

# **Concurso de Ascensos Policiales 2025**

*Manual de estudio*

**Grado actual**

*Subdirector de Policía*

**Concursa para**

*Director de Policía*

**Escalafón**

*General, Profesional  
y Técnico*

*Subsecretaría de Formación y Carrera Policial*

*Instituto de Seguridad Pública*

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



## ÍNDICE:

<b>SEGURIDAD PÚBLICA Y ARTICULACIÓN CON GOBIERNOS LOCALES.....</b>	<b>3</b>
Unidad 1: La Inseguridad como Problema Público.....	4
Violencia y Seguridad Ciudadana.....	4
Los sentimientos o percepciones de inseguridad.....	8
Unidad 2: Prevención del Delito.....	8
Marco conceptual y teórico sobre las causas del crimen y la violencia.....	8
Prevención del delito.....	11
La diversificación de los enfoques de policiamiento.....	12
Unidad 3: Seguridad Ciudadana en Clave Local: Capacidades Estatales y Herramientas para la Acción.....	16
Programas de Policiamiento Urbano de la Provincia de Santa Fe: SAE 911, SPC2, M3.18	
Programa de Patrullaje a Pie Focalizado (PPF).....	21
Programa IBF (Intervenciones Barriales Focalizadas).....	23
Unidad 4: Datos e Indicadores para el Desarrollo de Proyectos y Programas de Seguridad Ciudadana.....	27
Sistemas de información en Seguridad Ciudadana.....	27
Indicadores en materia de seguridad ciudadana.....	27
Evaluación de políticas de Seguridad Ciudadana.....	29
<b>RELACIONES INSTITUCIONALES Y ORATORIA.....</b>	<b>31</b>
Fundamentos de la Comunicación y Oratoria en el Ámbito Policial.....	32
La comunicación como herramienta esencial.....	32
Desafíos y estrategias de comunicación en la policía.....	34
Desarrollo de Habilidades para la Comunicación Oral.....	37
Criterios generales ante cámaras y micrófonos.....	44
<b>LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN POLICIAL PROVINCIAL.....</b>	<b>46</b>
Unidad 1: Liderazgo Estratégico en Organizaciones Policiales.....	47
Las Formas de Influencia: Un repertorio estratégico.....	48
Unidad 2: Desarrollo del Talento Humano: Capacitación, Formación y Entrenamiento como Pilares Estratégicos.....	56
Unidad 3: Arquitectura Organizacional Policial: Diseño de Cargos y Construcción de Equipos de Alto Rendimiento.....	63
Conclusión General: Liderar para Aprender, Diseñar para Transformar.....	67
<b>MARCO LEGAL Y RÉG. RESP. ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>69</b>
Ley 12521.....	70
Decreto N° 0461/15.....	74
Resolución Ministerial Nro. 2372/23.....	86
Código Procesal Penal Juvenil Santa Fe (Ley 14228).....	110
I. Ámbito de Aplicación y Principios Rectores.....	110
II. Los Sujetos del Proceso y sus Roles.....	110
III. Estructura del Proceso Penal Juvenil.....	111
Programa de Recompensas establecido por el Gobierno Provincial.....	113
Reforma Constitucional de Santa Fe (año 2025).....	113

1. Las Fuerzas de Seguridad (Fuerza Policial).....	113
2. El Ministerio Público de la Acusación (MPA).....	114
Ley 13744 (Código de Convivencia de Santa Fe).....	115
Modificación de la Dirección General de Seguridad Vial (Guardia Provincial).....	117
Reforma Constitucional de la Provincia de Santa Fe (año 2025).....	119
Protocolo de Actuación Policial en Flagrancia para Personal de Calle.....	121
Requisitos indispensables en el procedimiento por Art. 10 bis de la LOP.....	126
Protocolo para el uso progresivo de la fuerza.....	127
Capítulo 1. Objeto y ámbito de aplicación.....	127
Capítulo 2. Definiciones y clasificaciones.....	129
Capítulo 3: Niveles de intervención.....	132
Capítulo 4: Disposiciones Administrativas.....	134
Capítulo 5: Disposiciones Finales.....	135
Violencia de Género.....	136
Violencias de género.....	137
Tipos de Violencias comprendidos en el Art. 5 de la Ley Nacional Nro. 26.485....	138
Modalidades de violencia contra las Mujeres (Art. 6 de la Ley Nacional Nro. 26.485)	
139	
Ciclo de la violencia de género.....	142
Delitos de género en el código penal argentino.....	145
Promoción de oficio de la acción penal por mediar interés público.....	151
Amplitud probatoria. Testigo único.....	153
Denuncia y judicialización de las situaciones de violencia de género.....	154
Ley Nacional Nro. 26743 Identidad de Género.....	162
Ley 11.529 – Violencia Familiar.....	168
<b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LOGÍSTICA.....</b>	<b>171</b>
La administración pública y su relación con el Estado.....	172
Conceptualización de administración pública.....	172
Elementos de la administración pública.....	174
El procedimiento administrativo.....	174
Administración Financiera del Estado:.....	175
Finanzas Públicas:.....	175
Componentes Clave:.....	175
La formulación y planificación de la gestión pública:.....	175
Fases clave.....	175
Enfoques modernos de la planificación estratégica:.....	176
Importancia de la planificación estratégica:.....	176
Partidas Presupuestarias:.....	176
Poderes del Estado y principales lineamientos para el ejercicio de la administración pública establecidos por la Constitución Provincial sancionada en 2025.....	177
Ley de Administración Financiera N° 12.510.....	182
Decreto N° 1247/2008:.....	195
Sindicatura de la Provincia.....	197

Tribunal de Cuentas.....	199
Responsabilidades en el manejo de los fondos públicos:.....	206
Código de Ética en la Función Pública: Decreto 41/1999 P.E.N.:.....	207
Ley N° 13230.....	211
Administración Logística.....	213
Introducción a la Administración Logística. Historia e importancia. Evolución conceptual y funcional. Aplicación de lo privado a lo institucional.....	213
Marco legal y reglamentario. Reglamento Orgánico del Departamento Logística. Finalidad, carácter, bases, alcances y consideraciones generales. Misión y dependencia. Organización interna.....	214
Respecto del Sistema de Gestión de Vehículos:.....	223
Respecto del Sistema Visa Flota - Combustibles:.....	223
Registro de inventario e informe de armas.....	224
Disposición y control de chalecos.....	225

# **SEGURIDAD PÚBLICA Y ARTICULACIÓN CON GOBIERNOS LOCALES**

## **Unidad 1: La Inseguridad como Problema Público**

### **Introducción**

En la última década, el crimen y la inseguridad se convirtieron en el principal problema de los ciudadanos de América Latina y el Caribe (ALC). Según las encuestas de opinión de Latinobarómetro, el problema principal, percibido en 2004, era el desempleo, con un promedio de 29,3% de los ciudadanos identificándolo como su mayor preocupación. En ese entonces, la seguridad era un tema menor en muchos países de la región ya que preocupaba en promedio a un 9,3% de sus habitantes. Esta tendencia se revirtió en 2005 cuando la seguridad fue señalada como la mayor preocupación en 15 de los 18 países encuestados en la región, con un 22,8% de los latinoamericanos identificando a la seguridad como el principal problema de su país, seguido del desempleo, con 16,2% y la economía, con 8,2%.

### **Violencia y Seguridad Ciudadana**

Para comprender el fenómeno de la violencia y cómo enfrentarla con políticas de seguridad ciudadana es necesario establecer lo que entendemos por ambos conceptos.

#### **Violencia (s).**

A diferencia del delito, para el cual existe una definición concreta y una delimitación basada en el código penal, la violencia es un concepto complejo que implica múltiples interpretaciones y clasificaciones, las cuales evolucionan a lo largo de la historia y difieren entre sociedades y culturas. No obstante, a nivel internacional existe un consenso en la adopción de la definición propuesta por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la cual emerge del Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud de 2002.

Violencia es: "*El uso intencional de la fuerza física o poder, ya sea en forma de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona, un grupo o una comunidad, que tiene como resultado o es muy probable que tenga como resultado heridas, muerte, daños psicológicos, problemas de desarrollo y deprivación*".

Adicionalmente, la OMS, en su Campaña Global de Prevención de la Violencia (2017) ha planteado una tipología de la violencia que permite comprender mejor las múltiples manifestaciones que este fenómeno presenta. Allí, se distinguen tres subtipos de acuerdo con la relación que se produce entre la víctima y el agresor (autoinflingida, interpersonal y colectiva), y además se distinguen cuatro medios por los cuales se infringe violencia (física, sexual, psicológica y deprivación). Dada estas múltiples manifestaciones de la violencia, la complejidad de sus causas y consecuencias, en lugar de hablar de "violencia", muchos prefieren hablar de "violencias".

#### **Violencia instrumental e impulsiva.**

Por violencia instrumental se entienden los actos voluntarios y premeditados que buscan sacar algún provecho ulterior. A menudo se la relaciona con las bandas criminales y los delincuentes, aunque no es exclusivo de estos. Por ejemplo, la violencia instrumental explicaría los homicidios por ajustes de cuentas entre bandas, disputa de

territorios, diferencias entre expendedores de drogas, robos y secuestros que terminan en asesinato, sicariato, entre otros.

La violencia impulsiva, se expresa como respuesta emocional a diferencias personales, con algún conocido o con alguien con quien se interactúa socialmente y que pretende causar daño. Por ejemplo, están dos adultos embriagados que pelean y se matan en un bar por diferencias personales o un altercado. Esta violencia estaría inducida por la ira o el odio.

### **Seguridad ciudadana.**

En ALC el concepto de seguridad nacional que había sido moldeado por las tensiones de la Guerra Fría se transformó a favor de estrategias de seguridad acordes con el nuevo proceso democratizador y el respeto a los derechos de las personas. Durante buena parte del siglo XX, bajo el pretexto del orden público, las fuerzas policiales se convirtieron en herramientas de represión de las dictaduras contra una parte de la población, haciendo distantes y antagónicas las relaciones entre la policía y la comunidad. En ese momento, preservar el orden público se entendía como la protección del *statu quo* de gobiernos autoritarios y militares en el poder.

El concepto tradicional de seguridad como protección del orden público más que del individuo prevaleció por varias décadas hasta finales de los años ochenta. Este cambio en la idea de seguridad ocurrió con los cambios de la esfera político-institucional de ALC, con la caída de las dictaduras militares y los procesos de negociación política y de paz en América Central.

Desde 1990, los gobiernos nacionales y locales en América Latina han acogido la noción de "seguridad ciudadana" en un marco democrático y de respeto a los derechos humanos. Aunque existen varias definiciones, se entiende por seguridad ciudadana:

"La capacidad de los Estados, en asociación con el sector privado, los particulares, la academia y asociaciones comunitarias, vecinales y ciudadanas, de proveer y coproducir un marco de protección de la vida y el patrimonio de los individuos, que les permita a los ciudadanos convivir pacíficamente, sin miedo, en aras de alcanzar una mejor calidad de vida".

Durante buena parte del siglo XX, las cuestiones de seguridad y policía eran una responsabilidad exclusiva de las instituciones policiales. Ellas tenían el monopolio de decisión en la materia, con medidas en general reactivas en el terreno. Las antiguas fuerzas policiales resultaron ser ineficientes e inconsistentes con la nueva definición de seguridad de los años noventa. Por esto, tuvieron que adaptarse a los principios democráticos implementando reformas en sus tareas cotidianas y en su relación con la comunidad. La transición hacia la democracia obligó a la policía a ser más responsable y dependiente de los controles y balances institucionales.

## **Situación de violencia y criminalidad en América Latina y el Caribe**

Para realizar un diagnóstico de la criminalidad de un país, un territorio o una ciudad es necesario contar con datos confiables que den cuenta de las variaciones de los delitos y los crímenes. Dado que los niveles de violencia y criminalidad pueden variar de manera importante en territorios colindantes, es necesario contar con una información completa para intervenir.

### Las tasas de homicidio.

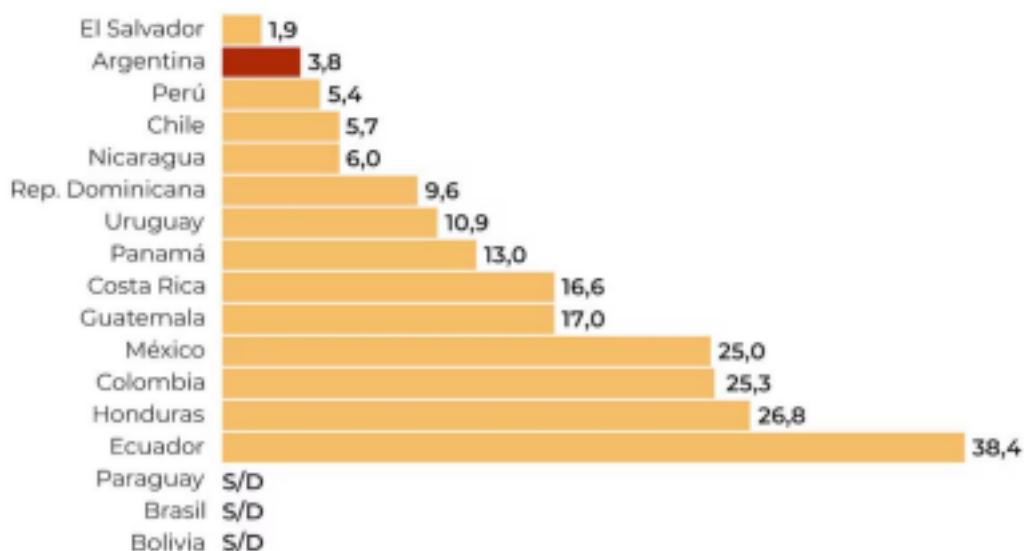
Se cree que ALC es la región más violenta del mundo en términos de homicidios dolosos, aunque la región de África subsahariana quizás tenga más muertes violentas que no logran ser registradas dada la precariedad del conteo estadístico.

Para comparar estadísticamente a países y ciudades muy diferentes se utilizan tasas de delitos por 100.000 habitantes. Esto permite cotejar una misma ciudad en el tiempo para ver la evolución del crimen o ciudades diferentes con poblaciones y demografías diversas. Las tasas son la única manera de comparar y registrar la dimensión del crimen.

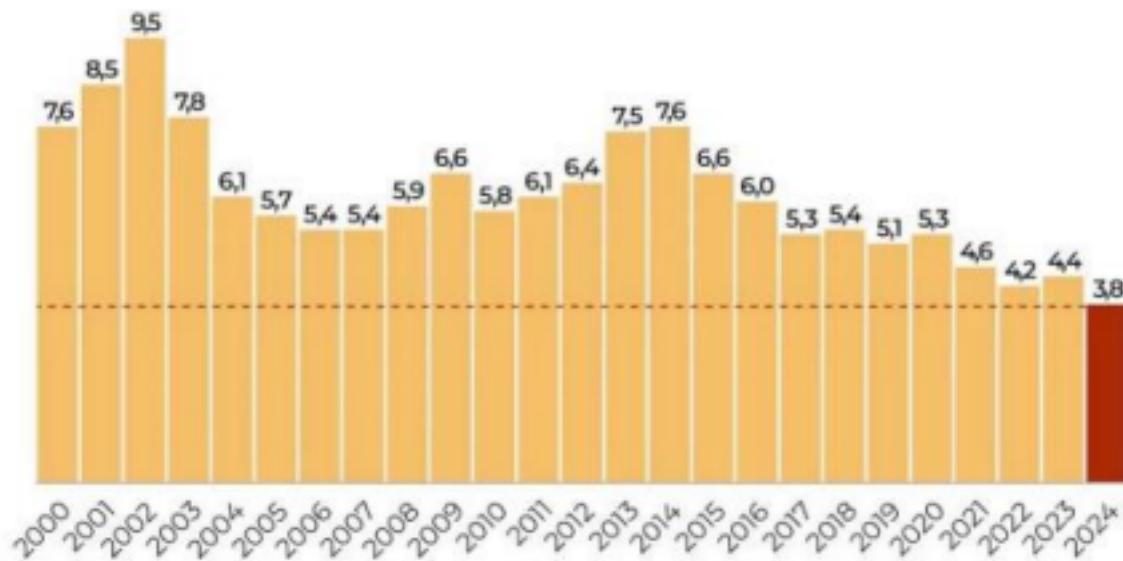
Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es posible clasificar la intensidad de violencia homicida de los países de la región en cuatro categorías:

- Violencia muy alta: más de 31 homicidios por 100.000 habitantes. - Violencia alta: entre 21 y 30 homicidios por 100.000 habitantes.
- Violencia media: entre 11 y 20 homicidios por 100.000 habitantes. - Violencia baja: menos de 10 homicidios por 100.000 habitantes.

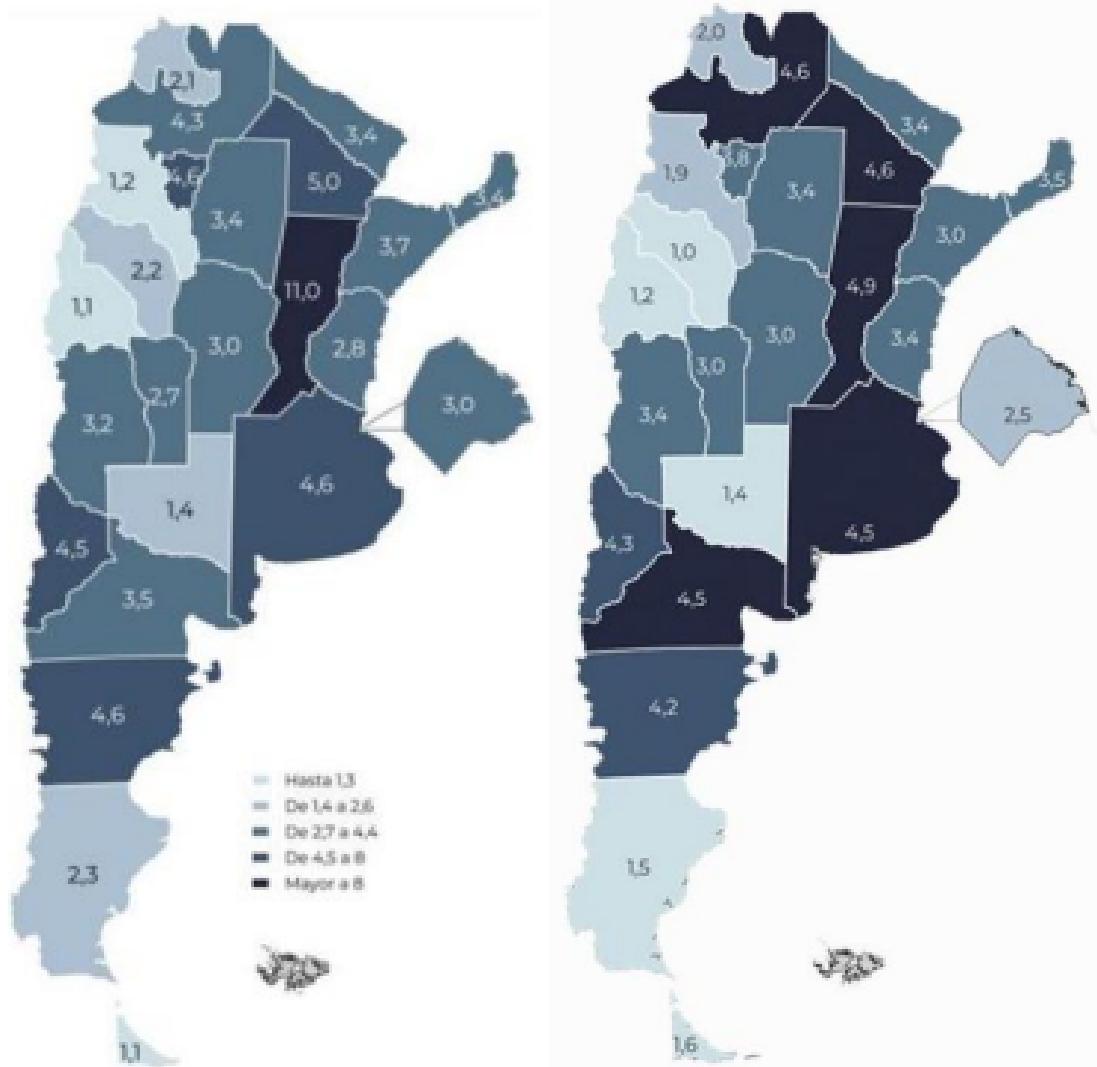
### Tasas de homicidios por cada 100.000 habitantes en América Latina (año 2024):



### Tasas de homicidios por cada 100.000 habitantes en Argentina (años 2000-2024):



Tasas de homicidios por cada 100.000 habitantes en Santa Fe (años 2023 vs 2024):



### **Los sentimientos o percepciones de inseguridad.**

Si bien debemos tomar en cuenta la dimensión objetiva de la seguridad ciudadana, a la que corresponden los niveles de violencia y delito, no se puede olvidar otra dimensión del problema: la seguridad objetiva. Esta contempla tanto las emociones como las representaciones y conductas del público hacia la inseguridad.

Los sentimientos de inseguridad se refieren a los temores de ser víctima de un crimen. Mientras que las encuestas de victimización intentan indagar la ocurrencia real de un crimen, el temor al crimen es una percepción psicológica no necesariamente ligada a hechos objetivos delincuenciales. Hay personas que no han sido víctimas recientes o recurrentes del crimen y, sin embargo, viven con miedo constante de ser víctimas.

Los gobiernos nacionales y locales no pueden desconocer este sentimiento de inseguridad porque determina, a largo plazo, las demandas y expectativas de los ciudadanos que, de no satisfacerse, erosionan la legitimidad de las instituciones. El temor también hace que la gente abandone el espacio público y deje de ejercer un control social y ciudadano que disuada al crimen.

## **Unidad 2: Prevención del Delito**

### **Marco conceptual y teórico sobre las causas del crimen y la violencia**

Aunque el crimen ha existido desde el inicio de la raza humana, los esfuerzos por entender a los criminales y sus actos de manera sistemática y rigurosa son relativamente recientes y se remontan a los inicios de la criminología en la segunda mitad del siglo XIX. Los primeros estudios de la naciente criminología intentaron entender los factores que impulsaban a ciertos individuos a convertirse en criminales. En el siglo XXI, la criminología moderna ha estudiado nuevos tópicos y ha renovado su interés por algunos temas: los grupos vulnerables, las víctimas, el daño, la reparación, la nueva violencia juvenil, la violencia de género y el nuevo sistema penitenciario.

#### **La escuela positivista.**

La escuela positivista italiana fue pionera en el estudio científico y sistemático del crimen señalando que las frustraciones sociales de los individuos y su genética los hacían proclives al delito, lo que se refleja en sus rasgos físicos y antropométricos. Para esta escuela, el criminal es un enfermo social sin redención y, por ello, debe salir de circulación por su peligrosidad. Por ejemplo, según los positivistas, el mentón pequeño y los ojos saltones hacían fácilmente identifiable al criminal (Lombroso, 1902).

#### **Las teorías ecológicas.**

Desde 1920, sociólogos de la Universidad de Chicago asociaron la delincuencia juvenil con ciertos barrios de las ciudades donde imperaba el desorden por falta de una estructura social y sólidas instituciones. Según las teorías ecológicas, la ciudad propicia el surgimiento de la delincuencia, en especial en territorios hacinados, donde existe

deterior de los núcleos familiares, falta de control social, cercanía con zonas industriales, desempleo, decaimiento urbano y desorden.

El desorden y el decaimiento urbano serán retomados en los años ochenta como base de la llamada "Teoría de las Ventanas Rotas" que tendrá un impacto significativo en la concepción de estrategias de seguridad ciudadana en los Estados Unidos durante casi tres décadas. Según esta idea, la falta de control y decaimiento en ciertos sectores de la ciudad lanzan la señal inequívoca de que allí se puede delinquir con total impunidad. El desorden invita al crimen (Wilson y Kelling, 1982).

#### Las teorías de control.

Las teorías de control afirman que el individuo se conforma a la norma porque la sociedad ejerce control sobre él. Personas con menores vínculos sociales tenderán a ser más proclives al delito. Por el contrario, las personas no delinuirán si tienen vínculos afectivos, racionalizan los resultados negativos de infringir la ley, participan en actividades que los ocupen constructivamente y conservan la convicción de que la norma es un valor social que vale la pena preservar.

Según esta teoría, dos sistemas convencionales contribuyen a que los individuos se conformen a la norma: la familia y la escuela. La cercanía del joven a las personas que le son afectas (padres, amigos y profesores) y su concurrencia a lugares de socialización positiva (iglesia, escuela, trabajo), lo integrarán a la sociedad como un medio de control.

Los tiempos de ocio no estructurados son el terreno propicio para que algunos jóvenes y adolescentes caigan en la delincuencia. El riesgo se acrecienta si, como lo señalaba la teoría situacional, el joven está expuesto a un ambiente de criminalidad con sus pares. En el marco de las teorías de control se sostiene que la implicación de los jóvenes en actividades convencionales como las deportivas ocupan su tiempo y energía, limitando la posibilidad de tener un ocio negativo de consumo de drogas o comisión de incivilidades.

#### Las teorías de la asociación diferencial.

Según esta teoría, el crimen no está necesariamente relacionado con las clases sociales más pobres sino con el aprendizaje de valores criminales, lo que puede darse en cualquier individuo, tanto el delincuente de "cuello blanco" como aquel que nació en un mundo sin oportunidades. El comportamiento delincuencial puede ser aprendido por el contacto con otras personas con conductas desviadas. Los individuos entonces adhieren o se asocian de cara a las normas por imitación, algunos respaldándolas y otros mostrando conductas desviadas.

Como lo afirmaban las teorías de control, y de acuerdo con la teoría de la asociación diferencial, el arraigo social, los vínculos afectivos y los compromisos con valores positivos evitan la posibilidad de caer en conductas antisociales. Por el contrario, la estigmatización, la segregación y la exclusión hacen que el individuo se convierta en delincuente y sea un reincidente de estas conductas porque no logra crear un propio respeto ni vincularse a su sociedad, lo que lo incita a buscar guetos y subgrupos que lo

acojan y le den un sentido de pertenencia.

