleados

Limpieza y mantenimiento

Se tomarán medidas necesarias para que el personal, en forma regular, proceda a la limpieza y lubricación del armamento provisto, procediendo al contralor e inspección de la tarea. Fundamenta este requerimiento el hecho de que se envían a reparar armamentos cuya única anomalía es la falta de limpieza y mantenimiento.

Uso de munición

Asimismo, se debe instruir en cuanto a la munición, sobre el uso de cartuchos en condiciones y provistos por la institución, dado que se presentan casos de fallas ocasionadas por la utilización de cartuchos vencidos o recargados.

Prohibiciones

Cualquier reforma o alteración del armamento o munición quedan totalmente prohibidas, salvo cuando medie solicitud de autorización en la División Armamentos y Equipos Policiales, como así también el pulido o cromado del mismo. El uso de cartucho en recámara en cualquier arma policial.

Disposición y control de chalecos

El Departamento Logística de la Jefatura de Policía de la Provincia tiene a su cargo el depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos antibalas a las distintas dependencias policiales.

Los chalecos, como cualquier bien de uso de carácter público, son parte del patrimonio del gobierno provincial. Además, por ser un elemento peligroso, el depósito,

cuidado, distribución y utilización debe realizarse bajo estrictas normas de seguridad y control.

Cada entrega de partida de chalecos se formalizará mediante la firma del acta, haciendo entrega del modelo de ficha de cargo correspondiente por parte del responsable del área de logística de la Unidad, Dirección y/o dependencia.

El titular del área Logística de cada Unidad, dirección y/o dependencia que hubiere recibido partida de chalecos es a partir de ese momento el responsable de su depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos a dependencias de su misma jurisdicción.

Cada entrega de partida de chalecos por parte de las áreas de logística de cada unidad, dirección y/u otra dependencia policial se formalizará mediante la firma de ficha de cargo correspondiente, con mención de la marca, modelo, talla, número de serie, fecha de fabricación y fecha de vencimiento de la garantía. Asimismo, se consignará apellido y nombre del titular de la dependencia firmante, jerarquía, número identificador, las que remitirá al D-4 mensualmente.

El Oficial de más alta jerarquía de la dependencia policial que recibe los chalecos, será desde ese momento el responsable del depósito, cuidado, distribución y control de su entrega.

El personal policial que reciba a su cargo chalecos durante el servicio se hará responsable de la utilización de estos, debiendo informar al oficial superior de quien depende al momento de tomarlo y al momento de dejarlo, el estado de situación del elemento como cualquier novedad que sugiera.

Cuando los destinos de los chalecos sean para entrenamiento, los mismos serán suministrados por el responsable de depósito para tal fin, debiendo grabarse la leyenda "solo para instrucción", y en caso de corresponder a chalecos vencidos en su garantía deberá adicionarse "material vencido".

De manera mensual, cada área de logística deberá informar al Departamento Logística D-4, la distribución de los chalecos en cada una de las dependencias, con mención de los datos consignados en el punto 5 de la presente, como así también el stock que conservará en depósito. A modo de resumen y en planilla en formato Excel se remitirán los datos numéricos requeridos en este punto.

De manera bimestral el departamento Logística deberá informar a sus superiores el estado del stock de chalecos con detalle de su distribución en dependencias policiales.

Material Complementario:

- [Resolucion N° 211-18 \(CONVENIO MARCO\).pdf](#)
- [RESOLUCION 1815_2015 SGV LOGISTICA.pdf](#)
- [REGISTRO DE PROVEEDORES.pdf](#)
- [QUE ES UN PLIEGO.pdf](#)
- [Protocolo de chalecos D4.pdf](#)
- [DECRETO 4504_92 DIRECTA.PDF](#)
- [DECRETO 1247_08 REGLAMENTA MANUAL PROCEDIMIENTOS CD.pdf](#)
- [1 DECRETO 0914_2018 UNIDAD RECTORA CENTRAL.pdf](#)