#### Teoría de las actividades rutinarias y la prevención situacional.

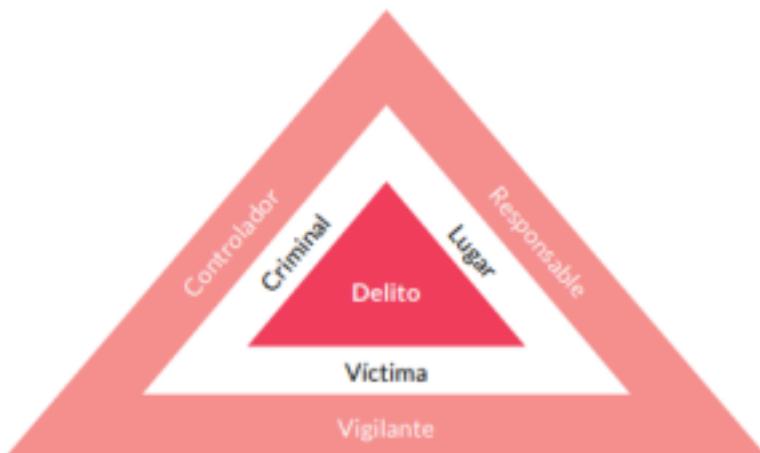
Otras teorías no se concentran en las razones que llevan a un individuo a ser delincuente sino en reducir las oportunidades para el delito. Cohen y Felson establecieron que la probabilidad de que se cometa un delito se da en un lugar determinado donde confluyen los transgresores y los objetivos sin una vigilancia adecuada. Las rutinas de la vida diaria harán que esta convergencia sea mucho más probable en un momento y lugar determinado. Si los individuos efectúan cambios en las actividades rutinarias y cotidianas es posible que el crimen disminuya (Cohen y Felson, 1979).

Entonces, la prevención situacional busca reducir las oportunidades del delincuente, hacer más difícil el acto delictivo y aumentar los costos de la comisión de un crimen para el criminal. Según esta teoría, el delincuente es racional, sopesa costos y oportunidades para saber si vale la pena cometer un delito. Para modificar el balance del costo versus el beneficio percibido por el delincuente se debe:

- Aumentar el esfuerzo.
- Aumentar el riesgo que corre.
- Reducir las ganancias.
- Reducir los impulsos.
- Reducir las excusas para cometer un delito.

Por ejemplo, para aumentar los esfuerzos del delincuente se deben instalar seguros, puertas de seguridad o identificadores de retina en entradas y salidas. El riesgo para el delincuente se acrecienta con un mayor número de vigilantes o mejorando la iluminación. Las ganancias se disminuyen si los objetos robados están marcados, se autodestruyen una vez robados, se vuelven inservibles, se bloquean o se hacen imposibles de vender en el mercado ilegal.

La prevención situacional ha sido señalada al no observar las causas primarias del delito para prevenir simplemente sus manifestaciones, lo que impide atacar las raíces del delito con políticas integrales. Sin embargo, no impide que se implementen otras acciones que apunten hacia la víctima y/o el victimario. De hecho, se podría afirmar que las políticas son integrales si se dirigen hacia los tres intervenientes, incluyendo lo situacional.



El triángulo de la criminalidad de Cohen y Felson muestra que para la comisión de un crimen se requiere tres elementos: un delincuente motivado, un blanco apropiado y la ausencia de una vigilancia adecuada. En vez del estudio crimen por crimen de manera aislada, lo que pretende el modelo es extraer generalidades que permitan adoptar medidas preventivas para que esa convergencia de factores no se repita. Sin embargo, ha sido criticado por reactivo ya que sólo busca variar pequeños detalles y alterar la oportunidad que percibe el delincuente. El criminal buscará entonces donde tenga nuevas oportunidades y, por ende, el delito se desplaza, pero no se acaba.

### **Prevención del delito**

#### **El modelo tradicional de la vigilancia.**

Tradicionalmente, la vigilancia ha sido estructurada alrededor de un enfoque hacia el control de la delincuencia basado en el incidente que puede involucrar un enfoque más reactivo. El modelo tradicional de vigilancia usualmente conlleva realizar el patrullaje rutinario del espacio público, responder rápidamente a las llamadas de servicio, tratar con el delito después de que se ha cometido y realizar los pasos necesarios – arrestos, seguimiento e investigación.

El patrullaje es considerado como una práctica fundamental de la policía y es una de las tareas que consumen mucho más tiempo y recursos. Hay varios tipos de patrullas, tales como la patrulla dirigida, la patrulla agresiva y la patrulla a pie, por nombrar algunas.

La investigación es otra tarea tradicional importante de la policía, que involucra localizar e interrogar a testigos y sospechosos, recoger y preservar las pruebas, escribir informes relacionados al incidente, recuperar los bienes robados, incautar sustancias ilícitas, ayudar en la preparación de casos judiciales y testimoniar ante los tribunales.

Las actividades tradicionales de la policía continúan representando una parte importante del papel que ella desempeña. En ciertos casos, las actividades policiales todavía pueden ser categorizadas del siguiente modo:

- Control de la delincuencia: responder e investigar los delitos, patrullar para prevenir

contravenciones.

- Mantenimiento del orden: prevenir y controlar conductas que perturban el orden público.
- Servicio: provisión de una amplia gama de servicios a la comunidad.

### **La diversificación de los enfoques de policiamiento.**

La vigilancia policial continúa evolucionando en respuesta a los nuevos conocimientos, tecnología, cambio demográfico, exigencias sociales diversas y urbanización. Por ejemplo, la delincuencia es ahora más compleja y su investigación es más costosa debido a la creciente movilidad y los avances tecnológicos. Al mismo tiempo, existe un creciente interés en desarrollar asociaciones entre la policía y los diversos actores de la sociedad, por lo que la colaboración se ha convertido en un componente necesario de la reducción de la delincuencia en las áreas urbanas.

Como resultado de ello, los modelos tradicionales de vigilancia policial se han expandido para incluir varios enfoques:

- 1) Vigilancia comunitaria.**
- 2) Vigilancia orientada hacia el problema.**
- 3) Vigilancia conducida por inteligencia.**

#### **1) Vigilancia comunitaria.**

La vigilancia comunitaria es un enfoque que fue desarrollado para ayudar a la policía en entornos urbanos a confrontar la delincuencia de una manera alternativa en vez de aplicar simplemente tácticas de respuesta basadas en la represión. Este tipo de enfoque considera la importancia de aplicar la prevención para mejorar las relaciones con la población y trabajar más de cerca con la comunidad al tratar con los diversos tipos de delitos. La vigilancia comunitaria también integra muchos principios asociados con la prevención de la delincuencia, tales como la creación de conocimientos locales y la promoción de los derechos humanos.

La vigilancia comunitaria está basada en el principio de que se debe promover la participación comunitaria para aumentar la seguridad y resolver la delincuencia relacionada con la comunidad dado que la policía no puede actuar aisladamente. Para comprometer a la sociedad civil a compartir esta responsabilidad, la policía debe crear confianza y desarrollar una asociación. Esta asociación debe estar caracterizada por respuestas mutuas y en pie de igualdad. La vigilancia comunitaria presenta la idea de que, para lograr una asociación, la policía debe estar más integrada en la comunidad y fortalecer su legitimidad actuando por consentimiento, mejorar sus servicios, estar presente, escuchar y responder ante las necesidades de la comunidad y rendir cuenta de sus acciones.

### Algunos elementos de la vigilancia comunitaria:

- Ser visible y accesible al público.
- Establecer una asociación entre la policía y los miembros de la comunidad respetuosos de la ley.
- Adoptar una política y un plan de acción de relaciones con la comunidad. - Reclutar en todos los sectores de la comunidad.
- Entrenar a los oficiales para que traten con la diversidad.
- Comprometer y movilizar a las comunidades.
- Establecer programas de extensión comunitaria e información pública.
- Relacionarse periódicamente con todos los grupos de la comunidad.
- Crear contactos con la comunidad por medio de actividades no coercitivas. - Asignar oficiales a un recorrido permanente del vecindario.
- Aumentar la participación comunitaria en actividades de vigilancia y programas de seguridad pública con base en la comunidad.
- Involucrar a la comunidad en la identificación de problemas y preocupaciones. - Utilizar un enfoque creativo de resolución de problemas para desarrollar respuestas a problemas comunitarios específicos, incluyendo tácticas y estrategias no tradicionales -mediación y resolución de conflictos-.
- Coordinar las políticas, estrategias y actividades con otros organismos gubernamentales y con las organizaciones no gubernamentales.

### **2) Vigilancia orientada a problemas (POP).**

El modelo de Vigilancia Orientada a Problemas (POP) es un método que integra el trabajo policial con la teoría de justicia penal, métodos de investigación y técnicas de análisis para ayudar a la policía a entender los delitos y desarrollar soluciones para prevenirlos y reducir la delincuencia.

La vigilancia orientada hacia el problema trata de ser un enfoque proactivo que aborda las causas raíz de los problemas. Se supone que es mutuamente beneficiosa para la comunidad y para la policía dado que se concentra en la prevención de la delincuencia, las asociaciones comunitarias, soluciones sostenibles, desarrollo de recursos, compromiso multisectorial y el uso de los conocimientos de la policía y de la comunidad.

El POP es un enfoque para desarrollar intervenciones específicas, más que una intervención en sí misma. Por lo tanto, un enfoque POP puede aplicarse a cualquier problema de delincuencia y desorden público y no debe considerarse una alternativa a las intervenciones del conjunto de herramientas para la reducción de la delincuencia, sino utilizarse en conjunto con ellas.

El policiamiento orientado a problemas (POP), implica:

- *Identificación de un problema específico:* usando la experiencia policial y civil para: a) resolver el problema; y b) desarrollar soluciones enfocadas en la policía y de colaboración basada en la prevención de los delitos.
- *Análisis exhaustivo para comprender el problema:* la acumulación de conocimientos puede lograrse realizando patrullajes frecuentes a pie en el área, o hablando con los miembros de la comunidad
- *Desarrollo de una respuesta personalizada:* Las soluciones se desarrollan por medio de la aplicación de tecnología, la reestructuración de los espacios locales y el desarrollo de vínculos con la comunidad para promover la participación de la sociedad civil en el control de la delincuencia.
- Evaluación de los efectos de la respuesta.

El POP se puede describir en el contexto del método de resolución de problemas "SARA" -*Scanning* (Escaneo); *Analysis* (Análisis); *Response* (Respuesta); *Assessment*; (Evaluación)-. El modelo supone que al identificar y comprender las causas fundamentales de un problema o las condiciones que le permiten persistir, la solución desarrollada para abordarlo será eficaz.

El modelo SARA emplea cuatro etapas:

- *Escaneo:* identificación y priorización de posibles problemas de delincuencia y desorden.
- *Análisis:* el análisis de problemas potenciales, mediante la recopilación de información e inteligencia para identificar las causas subyacentes del problema.
- *Respuesta:* el desarrollo y la implementación de actividades personalizadas para abordar las causas del problema, tal como se identificaron en la fase de análisis.
- *Evaluación:* la medición del impacto de la respuesta para comprobar si tuvo el efecto deseado y realizar cambios en la respuesta si es necesario.

## SARA

### *Exploración*

- ¿Cuál es el problema?
- ¿En dónde se basa el problema -> lugar y hora del delito?
- ¿Cómo supo de ello?
- ¿Quién se ve afectado por este problema?
- ¿Qué se está haciendo actualmente o qué se ha hecho para resolver el problema?
- ¿Este es un trabajo que le corresponde a la policía?

### *Análisis*

- ¿Qué información sería útil tener para resolver eficazmente este problema?
- ¿Cómo obtendrá esta información?
- ¿Ha entrevistado a todas las partes concernientes?
- ¿Trató el tema con otros departamentos u oficinas de policía?
- ¿Recogió información tanto de fuentes públicas como privadas?
- ¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo?

### *Respuesta*

- ¿Qué espera lograr (metas)?
- ¿De quiénes necesita ayuda?
- ¿Cuánto tiempo llevará?
- ¿Cómo comprobará si su respuesta fue eficaz?

### *Evaluación*

- ¿Alcanzó su(s) meta(s)?
- ¿Cuáles han sido los resultados?
- ¿Cuáles fueron los desafíos?
- ¿Necesita buscar recursos adicionales o asociados?
- ¿Qué puede hacer para que sea más eficaz (lecciones aprendidas)?

## **3) Vigilancia orientada por inteligencia (ILP).**

La dinámica cambiante de la delincuencia y las amenazas a la seguridad pública hacen crucial que las fuerzas policiales adopten enfoques más proactivos y eficientes. Mientras que el modelo policial tradicional es reactivo y se basa en el patrullaje rutinario, la respuesta a las llamadas del público y la realización de investigaciones de seguimiento, el enfoque de Policiamiento Basado en Inteligencia (ILP) es un modelo proactivo en el que las fuerzas del orden y la comunidad trabajan para prevenir la actividad delictiva.

El ILP se basa en una técnica de resolución de problemas que usa la investigación y el análisis, toma de decisiones basada en pruebas, inteligencia delictiva y esfuerzos coordinados para asegurar la vigilancia eficaz y eficiente para reducir la delincuencia. Es un proceso colaborativo que comienza recogiendo información (por ej. lugar de los

delitos, recursos disponibles) a todo nivel, que es entonces analizada para crear inteligencia y ayudar a entender y evaluar las operaciones existentes. Hace uso de innovaciones informáticas para realizar el análisis.

La vigilancia policial basada en inteligencia es crucial porque mejora la eficiencia de las operaciones policiales. Centrarse en estrategias basadas en datos garantiza la asignación óptima de recursos para mejorar la seguridad pública y la confianza de la comunidad. Esta técnica tiende a facilitar la toma de decisiones objetiva que permitirá llegar a decisiones informadas por parte de personal de alto rango respecto a estrategias, asignación de recursos y operaciones tácticas. El proceso se completa al identificar áreas de mejoras, evaluar la eficacia de las respuestas, reasignar los recursos y desplegar nuevas estrategias.

### **Unidad 3: Seguridad Ciudadana en Clave Local: Capacidades Estatales y Herramientas para la Acción**

En Argentina, los gobiernos locales vienen siendo recipientes de nuevas demandas y reclamos sociales en torno a problemas públicos que antes no formaban parte de su agenda política. Ello ha traído como consecuencia la paulatina asunción de nuevas competencias y funciones por parte de los municipios, tradicionalmente en manos de los poderes ejecutivos provinciales y nacional, muy particularmente en los últimos tiempos en materia de seguridad pública.

En los últimos veinte años, Argentina registró un aumento sostenido de los índices delictivos, pero también se fue afianzando el sentimiento de inseguridad de la población. Consecuentemente, la aparición y persistencia de la demanda de mayor seguridad constituyó una de las cuestiones centrales que debieron atender los municipios, dado que al mismo tiempo que la cuestión se constituía como problema público preponderante, el eje de las demandas comenzó a cambiar de destinatario para centrarse en el intendente municipal.

En este contexto, el municipio es visualizado socialmente como uno de los principales responsables políticos del tema y el centro de imputación de demandas, en parte producto del aumento de la inseguridad y, al mismo tiempo, de la aparente ineficiencia y pérdida de legitimidad de los actores tradicionales, como la nación, la provincia, la justicia o la policía en relación a su capacidad de dar respuesta a esta problemática.

Tradicionalmente, los problemas de seguridad se le imputan a la policía y, en algunos casos, también al gobierno provincial o nacional. Sin embargo, paulatinamente comenzó a producirse un redireccionamiento de las demandas y de una parte de la responsabilidad del problema, en cuyo marco subyacía una situación un tanto paradójica: a pesar de que los poderes ejecutivos municipales carecen de facultades, responsabilidades y recursos en torno a la cuestión de la aplicación de la ley, de la persecución penal de delitos y de la organización de sus propios dispositivos de seguridad pública, al mismo tiempo se han convertido en el centro de imputación de demandas por parte de sus electores.

Más allá de las necesarias referencias a la responsabilidad y atribuciones desde el punto de vista legal y normativo, lo cierto es que toda política de seguridad es local, en el sentido de que las acciones más relevantes y los resultados más tangibles de la gran mayoría de las políticas de seguridad se manifiestan en espacios territoriales concretos. Por lo tanto, es dable resaltar la ineludible dimensión local de toda política de seguridad o actividad policial.

Un primer elemento para analizar las acciones posibles de parte de los gobiernos locales en materia de seguridad es indagar las prescripciones legales o normativas que tienen en la materia. En Argentina, la mayoría de las cartas magnas provinciales no contienen referencias respecto de las competencias municipales.

En el caso de Santa Fe, la Constitución Provincial de 1962 no dedicaba un capítulo a la seguridad, sino que distribuía sus principios en varios artículos, asignando al Gobernador la responsabilidad del orden y la seguridad interior y a la Policía Provincial su ejecución, al sostener que “el gobernador debe prestar el auxilio de la fuerza pública a las municipalidades” (art. 72, inc. 17). Tras el proceso de reforma llevado a cabo en 2025, la nueva Constitución Provincial establece en su art. 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.

El mencionado texto constitucional expresa de manera taxativa la responsabilidad que asume la Provincia de Santa Fe al considerar la seguridad pública y ciudadana como un derecho a garantizar por el estado provincial. En línea con esta prescripción, a

continuación, se presenta un resumen de los principales programas de seguridad pública y ciudadana aplicados en el marco del actual plan de seguridad provincial.

### **Programas de Policiamiento Urbano de la Provincia de Santa Fe: SAE 911, SPC2, M3.**

#### **1. Introducción**

El presente documento tiene como finalidad sistematizar los conceptos, fundamentos y componentes del Programa de Policiamiento Urbano de la Provincia de Santa Fe.

El Programa de Policiamiento Urbano de la Provincia de Santa Fe, es la estrategia de patrullaje preventivo para los grandes centros urbanos. Se compone de tres etapas de implementación:

- 1) Sistema de Atención a la Emergencia 911;**
- 2) Sistema de Patrullaje por Capas y Cuadrantes (SPC2); y,**
- 3) Programa M3: Mapeo del delito, Métricas de productividad policial y Monitoreo de indicadores de criminalidad.**

La normalización del M3 posibilita la implementación del Programa de Policiamiento Urbano de forma homogénea a través de las herramientas estandarizadas de planificación, ejecución, supervisión y evaluación del despliegue policial.

#### **2. Diagnóstico Preliminar**

La normalización, diseño e implementación de M3 responde a un diagnóstico preliminar donde se identifican las siguientes problemáticas:

- Inexistencia de estrategias claras para el despliegue policial urbano. · Inexistencia de un modelo estandarizado que oriente las tareas de patrullaje lo cual, al mismo tiempo, dificulta el seguimiento, monitoreo y evaluación de la estrategia de policiamiento.
- Diversidad de enfoques y denominaciones en prácticas similares, lo cual dificulta la sistematización y seguimiento de resultados obtenidos.

Estas debilidades institucionales afectan la eficiencia operativa, la trazabilidad de la acción policial y la capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas.

#### **3. Programa de Policiamiento Urbano Provincia de Santa Fe.**

Es la estrategia de policiamiento urbano preventivo que la provincia de Santa Fe implementa en los centros urbanos a través de la Policía de Santa Fe. Constituye una respuesta estructurada y efectiva a los desafíos que presenta el despliegue operativo. Posibilita el seguimiento de los indicadores de criminalidad y la productividad policial, y la visualización y control de los recursos operativos.

Su implementación es de carácter progresivo y se divide en tres etapas:

### 3.1. Sistema de Atención a la Emergencia 911

Es la primera etapa del Programa de Policiamiento Urbano, permite centralizar la respuesta ante la demanda de emergencia policial. Posibilita gestionar la emergencia de manera eficiente y eficaz, y al ser un sistema trazable garantiza la respuesta ante las especificidades de cada demanda y los diferentes niveles de responsabilidad del personal actuante.

### 3.2. Sistema de Patrullaje por Capas y Cuadrantes (SPC2)

El sistema de Patrullaje por Capas y Cuadrantes es la segunda etapa del Programa. En primera instancia, integra el ordenamiento de los parámetros para el patrullaje urbano a través de un mallado de cuadrícula y la diferenciación y especificidad del trabajo policial estructurado en tres capas. Posibilita la visualización y monitoreo de las unidades móviles asignadas al despliegue operativo policial.

Organiza el despliegue de recursos policiales en tres niveles operativos, denominados "capas", definidos según misiones específicas, perfiles funcionales y tipos de recursos involucrados. Estas capas están integradas a una matriz territorial basada en cuadrantes normalizados.

Es menester clarificar que es la naturaleza del trabajo policial la que determina qué móviles policiales serán asignados a una capa u otra. La especificidad del trabajo permite el ordenamiento y direccionamiento del trabajo policial al mismo tiempo que se gestionan los recursos operativos en un determinado ejido urbano.

#### 3.2.1. Capa 1: Patrullaje Preventivo y Respuesta al SAE 911

- Misión y perfil funcional: Patrullaje preventivo y respuesta al 911. · Asignación de recursos: Unidades de naturaleza operativa.
- Monitoreo de indicadores: Cobertura por cuadrante y Tiempo de Respuesta al Ciudadano (TRC).

*Diseño de la Cuadrícula:* Los cuadrantes que componen la cuadrícula de una ciudad son diseñados y estructurados metodológicamente a partir del análisis histórico de la demanda policial (llamados al 911), del sentido de circulación de las principales arterias y de la cantidad de los recursos móviles policiales disponibles. De esta forma, su superficie es inversamente proporcional a la cantidad de requerimientos policiales y se relaciona al trazado de las principales arterias de circulación para hacer más eficiente el patrullaje hacia el interior del cuadrante.

#### 3.2.2. Capa 2: Policiamiento Focalizado

- Misión y perfil funcional: Trabajo policial focalizado en Áreas y Zonas Priorizadas. · Asignación de recursos: Grupos tácticos especiales.
- Monitoreo de indicadores: frecuencia y concentración de eventos delictivos según su naturaleza; resultados de productividad policial; cumplimiento y calidad del servicio. Las órdenes de operaciones y dispositivos policiales en el despliegue de Capa 2,

remiten a las Áreas y Zonas Priorizadas, identificadas mediante el trabajo de planificación operativa sustentado en las estrategias de Análisis e Inteligencia Criminal.

Áreas: Corresponden a espacios con problemas delictivos estructurales, de violencia persistente o alta letalidad. Requieren acciones sostenidas y de largo plazo. Se monitorean semanalmente los indicadores y su duración es más prolongada y sostenida en el tiempo.

Zonas Priorizadas: Pueden presentar concentraciones de eventos delictivos de diferente naturaleza (violencia altamente lesiva o eventos predatores) o responder a demandas emergentes tanto ciudadanas como de sectores particulares.

Tienen un plazo de tiempo determinado y la respuesta operativa se ajusta proporcionalmente a la naturaleza de la concentración o la demanda. Se monitorean semanalmente los indicadores de violencia y/o delitos; y su permanencia se evalúa periódicamente.

### 3.2.3. Capa 3: Supervisión y Refuerzo Operativo

- Misión y perfil funcional: Supervisión operativa y refuerzo mediante dispositivos especiales.
- Asignación de recursos: Superiores de Servicio y Servicios Adicionales. · Monitoreo de indicadores: Cumplimiento y calidad del servicio. Las órdenes de operaciones y dispositivos policiales especiales en el despliegue de Capa 3, remiten a los oficiales de los niveles de coordinación y supervisión que cumplen funciones de superior de servicio y de jefe de tercio, como así también a los efectivos a bordo de unidades móviles que cubren servicios especiales por eventos o espectáculos masivos.

### 3.3 Programa M3: Mapeo, Métricas y Monitoreo

Constituye la tercera etapa de la estrategia de policiamiento, tiene como objetivo principal profesionalizar el policiamiento urbano a través de la mejora continua, la evaluación permanente y ajustes dinámicos sobre la planificación y ejecución del patrullaje. Es un modelo homogéneo a nivel provincial, que favorece la eficiencia, la trazabilidad y la capacidad de respuesta del sistema policial en materia de prevención.

El proceso continuo permite mejoras sustantivas en el trabajo policial. El modelo establece dos instancias para el análisis de la información y resultados:

- 1) Reuniones de Planificación Operativa: Se brinda información útil a los jefes y a las unidades operativas para el diseño eficiente y eficaz de las acciones que se desarrollan en el territorio urbano a través del monitoreo semanal de los indicadores de criminalidad y los resultados operativos.
- 2) Reuniones De Evaluación: A través de estas reuniones se realiza un seguimiento de la operatividad y los resultados de la Policía de Santa Fe por parte de la conducción política del Ministerio de Justicia y Seguridad.

#### 4. Normalización de M3

La Normalización de M3 representa un avance significativo en la profesionalización del patrullaje urbano en la provincia de Santa Fe. Su implementación busca:

- Consolidar el Programa de Policiamiento Urbano y superar modelos improvisados y fragmentados, instalando una lógica de planificación estratégica basada en evidencia, monitoreo permanente y flexibilidad operativa.
- Establecer un modelo operativo común en toda la provincia para el patrullaje urbano.
- Fortalecer la planificación estratégica del despliegue policial.
- Mejorar la eficiencia, el control y la capacidad de respuesta del sistema.
- Promover la mejora continua a partir de instancias de evaluación.
- Generar directrices claras y homogéneas para cada nivel de despliegue, a través de la normalización de las Órdenes de Operaciones.
- Establecer un sistema de seguimiento continuo de las Métricas de productividad policial.
- Integrar estrategias de Mapeo del Delito, para la toma de decisiones. - Producir una evaluación Permanente de indicadores de criminalidad. - Realizar ajustes dinámicos a partir del monitoreo sistemático de resultados.

#### 5. Implementación y Cronograma

- Mayo 2025: Inicio del envío semanal de informes de M3 en los principales centros urbanos.
- Junio 2025: Inicio de la difusión diaria de indicadores básicos para el seguimiento y evaluación del sistema.
- Ciudades: Santa Fe, Santo Tomé, Rosario, Villa Gobernador Gálvez, Venado Tuerto, Rafaela, Frontera, Reconquista, Avellaneda, Esperanza, San Lorenzo, Villa Constitución, Casilda, Cañada de Gómez.

#### **Programa de Patrullaje a Pie Focalizado (PPF)**

##### **1. Objetivo**

El Programa aborda un modelo de análisis orientado al Policiamiento focalizado a través del estudio de "Zonas Calientes". Se define como Zonas Calientes a los sitios de las ciudades en donde se concentra de manera desproporcionada el delito predatorio, siendo estos lugares pequeños donde la delincuencia es tan frecuente que es predecible, motivo por el cual éste método está dentro de lo que se conoce como Policiamiento Predictivo.

El enfoque parte desde el análisis de datos hasta la planificación estratégica, como una

herramienta de gestión que permite orientar a los directivos en la toma de decisiones vinculada a una tarea operativa que es el patrullaje inteligente. El mismo se realiza utilizando como fuente de información las llamadas recibidas por la Central de Emergencias 911 (SaeCad 911), sobre todo los delitos predatores ocurridos en el barrio "Luis Agote" de la ciudad de Rosario, durante el periodo comprendido desde el 1 de octubre de 2023 al 31 de marzo de 2024.

## **2. Contenido**

### **2.1. Zonas de Patrullaje - Control y Recursos:**

El despliegue del personal policial abocado a la tarea de patrullaje en las diferentes Zonas de Patrullaje, en las cuales, para cada unidad operativa integrada por binomios de 2 efectivos, se estipula la forma de recorrido y una determinación aproximada de 10 a 15 minutos por cada cruce de segmentos.

### **2.2. Evaluación de Impacto:**

Se utiliza el método Diferencia en Diferencias en las áreas de estudio para comparar y medir los cambios en el tiempo en la variable de interés inducido por un tratamiento policial.

## **3. Policiamiento focalizado por Puntos Calientes (Hot Spot Policing)**

El Policiamiento por Puntos Calientes es un enfoque que busca reducir los delitos a través de la presencia de efectivos policiales en ciertas zonas de la ciudad. Como estrategia operativa consiste en focalizar el patrullaje policial en los lugares en donde el delito está mayormente concentrado, y se basa en la premisa de que el delito no se distribuye uniformemente dentro de los barrios, sino que se concentra en lugares específicos. El dedicar recursos y actividades en esos lugares tiene como objetivo no sólo prevenir el delito en esos puntos, sino potencialmente, reducir los niveles generales del delito en la ciudad al desplegar eficientemente la presencia policial en los puntos donde el delito se concentra de manera desproporcionada.

El programa implica un abordaje policial a través de tareas de patrullaje, con modalidad de caminantes en los puntos calientes identificados, y en los días y franjas horarias de mayor concentración de hechos delictivos.

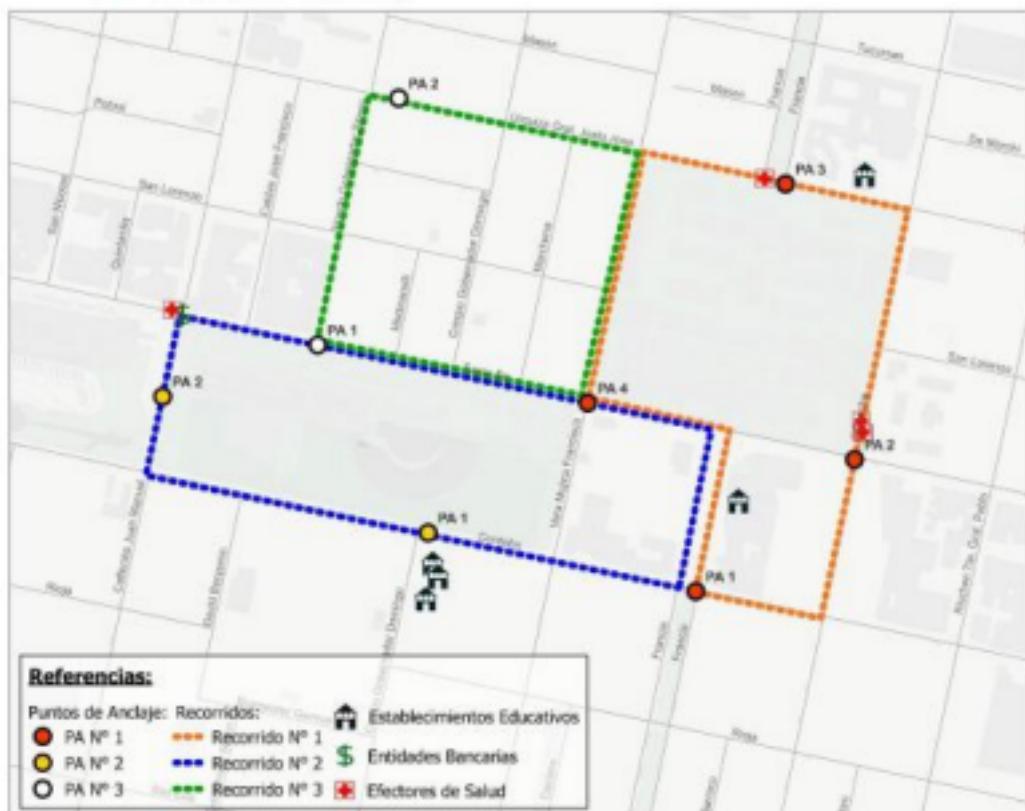
## **4. Patrullaje focalizado**

El despliegue del personal policial abocado a la tarea de patrullaje en las diferentes Zonas de despliegue se muestra en los mapas siguientes. Para cada unidad operativa, formada por al menos 2 efectivos, se estipula una zona de recorrido, que les fue asignada en función de la cantidad de incidencias registradas por el sistema 911 en el periodo analizado, además cada unidad operativa realizará una detención aproximada de 10 a 15 minutos, en lo que denominamos "puntos de anclaje", los que fueron seleccionados en función de lugares de interés, siendo estos sitios con gran circulación de gente, como por ejemplo, escuelas o centros comerciales.

## Zona propuesta de patrullaje N°1

Delimitación Geográfica: Comprendida por Av. Francia, calle Urquiza, calle Cafferata y calle Córdoba.

Mapa 6. Zona propuesta de patrullaje N°1



## Programa IBF (Intervenciones Barriales Focalizadas)

Las Intervenciones Barriales Focalizadas son una política pública que impulsa acciones estratégicas sobre el territorio garantizando los recursos estatales (humanos, económicos, organizacionales, tecnológicos, institucionales, políticos), con el objetivo de disminuir y prevenir la violencia altamente lesiva en los barrios más afectados.

Como consecuencia de las situaciones de violencia creciente durante los últimos años, se implementa un esquema de trabajo multiagencial entre diversas áreas estatales centrado, principalmente, en intervenciones territoriales, en el entendimiento de que la sola actuación aislada de una sola de ellas no resulta suficiente para lograr el objetivo propuesto. De esta manera, se ha trabajado, desde todos los niveles, organismos y agencias del Estado, en diversos programas y dispositivos cuyo objeto ha sido la presencia constante y eficiente del Estado en el territorio, poniendo allí el personal y las herramientas requeridas por cada situación barrial/sectorial.

### 1. Fundamentación

La fundamentación de las mismas se valida en los elevados niveles de homicidios dolosos en la ciudad de Rosario y su área metropolitana que en los últimos años experimentó un abrupto incremento, siendo en el año 2022 de 22 por cada 100 mil

habitantes. Esta alta tasa fundamentó la necesidad de desarrollar una política pública específica orientada a intervenir en forma focalizada en las áreas social y urbanamente más vulnerables y/o precarias.

La altísima participación de las armas de fuego en la producción de estos tipos de violencias, da cuenta de un robusto mercado sumergido que hace fácil el acceso a armas y municiones. Las armas de fuego se constituyen en un instrumento para la producción de violencia, y poseen también un anclaje a los procesos de subjetivación e identitarios de los sujetos.

Una parte importante de los usos de la violencia altamente lesiva desarrolladas en estas áreas urbanas están asociados directamente con la resolución violenta de conflictos interpersonales y la presencia de economías ilegales operantes en el territorio (tráfico y comercio de drogas ilícitas, circulación de armas de fuego, usurpación de viviendas, entre otras).

La producción y victimización de las violencias altamente lesivas se halla demográfica y socialmente concentrada principalmente -ya sea como víctima y/o victimario- en los varones jóvenes, de entre 15 y 35 años, que habitan los barrios social y urbanamente más vulnerables y precarios de la ciudad, y que muestran trayectorias biográficas de escaso vínculo con los mecanismos tradicionales de inclusión social (escuela y mercado de trabajo), como así también con escasa y lábil conexión con espacios organizados de gestión del tiempo libre cotidiano.

La elevada y permanente concentración de delitos de carácter predatorio, esto es, robos, hurtos y sus tentativas en determinadas zonas de la ciudad, requiere un abordaje particular y situado, para comprender la dinámica del fenómeno, los entornos que los posibilitan y las trayectorias de las personas que son partes de estos hechos para el diseño de una estrategia integral y sostenida de intervención que posibiliten revertir estos indicadores.

Si bien existe un amplio abanico de estrategias, dispositivos e instituciones de intervención social y urbana en las áreas territoriales portadoras de las características antes mencionadas, las cuales son gestionadas desde los distintos niveles de gobierno, se demuestran con capacidad limitada para incidir en las trayectorias vitales, si conjuntamente y a la par no se desarrollan estrategias concretas y sostenidas de interpelación, seguimiento, investigación y desarticulación de las economías delictivas y uso de la violencia.

Se consideró como un objetivo prioritario el desarrollo de estrategias socio-urbanas y penales innovadoras orientadas a incidir y controlar las dinámicas sociales posibilitadoras de la situación actual existente, las cuales tiene como condición la actuación e integración de las áreas estatales pertinentes de los Poderes Ejecutivos Provincial y Municipal y del Ministerio Público de la Acusación, a los fines de compartir, sistematizar y consolidar información unificada y articulando estrategias y acciones de prevención social y situacional así como de persecuciones penales estratégicas de las economías ilegales y de la connivencia institucional.

# Articulación

Diferentes agencias del  
Gobierno Provincial  
(JyS, IyD, OP, Educación y Salud)

Ministerio Público de la  
Acusación

Gobiernos Locales

Al momento, esta política pública se lleva adelante con distintos niveles de desarrollo en los siguientes territorios:

- Stella Maris/La Bombacha, Rosario (22 de Febrero - 2024)
- Barrio Zaspe, Rafaela, (16 de Septiembre - 2024)
- San Lorenzo/Chalet/Arenales, Santa Fe (28 de Febrero - 2024)
- Barrio 7 de Septiembre, Rosario (5 de Diciembre - 2024)
- Barrio Agote, Rosario (5 de Abril - 2024)
- Barrio La Chapita/La palmera, Villa Constitución (08 de Marzo - 2025)
- Macrocentro/Terminal, Santa Fe (16 de Abril - 2024)

## 2. Implementación

En primera instancia se seleccionaron los territorios a intervenir, se definieron las estrategias de intervención/irrupción territorial/barrial, se desarrollaron protocolos de actuación (dotar de institucionalidad a la política, facilitando procesos de viabilidad y factibilidad), se realiza el monitoreo y la evaluación interna de la política.

La Coordinación Territorial Multinivel constituye una modalidad de gobierno de carácter preventivo y anticipatorio de las situaciones de violencias altamente lesivas, que mediante la articulación interinstitucional y la presencia territorial continua y capilar, pertinente y de calidad, se orienta a la reconstrucción del entramado social local y la mejora de la convivencia. La Coordinación Territorial Multinivel está conformada por la red de instituciones estatales de las distintas jurisdicciones con participación en el barrio y competencia para el abordaje de las situaciones de violencias altamente lesivas desde diversas perspectivas y enfoques.

Tiene por misión propiciar la presencia inteligente del Estado local, mediante la gestión de políticas preventivas (sociales, situacionales y comunitarias) y anticipatorias (prevención de riesgos) para la construcción de mejores condiciones de convivencia en el territorio de intervención. Para ello, son sus funciones críticas: articular las políticas locales sociales, urbanas y hábitat, de control y convivencia, productivas, entre otras, en el territorio, gestionando para ello la generación de lecturas situacionales de los problemas críticos de forma sistemática, fomentar la participación ciudadana y el fortalecimiento del entramado socio comunitario.

# LINEAMIENTOS GENERALES



### 3. ¿Cómo funciona?

El Equipo tiene presencia permanente y exclusiva en el territorio bajo intervención, a partir de los siguientes componentes:

1) Componente de Regulación y Control: acciones de persecución penal estratégicas, junto a la regulación y reordenamiento del espacio público, policiamiento y control de transitabilidad. Intervienen el Poder Judicial, el Ministerio de Justicia y Seguridad y las áreas municipales competentes.

Otros componentes: 2) Componente Urbano – Ambiental; 3) Componente Habitacional; 4) Componente Socio – Cultural; 5) Componente Económico – Productivo; 6) Componente Comunicacional.

### 4. Indicadores De Seguridad Pública

Los indicadores seleccionados son Homicidios Dolosos, Heridos de Arma de Fuego, Heridos de Arma Blanca, Disparos, Robo, Robo Calificado, Hurto y Tentativa de Robo. Para el caso de los Homicidios Dolosos y los Heridos los datos son proporcionados por la C.I.C.O. (Central de Información Criminal Operativa), y para el resto de los indicadores los datos fueron obtenidos del Sistema 911.

## SAN LORENZO / CHALET / ARENALES

M6-Días Antes – M6-Días Despues  
27/02/2025 a 27/02/2024 vs 29/02/2024 a 27/02/2025

VIOLENCIAS ALTAMENTE LESIVAS			
Tipo/Período	Antes	Después	Variación
HOMICIDIOS	12	0	-100%
HERIDOS CON ARMA DE FUEGO	30	12	-40%
HERIDOS CON ARMA BLANCA	6	3	-50%
DISPAROS	288	121	-58%

DELITOS PREDATORIOS			
Tipo/Período	Antes	Después	Variación
ROBO CALIFICADO	11	11	0%
ROBO	212	187	-12%
HURTO	8	2	-75%
TENTATIVA DE ROBO	92	75	-18%
TOTAL	323	275	-15%



## Unidad 4: Datos e Indicadores para el Desarrollo de Proyectos y Programas de Seguridad Ciudadana

### Sistemas de información en Seguridad Ciudadana

Los sistemas estadísticos de seguridad pública son definidos como el conjunto de información estadística en la materia, para el proceso de producción, manejo, análisis y difusión, que requiere de la interacción y coordinación de instituciones y organismos que se encuentran vinculadas entre sí (CEPAL, 2014: 9), y que permiten tomar decisiones desde una perspectiva técnica, en esferas interdependientes de la administración pública, y con respecto a distintas actividades. Así, los sistemas de información pueden ser útiles en los diferentes momentos del proceso de políticas públicas, desde la identificación, planificación y diseño, hasta la implementación y evaluación.

### Indicadores en materia de seguridad ciudadana.

Un indicador es una relación numérica que se establece entre dos o más datos significativos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema o de las variaciones de este (Mohor, 2007: 2). Los indicadores en materia de seguridad ciudadana pueden tener múltiples fuentes y estar construidos mediante distintos procedimientos, pero, sin duda, los más utilizados son aquellos provenientes de registros administrativos (policías, sistema judicial y penitenciario), así como de las encuestas de victimización. Los indicadores nos permiten comprender la magnitud, distribución (territorial y poblacional) y evolución (temporal) de fenómenos como los ya mencionados.

Objetos de intervención, fuentes de información e indicadores clave:

Objetos de intervención	Fuente de información	Ejemplos de indicadores <sup>1</sup>
Hechos delictuales	Registros policiales	Denuncias Detenciones
	Registros judiciales	Ingresos de causas Términos de causas
	Encuestas de victimización	Prevalencia de victimización
Victimarios	Registros policiales	Detenidos (presuntos victimarios)
	Registros judiciales	Imputados / Condenados
	Registros del sistema penitenciario	Personas cumpliendo condenas en recintos penitenciarios (por sistema o tipo de centro)
	Censos de la población penal	Personas recluidas según tipo de delito Perfil demográfico/social del victimario
	Auto-reportes	Perfil demográfico/social del victimario
Victimas	Registros policiales	Perfil demográfico/social de las víctimas
	Registros judiciales	Prevalencia de victimización (por delitos) Revictimización (por delitos) Reacción frente al delito (consecuencias)
	Encuestas de victimización	
	Encuestas de opinión pública	
Violencia	Registros policiales	Denuncias por delitos violentos Detenciones por delitos violentos
	Registros judiciales	Causas por delitos violentos (ingresos y términos, imputados y condenados)
	Registros del sistema de salud Servicios forenses Encuestas sobre violencia	Pericias en homicidios y agresiones sexuales
Consecuencias del delito y la violencia	Encuestas de victimización Encuestas de opinión pública Estudios políticos	Percepción de inseguridad o temor al delito Confianza en instituciones del sistema criminal Evaluación de instituciones del sistema criminal
	Estudios del costo del delito	Porcentaje del PIB gastado en combatir el delito, violencia y sus consecuencias

Entre las fuentes de información disponibles para analizar fenómenos del ámbito de la seguridad, como los ya mencionados, podemos considerar: las encuestas de victimización y las estadísticas registradas por la policía, el sistema judicial y el sistema penitenciario, entre otras. Estas fuentes nos permiten analizar la ocurrencia del delito y las distintas etapas vinculadas con su detección y procesamiento: desde la experiencia de victimización, denuncia, detención, hasta la posible condena dentro del sistema penitenciario. Como se ilustra en la figura propuesta por Dammert *et al.* (2010), al pasar de una etapa a otra, el volumen de información sobre los delitos y los actores disminuye, a la vez que aumenta la complejidad de la información registrada.



### Evaluación de políticas de Seguridad Ciudadana

Para asegurar un mejor diseño e implementación de programas de seguridad ciudadana, particularmente en el ámbito de prevención del delito, se requiere contar con evidencia sobre la eficacia de las intervenciones. La evaluación de políticas y programas sociales debe ser considerada como parte del proceso de ejecución de un programa o proyecto, en la medida en que es una herramienta estratégica para evaluar el proceso de diseño y de implementación de una política, así como los resultados de la intervención.

Una evaluación es un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento, los resultados y los efectos de un proyecto determinado, a fin de proporcionar información útil a sus ejecutores y a los tomadores de decisiones (Tocornal, Viano y Zuloaga, 2005).

Existen tipos muy diferentes de evaluación. Se puede distinguir en términos generales a la evaluación de diseño, de la evaluación de procesos y de la evaluación de los efectos que produce el proyecto.

- a) La evaluación de diseño busca determinar la coherencia entre la definición del problema que será objeto de la intervención, el contexto en el que se realizará la intervención y la organización interna del proyecto (objetivos, participantes, métodos de intervención, recursos asignados, actividades, plazos y evaluación). Preguntas

centrales se refieren a si existe coherencia entre el diagnóstico del problema y los objetivos definidos, si éstos son claros y concretos, y si las actividades definidas guardan coherencia con esos objetivos (Mohor, Medina y Tapia, 2012).

- b) La *evaluación de procesos* busca determinar si la implementación del proyecto ha avanzado conforme a sus objetivos y si los procesos de trabajo que se realizan, permitirán entregar los productos comprometidos y por esa vía, alcanzar los efectos deseados.
- c) La *evaluación de impacto* busca determinar si el proyecto ha producido los efectos deseados, descartando explicaciones alternativas. Para ello, es necesario que la evaluación sea capaz de aportar evidencia de que existe una relación causal entre la implementación del programa y los efectos constatados. En la actualidad se reconoce que la ejecución de políticas en materia de seguridad ciudadana se debe basar en evidencia efectiva respecto de su eficacia. Ello requiere de evaluaciones de tipo experimental, que consideren grupos de control equivalentes asignados de manera aleatoria.

#### **Funciones y tipologías de evaluación:**

Etapa del proyecto	Tipo de evaluación	Definición	Consideraciones
<b>Evaluación ex ante</b> (antes del inicio de la intervención)	Evaluación de diseño	Analiza la coherencia y el contexto en que se dará la intervención y la organización interna del programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Identificación, descripción y conceptualización del problema.</li> <li>◊ Análisis de la consistencia entre el problema y el diseño de la intervención.</li> </ul>
	Evaluación económica	Establece la relación entre los resultados previstos y los recursos invertidos en el programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Evaluación costo-beneficio o costo-efectividad.</li> <li>◊ Identifica la alternativa de intervención que maximiza los resultados, minimizando los costos.</li> </ul>
	Evaluación diagnóstica	Describe en detalle la situación problema sobre la que se efectuará la intervención, con el fin de definir una línea de base.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Permite profundizar el conocimiento sobre el problema, sus causas y consecuencias en la población objetivo.</li> <li>◊ Define la linea de base para una posterior evaluación de impacto.</li> </ul>
<b>Evaluación intermedia</b> (durante la implementación de la intervención)	Evaluación de procesos	Actividad de análisis interno de los procesos realizada durante la ejecución del proyecto o programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Evalúa en qué medida los procesos de trabajo implementados en el marco del programa permiten entregar los productos y alcanzar los objetivos establecidos.</li> <li>◊ Constata el estado de avance, identifica áreas y situaciones críticas, corrige problemas y, si fuera el caso, enmienda rumbos.</li> <li>◊ Permite tomar decisiones orientadas a implementar rectificaciones oportunas y necesarias.</li> </ul>

# **RELACIONES INSTITUCIONALES Y ORATORIA**

## **Fundamentos de la Comunicación y Oratoria en el Ámbito Policial**

### **a. La Importancia de la Comunicación en el Liderazgo y la Gestión Policial**

La comunicación es una habilidad fundamental en cualquier ámbito, y en el policial, no es la excepción. Un funcionario policial que se comunica de manera clara, concisa y persuasiva puede influir y motivar a sus equipos de trabajo, generar confianza y consenso, y resolver conflictos de manera eficaz.

#### **La comunicación como herramienta esencial**

La comunicación es la base de toda interacción humana. Comunicarse de manera efectiva implica:

- Establecer una visión clara y compartida: debe ser capaz de articular una visión clara para su equipo y comunicar de manera efectiva cómo se logrará esa visión. Esto involucra ser capaz de explicar los objetivos de la organización, las estrategias para alcanzarlos y el papel que cada miembro del equipo juega en el proceso.
- Motivar e inspirar a los equipos: comunicarse de manera efectiva puede motivar e inspirar a sus equipos a través de sus palabras y acciones. Es decir, ser capaz de comunicar el valor del trabajo que se realiza, reconocer los logros de los miembros del equipo y proporcionar retroalimentación constructiva.
- Generar confianza y consenso: la confianza es esencial para cualquier equipo efectivo, y un líder que se comunica de manera abierta y honesta puede generar confianza entre sus miembros. Se trata de ser capaz de escuchar las preocupaciones de los miembros del equipo, abordarlas de manera directa y tomar decisiones que sean justas y equitativas.
- Resolver conflictos de manera eficaz: los conflictos son inevitables en cualquier organización, por eso es indispensable escuchar a todas las partes involucradas en el conflicto, identificar los puntos en común y trabajar hacia una solución que satisfaga a todos.

**El impacto de la comunicación en la motivación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos:** La comunicación efectiva tiene un impacto positivo en la motivación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos en el ámbito policial. Cuando la superioridad se comunica de manera clara, los miembros del equipo se sienten más valorados, motivados y comprometidos con su trabajo. Esto conduce a un mejor trabajo en equipo, una mayor productividad y una mejor resolución de conflictos.

### **b. LOS DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN: VERBAL, NO VERBAL Y ESCRITA**

La comunicación abarca distintas modalidades que son esenciales para transmitir mensajes claros.

Estas modalidades son:

Comunicación Verbal: implica el uso de la palabra hablada y escrita para transmitir información de manera clara y precisa. En el contexto policial, la comunicación verbal se utiliza para impartir órdenes e instrucciones a los subordinados, así como para expresar ideas, opiniones y puntos de vista. La habilidad para comunicarse verbalmente de manera óptima es esencial para garantizar la comprensión y el seguimiento de las directrices establecidas, así como para mantener la cohesión y el orden dentro del equipo.

Comunicación No Verbal: se refiere a los gestos, expresiones faciales y posturas corporales que acompañan a la comunicación verbal y que transmiten emociones, actitudes y estados de ánimo. La comunicación no verbal puede ser tan importante como la verbal, ya que puede influir en la percepción de autoridad, confianza y credibilidad por parte de los demás. Se debe advertir la importancia del lenguaje corporal y de cómo este puede impactar en la efectividad de la comunicación y en la respuesta de su equipo.

Comunicación Escrita: se realiza a través de documentos formales e informales, como informes, memorandos, comunicados y correos electrónicos. Esta modalidad de comunicación es esencial en el ámbito policial para documentar procedimientos, decisiones y eventos relevantes. La precisión, claridad y concisión en la comunicación escrita son fundamentales para evitar malentendidos y asegurar que la información sea correctamente registrada y entendida por todos los involucrados.

#### Definición de comunicación

De acuerdo con Morales (2014), la comunicación se define como "el intercambio de información entre dos o más personas, mediante signos y utilizando un código común" (p. 12). Este proceso implica la transmisión de un mensaje por parte de un emisor a un receptor, quien lo decodifica e interpreta. La comunicación efectiva requiere que el mensaje sea claro, preciso y adaptado al receptor.

### **c. BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS PARA SUPERARLAS**

Las barreras de la comunicación son obstáculos que impiden que el mensaje sea transmitido de manera correcta. Estas barreras pueden ser de diferentes tipos, como barreras físicas, psicológicas, semánticas, entre otras.

Barreras físicas: son impedimentos físicos que dificultan la transmisión del mensaje. En el ámbito policial pueden advertirse, por ejemplo, en el ruido ambiental, la distancia entre los oficiales y la falta de acceso a la tecnología adecuada.

Barreras psicológicas: se refieren a desafíos que surgen debido a diferencias culturales, de género, de edad, entre otras. Para superar tales desafíos, es importante fomentar la diversidad, la inclusión y proporcionar capacitación.

Barreras semánticas: son limitaciones que surgen de la falta de comprensión del lenguaje o de la terminología utilizada. Por ejemplo, la falta de comprensión de la

terminología técnica utilizada en la comunicación por radio. Para superar tales limitaciones, es esencial proporcionar capacitación en terminología técnica y garantizar que todos los oficiales tengan un conocimiento común del lenguaje utilizado.

Barreras de percepción: son desafíos que surgen debido a las diferencias en la percepción de la realidad. Por ejemplo, la falta de comprensión de la gravedad de una situación determinada o la falta de comprensión de la perspectiva de otra persona.

#### Los desafíos de la comunicación en el ámbito policial

Los funcionarios policiales a menudo enfrentan obstáculos debido a la naturaleza vertical de los vínculos y la rigurosidad de sus tareas. En un entorno donde la jerarquía es importante y las órdenes son la norma, la habilidad para transmitir ideas de manera clara y persuasiva se vuelve aún más determinante.

Hablar correctamente no es solo una cuestión de elegancia lingüística, sino una herramienta poderosa para generar confianza, motivar a los equipos y garantizar la efectividad en la misión. La oratoria, en particular, emerge como un arte indispensable para los líderes policiales, pues les permite influir en sus subalternos, inspirar confianza en la comunidad y manejar situaciones de crisis con calma y determinación.

Es responsabilidad del jefe o superior no solo dominar el arte de la oratoria, sino también facilitar su aprendizaje entre sus subordinados. Acompañar el desarrollo de habilidades comunicativas en el equipo no solo fortalece la cohesión interna, sino que también mejora la efectividad operativa y el vínculo con la comunidad a la que sirven. En un entorno tan exigente como el policial, la comunicación efectiva se erige como un pilar fundamental del liderazgo, capaz de marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en cada misión.

#### Desafíos y estrategias de comunicación en la policía

- Estrés y peligro: Enfrentar situaciones estresantes y peligrosas dificulta la comunicación clara y concisa.
- Comunicación con personas en crisis: Interactuar con víctimas de delitos y personas con problemas de salud mental requiere sensibilidad, empatía y habilidades de comunicación interpersonal.
- Comunicación multicultural: Vincularse con una variedad de personas, desde víctimas y testigos hasta delincuentes y sospechosos, exige comprender diferentes perspectivas culturales.
- Comunicación con los medios de comunicación: Interactuar con los medios de comunicación demanda habilidades para manejar situaciones difíciles y comunicar de manera clara y concisa.

### **Estrategias para superar los desafíos**

Entrenamiento en manejo del estrés: Proporcionar herramientas como prácticas de respiración y técnicas de control emocional para mantener la calma y la claridad mental durante operativos críticos.

Desarrollo de habilidades de comunicación empática: Capacitar en escucha activa, validación de emociones y respuesta empática en situaciones con personas en crisis. Incluir técnicas de comunicación efectiva para contextos estresantes y culturales diversos. Formación en competencia intercultural: Ofrecer conocimientos sobre diversidad cultural y sensibilidad intercultural para mejorar la comunicación con personas de diferentes orígenes étnicos, culturales y lingüísticos.

Capacitación en comunicación mediática: Instrucción en habilidades de entrevista, manejo de preguntas difíciles y comunicación clara para interactuar efectivamente con los medios de comunicación y mantener la confianza pública.

### **d. LA IMPORTANCIA DE LA ESCUCHA ACTIVA EN EL PROCESO COMUNICATIVO**

El primer paso para comprender la importancia de la escucha activa es explorar los fundamentos de esta habilidad.

#### Fundamentos de la Escucha Activa

Definición de escucha activa:

La escucha activa, según Egan (1992)<sup>2</sup>, se define como "una forma de escuchar que implica prestar atención plena a lo que dice el otro, tanto a sus palabras como a sus emociones, y responder de manera que demuestre comprensión y empatía" (p. 12). Esta técnica implica una serie de habilidades, como la escucha atenta, la reformulación de lo dicho, la realización de preguntas y la evitación de interrupciones. La escucha activa es fundamental para establecer relaciones sólidas, resolver conflictos y brindar apoyo emocional.

#### Beneficios de la escucha activa

La práctica de la escucha activa conlleva una serie de beneficios: Mejora de la comunicación interpersonal: promueve una comunicación más efectiva y significativa entre superiores y subordinados, lo que fortalece las relaciones y la confianza dentro del equipo policial.

- Comprensión más profunda: al prestar atención completa y consciente a los mensajes de los demás, los jefes pueden comprender mejor las necesidades, preocupaciones y perspectivas de sus colaboradores.
- Reducción de conflictos: al comprender mejor las emociones y puntos de vista de los demás a través de la escucha activa, se pueden resolver conflictos de manera más efectiva y evitar malentendidos.

- Toma de decisiones más informada: la escucha activa proporciona una visión más completa de las situaciones y problemas, lo que les permite tomar decisiones más informadas y acertadas.
- Mejora del liderazgo: demuestra a los miembros del equipo que la persona a cargo valora sus opiniones y está dispuesto a escuchar sus preocupaciones, lo que fortalece el liderazgo y la moral del equipo.
- Fomento de la empatía: ayuda a desarrollar una mayor empatía hacia los demás, lo que les permite conectar más profundamente con su equipo y con la comunidad a la que sirven.
- Construcción de relaciones sólidas: al mostrar interés genuino en las preocupaciones y necesidades de los demás, se pueden construir relaciones sólidas y duraderas basadas en el respeto mutuo y la comprensión.
- El liderazgo efectivo requiere equilibrio: un jefe no es —ni debe ser— un sostén emocional o figura parental para su equipo, como señala Schein (2017, p. 45), pero sí debe cultivar la empatía para comprender las necesidades y desafíos de su personal. Un líder que identifica problemas contextuales (ej.: estrés laboral, recursos insuficientes) puede tomar decisiones más informadas para guiar al equipo, sin caer en roles terapéuticos. La clave está en mantener límites profesionales mientras se fomenta un ambiente donde las preocupaciones operativas se escuchan y gestionan con objetividad

#### Los elementos clave de la escucha activa:

Estos son fundamentales para una comunicación efectiva y significativa: Atención plena: Implica estar completamente presente y enfocado en el interlocutor, sin distracciones ni juicios previos. La atención plena permite captar todos los aspectos del mensaje, tanto verbales como no verbales.

- Suspensión de juicio: Consiste en evitar la evaluación o interpretación prematura de lo que se está escuchando. En lugar de ello, se busca comprender el punto de vista del hablante antes de emitir cualquier opinión.
- Empatía: Se refiere a la capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprender sus emociones, preocupaciones y perspectivas. La empatía permite establecer una conexión genuina y fortalece la relación entre el líder policial y su equipo.
- Clarificación: Implica hacer preguntas para asegurarse de comprender correctamente el mensaje del interlocutor. A través de la clarificación, se pueden aclarar malentendidos y garantizar una comunicación clara y precisa.
- Retroalimentación: Consiste en proporcionar comentarios al interlocutor sobre lo que se ha entendido de su mensaje. La retroalimentación ayuda a confirmar la comprensión mutua y facilita la resolución de problemas.

## Técnicas de escucha activa

Las técnicas de escucha activa son herramientas prácticas que ayudan a los líderes a mejorar su capacidad para comprender y conectar con los demás de manera efectiva:

**Paráfrasis:** Consiste en repetir en tus propias palabras lo que has entendido del mensaje del interlocutor. Esto demuestra que estás prestando atención y ayuda a confirmar la comprensión mutua.

- **Validación de sentimientos:** Implica reconocer y validar las emociones expresadas por el interlocutor. Esto muestra empatía y comprensión hacia sus preocupaciones y contribuye a establecer una conexión emocional.
- **Clarificación de puntos clave:** Se refiere a hacer preguntas para obtener más detalles o aclarar aspectos ambiguos del mensaje. Esto ayuda a garantizar una comprensión precisa y completa de lo que se está comunicando.
- **Resumen:** Consiste en recapitular los puntos principales de la conversación para asegurarse de que ambos estén en la misma página. Esto ayuda a sintetizar la información y a mantener el enfoque en los aspectos más relevantes de la comunicación.
- **Silencio reflexivo:** Implica permitir momentos de silencio durante la conversación para que el interlocutor pueda procesar sus pensamientos y emociones. Esto crea un espacio para la reflexión y fomenta una comunicación más profunda y significativa.
- **Expresión de empatía:** Se trata de mostrar comprensión y preocupación genuina por las experiencias y emociones del interlocutor. Esto ayuda a establecer una conexión emocional y fortalece la relación interpersonal.

## Desarrollo de Habilidades para la Comunicación Oral

### **a. Definición de oratoria**

La oratoria, según Vanoye (2019), se define como "el arte de expresarse oralmente de manera elocuente y persuasiva ante un público" (p. 10)4. Esta disciplina implica el uso de técnicas y recursos para transmitir un mensaje de manera clara, concisa y atractiva, con el objetivo de informar, persuadir o conmover a los oyentes.

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

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

#### **b. LA VOZ Y EL LENGUAJE CORPORAL COMO HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN.**

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

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

#### **c. EL RITMO Y LA ENTONACIÓN COMO ELEMENTOS DE PERSUASIÓN EN EL DISCURSO.**

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

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

#### **d. ORGANIZACIÓN DEL DISCURSO PARA UNA PRESENTACIÓN EFECTIVA. EL DISCURSO**

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

Introducción impactante: Comience la presentación con una introducción que capture la atención de la audiencia de manera inmediata. Puede utilizar una anécdota relevante,

una pregunta provocadora o una estadística impactante para establecer la relevancia del tema y generar interés desde el principio.

Declaración de propósito y objetivos: En la introducción, establezca claramente el propósito de su presentación y los objetivos que espera alcanzar. Esto ayuda a la audiencia a comprender qué pueden esperar de la presentación y cuáles son los temas que se abordarán.

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

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

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

Transiciones fluidas entre secciones: Use transiciones fluidas entre cada sección de tu discurso para mantener la coherencia y la fluidez. También, frases de transición como "ahora que hemos discutido esto, pasemos a...", o "en resumen, podemos concluir que...".

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

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

## **FEEDBACK CONSTRUCTIVO EN LA GESTIÓN DEL EQUIPO**

La comunicación interna es un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización. Un flujo de comunicación efectivo dentro de la institución permite alinear objetivos, fomentar el trabajo en equipo, mejorar la toma de decisiones y, en última instancia, contribuir a la seguridad pública de manera más eficiente y eficaz.

En este contexto, el feedback se convierte en una herramienta indispensable para fortalecer la comunicación interna y potenciar el desarrollo de los equipos de trabajo. A través de la retroalimentación oportuna y bien dirigida, los miembros de la organización

pueden identificar sus fortalezas y áreas de mejora, promoviendo así un crecimiento individual y colectivo que redunda en el beneficio de la institución en su conjunto.

#### **a. IMPORTANCIA DEL FEEDBACK EN LA GESTIÓN Y DESARROLLO DEL EQUIPO:**

El feedback, o retroalimentación, es un proceso de comunicación bidireccional que permite a un individuo recibir información sobre su desempeño o comportamiento, con el objetivo de mejorar y alcanzar un mayor potencial. En el ámbito de la gestión de equipos, el feedback juega un papel esencial en el desarrollo profesional de los miembros y en el fortalecimiento del trabajo en equipo.

##### Beneficios del feedback constructivo:

Mejora el desempeño individual y grupal: Al identificar áreas de mejora y fortalezas, los individuos pueden enfocarse en su desarrollo profesional y contribuir de manera más efectiva al logro de los objetivos del equipo.

Fomenta la comunicación abierta y honesta: Un ambiente donde se brinda y recibe feedback de manera regular promueve la confianza y la transparencia entre los miembros del equipo, facilitando la comunicación abierta y honesta.

Refuerza el trabajo en equipo: La retroalimentación constructiva permite a los miembros del equipo comprender mejor las diferentes perspectivas y fortalezas individuales, lo que a su vez fortalece la colaboración y el trabajo en equipo.

Motiva e impulsa el crecimiento: Recibir feedback positivo refuerza los comportamientos deseables y motiva a los individuos a seguir mejorando. Por otro lado, la retroalimentación sobre áreas de mejora, cuando se brinda de manera constructiva, puede impulsar a los individuos a buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Mejora la toma de decisiones: El feedback permite a los líderes identificar patrones de comportamiento y tendencias dentro del equipo, lo que les brinda información valiosa para tomar decisiones más acertadas en la gestión del equipo.

#### **b. ESTRATEGIAS PARA BRINDAR FEEDBACK DE FORMA EFECTIVA Y POSITIVA.**

Aquí se presentan algunas estrategias para hacerlo de manera efectiva:

- Foco en el comportamiento observado:** Al brindar feedback, es importante centrarse en el comportamiento observado en lugar de emitir juicios o críticas personales. Describa específicamente la situación o el comportamiento que desea abordar, utilizando ejemplos concretos y objetivos para respaldar tus observaciones.
- Utilice el modelo EBI (Elogio, Breve, Impacto):** Este modelo implica comenzar con un elogio o reconocimiento del trabajo bien hecho, seguido de una descripción breve y objetiva del comportamiento que desea abordar, y finalizando con el impacto de ese comportamiento en el equipo o en la situación en general.

Proporcione feedback oportuno: Brinde feedback tan pronto como sea posible después de la situación o comportamiento que desea abordar. La retroalimentación oportuna permite a los miembros del equipo corregir errores rápidamente y mejorar su desempeño en el futuro.

Sea específico y objetivo: Al proporcionar feedback, sea específico en sus observaciones y evite generalizaciones vagas. Utilice ejemplos concretos y observaciones objetivas para respaldar sus comentarios, y evite emitir juicios o críticas basadas en opiniones personales.

Mantenga un enfoque constructivo: Asegúrese de que su feedback tenga un enfoque constructivo y esté orientado hacia el desarrollo y el crecimiento del individuo. En lugar de simplemente señalar errores o deficiencias, ofrezca sugerencias y recomendaciones sobre cómo mejorar y desarrollar habilidades.

Fomente la retroalimentación bidireccional: Promueva un ambiente de retroalimentación abierta y bidireccional en el que los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo sus pensamientos, ideas y preocupaciones. Escuche activamente sus comentarios y respete sus opiniones y perspectivas, que se susciten siempre en un marco de respeto.

Sea empático y comprensivo: Recibir feedback puede ser desafiante para algunas personas. Escuche sus preocupaciones y sentimientos, y demuestre empatía hacia sus experiencias y perspectivas.

Establezca un contexto adecuado: Elija un lugar y momento privado para brindar el feedback, donde no haya interrupciones y se pueda mantener una conversación enfocada.

Separe lo personal de lo profesional: El feedback debe centrarse en el desempeño o comportamiento, no en las características personales del individuo.

### **c. COMUNICACIÓN INTERNA: DEFINICIÓN E IMPORTANCIA EN NUESTRAS ACTIVIDADES DIARIAS.**

Definición:

La comunicación interna es el proceso de intercambio de información, ideas y opiniones entre los miembros de una organización.

Brandolin y González Frígoli (2008) destacan que "La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios y directores) como primer público destinatario para luego extenderse (...). De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia a la organización a la que pertenece" (p. 7).

### Importancia:

Una comunicación interna efectiva es esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización. Entre los beneficios de una comunicación interna efectiva en la policía se encuentran:

Mejora la coordinación y la colaboración entre diferentes unidades y departamentos. Aumenta la transparencia y la rendición de cuentas.

Fomenta la confianza y el compromiso entre los miembros de la organización. Mejora la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Contribuye a la creación de una cultura organizacional positiva y productiva. Fortalece la imagen y la reputación de la institución ante la comunidad.

La comunicación interna no solo fortalece la cohesión organizacional y la identidad compartida, sino que también mejora la motivación y el rendimiento de los empleados, contribuyendo así al crecimiento. En todo momento se debe analizar y tener en cuenta esta área y utilizar los recursos necesarios y disponibles para resolver cualquier elemento que pueda afectar la interacción positiva hacia adentro de la organización.

## **MÓDULO 4 - INTERACCIÓN CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

### **a. CONSUMO Y USO ESTRATÉGICO DE LA INFORMACIÓN**

El modo en que consumimos noticias ha experimentado cambios drásticos en los últimos años. Anteriormente, los periódicos eran la fuente principal, pero en la actualidad contamos con diversos formatos: redes sociales, periódicos digitales, radio (escuchada frecuentemente en el auto o el celular) y televisión digital. A pesar de la abundancia de medios y la disponibilidad de información, esto no garantiza una mejora en nuestro nivel de conocimiento.

Según datos adaptados de Albert Mehrabian, aunque recopilados en la década de 1970, siguen siendo relevantes hoy en día. Se destaca que las personas tienden a recordar principalmente los titulares y elementos paratextuales de una noticia, como imágenes y gráficos asociados, en un 94% de los casos, mientras que el contenido informativo detallado se retiene en menor medida.

Este fenómeno se ejemplifica con el uso de redes sociales como X (Twitter), que inicialmente limitaba los mensajes a 140 caracteres y ahora a 280, lo que implica que solo se puede transmitir uno o dos titulares o ideas principales en cada publicación. Además, la radio, que tradicionalmente era un medio sin imágenes, ahora aprovecha la tecnología para transmitir en vivo desde lugares de los eventos con reporteros utilizando sus celulares y cámaras. Un ejemplo actual es TikTok que dejó Atrás los extensos textos y las largas explicaciones. La concisión es clave para transmitir ideas de manera efectiva en cuestión de segundos.

En cuanto a los sitios web de noticias, complementan el texto escrito con una variedad de recursos multimedia como videos en YouTube, galerías de fotos, extractos de audio e

infografías, lo cual facilita la comprensión y el interés del público. En este contexto, se enfatiza la importancia de que los mensajes provenientes de voceros policiales sean claros, directos y concisos, adaptados a este tipo de consumo informativo rápido y visualmente orientado.

## b. PREPARACIÓN Y MANEJO DE INTERACCIONES CON PERIODISTAS

### Comportamiento ante los medios

"La entrevista periodística es la más pública de las conversaciones privadas. Funciona con las reglas del diálogo privado (proximidad, intercambio, exposición discursiva con interrupciones, un tono marcado por la espontaneidad, presencia de lo personal y atmósfera de intimidad)" (Jorge Halperín - La entrevista periodística). La entrevista es fundamental en el periodismo, sirviendo como base para otros formatos como conferencias de prensa o asaltos móviles. Puede ser espontáneo o planificado, lo que permite preparar y practicar los mensajes. Los asaltos móviles son conocidos por su espontaneidad y sorpresa.

Es importante conocer qué medio y periodista solicitan la entrevista, el formato (en vivo, grabado, escrito), el tema a tratar, la duración y los intereses del comunicador. Aprender a manejar el espacio inmediato (proxémica) es esencial, especialmente en situaciones con múltiples periodistas o preguntas simultáneas. Si el tiempo lo permite, incluir elementos visuales como banners o patrulleros puede contextualizar y mejorar la intervención.

### Sugerencias para relacionarse con el/la periodista

Los periodistas tienen el papel de difundir noticias a la ciudadanía, desempeñando funciones diversas como conducción, producción o móvil. Es recomendable mantener una relación profesional basada en el respeto y el diálogo.

#### Algunas sugerencias clave incluyen:

- La primera impresión determina el tono del encuentro.
- Mostrar empatía.
- Antes de la entrevista, discutir con el periodista el tema para enriquecer la intervención.
- Preparar y practicar mensajes claros y prioritarios.
- Ofrecer información complementaria de calidad como fotos, infografías, videos, estadísticas y mapas.
- Corregir errores del periodista de manera educada y explicativa.
- No restringir preguntas ni solicitar revisión previa. Si el tema no es de su competencia, dirigir al periodista al interlocutor adecuado.

- Ofrecer verificar información no confirmada y responder después.

### **c. COMUNICACIÓN EFICAZ FRENTE A MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

#### Hablar ante los medios de comunicación

Aprovechar eficazmente los momentos en radio, televisión y medios gráficos es fundamental para una comunicación efectiva. Al hablar con comunicadores/as:

- Transmitir un mensaje claro y simple.
- Reforzar el mensaje prioritario.
- Utilizar un lenguaje claro y comprensible, evitando jergas.
- Disponer de datos verificados y precisos.
- Solicitar la repetición de preguntas si no se escuchan o entienden.
- Mantener una presencia tranquila y positiva.
- Reforzar el discurso con una comunicación no verbal adecuada.
- Solicitar la palabra en caso de superposición de voces, en lugar de sumarse al ruido.

#### Criterios generales ante cámaras y micrófonos

Hablar frente a cámaras y micrófonos puede resultar intimidante, pero la práctica contribuye a ganar confianza. Para optimizar la experiencia:

- Mantener buena recepción en móviles y entrevistas telefónicas.
- No distraerse con cámaras y monitores en televisión.
- Sentarse mostrando las manos (indicativo de transparencia), no ocultándolas. Evitar girar en sillas giratorias.
- Mantener contacto visual con el periodista.
- Evitar ruidos de relojes, pulseras, botones o anillos.
- No desplazar papeles ni hacer ruidos en la mesa.
- Silenciar el celular y mantenerlo alejado de otros dispositivos electrónicos. No distraerse con asuntos ajenos a la entrevista.

### **d. DIRECTRICES PARA LA INTERACCIÓN EN DIFERENTES PLATAFORMAS Y ESCENARIOS**

#### Criterios ante entrevistas para medios gráficos

Los medios gráficos operan con menos urgencia que la radio o la televisión. Es posible que una entrevista no se publique el mismo día ni en su totalidad. Por ello: Todo queda

registrado en grabadoras, material que puede usarse total o parcialmente de inmediato o días después.

En entrevistas en sedes policiales, los periodistas observarán el entorno; es importante:

- No exponer documentos sensibles y mantener el lugar ordenado y limpio.
- Estar preparado para la presencia de un fotógrafo.
- Tener información adicional para enriquecer la conversación.
- Abordar otros temas, ya que la conversación puede extenderse.
- Los comentarios fuera de la grabación pueden ser utilizados, ya que el periodista busca información.

#### Criterios para información vía email o WhatsApp

Tanto WhatsApp como el correo electrónico son herramientas que se utilizan mucho en las actividades diarias. Por ello:

- Todo lo que se escribe y envía es un documento oficial.
- La ortografía y la gramática reflejan profesionalismo; deben prestarse atención. Ser claros en las respuestas para evitar confusiones.
- Contextualizar las respuestas.
- Acompañar con fotos actualizadas si están disponibles.
- Los audios de WhatsApp son registros oficiales y deben regirse por los mismos estándares.

#### Off the record

El off the record protege la fuente, pero no la información; es probable que esta se difunda sin mencionar su origen.

#### Opiniones personales

Si un periodista solicita una opinión personal, recordar que se habla como vocero oficial de una institución; cualquier opinión personal no corresponde a ese rol institucional.

*"Un líder es alguien que sabe escuchar y que sabe hablar, pero sobre todo, que sabe escuchar"* Stephen Covey (1989).

# **LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN POLICIAL PROVINCIAL**

## **Unidad 1: Liderazgo Estratégico en Organizaciones Policiales**

### **Introducción a la Unidad**

El liderazgo constituye el pilar fundamental sobre el cual se erige la eficacia y la legitimidad de toda institución, y la policial no es una excepción. En un contexto de altísima complejidad, dinamismo y demandas sociales crecientes, el rol del mando superior trasciende la mera administración de recursos o la ejecución de protocolos. Se requiere de una conducción estratégica, capaz de influir, inspirar y movilizar a las personas hacia el cumplimiento de objetivos comunes con integridad y vocación de servicio. Esta unidad está diseñada para deconstruir mitos arraigados, presentar un marco teórico sólido y multifacético, y proporcionar herramientas prácticas de diagnóstico y acción. Se analiza la evolución del concepto, desde sus bases históricas hasta los modelos holísticos y situacionales contemporáneos, con un enfoque particular en su aplicación dentro de la cultura y los desafíos particulares de una organización policial.

### **Objetivos de aprendizaje:**

Al finalizar el estudio y la reflexión sobre los contenidos de esta unidad, el alumno será capaz de:

- Definir el concepto de liderazgo diferenciándolo críticamente de la noción de mando formal, autoridad jerárquica o coerción.
- Identificar y analizar los distintos mecanismos de influencia (persuasión, inspiración, identificación, ejemplo, etc.) evaluando su aplicabilidad estratégica en diversos escenarios policiales operativos, administrativos y comunitarios.
- Analizar críticamente la evolución diacrónica de las teorías de liderazgo, desde la teoría de los rasgos hasta los enfoques sistémicos y holísticos, superando mitos como el del "estilo único" o el "líder nato".
- Distinguir y comparar los principales estilos de liderazgo contemporáneos (transformacional, transaccional, estratégico, servicial, LMX, etc.), reconociendo sus fortalezas, limitaciones y potencial aplicación en la gestión de equipos policiales multigeneracionales.
- Valorar la importancia primordial del desarrollo de competencias intrapersonales (autoconocimiento, integridad, regulación emocional, resiliencia) como base insoslayable para un ejercicio legítimo y efectivo del liderazgo.
- Aplicar los principios y componentes del Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP) ámbitos, entornos, atributos y proceso mental OCAM para diagnosticar su propia práctica de conducción y diseñar planes de mejora.
- Diagnosticar el impacto de las brechas generacionales en la dinámica organizacional y formular estrategias de liderazgo inclusivo, adaptable y motivador para cada perfil.

## **1.1. Conceptualización del Liderazgo: La influencia como núcleo distintivo.**

El líder es, ante todo, un guía para el grupo. Su esencia radica no en el poder conferido por el escalafón, sino en la capacidad de ejercer una conducción eficaz, logrando que las personas desplieguen voluntariamente su máximo potencial y se alineen detrás de una visión común. Esta capacidad se materializa a través del ejercicio de la influencia, definida como "lograr que otros se comporten de determinada manera sin tener necesidad de utilizar la coerción y, en consecuencia, lograr actitudes más sinceras y perdurables" (Grosso, 2017, basado en Simon, 1948).

### **Las Formas de Influencia: Un repertorio estratégico.**

Un conductor eficaz no se limita a un único método, sino que posee un repertorio de herramientas que despliega según la situación:

- Autoridad: Basada en la posición jerárquica formal. Es legítima pero insuficiente por sí sola para generar compromiso genuino.
- Persuasión: Apela a la razón y la lógica mediante argumentos sólidos para ganar aceptación intelectual.
- Diálogo: Establece un intercambio bidireccional de ideas, fomentando la participación y el sentido de pertenencia.
- Entrenamiento: Invierte en el desarrollo de las habilidades y competencias de sus subalternos, empowering them para la acción.
- Identificación: El seguidor se reconoce en los valores, principios y conductas del líder, deseando emularlo.
- Inspiración: Moviliza a las personas apelando a las emociones, los ideales y una visión colectiva estimulante.
- Motivación: Provee el impulso interno y externo necesario para iniciar y mantener la acción hacia las metas.
- Creación de Vínculos: Establece lazos de confianza, lealtad y respeto mutuo que cohesionan al grupo.
- Transmisión de Enseñanzas: Comparte conocimiento, experiencia y "lecciones aprendidas", fortaleciendo el capital intelectual del equipo.

La elección del mecanismo de influencia más adecuado no es arbitraria; es el resultado de un diagnóstico situacional que considera la intersección de tres dimensiones clave: las características del contexto (estable vs. crisis), la dinámica del grupo (cohesión vs. conflictivo) y las particularidades del individuo (experto vs. novato, motivado vs. desmotivado).

## **El Valor del Ejemplo: La primacía del "Ser" sobre el "Hacer"**

La práctica del liderazgo no puede subsumirse en la aplicación mecánica de un "estilo" predefinido. Por el contrario, implica la adopción de roles alternativos que el conductor debe saber desempeñar según las demandas del momento. En este sentido, se es líder primordialmente por lo que uno ES (carácter, integridad, coherencia, valores) y no tanto por lo que se hace o dice. Las competencias básicas para un liderazgo eficaz —como la comunicación asertiva, la delegación o la toma de decisiones— pueden y deben enseñarse. Sin embargo, requieren, como contraparte indispensable, la disposición del individuo para el aprendizaje continuo y la superación personal. Formarse como líder es, en esencia, un desafío ontológico.

### **1.2. Evolución de los Estudios sobre Liderazgo: Un viaje desde los rasgos hasta la complejidad.**

La comprensión del fenómeno del liderazgo ha experimentado una profunda evolución, reflejando el avance de las ciencias sociales y la creciente complejidad de las organizaciones humanas.

- **Origen Etimológico y Conceptual:** La palabra "líder" proviene de la raíz germánica "laed", que significa "camino" o "sendero". El verbo "laeden" significa "viajar". Así, la figura del líder se entiende, desde sus orígenes lingüísticos, como la de un guía que conduce, orienta y muestra la ruta a seguir hacia una meta determinada (Ganga & Navarrete, 2013). Es el timonel que, en la antigua metáfora, guía la embarcación.
- **Primeras Civilizaciones y la Teoría de los Rasgos:** Inicialmente, el liderazgo se asociaba a habilidades prácticas indispensables para la supervivencia del grupo (el mejor cazador, el guerrero más fuerte o astuto). Esta idea primigenia sentó las bases para la posterior Teoría de los Rasgos, que predominó en la primera mitad del siglo XX. Esta teoría postulaba que los líderes eran individuos que poseían de manera innata un conjunto de características o rasgos de personalidad diferenciadores y superiores (carisma, inteligencia, confianza en sí mismos), que los destinaban naturalmente a roles de conducción. La pregunta central era "¿Quién es el líder?".
- **El Giro Conductista y el "Mito de los Estilos":** Promediando el siglo XX, el foco de investigación se desplazó del "quién" al "qué". Los trabajos pioneros de Lippit y White (1939) con grupos de niños, aunque limitados, alumbraron la noción de "estilos de liderazgo" (autoritario, democrático, permisivo/laissez-faire). Si bien este enfoque representó un avance al sugerir que el comportamiento del líder podía variar, cayó en la trampa de proponer categorías rígidas e inmutables, como si un líder pudiera ser encasillado en una única tipología. Este "mito de los estilos" se constituyó durante décadas en un obstáculo para la comprensión genuina de la flexibilidad requerida (Grossi, 1994).
- **La Revolución Situacional y Contingente:** La crítica a las visiones estáticas llevó al surgimiento de enfoques más dinámicos. Herbert Simon (1948) introdujo el concepto de "influencia organizativa", que se ejerce más allá de las estructuras formales a través de múltiples canales (comunicación, identificación, aprendizaje). Esto sentó las bases para

teorías que afirmaban que no existe un único estilo óptimo, sino que la efectividad depende de la adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias específicas. El Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1977) es el exponente más popular, vinculando el estilo directivo (delegar, participar, vender, dirigir) al nivel de madurez y disposición del seguidor para una tarea determinada.

- **Enfoques Relacionales y Sistémicos:** Las últimas décadas del siglo XX consolidaron perspectivas que entienden el liderazgo como un fenómeno emergentemente relacional y complejo.
- **Psicología Social:** Define el liderazgo como un proceso de interacción social fuertemente condicionado por el contexto cultural e histórico. Nace del cruce entre una historia personal y una situación social específica (Alexander, 2012). Teoría de la Intersección Dimensional de Influencia (Grosso, 2004): Sintetiza la tradición situacional al proponer que la eficacia reside en elegir mecanismos de influencia que contemplen de manera simultánea y adaptativa las necesidades del contexto social, las características del grupo y las particularidades de cada individuo. La pregunta ya no es "¿qué estilo soy?" sino "¿qué rol necesito desempeñar aquí y ahora?".

### **1.3. ¿Los Líderes nacen o se hacen? Deconstruyendo un Falso Dilema.**

El popular interrogante sobre si los líderes "nacen" con un don natural o "se hacen" mediante la experiencia y la formación es, a la luz de la evidencia contemporánea, un anacronismo y una falsa dicotomía. La investigación científica ha proporcionado respuestas contundentes que superan este debate estéril:

- **El Liderazgo es un Proceso, no un Don:** Como señalan Jankurová, Ljudvigová y Gubová (2017), el liderazgo es un "suceso o proceso transaccional que se da entre los integrantes de un grupo de trabajo". Esto implica que no es una cualidad innata o una esencia que posee una persona, sino un fenómeno que emerge de la interacción y la relación. Es un verbo, más que un sustantivo.
- **Potencialidad Universal vs. Desarrollo Específico:** Si bien pueden existir diferencias individuales en temperamento o predisposiciones, la literatura coincide en que todos los seres humanos tienen la potencialidad latente de ejercer roles de liderazgo en distintos planos de su vida. Sin embargo, para que esta potencialidad se actualice y perfeccione, es imperioso entrenar competencias básicas de manera deliberada, sistemática y con la guía adecuada. Nadie nace sabiendo conducir un equipo; se aprende.
- **El Decisivo Condicionamiento Contextual:** Incluso un individuo con grandes aptitudes naturales para liderar solo podrá efectivizar su potencial en determinadas condiciones del entorno cultural, social e histórico que lo favorezcan. El liderazgo es, por definición, un fenómeno social y relacional, producto de la interacción y el reconocimiento mutuo (Contreras & Castro, 2013). Un mismo individuo puede ser un líder extraordinario en un contexto y fracasar estrepitosamente en otro. El entorno puede potenciar o anular las capacidades individuales.

En conclusión, la pregunta correcta no es "¿nacen o se hacen?", sino "¿cómo podemos identificar, desarrollar y potenciar las competencias de liderazgo en nuestros cuadros, creando entornos organizacionales que favorezcan su emergencia y efectividad?".

#### **1.4. El Desarrollo del Líder: El cultivo de las competencias intrapersonales.**

Superado el debate sobre la natalidad, los esfuerzos se han concentrado en comprender y sistematizar el proceso de desarrollo del líder. Este proceso transita inexorablemente desde el "Ser" hacia el "Hacer". No se puede liderar efectivamente a otros sin primero liderarse a sí mismo. Las últimas décadas han consolidado tres pilares conceptuales fundamentales:

- 1. Las Competencias son Entrenables:** Existe un consenso suficiente entre los especialistas de que el ejercicio eficaz del liderazgo depende del desarrollo de un conjunto de competencias que son susceptibles de ser enseñadas, aprendidas y perfeccionadas mediante procesos formales, sistemáticos y con didácticas específicas (García Lumín, 2013). Esto incluye desde habilidades técnicas y cognitivas hasta habilidades sociales y emocionales.
- 2. La Dimensión Lingüística y Simbólica:** Desde la ontología del lenguaje (Echeverría, 2005) y la psicología social (Greenfeld, 2011), se postula que el líder es, fundamentalmente, un generador de contextos a través del poder de la palabra y la conversación. El liderazgo emerge de una "red conversacional" que define realidades, posibilidades y compromisos dentro de un grupo. Esta capacidad de articular narrativas poderosas y generar contextos de aprendizaje colectivo es una competencia clave que puede desarrollarse.
- 3. El Espacio Intrapersonal: La Base de Todo:** Tal vez el avance más significativo es el reconocimiento de la primacía de la dimensión intrapersonal. Autores como Peter Senge (1992) con su concepto de "dominio personal", Howard Gardner (1998) con su trabajo sobre las inteligencias múltiples, y Daniel Goleman (2011) con su popularización de la inteligencia emocional, han consolidado la idea de que el cultivo del autoconocimiento, la autoregulación emocional, la resiliencia, la integridad y la fortaleza mental es el cimiento insustituible sobre el cual se construye la capacidad genuina de influenciar a otros. Un líder que no se conoce a sí mismo, que no gestiona sus propias sombras e impulsos, difícilmente podrá guiar a otros con sabiduría y sostenibilidad. Esta es, según Goleman y Senge (2014), la gran deuda de la mayoría de los programas de formación de líderes, que se concentran en las habilidades interpersonales ("hacer") descuidando el trabajo interior ("ser").

#### **1.5. Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP) – Un marco integral para la acción.**

El Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP) (Nieto Rojas et al., 2018) surge como una propuesta concreta y robusta para una institución con las características de la Policía Nacional de Colombia, pero cuyos principios son altamente extrapolables a cualquier fuerza policial. Se erige como un marco integral que entiende al líder policial de manera multidimensional.

## Pilares Fundamentales del MHLP:

- **Ámbitos de Desempeño:** Espacios en los que el ser humano policial desarrolla sus actividades vitales.

**1.Personal:** Fundado en valores humanos, busca el acoplamiento del proyecto de vida personal con el desarrollo laboral, resignificando la dignidad humana y colocando a la familia como eje de la felicidad.

**2.Institucional:** Filosofía de vida al interior de la organización que promueve espacios de respeto, reconocimiento y ejemplaridad, sustentados en la ética, la deontología y los valores institucionales. "Cuando nos sentimos seguros, cosas importantes comienzan a suceder" (Sinek, 2011).

**3.Comunitario:** Espacios donde se promueven comportamientos de calidad y efectividad orientados al servicio del ciudadano, destacándose en el cumplimiento del deber.

- **Entornos Operativos:** Medios o atmósferas específicas donde el funcionario debe ejercer su liderazgo.

**1.Operativo:** Circunstancias relacionadas con contrarrestar la delincuencia, prevenir disturbios, misiones de vigilancia, inteligencia, policía judicial, operaciones especiales, etc.

**2.Administrativo:** Tareas relacionadas con la administración de recursos, talento humano, servicios médicos, cumplimiento de metas estratégicas y apoyo interinstitucional.

**3.Docente:** Actividades de formación, capacitación y especialización en las escuelas de formación policial.

- **Atributos Fundamentales del Líder Policial:** Cualidades irrenunciables que debe cultivar.

**1.Honor Policial:** Valor relacionado con estructurar el comportamiento sobre bases sólidas de ética y moral, respetando y haciendo respetar los derechos ciudadanos y aplicando las normas con transparencia y eficacia. "La única guía del hombre es su conciencia... con este escudo siempre marcharemos por la fila del honor" (W. Churchill, citado en Roberts, 2005).

**2.Vocación de Servicio:** "Llamada" interior que se exterioriza mediante la prestación de un servicio profesional, ético y cercano al ciudadano.

**3.Visión e Innovación:** Capacidad de entender y enfrentar los desafíos institucionales de manera prospectiva y vanguardista. Un líder visionario "es aquel capaz de anticiparse y crear metas que se puedan conseguir" (Soto, 2012).

**4. Adaptabilidad y Efectividad:** Complementariedad de conceptos que implica aplicar el estilo correcto de liderazgo según la situación. Según Reddin (1989), es "la efectividad con la que la persona se adapta a las situaciones o se impone a ellas". **5. Credibilidad y Confianza:** Combinación que redunda en un líder que actúa con transparencia, rectitud y profesionalismo, generando reconocimiento y aceptación de la comunidad. Es la base de la legitimidad institucional.

#### El Proceso Mental del Líder Policial (OCAM)

El MHLPO propone un ciclo cognitivo continuo para la toma de decisiones:

**1. Observación:** El líder emplea todos sus sentidos para captar la situación de manera integral.

**2. Conciencia Situacional:** "Saber lo que ocurre para poder figurarse lo que debe hacer" (Adam, 1993). Analiza las posibles causas y factores clave utilizando su doctrina y experiencia.

**3. Acción:** Desarrolla una intervención orientada por el estilo de liderazgo elegido, entendiendo que "el buen líder no lidera a todas las personas de la misma manera" (IACP, 2006) y considerando variables culturales y generacionales.

**4. Mejora (Feedback):** Realiza un ejercicio individual, consciente y objetivo de retroalimentación, evaluando el impacto de sus decisiones para garantizar un liderazgo cada vez más humano y efectivo.

#### Brechas Generacionales

Liderar en la Diversidad El MHLPO reconoce explícitamente la coexistencia de cinco generaciones en la fuerza policial (Silents, Baby Boomers, Generación X, Millennials, Centennials), cada una con valores, motivaciones, estilos de comunicación y expectativas radicalmente diferentes. Un líder efectivo en el siglo XXI debe practicar la empatía y la flexibilidad para articular esta diversidad, crear equipos cohesionados y extraer lo mejor de cada generación. Por ejemplo, mientras un Baby Boomer puede valorar la lealtad institucional y el reconocimiento formal, un Centennial priorizará la flexibilidad horaria, la formación virtual y la inmediatez de la comunicación digital.

#### **1.6. Taxonomía de Estilos de Liderazgo Contemporáneos: Herramientas para el conductor moderno.**

El líder contemporáneo debe operar como un "diagnosticador situacional" que selecciona de su repertorio el estilo o la combinación de estilos más apropiada para cada desafío. He aquí una taxonomía de los estilos más relevantes identificados en la literatura reciente (Uzurriaga Balanta et al., 2020):

- **Liderazgo Transformacional:** Es quizás el paradigma más influyente y valorado. Bass (1985) lo define como el proceso through which leaders motivate followers to achieve performance beyond expectations by transforming their attitudes and values. No se

basa en una transacción de recompensas, sino en inspirar un cambio profundo. Sus componentes clave son:

- Influencia Idealizada (Carisma): Ser un modelo a seguir que genera admiración, respeto y confianza.
- Motivación Inspiracional: Articular una visión clara y apasionante del futuro que entusiasma al grupo.
- Estímulo Intelectual: Desafiar supuestos, promover la creatividad y alentar nuevas formas de resolver problemas.
- Consideración Individualizada: Actuar como mentor, prestando atención personalizada a las necesidades de desarrollo de cada seguidor.

Es fundamental para impulsar procesos de cambio e innovación en las organizaciones (Hermosilla et al., 2015). "Pueden realmente ser vistos como agentes de cambio, colocando la preocupación y el desarrollo de los demás por encima de sí mismos" (Kumar, 2013).

- Liderazgo Transaccional: Se basa en una relación de intercambio claro ("transacción") entre líder y seguidor. El líder establece metas y objetivos precisos, y el seguidor es recompensado (o corregido) en función de su cumplimiento. Se centra en mantener la estabilidad y la eficiencia del status quo mediante:
- Recompensa Contingente: Prometer y entregar recompensas a cambio de esfuerzo y rendimiento.
- Gestión por Excepción (Activa o Pasiva): Intervenir solo cuando surgen desviaciones de los estándares o problemas. Es útil para tareas rutinarias, altamente estructuradas o en contextos de crisis donde se necesitan instrucciones claras e inmediatas (Fernández & Quintero, 2017). Por sí solo, es insuficiente para generar innovación o compromiso extraordinario.
- Liderazgo Estratégico: Representa la cúspide de la integración conceptual. Este estilo sintetiza y va más allá de otros, combinando la visión a largo plazo del transformacional con la capacidad de ejecución y adaptación. El líder estratégico:
  - Anticipa escenarios futuros y piensa de manera sistémica.
  - Alinea todos los recursos y esfuerzos de la organización con los objetivos macro.
  - Es dinámico y resiliente ante los cambios anticipados o repentinos.
  - Su enfoque está en la inteligencia social, la complejidad conductual y cognitiva del entorno.
  - Promueve activamente el intercambio de estrategias y comparte los créditos por los logros (López, De la Garza, & Zavala, 2020). Es el estilo más completo para la alta dirección en entornos VUCA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos).

- Liderazgo Servicial (de Servicio): Invierte la pirámide tradicional del poder. El líder pone las necesidades de sus seguidores primero y se dedica a ayudarlos a desarrollarse y rendir al máximo. Se caracteriza por la empatía, la escucha activa, la conciencia comunitaria y la humildad. Está positivamente vinculado al emprendimiento social, el bienestar colectivo y la creación de culturas organizacionales sólidas y éticas (Rivera et al., 2018). "Predica con el ejemplo".
- Liderazgo LMX (Intercambio Líder-Miembro): Esta teoría se centra en la calidad diádica de la relación entre el líder y cada uno de sus seguidores. Postula que los líderes forman naturalmente relaciones de distinta calidad con sus subordinados:
  - Relaciones de Alta Calidad (Grupo Interno): Se caracterizan por una alta confianza, respeto mutuo, obligación recíproca y acceso a recursos e información privilegiada. Los miembros de este grupo suelen recibir más atención y oportunidades.
  - Relaciones de Baja Calidad (Grupo Externo): Se basan principalmente en formalidades contractuales y la autoridad formal. La interacción se limita al cumplimiento de las órdenes. El desafío ético para el líder es esforzarse por construir relaciones de alta calidad con la mayor cantidad de colaboradores posible, ya que estas se correlacionan con mayor satisfacción, compromiso, ciudadanía organizacional y desempeño (Bornay-Barrachina, 2013).

**• Otros Estilos de interés para el Contexto Policial:**

- Liderazgo Facilitador: El líder actúa como un mediador y catalizador del trabajo en equipo. Su foco está en promover la cohesión, crear escenarios colaborativos y resolver conflictos interpersonales (Barbosa, Gambi, & Gerolamo, 2017). Ideal para equipos multidisciplinarios.
- Liderazgo Mentor: Se centra en el desarrollo a largo plazo de los subalternos. El líder orienta de manera empática, crea espacios de crecimiento, escucha problemáticas y premia los logros, actuando como un guía experto y consejero (Barbosa et al., 2017). Es clave para la sucesión y la retención del talento.
- Liderazgo Innovador: El líder es proactivo, anticipatorio y creador de cambio. No solo se adapta a los cambios, sino que los diseña y promueve activamente enmarcados en las necesidades estratégicas de la organización (Barbosa et al., 2017). Esencial para modernizar procedimientos y tecnologías.

Conclusión de la Unidad

El liderazgo en el ámbito policial del siglo XXI se revela como una disciplina compleja, estratégica y profundamente humana. Lejos de los modelos simplistas basados en la autoridad incuestionable o los estilos rígidos, demanda de los mandos superiores una combinación de "ser", "saber" y "hacer". Requiere de un profundo trabajo intrapersonal para cimentar la integridad y la credibilidad; de un "saber" teórico sólido que permita comprender la dinámica de los grupos, la motivación y los diversos estilos de conducción; y de un "hacer" flexible y adaptativo, capaz de aplicar el principio de contingencia y seleccionar la herramienta de influencia adecuada para cada situación.

El Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP) se ofrece como un marco integral y robusto para navegar esta complejidad, recordándole al conductor que su labor se despliega simultáneamente en los ámbitos personal, institucional y comunitario. La capacidad de liderar la diversidad generacional, de inspirar hacia una visión compartida y de actuar con honor y vocación de servicio, constituye la pied angular para fortalecer la confianza ciudadana y lograr el cumplimiento efectivo de la misión constitucional en un mundo en constante y acelerada transformación. El desafío no es menor, pero el camino, aunque demandante, está iluminado por el conocimiento y la reflexión crítica.

## **Unidad 2: Desarrollo del Talento Humano: Capacitación, Formación y Entrenamiento como Pilares Estratégicos**

### **Introducción a la Unidad**

En el complejo y dinámico escenario de la seguridad pública, la excelencia operativa y la legitimidad institucional ya no dependen únicamente de la dotación de recursos logísticos o tecnológicos, sino, primordialmente, de la calidad, preparación y compromiso de su capital humano. La policía, como organización de conocimientos y servicios, encuentra en el desarrollo continuo de su personal el cimiento más sólido para adaptarse a los cambios, innovar en sus procedimientos y superar las expectativas de la ciudadanía a la que sirve. Esta unidad se adentra en el núcleo estratégico de la Gestión de Recursos Humanos: los procesos sistemáticos de Capacitación, Formación y Entrenamiento. Lejos de ser meros gastos operativos, estas actividades constituyen una inversión crítica que cierra la brecha entre las competencias actuales del individuo y las demandas presentes y futuras de la organización. A través de un marco conceptual claro y una mirada práctica, se analizará su función transformadora, se desglosará el modelo de competencias y se identificarán los desafíos clave para garantizar que el aprendizaje se traduzca en un desempeño superior y sostenible en el tiempo.

### **Objetivos de Aprendizaje:**

Al finalizar el estudio y la reflexión sobre los contenidos de esta unidad, el alumno será capaz de:

- Diferenciar conceptual y operativamente los procesos de capacitación, formación y entrenamiento, identificando su aplicabilidad específica en los distintos niveles y roles de la institución policial.
- Comprender la función estratégica de la capacitación como generadora de competencias con valor de uso, alineando los programas de desarrollo con los objetivos macro institucionales y las necesidades operativas.
- Diseñar los lineamientos básicos de un proceso integral de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) que permita diagnosticar con precisión las brechas de desempeño.
- Analizar el modelo tripartito de competencias (Saber, Saber Hacer, Saber Ser) como base fundamental para el diseño, ejecución y evaluación de todo programa de desarrollo de talento.

- Evaluar los cuatro desafíos críticos en la implementación de la capacitación (Pertinencia, Aprendizaje, Transferencia y Sostenibilidad), proponiendo estrategias para superar la resistencia al cambio y asegurar la aplicación efectiva en el puesto de trabajo.
- Argumentar el valor del desarrollo de talento como un motor de crecimiento dual que beneficia simultáneamente a la organización (mayor eficacia, calidad e innovación) y al individuo (motivación, empleabilidad y autorrealización).

## **2.1. Marco Conceptual: Distinciones fundamentales entre Capacitación, Formación y Entrenamiento**

Si bien en el lenguaje coloquial los términos “capacitación”, “formación” y “entrenamiento” suelen utilizarse de manera indistinta, desde una perspectiva técnica en la gestión de recursos humanos encierran matices conceptuales y operativos cruciales para planificar con precisión las inversiones en desarrollo humano.

La Capacitación es aquel proceso planificado y de corto a mediano plazo que incluye acciones concretas orientadas a reducir la brecha existente entre el perfil real del ocupante de un puesto y el perfil deseado para el mismo. Su esencia, como señala Ernesto Gore, está ligada a la transferencia inmediata de lo aprendido al trabajo, dotando de herramientas específicas para problemas o desempeños específicos. Es un proceso inherentemente práctico y utilitario, usualmente estructurado en formatos de cursos con objetivos, fechas y horarios predeterminados. Por ejemplo, un curso de actualización en técnicas de intervención policial con menores o un taller sobre la nueva ley de procedimientos administrativos.

La Formación, en un sentido más amplio, es definida por el Diccionario de la Lengua Española como “dar a alguien preparación intelectual, moral o profesional”. Se relaciona con un proceso educativo de más largo alcance, que trasciende la inmediatez del puesto actual y apunta a un desarrollo integral del individuo. Sintetiza diversas actividades (no solo cursos formales) como la rotación de puestos, el mentoring, o el acceso a niveles de grado académico, que buscan transmitir conocimientos y desarrollar competencias para una adecuación puesto-ocupante futura. La formación construye el andamiaje cultural y profesional sobre el cual luego se aplica la capacitación específica. La formación de un oficial en una escuela de policía es un ejemplo paradigmático.

El Entrenamiento es un proceso de aprendizaje intensivo y de cortísimo plazo, orientado casi exclusivamente a que las personas desarrollem destrezas, habilidades prácticas y respuestas automatizadas asociadas a técnicas, procedimientos o el uso de equipamiento específico. Se centra en el “saber hacer” mediante la repetición y la práctica guiada hasta alcanzar los niveles de eficiencia y precisión requeridos. Mientras la capacitación puede dotar de conocimientos (saber), el entrenamiento se aboca a la ejecución (hacer). Un ejercicio de tiro en polígono, una simulación de control de multitudes o un drill de primeros auxilios son formas puras de entrenamiento.

En la práctica institucional, estos tres conceptos no son excluyentes, sino complementarios y secuenciales. Un plan de desarrollo ideal para un subdirector debe integrar formación en liderazgo y gestión estratégica (saber ser), capacitación en nuevas

normativas de recursos humanos (saber) y entrenamiento en simuladores de crisis para la toma de decisiones bajo presión (saber hacer).

## **2.2. La Función Estratégica de la Capacitación: Producir competencias con valor de uso**

La función primordial de la capacitación es generar cambios que modifiquen la capacidad de trabajo de las personas, permitiéndoles ejecutar las tareas que la organización requiere con un mayor nivel de excelencia. Estos cambios deben ocurrir en los tres planos del desempeño: conocimientos, habilidades y actitudes.

La motivación última que justifica toda inversión en capacitación es la percepción de una necesidad de cambio. Sin esta percepción, la capacitación se convierte en un mero trámite administrativo, carente de sentido e impacto. La inherente resistencia humana al cambio –el apego a lo establecido y el miedo a perder lo conocido– es el primer y mayor obstáculo a superar. Por ello, la capacitación debe ser entendida, ante todo, como una respuesta educativa dirigida a adultos en el mundo del trabajo, diseñada para satisfacer necesidades concretas que la organización ha identificado como críticas.

El propósito se sintetiza en una máxima poderosa: “Capacitar es producir competencias con valor de uso”. Esto implica que el conocimiento adquirido no debe ser un bien abstracto o teórico; debe tener una utilidad tangible, una aplicación directa que mejore un proceso, resuelva un problema o eleve la calidad de un servicio. El “valor de uso” se mide en el retorno de la inversión: un procedimiento más seguro, una respuesta más rápida, una interacción con el ciudadano más profesional.

A nivel institucional policial, la capacitación se justifica por imperativos irrefutables:

- **Adaptación al Cambio Permanente:** Los cambios normativos, tecnológicos y sociales obligan a una actualización constante de conocimientos, habilidades y actitudes.
- **Excelencia en el Servicio al Ciudadano:** La demanda ciudadana de un servicio de calidad, transparente y respetuoso de los derechos humanos es una constante que exige una preparación continua.
- **Evolución de los Puestos de Trabajo:** El contenido y la forma de los tradicionales puestos policiales se modifican, requiriendo nuevas competencias digitales, sociales y de gestión.

## **2.3. Los Cuatro Pilares Irrenunciables de una Capacitación Efectiva**

Para que la capacitación cumpla su promesa de generar competencias con valor de uso, debe descansar sobre cuatro pilares fundamentales, cada uno representando una etapa crítica y un desafío específico.

**1. Pertinencia:** Que lo que se enseñe responda a una necesidad real de la organización.

Este es el punto de partida y se asegura mediante un riguroso proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). La DNC es un diagnóstico que debe identificar:

- Qué situaciones justifican una acción de capacitación (ej.: incremento de accidentes viales, quejas por trato al ciudadano, baja productividad en informes).
- Qué se quiere lograr con la capacitación (objetivos operativos claros).
- Qué competencias deben desarrollar las personas para modificar esas situaciones.
- El valor que tendrá para la organización el cierre de esa brecha. Un error en esta fase condena al fracaso todo el esfuerzo posterior, pues se estará invirtiendo en solucionar un problema que no existe o con herramientas inadecuadas.

**2. Aprendizaje:** Que lo que se enseñe sea efectivamente aprendido. Saber que no todos aprenden de la misma manera ni al mismo ritmo es crucial. La responsabilidad recae en el capacitador, quien debe:

- Seleccionar las técnicas pedagógicas apropiadas (casos, simulaciones, exposiciones, etc.) para la población objetivo y los contenidos.
- Adecuar la metodología a los objetivos buscados.
- Generar las condiciones que favorezcan el aprendizaje (clima de confianza, motivación, involucramiento).
- Evaluar el grado de apropiación de los contenidos por parte de los capacitandos.

**3. Transferencia:** Que lo aprendido sea aplicado en la tarea cotidiana. Este es el mayor desafío de todo el proceso. Implica vencer la inercia de los hábitos establecidos. De nada sirve un aprendizaje que no se traslada a la práctica. Para lograrlo, se requiere:

- Que el capacitando perciba las ventajas concretas de modificar su conducta.
- Que exista exigencia y oportunidad para aplicar lo nuevo en su puesto.
- Un firme apoyo y convicción de la línea de mando inmediata, que aliente, facilite y exija el nuevo comportamiento. Sin el compromiso de los mandos medios, la transferencia fracasa.

**4. Sostenibilidad:** Que la aplicación se mantenga en el tiempo. "Cambiar no es tan difícil, lo difícil es sostener el cambio". La sostenibilidad depende de:

- La frecuencia de uso: Lo que se usa a diario se consolida; lo esporádico se olvida.
- La validez temporal del conocimiento: Los conocimientos técnicos y procedimentales caducan rápidamente, exigiendo acciones de refuerzo y actualización continuas.
- La cultura organizacional: Una cultura que premia la innovación y la mejora continua facilita la sostenibilidad; una cultura rígida y castigadora de los errores la dificulta.

## **2.4. El Modelo de Competencias: La Arquitectura del Desempeño Superior**

Una competencia es el conjunto integrado de saberes, conocimientos, habilidades y actitudes –adquiridos through la formación, capacitación y experiencia– que un individuo

es capaz de movilizar y aplicar de manera efectiva en su desempeño laboral para resolver problemas y lograr resultados. Deben, inexorablemente, tener valor de uso laboral o social.

El modelo más utilizado para desglosar una competencia es la tríada competencial:

- **Saber (Conocimientos - Área Cognitiva):** Se refiere al bagaje de información teórica, conceptos, principios y marcos mentales que una persona posee sobre una materia. Responde a la pregunta ¿Qué debe conocer?. Se adquieren fundamentalmente por incorporación (lectura, instrucción, estudio). Ejemplo para un subdirector: Conocer la Ley de Procedimientos Policiales, la normativa de recursos humanos, los principios de gestión presupuestaria.
- **Saber Hacer (Habilidades - Área Psicomotriz):** Hace referencia a la capacidad de ejecución, al dominio de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos. Implica la puesta en práctica del conocimiento. Responde a la pregunta ¿Qué debe poder hacer?. Se alcanzan predominantemente por entrenamiento y práctica guiada. Ejemplo: Habilidad para conducir una reunión efectiva, redactar un informe estratégico, utilizar el sistema de gestión de personal, mediar en un conflicto interpersonal.
- **Saber Ser (Actitudes - Área Afectiva/Volitiva):** Son las habilidades sociales, los comportamientos, las disposiciones emocionales y los valores que una persona manifiesta en su desempeño. Responde a la pregunta ¿Cómo debe actuar y comportarse?. Es el plano más complejo y profundo, ya que se logra por transformación personal y suele ser el más determinante para el éxito a largo plazo. Ejemplo: Actitud de servicio, resiliencia ante la presión, integridad ética, empatía, capacidad de autocrítica, proactividad.

El desarrollo de una competencia sigue un camino natural: parte de una aptitud (potencial o disposición innata), que a través de la experiencia y el aprendizaje se desarrolla en una habilidad. Cuando esa habilidad se practica y perfecciona hasta alcanzar un alto nivel de eficiencia, se convierte en una destreza. La evidencia observable de ese desarrollo es lo que denominamos competencia.

Existen, además, competencias fundamentales transversales a casi cualquier puesto en la organización moderna:

- Capacidad para buscar, analizar y sintetizar información.
- Capacidad para trabajar colaborativamente en equipos.
- Capacidad para funcionar eficazmente dentro de estructuras organizacionales complejas.
- Capacidad para resolver problemas de diversa índole y complejidad.

## **2.5. El Aprendizaje Organizacional: El Sustento Cultural del Desarrollo**

El desarrollo del talento individual no ocurre en el vacío; se despliega y cobra sentido dentro de un ecosistema cultural más amplio: la organización que aprende. El Aprendizaje

Organizacional (AO) se define como la disciplina gerencial mediante la cual la institución adquiere, crea, transfiere y conserva conocimiento, utilizándolo para adaptarse al cambio, innovar en sus procedimientos y mejorar su desempeño de manera sistemática. Constituye el puente indispensable entre el trabajo operativo cotidiano y la innovación estratégica (Brown & Duguid, 1991).

En el contexto policial, donde la información es crítica y los entornos son dinámicos, el AO deja de ser una opción para convertirse en una necesidad operativa. Se manifiesta cuando la organización es capaz de investigar y resolver las inconsistencias entre los resultados esperados y los reales, un proceso que Argyris y Schön (1996) identifican como la esencia de la generación de nuevo conocimiento. Este proceso implica una constante negociación entre dos dimensiones:

- **La Teoría Expuesta:** El conjunto formal de normas, protocolos y procedimientos escritos que dictan cómo se deberían hacer las cosas (ej.: un manual de procedimientos para el uso de la fuerza).
- **La Teoría en Uso:** Las prácticas reales, informales y often improvisadas que los miembros de la organización desarrollan para resolver problemas concretos en su trabajo diario (ej.: una técnica no reglamentaria pero efectiva para calmar a una persona en crisis, transmitida verbalmente entre colegas).

Una organización que aprende valora y formaliza el conocimiento tácito de su "teoría en uso", creando un ambiente donde la interacción libre y la socialización de experiencias están incentivadas, más allá de las rígidas estructuras formales. Este aprendizaje se transmite y se enriquece a través de rutinas organizacionales que capturan las "lecciones aprendidas" de la historia operativa, incluso cuando el evento específico se olvida (Levitt & March, 1996).

**Niveles de Aprendizaje Organizacional:** Argyris y Schön (1996) proponen una taxonomía crucial para diagnosticar la profundidad del aprendizaje:

1.Aprendizaje de Bucle Simple (Individual): Corregir errores para ajustar la estrategia sin cuestionar los supuestos de base (ej.: incrementar patrullajes en una zona donde han aumentado los robos).

2.Aprendizaje de Doble Bucle (Colectivo): Cuestionar y modificar los valores, normas y objetivos que guiaban la acción inicial (ej.: replantear toda la estrategia de prevención comunitaria ante la ineeficacia de los patrullajes tradicionales).

3.Deuteroaprendizaje: "Aprender a aprender". La organización reflexiona sobre y mejora sus propios procesos, estructuras y culturas para facilitar el aprendizaje de doble bucle de manera más eficiente.

Para que la capacitación y el desarrollo del talento no sean esfuerzos aislados, deben insertarse en una cultura que practique el deuteroaprendizaje. Las Organizaciones Inteligentes (Senge, 1990) son aquellas que dominan este arte, cultivando cinco disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión

compartida y aprendizaje en equipo. En la policía, esto se traduce en líderes que actúan como facilitadores, diseñando estructuras que premian la innovación, protegen el diseño inteligente y transforman cada operativo, cada éxito y cada fallo en una fuente de conocimiento institucional colectivo.

## **2.6. Teorías de la Motivación para Aprender: El Motor del Desarrollo Individual**

El plan de capacitación más pertinente y el entorno organizacional más propicio fracasarán si no se contempla un elemento central: la motivación del adulto para aprender. La motivación es el impulso interno que dirige, energiza y sostiene la conducta hacia el logro de una meta. Comprender sus bases teóricas es fundamental para diseñar experiencias de aprendizaje que realmente movilicen al personal.

Las principales teorías que explican la motivación para aprender ofrecen perspectivas complementarias:

**1. Enfoque Conductista (Skinner, Thorndike, Pavlov):** Postula que el aprendizaje es un cambio de conducta moldeado por las consecuencias ambientales. Los refuerzos positivos (reconocimiento, ascensos, bonificaciones) y negativos (eliminar tareas tediosas) aumentan la probabilidad de repetir una conducta deseada. En capacitación, esto se traduce en alinear claramente la aplicación de lo aprendido con recompensas tangibles e inmediatas.

**2. Enfoque Cognitivista (Ausubel, Piaget):** Concibe al aprendiz como un procesador activo de información. El aprendizaje significativo ocurre cuando el nuevo conocimiento se ancla y reorganiza con los esquemas mentales preexistentes. La motivación surge del deseo de comprender y dar sentido al mundo. Esto exige a los capacitadores diagnosticar los conocimientos previos de los participantes y diseñar contenidos que sean relevantes y desafíen sus modelos mentales de manera constructiva.

**3. Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1977):** Sostiene que las personas aprenden predominantemente por observación, modelado e imitación dentro de un contexto social. El comportamiento, el ambiente y los factores personales (creencias, expectativas) se influyen mutuamente (determinismo recíproco). La motivación se genera cuando los aprendices observan que sus pares o superiores (modelos) aplican con éxito una competencia y son reconocidos por ello. El liderazgo ejemplar es, por tanto, una herramienta motivacional poderosa.

**4. Constructivismo Social (Vygotsky) y Aprendizaje Situado (Lave & Wenger):** Enfatizan que el conocimiento se construye socialmente y está situado en la práctica auténtica de una comunidad. La motivación emerge naturalmente cuando el aprendizaje ocurre en colaboración con otros, resolviendo problemas reales de la práctica policial ("comunidades de práctica"). La capacitación deja de ser un evento abstracto y se convierte en una participación guiada en la cultura profesional.

**5. Aprendizaje Experiencial (Rogers):** Propone que el aprendizaje más profundo y perdurable es el que se impulsa por la iniciativa propia y la experiencia directa. La motivación intrínseca (la curiosidad, el deseo de autosuperación) es más poderosa que la

extrínseca. El rol del facilitador es crear entornos seguros donde experimentar, cometer errores y reflexionar sobre ellos, sin la amenaza del castigo.

Implicancias para el Subdirector: Un líder moderno debe ser un diagnosticador motivacional. Debe reconocer que su personal está compuesto por individuos con diferentes impulsos: algunos responden a incentivos claros (conductismo), otros necesitan entender el "porqué" (cognitivismo), y muchos se motivan al verse parte de un equipo que aprende y crece junto (aprendizaje social y situado). La clave está en diseñar estrategias de desarrollo que integren múltiples enfoques, apelando tanto a la motivación extrínseca como a la intrínseca, y siempre enmarcadas en la práctica real y social de la institución.

## **2.7. Conclusión: La Trinchera Estratégica del Desarrollo Policial**

El desarrollo del talento humano en la institución policial no puede abordarse como una serie de acciones aisladas. Requiere una visión sistémica que articule tres dimensiones interdependientes: la capacitación como generadora de competencias con valor de uso; el aprendizaje organizacional como cultura que sostiene y multiplica ese conocimiento; y la motivación como motor interno que impulsa el cambio individual y colectivo.

Una capacitación efectiva no solo transmite saberes, sino que transforma prácticas. Un entorno organizacional que aprende no solo acumula información, sino que la convierte en conocimiento útil y compartido. Y una gestión motivacional adecuada no solo moviliza voluntades, sino que construye sentido, pertenencia y compromiso.

El subdirector de Policía moderno debe ser el arquitecto de esta integración. Su liderazgo debe promover dispositivos formativos pertinentes, entornos de aprendizaje colaborativo y estrategias motivacionales que reconozcan la diversidad de estilos, generaciones y trayectorias. Solo así se logrará una fuerza policial capaz de responder con excelencia, humanidad y adaptabilidad a los desafíos del siglo XXI.

Invertir en el desarrollo del talento no es un lujo ni una formalidad: es una decisión estratégica, ética y transformadora.

## **Unidad 3: Arquitectura Organizacional Policial: Diseño de Cargos y Construcción de Equipos de Alto Rendimiento**

### **Introducción a la Unidad**

La eficacia de una organización policial no depende únicamente del valor individual de sus miembros, sino de la solidez de su arquitectura organizacional. Esta arquitectura se compone de dos pilares fundamentales: la definición precisa de los cargos individuales que estructuran las responsabilidades y competencias de cada funcionario, y la formación de equipos de trabajo sinérgicos que multipliquen el potencial colectivo para el logro de objetivos comunes. Esta unidad profundiza en la ciencia y el arte de diseñar puestos de trabajo que motiven y desarrolle al talento humano, y en los principios para transformar grupos de individuos en equipos cohesionados, con propósito y

responsabilidad mutua, capaces de enfrentar los complejos desafíos de la seguridad ciudadana en el siglo XXI.

### **Objetivos de Aprendizaje:**

Al finalizar el estudio y la reflexión sobre los contenidos de esta unidad, el alumno será capaz de:

- Diferenciar conceptual y operativamente un grupo de trabajo de un verdadero equipo de alto rendimiento, identificando las siete características distintivas.
- Comprender y aplicar la disciplina de los equipos según Katzenbach, con sus elementos irrenunciables: tamaño, habilidades complementarias, propósito, metas de desempeño, enfoque común y responsabilidad mutua.
- Explicar la importancia del análisis y la descripción de cargos como herramienta fundamental para la gestión profesional de recursos humanos.
- Distinguir los diferentes modelos de diseño de cargos (clásico, de relaciones humanas, de recursos humanos) y su impacto en la motivación y el desempeño.
- Aplicar los métodos tradicionales de análisis de cargos (entrevista, cuestionario, observación, mixto, bitácora) para obtener información precisa y objetiva.
- Diseñar los lineamientos básicos de una ficha de descripción de cargo, integrando las cuatro áreas de requisitos (intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo).

### **3.1. Los Equipos de Trabajo: La Unidad Colectiva de Alto Rendimiento**

El trabajo policial es inherentemente colaborativo. La complejidad y dinamismo de las operaciones exigen una coordinación impecable que trasciende la mera suma de esfuerzos individuales. Un equipo de trabajo, en contraposición a un simple grupo, es definido por Katzenbach como un "pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables".

Esta definición encierra seis elementos críticos para el ámbito policial:

**1. Pequeño número:** Entre 2 y 25 miembros, facilitando la interacción, la comunicación efectiva y la resolución de diferencias.

**2. Habilidades complementarias:** La combinación de habilidades técnicas, funcionales e interpersonales (como escucha activa, crítica constructiva y reconocimiento del otro) es esencial para el conflicto constructivo y la eficacia operativa.

**3. Propósito común:** Un propósito significativo y compartido (ej.: "reducir los índices de hurtos en el barrio X en un 20%") es el motor que transforma a individuos en una unidad poderosa, proporcionando dirección, ímpetu y compromiso.

**4. Metas de desempeño específicas:** El propósito se traduce en metas concretas, medibles y orientadas a resultados. Estas metas permiten pequeñas victorias que motivan al equipo, facilitan la comunicación clara y mantienen el enfoque en el logro colectivo.

**5. Enfoque común:** Acuerdo sobre cómo se trabajará para alcanzar las metas. Implica descubrir y aprovechar de la mejor manera los recursos humanos disponibles, estableciendo un "contrato social" sobre roles y métodos de trabajo.

**6. Responsabilidad mutua:** La piedra angular. Es el compromiso y la confianza que surgen naturalmente cuando el equipo comparte propósito, metas y enfoque. Implica una responsabilidad dual: individual por las tareas asignadas y colectiva por el resultado final.

#### Categorías de Equipos Policiales:

- **Equipos que recomiendan:** Comités de proyectos, grupos de auditoría interna. Plazos definidos.
- **Equipos que hacen cosas:** Unidades operativas (patrullas, grupos de investigación, SWAT). Actividades continuas, orientación implacable al desempeño.
- **Equipos que dirigen cosas:** Alta jefatura. Deben determinar si el desafío requiere un verdadero desempeño colectivo o si basta con la suma de talentos individuales.

#### 3.2. Diferencias Críticas: Grupo de Trabajo vs. Equipo de Alto Rendimiento.

La efectividad institucional depende de la capacidad del mando para discernir entre ambas realidades:

**1. Liderazgo:** Un grupo tiene un líder fuerte y centralizado. Un equipo practica un liderazgo distribuido y rotativo, donde cada miembro es líder en su área de expertise, fortaleciendo la interdependencia.

**2. Responsabilidad:** En un grupo, la responsabilidad es primarily individual. En un equipo, es individual y mutua; el éxito o fracaso es colectivo.

**3. Propósito:** El grupo sigue el propósito genérico de la organización. El equipo desarrolla un propósito específico y propio, alineado con la misión institucional.

**4. Productos del trabajo:** En un grupo, los resultados son individuales. En un equipo, existen productos de trabajo colectivos y sinérgicos, donde el todo es mayor que la suma de las partes.

**5. Eficiencia vs. Sinergia:** Los grupos son eficientes en reuniones y procesos. Los equipos invierten tiempo en discusiones abiertas y sinérgicas que, aunque consumen más recursos inicialmente, generan resultados cualitativamente superiores.

**6. Poder:** En los grupos, los miembros suelen buscar acumular poder e influencia individual. En los equipos, el poder reside en la cohesión y eficacia colectiva, no en individuos.

7. Delegación: En un grupo, se discute, decide y se delega. En un equipo, se discute, decide y cada miembro ejecuta su parte con autonomía, rindiendo cuentas al colectivo.

### **3.3. El Análisis y Descripción de Cargos: El Pilar Individual de la Estructura**

Mientras los equipos representan la dimensión colectiva, el cargo es la unidad básica individual de la organización. Un cargo es el conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador. El Análisis de Cargos es el procedimiento sistemático para determinar los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y los tipos de personas (requisitos) necesarias para un puesto. Su meta es analizar el puesto, no a la persona que lo ocupa. El resultado de este análisis es la Descripción de Cargo, un documento formal que detalla:

- Identificación: Nombre del puesto, departamento, ubicación.
- Descripción de Funciones: Lista de tareas, deberes y responsabilidades (¿qué, cómo, cuándo y por qué?).
- Requerimientos del Puesto: Conocimientos, habilidades, experiencia, educación y atributos personales necesarios.
- Condiciones de Trabajo: Ambiente físico, horario, riesgos, relaciones de reporting.

### **3.4. Modelos de Diseño de Cargos: Evolución y Enfoques**

La manera de diseñar un cargo impacta directamente en la motivación y eficacia de quien lo ocupa. Existen tres modelos principales:

1. Modelo Clásico (Taylorismo): Busca la máxima eficiencia through la super especialización, tareas simples y repetitivas. Ventajas: fácil entrenamiento, control y estandarización. Desventajas: genera apatía, desinterés y fatiga psicológica. Trata al trabajador como una extensión de la máquina.

2. Modelo de Relaciones Humanas: Mantiene la simplificación de tareas pero incorpora preocupación por el contexto social del cargo, fomentando una mayor interacción y participación en decisiones menores.

3. Modelo de Recursos Humanos: Es el modelo contemporáneo y más complejo. Presupone que los empleados buscan autodirección y autocontrol. Diseña cargos con enriquecimiento horizontal (variedad de tareas) y vertical (mayor autonomía y responsabilidad). Se centra en cuatro dimensiones profundas para generar motivación intrínseca:

- Variedad: Diversidad de habilidades requeridas.
- Autonomía: Libertad para programar y decidir cómo hacer el trabajo. • Identidad con la tarea: Capacidad de ver el resultado completo y significativo de su trabajo.
- Retroalimentación: Información clara sobre el desempeño.

### **3.5. Métodos de Análisis de Cargos y Aplicación Policial**

La obtención de información precisa es clave. Los métodos más comunes, que suelen aplicarse de forma mixta, son:

- **Entrevista:** Individual, grupal o con supervisores. Crucial para puestos policiales complejos que involucran la toma de decisiones bajo presión.
- **Cuestionario:** Eficaz para recolectar datos de muchos empleados. Debe balancear preguntas abiertas y estructuradas.
- **Observación:** Ideal para tareas con actividad física observable (ej.: control de tránsito, manejo de equipos). Menos útil para actividades mentales o de emergencia esporádicas.
- **Método de Informes Sucesivos (Bitácora):** El empleado registra todas sus actividades durante un período. Excelente para capturar la totalidad y variedad de las funciones, especialmente en cargos policiales con imprevistos.

La información recabada se sintetiza en una Ficha de Descripción de Cargo, que sirve como base objetiva e imparcial para el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y la administración salarial, garantizando equidad y transparencia en la gestión del talento policial.

### **3.6. Conclusión: La Símbiosis Estratégica entre el Cargo Bien Diseñado y el Equipo Efectivo**

La verdadera excelencia operativa en una institución policial se alcanza cuando se logra una simbiosis perfecta entre el diseño individual y el colectivo. Un cargo bien diseñado (bajo el modelo de recursos humanos) provee al funcionario de motivación, claridad de roles y las competencias necesarias para ser un contribuyente valioso. Un equipo de alto rendimiento integra a estos individuos talentosos en una unidad cohesionada, con un propósito inspirador y una responsabilidad compartida que multiplica exponencialmente su impacto.

El rol del subdirector es ser el arquitecto de esta simbiosis. Debe garantizar que los puestos policiales estén científicamente diseñados para retener y motivar el talento, y al mismo tiempo, debe cultivar activamente una cultura de trabajo en equipo, donde la confianza, la complementariedad y el compromiso con un bien mayor sean los valores rectores. Esta doble competencia—la de gestionar la estructura (cargos) y la dinámica (equipos)—es lo que define al líder moderno capaz de construir una organización policial ágil, resiliente y legítima ante la ciudadanía.

#### **Conclusión General: Liderar para Aprender, Diseñar para Transformar**

La gestión de recursos humanos en el ámbito policial exige mucho más que administrar personas: requiere liderarlas con visión, formarlas con propósito y organizarlas con inteligencia. Este manual ha recorrido tres dimensiones interdependientes que configuran el perfil del subdirector moderno:

- El liderazgo estratégico, como arte de influir con integridad, adaptabilidad y vocación de servicio.
- El desarrollo del talento humano, como inversión crítica en competencias con valor de uso, sostenidas por una cultura organizacional que aprende y una motivación que moviliza.
- La arquitectura organizacional, como ciencia del diseño de cargos y equipos que potencian el desempeño colectivo y garantizan la eficacia operativa.

El subdirector no es solo un ejecutor de políticas: es un constructor de contextos, un facilitador de aprendizajes y un diseñador de estructuras que permiten que cada miembro de la institución despliegue su máximo potencial. Su liderazgo debe ser situacional, empático y estratégico; su gestión del talento, rigurosa y humana; y su visión organizacional, sistémica y prospectiva.

En tiempos de complejidad y transformación, el verdadero poder institucional no reside en la jerarquía, sino en la capacidad de aprender, adaptarse y liderar con sentido. Este manual es una herramienta para ese desafío. Pero el cambio real comienza cuando el conocimiento se convierte en acción, y la acción en cultura.

# **MARCO LEGAL Y RÉG. RESP. 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 concurran 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 ríjan 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 2º LEY 12521 (Fecha de Publicación B.O. 09/03/2015)**

**ARTÍCULO 1º** - Apruébase la Reglamentación del Régimen de Responsabilidad Administrativa del Personal Policial - Título II, Capítulo 2º de la Ley N°: 12.521- que se adjunta como Anexo y forma parte integrante del presente decreto.

**ARTÍCULO 2º** - La reglamentación que se aprueba por el artículo precedente, tendrá una implementación progresiva, según el esquema que seguidamente se detalla. A partir de los 15 (quince) días de la presente comenzarán a regir las siguientes disposiciones:

Reglamentación dispuesta para los los Artículos 41°; 42°; 43°; 46°; 46°; 50° y 51° de la Ley N° 12.521.

**ARTÍCULO 3** - Hasta tanto entre en vigencia en forma completa la presente reglamentación, la investigación y resolución de faltas graves seguirá realizándose de la misma forma y con el procedimiento hasta ahora vigentes.

**ARTÍCULO 5°** - La implementación definitiva e integral de la presente reglamentación será dispuesta, mediante Decreto del Poder Ejecutivo, una vez reunidas las condiciones necesarias, a criterio del Ministerio de Seguridad, para un adecuado funcionamiento de la totalidad del nuevo régimen disciplinario.

**ARTÍCULO 7°** - A partir de la entrada en vigencia de las disposiciones de esta reglamentación, quedarán derogadas las normas pertinentes del Anexo correspondiente al Reglamento del Régimen Disciplinario Policial del Decreto N° 426/72, el Decreto N° 4055/77 y toda otra normativa que se oponga a la reglamentación que por el presente se aprueba. Las derogaciones enunciadas sólo serán efectivas en la medida que se implemente gradualmente la presente reglamentación de acuerdo a lo establecido por los artículos precedentes. –

**ARTÍCULO 41:** Reglamentación:

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

El incumplimiento de los deberes relativos al régimen de servicio fijado y los proscriptos en el artículo 23 inc. a), c) y j) de la Ley 12.521, a saber:

- La sujeción al régimen disciplinario policial -inc. a)-;
- Ejercer las facultades de mando y disciplinarias que, para el grado y cargo establece la reglamentación correspondiente -inc. c)-;
- No desarrollar actividades lucrativas o de cualquier otro tipo incompatible con el desempeño de las funciones policiales que corresponden a su grado y cargo. A tal efecto, al incorporarse a la Institución se exigirá declaración jurada -inc. j).

En el caso de incumplimiento de los deberes prescriptos en el artículo 23 inc. j), además de la sanción que corresponda, se deberá intimar al responsable para que inmediatamente cese la actividad desarrollada. En caso de proseguir en el desarrollo de la actividad, constituirá falta grave.

Se entiende por actividad incompatible -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

1. El ejercicio de cualquier profesión liberal, cuando exista conflicto de intereses entre el ejercicio de dicha profesión y la actividad policial o los intereses del estado provincial, en especial el asesoramiento, la asistencia, patrocinio o representación en actuaciones administrativas de la Administración Pública Provincial y demás entes descentralizados de la misma.
2. Actuar como apoderado o patrocinante en causas penales o contravencionales.
3. Prestar servicio, integrar o dirigir agencias de seguridad privada, estando en actividad.
4. Ser proveedor del estado provincial.

El personal policial podrá realizar actividades laborales extrapoliciales sólo con conocimiento de su superior directo, siempre y cuando no exista superposición horaria, no se encuentre expresamente prohibido, resulte contrario a la moral y a las buenas costumbres, afecte la integridad de la institución policial o que no fuere definida como incompatible por el presente reglamento. Los requerimientos del servicio policial tendrán siempre prioridad sobre dichas actividades.

- b) Las faltas a la ética policial que signifiquen incorrecciones en las relaciones que requiere el servicio policial, tanto en el ámbito interno como externo.

Quedan comprendidas en la presente-descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo:

1. No guardar el comportamiento adecuado al servicio o utilizar vocabulario adecuado, dentro y fuera de las dependencias policiales o lugares de servicio, siempre que no constituya falta grave.
2. La ostentación de la condición de agente policial sin causa justificada con o sin exhibición de los distintivos o insignias de identificación.
3. Falta de respeto en el trato o proferir insultos entre agentes policiales de igual grado inferior.
4. Falta de respeto o descortesía en el trato hacia personas ajenas a la repartición.
5. Ordenar a un subalterno la realización de servicios o tareas ajenas a las funciones de policía, siempre que no constituya falta grave.
6. Cualquier acto irrespetuoso hacia un superior. El respeto es debido aún cuando el superior vista de particular.
7. No saludar al superior o no guardar en su presencia la debida compostura.
8. Presentar recursos, peticiones o reclamos o cualquier escrito en términos irrespetuosos o descorteses.
9. No dar conocimiento inmediato al superior de cualquier enfermedad o causas justificadas que le impidan presentarse al servicio.

10. Comunicarse con detenidos sin causa justificada.
11. Quejarse del servicio o verter expresiones que puedan infundir en los integrantes de la repartición situaciones que afecten la disciplina.
  - c) La tardanza o inasistencia injustificada de hasta 72 (setenta y dos) horas, con descuento de haberes por el término de incumplimiento del servicio.

Se considerará tardanza la demora injustificada en la toma de servicio de más de 5 (cinco) minutos.

- d) Prestar servicios con falta de diligencia, capacidad, eficiencia, seriedad o fuera del lugar, tiempo, forma y modalidad que por reglamento o resolución se establezcan.

Quedan comprendidas en la presente -descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo-:

1. La falta de aseo o descuido en la conservación del uniforme, armamento y equipo, y el uso visible de piezas que no le corresponden.
  2. Fumar, en horarios de servicio, dentro y fuera de las dependencias públicas o privadas donde se está prestando el servicio, móviles policiales u otros lugares de servicio.
  3. Simular enfermedad o dolencia para incumplir sus obligaciones.
  4. Emplear o autorizar el uso de recursos policiales para actividades no relacionadas con el servicio sin que medie causa justificada.
  5. Conducir en forma imprudente vehículos oficiales, cuando no existan causas que lo justifiquen y siempre que no se cause un riesgo a la vida o bienes propios o de terceros En este último caso la falta se tipificará como grave.
  6. No cumplir con el horario de trabajo establecido.
  7. Demorar en cualquier forma el trámite de un recurso, reclamación o petición encuadrada en los reglamentos, como así dejar de informar una solicitud o no darle curso cuando se tiene la obligación de hacerlo.
  8. No registrar a los detenidos, o permitir su registro sin las formalidades reglamentarias, o no ajustarse a éstas en el retiro o devolución del dinero u otros efectos requisados.
  9. No comunicar inmediatamente, salvo causa justificada, el hallazgo o secuestro de objetos con motivo del servicio o fuera de él, o cualquier hecho relacionado con el servicio policial cuando se encuentre 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 descripta 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 42º:** Reglamentado conjuntamente con el artículo 41.

**Artículo 43º:** 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, prender 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. Exalimitarse 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.

I) 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 recibirlas 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 APPLICABLE:**

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 123º 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 2º del Dto. N° 4055/77;
- c) el Director General de Seguridad Rural. (Artículo 8º, 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 impugnable. 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 impugnable. 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 recibirlle 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 22º y 18º 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 43º 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 42º 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 46º y 47º 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 secretaría 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 recibirla declaración en los términos del Artículo 40°

## **Producción de Pruebas**

Toda la producción de pruebas se rige por lo normado en las secciones 2º, 3º, 4º y 5º 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 ellos 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 Supciores, 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 123º 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 63º, 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 117º 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 62º de la Ley N° 10727, en concordancia con el Artículo 4º, 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 40º, 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 provvisorio 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 circunstancia 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 40º 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 40º), 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 90º, 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 APPLICABLE:** 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 administrados, 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 47º, último párrafo, y en su caso habilitar el procedimiento del Artículo 57º ambos de la Ley Nº 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 41º 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 47º 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 113º, Inc. e), del Reglamento para Sumarios Administrativos, vigente de conformidad a lo establecido en el Artículo 123º de la Ley Nº 12521, y a lo establecido en el Decreto Nº 461/15. En este caso al momento de detectar que el empleado tiene dos sanciones firmes por faltas administrativas del mismo tipo dentro de los seis meses anteriores a la fecha de la comisión de la última conducta, se debe paralizar el procedimiento, en su caso dejar sin efecto la convocatoria al descargo, y hacer un informe para habilitar el procedimiento previsto en el Artículo 57º, dando intervención a las oficinas de sumarios administrativos competentes para su tramitación.

**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 57º 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 47º, 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 él, 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 47º, 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 51º 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 irrecusable.

### **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.

### **CUMPLIMENTO 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 inadmisible por la existencia de defectos formales en el escrito presentado, por extemporáneo o porque la resolución impugnada fuera irrecusable, 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 si es admitida será 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 inadmisible, 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.

## **Código Procesal Penal Juvenil Santa Fe (Ley 14228)**

### **I. Ámbito de Aplicación y Principios Rectores**

La ley regula el proceso penal para personas que, al momento del hecho, eran menores de 18 años y son penalmente imputables según la ley de fondo.

El proceso se sustenta en principios específicos que lo diferencian del proceso de adultos:

- **Principio de Especialidad:** Todos los operadores (jueces, fiscales y defensores) deben contar con formación y especialización en la materia. Se deben respetar los derechos del menor como "persona en crecimiento".
- **Principio de Justicia Restaurativa:** Este es un pilar central. El objetivo no es meramente punitivo, sino lograr la **reintegración social** del joven, la reparación del daño a la víctima y la restauración de la paz social. Se priorizan el diálogo, la mediación, la des judicialización y las soluciones alternativas por sobre la pena.
- **Excepcionalidad de la Privación de Libertad:** La restricción de la libertad ambulatoria es una medida de **último recurso**, debe ser por el tiempo más breve posible y revisada periódicamente (máximo cada 90 días). Se prohíbe el alojamiento de menores con mayores de edad.
- **Reserva de Actuaciones:** El proceso no es público. Las actuaciones y audiencias son reservadas para proteger la intimidad y evitar la estigmatización del joven.
- **Garantías Procesales Reforzadas:** El menor goza de todas las garantías del proceso de adultos (juicio previo, defensa, inocencia, etc.), más derechos específicos por su condición, como ser informado en lenguaje comprensible o contar con la presencia de sus referentes afectivos.

---

### **II. Los Sujetos del Proceso y sus Roles**

El Código redefine las facultades de los actores:

- **Ministerio Público de la Acusación (Fiscal):** Es el **titular exclusivo de la acción penal pública**. La investigación penal preparatoria se inicia *únicamente* por decisión del Fiscal; la policía no puede interrogar al menor y solo puede aprehenderlo por orden fiscal o en flagrancia, dando aviso inmediato al Fiscal.
- **Persona Imputada Menor de Edad:** Tiene derecho a un defensor (público o de confianza) desde el primer momento. Sus padres o responsables pueden proponer un defensor, pero el menor debe prestar su consentimiento, respetando su autonomía.
- **La Víctima:** Ocupa un rol central. Se le garantizan plenos derechos, incluyendo ser informada, escuchada y protegida. Crucialmente, tiene derecho a ser oída por el Juez

antes de que se tomen decisiones clave como la suspensión del juicio a prueba o un procedimiento abreviado.

- **Querellante Adhesivo:** Se permite a la víctima constituirse como querellante, pero con una limitación fundamental: solo puede actuar "adhiriendo" a la acusación del Fiscal. **No se permite la conversión de la acción;** si el Fiscal desiste de la acusación, el querellante no puede continuar el proceso por su cuenta.
  - **Organismos Administrativos:** La Secretaría de los Derechos de la Niñez interviene para impulsar medidas de justicia restaurativa y adoptar medidas de protección.
- 

### **III. Estructura del Proceso Penal Juvenil**

El flujo del proceso se articula de la siguiente manera:

#### **1. Investigación Penal Preparatoria (IPP) y Salidas Alternativas**

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

#### **2. Medidas de Coerción**

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

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

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

• **Etapa 1: Juicio de Responsabilidad Penal:**

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

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

- Solo si el joven fue declarado responsable y una vez cumplidos los requisitos de la ley de fondo (ej. un período de observación), se realiza un *segundo juicio*.
- Este tribunal (que puede ser unipersonal) evalúa la situación actual del joven, los informes técnicos y decide si es **necesario o no imponer una pena**.
- Si decide imponerla, fija el tipo, monto y modalidad de cumplimiento.

---

#### IV. Procedimiento para Menores No Punibles

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

• **Delitos Leves:** Se da intervención inmediata al órgano administrativo (Secretaría de Niñez) y el Fiscal dicta el sobreseimiento.

• **Delitos Graves (con grave violencia o uso de armas):**

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

### **Programa de Recompensas establecido por el Gobierno Provincial**

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.

---

### **Reforma Constitucional 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 manda 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/Policía y MPA)

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

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

#### Ley 13744 (Código de Convivencia de Santa Fe)

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

**Art. 1.- Ámbito de Aplicación.** Este Código de Convivencia se aplicará a las contravenciones previstas en la parte especial, que se cometan en el territorio de la Provincia de Santa Fe.

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

**1) Paz social:** la actuación de la justicia de faltas tiende a mantener la buena convivencia social, el orden público, la buena fe y el respeto hacia la comunidad y las personas en particular.

**2) Principios constitucionales:** en la interpretación y aplicación de este Código resultan operativos todos los principios, derechos y garantías consagrados en la Constitución de la Nación Argentina, en los Tratados de Derechos Humanos que forman parte de la

Constitución Nacional, en los demás tratados ratificados por el Congreso de la Nación y en la Constitución de la Provincia de Santa Fe.

**3) Actuación y eficiencia:** los operadores del sistema contravencional deberán actuar con inmediatez, eficiencia profesional y responsabilidad funcional para garantizar un proceso constitucional justo y sencillo que contribuya a la tutela efectiva de los derechos y, además, tenga por finalidad primordial restablecer la tranquilidad, mejorar los niveles de convivencia social y de la calidad de vida en relación de la comunidad en general y de las personas en particular.

**4) Responsabilidad personal por el acto:** las contravenciones son dolosas o culposas. La forma culposa debe estar expresamente prevista en la Ley. La responsabilidad contravencional es personal, no pudiendo extenderse en ningún caso al hecho ajeno.

**5) Principio de Legalidad.** Interpretación con sana crítica: todo proceso contravencional debe estar fundado en acciones u omisiones tipificadas por ley, dictadas con anterioridad al hecho reprochado. Las pruebas serán valoradas de acuerdo a la regla de la sana crítica racional.

**Artículo 3.- Aplicación Subsidiaria.** Las disposiciones generales del Código Penal de la Nación, el Código Procesal Penal de la Provincia de Santa Fe y la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe, serán aplicables subsidiariamente a este Código, siempre que no sean incompatibles con el espíritu del mismo.

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

#### **Tipos:**

**Artículo 84.- Acoso sexual.** El que como condición de acceso al trabajo, o el que en una relación laboral o académica, utilizando su situación de superior jerarquía, hostigare sexualmente a otro en forma implícita o explícita, siendo esta conducta no consentida y ofensiva para quien la sufre y padece, y, siempre que el hecho no configure delito, será reprimido con multa de diez (10) jus y hasta diez (10) días de arresto, dependiendo la sanción de la gravedad, circunstancias y consecuencias que de los actos se deriven. A los fines del presente artículo, la relación laboral o académica podrá ser acreditada por cualquier medio de prueba".

**Artículo 84 bis.- Acoso Sexual Callejero.** Quien mediante cualquier acto de naturaleza o connotación sexual, cometido en contra de una o varias personas en espacios públicos o de acceso público, hostigare a la víctima sin que medie el consentimiento de la misma, produciendo en esta intimidación, hostilidad, degradación, humillación, o un ambiente ofensivo en los espacios públicos, siempre que el hecho no constituya delito, será sancionado con multa de (una) 1 a (cinco) 5 unidades jus, y/o la realización de un curso

presencial sobre violencia de género, dictado por personal interdisciplinario calificado, que deberá certificar la aprobación del mismo".

**Artículo 89.- Ebriedad.** El que en estado de embriaguez o afectado por el consumo de sustancias transitare o se presentare en lugares accesibles al público y produjere molestias a los transeúntes o concurrentes, será reprimido con arresto hasta quince días. Cuando se trate de un ebrio habitual, a los fines de su debido tratamiento, el juez Podrá ordenar su internación en un establecimiento adecuado por un plazo que no

**Artículo 105.- Conducción peligrosa.** El que condujere vehículos o animales en lugares poblados de un modo que importará peligro para la seguridad pública; o confiare su manejo a personas inexpertas; o lo hiciere con exceso de velocidad, será reprimido con arresto hasta quince días y multa hasta tres jus. Si el infractor estuviere conduciendo en estado de ebriedad, la pena se agravará con arresto hasta treinta días y multa hasta seis jus. Según la gravedad de la falta, podrá aplicarse como sanción accesoria la inhabilitación para conducir por un plazo de hasta noventa días, retirándose el carnet respectivo".

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

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

#### **Enfoque general**

La nueva **Guardia Provincial** deja de centrarse en la **siniestralidad vial** y adopta un perfil **operativo-policial**, enfocado en la **prevención del delito** en rutas, accesos y corredores estratégicos. Las tareas de seguridad vial y control de tránsito tenderán a transferirse a **organismos civiles** (como la Agencia Provincial de Seguridad Vial).

#### **Principales funciones de la Guardia Provincial**

##### **1. Control territorial y patrullaje:**

- Vigilar rutas, caminos, pasos estratégicos, zonas limítrofes y corredores viales críticos.
- Establecer retenes y puntos de control en accesos al territorio provincial.
- Inspeccionar y requisar vehículos, cargas y personas.

##### **2. Colaboración en investigaciones:**

- Participar en la búsqueda y captura de prófugos o personas desaparecidas.
- Coordinar con fuerzas federales o provinciales en operativos conjuntos.

##### **3. Prevención de delitos complejos:**

- Colaborar en la detección e investigación de delitos de narcotráfico, contrabando,

trata de personas y otros delitos interjurisdiccionales.

- Participar en la prevención del **delito rural**, controlando transporte ilegal de ganado y maquinarias.

#### **4. Coordinación con otros organismos:**

- Brindar apoyo a la **Agencia Provincial de Seguridad Vial** en operativos especiales o de tránsito masivo.
- Integrarse con otros cuerpos policiales en situaciones de crisis o alteración del orden público.

#### **5. Otras funciones afines:**

- 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/Policía y MPA)**

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

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

"política criminal" en "coordinación" con el MPA (Art. 107, inc. 20) , y el MPA debe ejecutar la "política de persecución penal" en "coordinación" con las demás autoridades (Art. 134).

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

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

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

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

#### Medidas Comunes:

- Preservar el lugar del hecho: Mantener la intangibilidad del espacio físico para evitar alteración o contaminación de pruebas. Inmovilizar elementos removibles e impedir el acceso de personas no autorizadas.
- Inspección Ocular: Describir integralmente lo observado en acta separada, incluyendo condiciones climáticas, de visibilidad y luminosidad, descripción del lugar, accesos, trayecto de los autores, lugar de aprehensión y ubicación de los efectos secuestrados.
- Croquis Ilustrativo: Dibujo a mano alzada del lugar del hecho, esquemático, orientado, con leyenda explicativa y medidas reales.
- Vistas Fotográficas: Tomar al menos 4 fotografías panorámicas y fotos específicas de objetos secuestrados, rastros e indicios. Si el Gabinete Criminalístico no está presente, el personal de calle debe tomar las fotos y entregarlas a la dependencia policial.
- Relevamiento de Cámaras: Relevar la ubicación de cámaras de seguridad públicas y privadas. En caso de cámaras privadas, contactar al morador y solicitar resguardo de las imágenes. Visualizar y grabar las imágenes con el teléfono celular u otros medios. Arbitrar los medios para su extracción inmediata.
- Secuestros: Secuestrar efectos de interés probatorio en presencia de testigos. Labrar acta detallando las características del objeto y el lugar donde fue hallado. En caso de armas de fuego, individualizar marca, modelo, calibre, número de serie, cargador y cartuchos. En caso de celulares, detallar marca, modelo, color, IMEI y línea telefónica. El celular NO debe apagarse y se debe colocar en MODO AVIÓN.
- Entrevista de Víctimas y Testigos: Individualizar a la víctima y testigos, registrar sus datos personales (nombre, apellido, edad, DNI, domicilio, teléfono fijo y celular,

correo electrónico) y tomar una exposición precisa de lo sucedido. Evitar el contacto de la víctima o testigo con el imputado.

- Aprehensión: Aprehender a toda persona sorprendida en flagrancia en la comisión de un delito de acción pública. Realizar requisas personales para determinar si posee elementos de peligrosidad o sustraídos. Aislar a los aprehendidos entre sí. Toda aprehensión debe realizarse frente a testigos.
- Acta de Procedimiento: Consignar fecha, hora, lugar, datos del personal policial, datos del aprehendido, datos de la víctima, datos del testigo, redacción del hecho, descripción del secuestro, descripción de los elementos personales en depósito y constancia de la presencia del Gabinete Criminalístico.
- Deber de Reserva: Prohibido brindar información a particulares o medios de comunicación sin autorización del fiscal.
- Cartas de Incidencia: Registrar el número de carta de incidencia de la Central 911 en el Acta de Procedimiento.

## **B. Medidas Particulares por Delito.**

Lesiones (art 89, 90, 91 CP): Consultar si la víctima desea instar la acción penal. Constatar las lesiones por médico policial. Si son visibles tomar fotografías con el consentimiento y el respeto a la víctima. El punto B.1.1 A) se refiere a las lesiones culposas leves en accidentes de tránsito. En estos casos, el presunto responsable no debe quedar aprehendido y no es necesario consultar a la fiscalía. Se deben realizar las siguientes medidas: Croquis ilustrativo e inspección ocular: Registrar la ubicación precisa de los vehículos al momento del siniestro, el sentido de circulación de las calles, la ubicación de los semáforos, los carteles de señalización vial y todo otro dato de interés. Entrevista detallada de la víctima: Si se encuentra en condiciones de declarar, preguntarle obligatoriamente si es su deseo instar la acción penal, ya que las lesiones leves son un delito de instancia privada. Constatación de las lesiones. Constatación de daños de los vehículos: Con sus correspondientes vistas fotográficas. Devolución de vehículos: Previa constatación de la documental correspondiente que acredite la titularidad de los mismos (Cédula de Identificación vehicular o Título Registral, carnet de conducir y póliza de seguro vigente).

### Lesiones Culposas en Accidentes de Tránsito, dividiéndolas en:

- Lesiones Leves: No se aprehende al presunto responsable. Se realiza croquis ilustrativo, inspección ocular, entrevista a la víctima (preguntando si desea instar la acción penal), constatación de lesiones y daños a los vehículos. Se devuelven los vehículos previa verificación de la documentación.
- Lesiones Graves y Gravísimas: Se preserva el lugar del hecho y se convoca al Gabinete Accidentológico de PDI. Se realiza croquis ilustrativo e inspección ocular. Se constatan las lesiones con informe médico actualizado, consultando si la persona lesionada "se encuentra en peligro de vida". Además, se indica que se

deben arbitrar los medios necesarios para extraer muestras de sangre y orina a los conductores para análisis de alcohol y drogas, en un plazo no mayor de dos horas.

- Abuso de Armas, tenencia y portación ilegítima de armar (art- 104 y 189 bis CP): Preservar el lugar del hecho. Señalar la ubicación de armas de fuego y/o vainas servidas. Enviar el arma de fuego a la sección Balística para determinar su aptitud, rastros de pólvora. Realizar dermotest al aprehendido, previamente habiendo realizado la ficha dactilar.
- Privación ilegítima de la libertad (art 141CP) Preservar el lugar del hecho y convocar al gabinete criminalístico de la PDI, entrevistar a la víctima en caso de que la víctima se encuentra lesionada procederá su constatación.
- Amenazas: (art 149 bis y ter CP) entrevistar a la víctima para que describa las amenazas en forma textual y en primera persona, si se usaron armas o si fueron anónimas para realizar la calificación correspondiente, documentar capturas de pantallas, si las intimidaciones fueron realizadas con arma de fuego se deberán agregar las medidas previstas en el punto b2 de este protocolo.
- Violación de domicilio (art 150 CP): entrevistar a la persona que se domicilia en el lugar, en caso de haber daños constatación, inspección ocular y croquis ilustrativo.
- Hurto/Robo (art 162 y ss. CP): Entrevistar a la víctima para obtener detalles del hecho y los objetos sustraídos. Circunstancias del hecho, aprovechamiento de alguna situación particular, utilización de algún elemento. Si hubo violencia o no sobre la persona o las cosas. Si la violencia causó 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 qué 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 ardil o engaño cuál fue el perjuicio económico y forma en que se llevó acabo.
- Usurpación: Constatar la presencia de los ocupantes y requerir documentación. Entrevistar al denunciante para que acredite su titularidad. Daños, amenazas, relevamiento de vecinos, en caso de aprehendidos y haya menores de edad junto a ellos debe quedar persona a cargo y se dispondrá su guarda.
- Daños (art 183 y 184 CP): describir con precisión el bien o elementos dañados. (ej: móviles policiales, monumentos, muros privados)
- Incendio y otros estragos (art 186 CP): convocar defensa civil de la municipalidad para evaluar la posibilidad de derrumbe y si se puede transitar por el lugar, solicitar

SIES para contactar obito si correspondiera, convocar a pericia de bomberos para determinar si el incendio fue accidental o intencional, convocar al gabinete criminalístico de la PDI, constatación de daños con vista fotográficas, proceder al secuestro de los elementos que podrían haber causado el siniestro.

- Cortes en la vía pública (art 194 CP): arbitrar medio suficiente para liberar inmediato la libre circulación de vehículos y personas, corroborar si el corte se efectuó mediante otro delito, proceder a tomar vista fotográficas y filmicas, comunicarse con la entidad pública o privada objeto del conflicto.
- Intimidación pública (art 211CP): detallar con precisión la conducta desplegada y contratar el medio por el cual se hubiera manifestado convocar brigada de explosivos, si provino desde una llamada de la central del 911 se verá corroborar el número de incidencia para luego requerir el número de línea del llamante y la grabación correspondiente.
- Atentado y resistencia a la autoridad (art 237 y 238CP): quiénes fueron los funcionarios públicos que intervinieron, cuál fue la orden impartida por los mismos y en qué consisten las acciones e intimidación o fuerza, si hubo lesionados, si se utilizaron armas secuestro de las mismas, en caso de persecuciones policiales detallar la distancia y duración de las mismas.
- Desobediencia la autoridad: se deberá determinar cuál es el orden y cómo se realizó, verbal o escrita. A quién estaba destinada Y constatar si fue notificado de la orden impartida agregar copias de las actuaciones relativas a la orden emanada por autoridad competente. En los casos de violación de prohibición de acercamiento se deberá determinar si fue presencial o a través de otros medios llamadas mensajes etc., también se tendrá que requerir a la víctima que exhiba copia del oficio en donde se dispuso la medida. Y se deberá corroborar si el denunciado o aprendido fue debidamente notificado

Abuso de autoridad y violación de deberes de funcionario público: (artículo 248 y 249 del CP) se deberá determinar autoridad con datos individualizados y la conducta que efectuó o debía efectuar

- Cohecho y exhalaciones ilegales: (art. 256 y 266 del CP). Determinar la calidad que tiene la persona, relación con la función pública, acción que llevo a cabo, qué solicitó prometió y o entregó a cambio de tales acciones. Se debe requerir los datos personales y funcionales de la persona y un relato detallado de los hechos
- Encubrimiento: (art 277CP) cuando en este delito estén involucrados vehículos se deberá requerir descripción del vehículo, fecha del robo y solicitud del secuestro, modalidad de sustracción, comisaría o sección policial en donde se realizó la denuncia, datos del denunciante, juzgado interveniente, 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 213º CPP:** Se considerará que hay flagrancia cuando el presunto autor:

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

1. Podrán ser demorados en el lugar o en dependencia policial hasta tanto se constate su identidad.
2. Causa objetiva: Cuando hubiere sospecha o indicios ciertos respecto de personas que pudieran relacionarse con la preparación o comisión de un hecho ilícito, o por resistencia a ser identificado en la vía pública. (en el acta debe argumentarse)
3. Dar aviso en forma inmediata al Servicio Público Provincial de la Defensa Penal.
4. La demora no podrá exceder las seis (6) horas corridas.
5. Los que sean trasladados a dependencias policiales, no podrán ser alojados en lugares destinados a los detenidos por delitos o contravenciones.
6. Tendrán derecho a una llamada telefónica.
7. Se impondrá a la persona demorada de sus derechos y garantías:
  - Su demora no podrá exceder de seis horas corridas;

- No será alojado en lugares destinados a detenidos por delitos o contravenciones;
  - Tiene derecho a realizar una llamada telefónica tendiente a plantear su situación y a colaborar con su individualización personal;
  - Se halla en carácter de Comunicado;
  - 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;
  - A recibir una copia de la presente.
- 8.** Se labrará de inmediato, acta individual o colectiva, en la que constará la causa de la demora, fecha y hora de la medida, debiendo ser firmado por el funcionario actuante, por la persona demorada y dos testigos que hubieran presenciado el procedimiento, si los hubiere, con entrega de las copias respectivas a los interesados.
- 9.** Se deberán adoptar todas las medidas de seguridad para preservar su integridad, la del personal actuante, y especialmente de terceros.
- 10.** El personal interviniente, actuará con firmeza y respeto; se identificará ante los ciudadanos, con la debida formalidad (Jerarquía/Cargo, Apellido y Nombre), informando a estos, que se encuentra realizando operativo de control.
- 11.** Cuando deba realizarse en automóviles (autos, camionetas, furgón, etc), éste deberá ser exhaustivo, es decir, tanto exterior, interior, baúl, vano motor, pasa ruedas, etc., obrando sospecha fundada de que en el mismo se esconden o transportan elementos relacionados con un delito.
- 12.** En caso de motovehículos no sólo se realizará el correspondiente chequeo e identificación al conductor y acompañante, sino que también se tendrá especial atención en los elementos por ellos portados, ej. Mochilas, bolsos, riñoneras, baúl de la motocicleta.

### **Protocolo para el uso progresivo de la fuerza**

**Resoluciones Ministeriales Nros. 2237/2025 y 2871/25**

#### **TÍTULO I - Disposiciones generales**

##### **Capítulo 1. Objeto y ámbito de aplicación.**

**ARTÍCULO 1º: Objeto.** El presente protocolo tiene como finalidad establecer los principios y directrices para el uso progresivo de la fuerza por parte de los agentes de las fuerzas de seguridad de la Provincia de Santa Fe, garantizando el respeto a los derechos humanos, la legalidad y la proporcionalidad en su aplicación.

**ARTÍCULO 2º: Ámbito de aplicación.** El presente Protocolo será de aplicación obligatoria, sin excepción, para todos los sujetos activos y pasivos vinculados al uso de la fuerza que se encuentren en tránsito o permanencia dentro del territorio de la Provincia de Santa Fe.

Se entiende por sujetos activos del uso de la fuerza a todas aquellas instituciones del Estado Provincial legalmente facultadas para ejercerlas en el marco de sus competencias. Esta definición comprende, en particular, a:

- a)** La Policía de la Provincia de Santa Fe.
- b)** La Policía de Investigaciones (PDI).
- c)** El Servicio Penitenciario de la Provincia de Santa Fe, exclusivamente cuando actúe fuera del ámbito de los establecimientos penitenciarios. En tales casos, este Protocolo se aplicará con carácter obligatorio. Dentro de los establecimientos penitenciarios, el accionar del personal penitenciario se regirá únicamente por sus protocolos específicos, los cuales conservan plena vigencia y aplicación.
- d)** La Central de Inteligencia y Operaciones Especiales (CIOPE).
- e)** La Agencia de Medidas No Privativas de la Libertad, en los casos en que se encuentre expresamente habilitada para el uso de la fuerza conforme a la normativa vigente.
- f)** La Guardia Provincial.
- g)** La Tropa de Operaciones Especiales (TOE).

**ARTÍCULO 3º: Autoridad de aplicación.** El Ministerio de Justicia y Seguridad, en su carácter de autoridad de aplicación del presente Protocolo, tendrá las siguientes atribuciones:

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:

- **Cooperación:** la persona sujeta a control de las fuerzas de seguridad da cumplimiento a las indicaciones del agente sin manifestar resistencia. Cuando la cooperación se da de forma activa, la persona sigue las instrucciones del agente. Por otro lado, puede suceder que la cooperación se logre tras algún tipo de intimidación -sea física o verbal- hacia un tercero.
- **Resistencia Pasiva.** La persona sujeta a control de las fuerzas de seguridad omite seguir las indicaciones de los agentes sin mediar fuerza física activa hacia ellos, ni hacia terceros, mediante una resistencia persistente. Hay intimidación verbal o física hacia un agente.
- **Resistencia activa.** Oposición directa al control de las fuerzas de seguridad, manifestada a través de intentos de evasión o resistencia física. Puede incluir el uso de violencia contra los agentes o contra tercera personas con el propósito de escapar, pero sin llegar a neutralizarlos.
- **Ataque directo.** Son actos de violencia dirigidos contra los agentes o contra tercera personas con la intención de neutralizar su intervención, cubrir su retirada, proteger su propia integridad física, ya sea para atentar contra su vida, integridad física o libertad. También incluye situaciones en las que reducir a los agentes o a terceros es un medio necesario para facilitar la huida.

## CUADRO DE NIVELES

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

**ARTÍCULO 5º: Escalas de amenaza.**Son las diferentes etapas relacionadas a niveles de riesgo que permiten determinar la necesidad de escalar el uso de la fuerza de manera proactiva, sin que se requiera un ataque violento que pudiera ser letal o que habilite reducir al agente y que este pueda perder el arma. Se trata de una secuencia cuyas primeras etapas pueden dejarse de lado, en caso de estar justificado. Pueden clasificarse en:

- 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 facilita al agente para escalar la fuerza de manera preventiva, reclamar apoyo para reducir la asimetría o retirarse para evitar una agresión en defecto de apoyo. Puede ser de tres tipos:

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

**ARTÍCULO 7º: Situación medioambiental.** Se trata del conjunto de condiciones externas a los agentes, determinadas por las características del terreno -ya sea sólido o blando, estable o resbaladizo, seco o húmedo, caluroso o frío, con alta o baja

visibilidad-. Estas condiciones del entorno influyen directamente en el desarrollo de una situación,pudiendo generar desenlaces distintos ante un mismo escenario, al incidir sobre la fisiología del enfrentamiento y las capacidades operativas de la fuerza.

**ARTÍCULO 8º: Motivaciones de intervención.** Corresponden a las causas materiales que anteceden al despliegue de la fuerza. Estas pueden clasificarse en tres (3) tipos, todas ellas excluyentes de cualquier forma de arbitrariedad:

- a) Requerimiento, directo o indirecto, a través de los canales de comunicación establecidos.
- b) Iniciativa en base a un análisis de riesgo dinámico efectuado por los intervenientes.
- c) Iniciativa en base a planes operativos basados en análisis de riesgo.

## Título II Despliegue de la fuerza

### Capítulo 3: Niveles de intervención.

**ARTÍCULO 9º: Escalada de la fuerza.** Frente a las diversas actitudes que puede asumir la población ante las órdenes o indicaciones de la autoridad de las fuerzas de seguridad, resulta necesario establecer criterios diferenciados y escalonados que permitan graduar el uso de la fuerza en función del nivel de resistencia o de amenaza. La escalada en la aplicación de la fuerza se encuentra legitimada tanto en situaciones donde se produce un aumento progresivo de la resistencia o la agresión, como en aquellos casos en que la gravedad inicial de la amenaza exige recurrir directamente a un nivel superior de fuerza, sin necesidad de transitar por los niveles inferiores.

**ARTÍCULO 10: Graduación del uso de la fuerza.** El uso de la fuerza se gradúa conforme a los siguientes niveles, que deberán ser aplicados en forma progresiva y proporcional a la situación:

- a) Presencia disuasiva: El agente ejerce su autoridad mediante su sola presencia. Consiste en el uso de medios preventivos, como la utilización de dispositivos institucionales o la exhibición de identificación por parte del personal de civil. Se prioriza el diálogo como primera medida de intervención.
- b) Comunicación verbal: Empleo de medios preventivos, como órdenes directas y el uso de la persuasión para lograr el cumplimiento de la autoridad.
- c) Control físico moderado: Uso de técnicas de restricción sin causar lesiones, para reducir e inmovilizar a la persona, con el fin de neutralizar su resistencia.
- d) Uso de armas de menor letalidad: Aplicación de dispositivos diseñados para incapacitar temporalmente a una persona, reduciendo al mínimo el riesgo de causar la muerte o lesiones permanentes. Estas armas, como las de electrochoque, proyectiles con sustancias irritantes, gases paralizantes u otros dispositivos aprobados, se emplean en situaciones en las que la intervención con armas de fuego sería desproporcionada o generaría un riesgo excesivo para terceros.

e) Uso de armas potencialmente letales. Empleo de medios reactivos y de fuerza potencialmente letal para repeler la agresión y proteger la vida.

**ARTÍCULO 11: Medios de Fuerza.** Se entiende por medios de fuerza aquellos instrumentos, dispositivos, técnicas o acciones autorizadas que pueden ser empleados por los agentes encargados de hacer cumplir la ley para ejercer coerción física o psicológica, con el fin de proteger derechos, restablecer el orden, disuadir una amenaza o lograr el cumplimiento de la ley. Incluyen desde la presencia policial, la verbalización, las técnicas de control físico, el uso de elementos de sujeción, los dispositivos de baja letalidad, hasta el empleo de armas de fuego, de conformidad con los niveles de resistencia y dentro de los márgenes legales establecidos.

**ARTÍCULO 12: Letalidad en los medios.** La letalidad constituye una característica intrínseca de los medios empleados en el uso de la fuerza, y puede clasificarse en tres (3) niveles de letalidad:

- a) baja,
- b) media,
- c) alta.

Todos los dispositivos autorizados para el uso de la fuerza deberán estar debidamente categorizados dentro de una de estas tres (3) categorías, a los fines de facilitar la evaluación de la proporcionalidad entre los medios empleados por los agentes y los medios de violencia utilizados por los agresores. La proporcionalidad no se define exclusivamente por la naturaleza del medio utilizado, sino fundamentalmente por la forma en que se aplica, por lo tanto, la letalidad de un medio debe ser valorada en función del uso concreto que se haga del mismo en una situación determinada.

**ARTÍCULO 13: Armamento menos letal.** A los fines del presente Protocolo, y con carácter meramente enunciativo, se considera armamento de menor letalidad a aquellos dispositivos cuyo diseño tiene por finalidad inmovilizar, incapacitar o disuadir temporalmente, minimizando el riesgo de producir lesiones letales. Se incluyen en esta categoría:

- a)** Las armas de electrochoque, tales como las pistolas que aplican descargas eléctricas para generar inmovilización temporal del objetivo.
- b)** Las armas, cortas o largas, que disparan municiones con sustancias irritantes o compuestos químicos no letales.
- c)** Los dispositivos eléctricos específicos de uso policial, diseñados para generar descargas controladas.
- d)** Los agentes químicos paralizantes, tales como gases lacrimógenos o similares.
- e)** Cualquier otro dispositivo clasificado como de menor letalidad por la normativa vigente, siempre que haya sido aprobado conforme a los reglamentos aplicables y su uso se encuentre debidamente autorizado.

**ARTÍCULO 14: Condiciones para el uso de la fuerza.** El uso de la fuerza está legitimado en aquellas situaciones de necesidad para cumplir con un propósito definido que en todo caso será la desescalada de toda forma de violencia, de manera proporcionada en su intensidad y sus medios, así como aplicando el deber de cuidado, en orden a reducir el posible perjuicio que pueda ocasionar sobre los bienes jurídicos, especialmente la dignidad humana, la vida, la integridad física y la libertad, de acuerdo con los siguientes supuestos del artículo 4º: a) Cooperación (activa/pasiva); b)resistencia pasiva; c) Resistencia activa; y d) Ataque directo.

**ARTÍCULO 15: Uso de cartucho en recámara.** El porte de munición en recámara constituye una medida que incrementa el nivel de alistamiento operativo y, al mismo tiempo, el riesgo potencial del uso del arma de fuego. Su autorización estará limitada a situaciones excepcionales, en las que se verifiquen de forma concurrente las siguientes condiciones:

- Riesgo inminente para la vida o integridad física: Cuando el agente se enfrenta a una amenaza concreta, real, inminente y grave, en la que el retraso en la respuesta podría poner en peligro su vida, la de otros agentes o la de terceros.
- Intervenciones en zonas de alta peligrosidad: Cuando el operativo de las fuerzas de seguridad se desarrolla en contextos o zonas identificadas como de alta peligrosidad, con antecedentes de enfrentamientos armados o violencia letal.
- Custodia de objetivos sensibles o de alto valor: En servicios de protección de autoridades, traslado de personas de alto riesgo o custodia de bienes estratégicos donde se 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:**

 PROTOCOLO DE ACTIVACION AUTOMATICA POLICIAL PARA LOS DELITOS EN FLA...

 Resol 2237-Protocolo Uso Progresivo de la Fuerza.pdf

 protocolo modificado uso prof. fuerza.pdf

 LEY N 14258 MODIFICA EL CODIGO PROCESAL PENAL DE SANTA FE Y EL ART 10 ...

 Constitución Provincial de Santa Fe.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](#)

### **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 LGTIQ 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 LGTIQ.

Cuando hablamos de ESTEREO TIPO 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 cometan los hechos de violencia contra las mujeres, originadas por vínculos de parentesco sea por consanguinidad o por afinidad, matrimonio, uniones de hecho, parejas o noviazgos, sean las relaciones vigentes o finalizadas, mediando o no convivencia de las personas involucradas".- Se entiende por relaciones interpersonales que se desarrollan en el ámbito público "las que tienen lugar en la comunidad y que incluyen el ámbito social, laboral, educativo, religioso o cualquier otro tipo de relación que no esté comprendido en el ámbito privado". (Art. 4).-

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

#### **1. Física**

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

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

#### **2. Psicológica**

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

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

#### **3. Sexual**

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

A los efectos de la aplicación del presente Inciso, se estará a lo dispuesto por el artículo 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 (75º reunión Ginebra 1988) y en el Informe Global de la 96º Conferencia Internacional del Trabajo del año 2007 y toda otra normativa que la OIT establezca en lo futuro en la materia. Se entiende por derecho a igual remuneración por igual tarea o función "el derecho a recibir igual remuneración por trabajo de igual valor, conforme lo dispuesto por el artículo 7 del Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el artículo 11 de la Convención sobre Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y el Convenio de la OIT N° 100 del año 1951 sobre Igualdad de Remuneración, relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la femenina por trabajo de igual valor". Se entiende por hostigamiento psicológico "toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar y/o provocarse, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a una trabajadora, sea como amenaza o acción consumada, y que puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores". En oportunidad de celebrarse convenios colectivos de trabajo, incluso durante la negociación de los mismos, las partes deberán asegurar

mecanismos tendientes a abordar la problemática de la violencia de género, conforme los postulados de la presente ley y toda otra normativa que la OIT establezca en lo futuro en la materia.-

- d) Violencia contra la Libertad Reproductiva:** Aquella que vulnere el derecho de las mujeres a decidir libre y responsablemente el número de embarazos o el intervalo entre los nacimientos, de conformidad con la Ley 25.673 de Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable.- Configura violencia contra la libertad reproductiva toda acción u omisión proveniente del personal de instituciones públicas o privadas de atención de la salud, o de cualquier particular, ya sea pariente por consanguinidad o afinidad en cualquier línea y grado, conviviente o ex conviviente y sus familiares, empleadores/ ras, que vulnere los derechos de las mujeres consagrados en la Ley Provincial N° 11.888 de Salud Reproductiva y Procreación Responsable, de la Ley Provincial N° 12.323 de Métodos Anticoncepción Quirúrgica (ligadura tubaria y vasectomía) y/o las que en un futuro las reemplacen y/o modifiquen.
- e) Violencia Obstétrica:** Aquella que ejerce el personal de salud sobre el cuerpo y los procesos reproductivos de las mujeres, expresada en un trato deshumanizado, un abuso de medicalización y patologización de los procesos naturales, de conformidad con la Ley 25.929.- Se considera violencia obstétrica aquella que vulnera los derechos reconocidos en Ley N° 12.443 de Acompañamiento en el Trabajo de Parto y en el Pre-Parto y/o las modificatorias y/o complementarias y/o las que en un futuro las reemplacen y/o modifiquen. Se considera personal de salud a los efectos de la ley que se reglamenta a "todo aquel/la que trabaja y/o presta servicios sanitarios y/u hospitalarios, ya sean profesionales de la salud y/o personal administrativo y/o personal de maestranza". Se entiende por trato deshumanizado a los efectos de la ley que se reglamenta, "todo trato amenazante, humillante, descalificante, deshonroso, cruel, llevado a cabo por el personal de salud en oportunidad de la atención del embarazo, prepardo, parto y postparto, dirigido no sólo a la mujer/madre sino también al recién nacido; de la atención de complicaciones de abortos naturales o provocados, punibles o no". Todas las instituciones, públicas o privadas, deberán exhibir en lugares estratégicos y en forma visible, en lenguaje claro, accesible a todas las mujeres y en forma gráfica, los derechos consagrados en la ley que se reglamenta y el presente decreto.
- f) Violencia Mediática contra las mujeres:** Aquella publicación o difusión de mensajes e imágenes estereotipados a través de cualquier medio masivo de comunicación, que de manera directa o indirecta promueva la explotación de mujeres o sus imágenes, injurie, difame, discrimine, deshonre, humille o atente contra la dignidad de las mujeres, como así también la utilización de mujeres, adolescentes y niñas en mensajes e imágenes pornográficas, legitimando la desigualdad de trato o construya patrones socioculturales reproductores de la desigualdad o generadores de violencia contra las mujeres.
- g) Violencia contra las mujeres en el espacio público:** Aquella ejercida contra las mujeres por una o más personas, en lugares públicos o de acceso público, como medios de transporte o centros comerciales, a través de conductas o expresiones verbales o no verbales, con connotación sexual, que afecten o dañen su dignidad,

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

- h) Violencia pública-política contra las mujeres:** Aquella que, fundada en razones de género, mediando intimidación, hostigamiento, deshonra, descrédito, persecución, acoso y/o amenazas, impida o limite el desarrollo propio de la vida política o el acceso a derechos y deberes políticos, atentando contra la normativa vigente en materia de representación política de las mujeres, y/o desalentando o menoscabado el ejercicio político o la actividad política de las mujeres, pudiendo ocurrir en cualquier espacio de la vida pública y política, tales como instituciones estatales, recintos de votación, partidos políticos, organizaciones sociales, asociaciones sindicales, medios de comunicación, entre otros.
- i) Violencia digital o telemática:** toda conducta, acción u omisión en contra de las mujeres basada en su género que sea cometida, instigada o agravada, en parte o en su totalidad, con la asistencia, utilización y/o apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación, con el objeto de causar daños físicos, psicológicos, económicos, sexuales o morales tanto en el ámbito privado como en el público a ellas o su grupo familiar.

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

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

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

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

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

Esta actitud controladora se evidencia en muchos aspectos:

- su forma de vestir;
- su trabajo;

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

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

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

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

de amor", creyendo que podrá ayudarle a cambiar. Algo que los maltratadores suelen hacer con mucha normalidad "pedirles a ellas que les ayuden a cambiar". Por desgracia ésta es sólo una fase más del ciclo, volviendo a iniciarse, nuevamente, con la fase de acumulación de la tensión. Por desgracia estos ciclos suelen conducir a un aumento de la violencia, lo que conlleva a un elevado y creciente peligro para la mujer, quien comienza a pensar que no hay salida a esta situación. Esta sucesión de ciclos a lo largo de la vida del maltratador es lo que explica por qué muchas víctimas de malos tratos vuelven con el agresor, retirando, incluso, la denuncia que le había interpuesto.

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

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

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

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

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

Por su parte, y en caso que un delito se cometiera contra una hombre siendo la mujer u hombre el agresor, será calificado como lesiones, daños etc., y quizás 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 educacionales" (SPILA M. VICTORIA C/ DIRECCIÓN GENERAL DE ESCUELAS S/ AMPARO; SALA NrO. 1; 25/06/2014). Así también expresó que la violencia de género, cuando transcurre en una relación de pareja, "se caracteriza por presentar a un sujeto activo varón que aparece ejerciendo todo su poder en relación a una víctima que convive con él, en una relación convivencial que tiene por víctima a una mujer, a la que intimida y trata con violencia, en virtud de la relación vital en que se halla" (FISCAL C/ MARAVILLA JULIO ALBERTO; VIDELA ROSANA PETRONA POR ABUSO SEXUALSIMPLE AGRAVADO POR LA GUARDA Y LA CONVIVENCIA REITERADO, EN CONCURSO REAL CON ABUSO SEXUALGRAVEMENTE ULTRAJANTE AGRAVADO POR LA GUARDA Y LA CONVIVENCIA PREEXISTENTE – SALA Nro. 2; 30/08/2012).

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

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

Podemos afirmar entonces que la violencia de género implica cualquier acto de violencia físico, sexual, psicológico, moral, patrimonial, que inciden sobre la mujer por

razón de su género, basado en la discriminación, en las relaciones de desigualdad y de poder asimétricas entre los sexos que subordinan a la mujer.

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

### **Delitos de género en el Código Penal Argentino.**

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

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

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

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

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

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

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

Cabe destacar que al tratarse de una figura dolosa (resultando admisible el dolo eventual), se satisface únicamente con la intención de matar a un sujeto unido vincular o relationalmente 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 mediare violencia de género", contemplando así la figura del "Femicidio", tal como lo denomina la doctrina.

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

conductas estereotipadas de hombres y mujeres, que limitan total o parcialmente el reconocimiento o goce de los derechos de éstas, en cualquier ámbito en que desarrollen sus relaciones interpersonales".

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

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

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

### **Homicidio transversal o vinculado.**

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

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

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

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

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

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

La incorporación de los delitos de género realizada por la ley N° 26.791, impactó directamente en los delitos de lesiones leves, graves y gravísimas. Ello en virtud de la técnica legislativa preexistente utilizada por el art. 92 del Código Penal, el cual

establece que "Si concurriere alguna de las circunstancias enumeradas en el artículo 80, la pena será: en el caso del artículo 89 de seis meses a dos años; en el caso del artículo 90, de tres a diez años; y en el caso del artículo 91, de tres a quince años".

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

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

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

Nuestro Código Penal, en lo relativo al delito de lesiones leves, cede la limitación de improcedencia de oficio, cuando 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 las 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 cotidiana 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 razonablemente, 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 CAPITAL FEDERAL; 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 CORRECIONAL – 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 tomaren conocimiento de un hecho de violencia contra las mujeres en los términos de la presente ley, estarán obligados a formular las denuncias, según corresponda, aún en aquellos casos en que el hecho no configure delito.

## **Claves para efectuar la denuncia penal**

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

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

## **Algunas pautas de interés para efectuar una denuncia penal:**

- DNI
- Cuando la denuncia es realizada por otra persona luego se llama a ratificar la denuncia a la víctima / Especificar en la denuncia los motivos por los cuales no realiza la denuncia la propia víctima.
- Aportar todos los datos precisos que tengan: nombres, teléfonos, domicilios, DNI, etc.
- Solicitar que se inste a la acción penal - en caso de querer que se investigue, se lleve a cabo un proceso penal y una condena.
- Una vez iniciada la denuncia penal es muy importante sostener y acompañar a la víctima en el proceso.

- Tener en cuenta que una vez que se efectúa la denuncia luego el Estado tiene el deber de continuar con la investigación -según jurisprudencia de la CSJN aún en contra de la voluntad de las víctimas-.

Es importante tener en cuenta que con la reciente reforma al artículo 72 del código penal, aun en aquellas situaciones en que se trata de delitos de instancia privada como lesiones leves la justicia debe actuar de oficio cuando se encuentren afectadas cuestiones de interés público o por razones de seguridad. Es importante destacar que el Ministerio Público de la Acusación cuenta con una unidad fiscal especializada en Violencia de Género, Familiar y Sexual. La misma cuenta además con un/a fiscal de turno especializado/a que se encuentra a cargo de las investigaciones en días y horarios inhábiles garantizando de este modo el tratamiento e investigación especializada de este tipo de situaciones.

### **Otras medidas que pueden solicitarse**

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

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

### **Qué pasa después de la denuncia: el proceso penal**

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

### **Denuncia en las comisarías**

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

- La denunciante tiene derecho a ser escuchada en un espacio de intimidad y a recibir una respuesta rápida y efectiva.
- La denunciante puede estar acompañada y no se necesita presentar pruebas ni testigos al momento de la denuncia.
- Es importante solicitar copia de la denuncia y leerla a los efectos de constatar si coincide con la declaración.
- La denunciante tiene derecho a ser informada sobre quién es el fiscal de turno interviniente y sobre las medidas que disponga el mismo.
- Todos los trámites son gratuitos.
- La denunciante tiene derecho a solicitar que se comuniquen con el fiscal de turno si desea tramitar algunas de las medidas contempladas en la Ley 26.485, como así también para solicitar asistencia del área Municipal correspondiente y/o otros organismos que brindan asistencia integral.

## **Violencia policial en la Ruta de la Denuncia**

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

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

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

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

## **En el fuero civil**

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

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

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

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

Es importante tener en cuenta que:

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

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

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

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

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

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

#### **Canales de atención**

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

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

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

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

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

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

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

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

**PROCEDIMIENTO:**

**Objetivo:** Orientar la tramitación

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

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

Posibles víctimas:

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

**Vías de conocimiento del hecho:**

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

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

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

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

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

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

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

**Deberes de Intervención:**

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

1. Suspensión provisional de empleo.
2. Quita del arma reglamentaria
3. Instrucción de Sumario administrativo con pase a situación de revista de Disponibilidad o Pasiva, según corresponda (Art 37 inc."A" R.S.A., + Art 90 Inc."C" / Art. 91, Ley Nro. 12.521). Para restituir el Arma Reglamentaria se requerirán NO MENOS DE 3 ENTREVISTAS psicológicas/ psiquiátricas por parte de la Dirección de Medicina Legal.-
4. Informe completo para evaluar al denunciado.
5. Si el hecho NO es DELITO, pero SI FALTA GRAVE se dará aviso a la Subsecretaría de Control para que disponga quién instruirá el Sumario Administrativo.
6. Si el hecho constituye FALTA LEVE, se remitirá a la Unidad Regional que corresponda para que instruya las actuaciones pertinentes.
7. Principio de independencia de la causa penal.

#### **ANEXO**

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

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

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

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

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

Definición. Se entiende por identidad de género a la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente, la cual puede corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo. Esto puede involucrar la modificación de la apariencia o la función corporal a través de

medios farmacológicos, quirúrgicos o de otra índole, siempre que ello sea libremente escogido. También incluye otras expresiones de género, como la vestimenta, el modo de hablar y los modales.

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

1. Acreditar la edad mínima de dieciocho (18) años de edad, con excepción de lo establecido en el artículo 5º 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. Expressar 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 1º de la presente ley y a fin de garantizar el goce de su salud integral, acceder a intervenciones quirúrgicas totales y parciales y/o tratamientos integrales hormonales para adecuar su cuerpo, incluida su genitalidad, a su identidad de género autopercibida, sin necesidad de requerir autorización judicial o administrativa.

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

integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes. La autoridad judicial deberá expedirse en un plazo no mayor de sesenta (60) días contados a partir de la solicitud de conformidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **¿Qué significa el acrónimo LGBTI?**

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

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

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

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

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

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

**Tráns genero.** 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 atractivo 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. **Bisexuality** 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 polosexualidad 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 autosatisfactorias, 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 Autosatisfactorias.**

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.

# **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 representativos 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 pre establecidas 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 dominante mente 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 intervenientes, 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.
- Sequimiento 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 generan 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 commutar 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 competía 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 sistémica 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 devenga 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 48º 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, devalúos, revalúos, 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 compulsa 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 licitarios 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 encomienda 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 si 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 documento 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 N° 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 los 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 competía 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 81º 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 cominatorio, a los que teniendo obligación de formularla, fueren remisos o morosos; r) Traer a juicio de responsabilidad a cualquier estipendario 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) Reparo Administrativo: 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 posible 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 discretionales 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 corresponda; 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 comprobaré 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 203º inciso z) de la presente, sin perjuicio de las medidas disciplinarias que adopten los superiores del imputado.

**ARTÍCULO 237.-** Si del procedimiento cumplido, surgiere 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. 202º de la Ley 12510:

Cuadro extraído del sitio: <https://tcpsantafe.gob.ar/>

Competencia	Resolución Nº	Reglamenta Artículo Nº	Tema
<b>Control de Legalidad</b>	<a href="#">- Resolución Nº 0103/21 TCP</a> <a href="#">- Resolución Nº 0014/22 TCP</a> <a href="#">- Resolución Nº 0220/22 TCP</a>	202º inc. a) 205º 206º 208º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de legalidad</li> <li>- Excepción de actos administrativos</li> <li>- Plazo comunicación de decisarios</li> <li>- Definición de actos administrativos</li> <li>- Plazos de intervención</li> </ul>
<b>Revisiva</b>	<a href="#">- Resolución Nº 0029/20 TCP y modificatorias Nº 0067/20 TCP y Nº 0178/20 TCP</a> <a href="#">- Resolución Nº 0003/20 TCP</a> <a href="#">- Resolución Nº 0030/20 TCP y modificatoria Nº 0179/20 TCP</a>	202º inc. b) y c) 203º inc. h), i), m), n), ñ) y t). 213º a 225º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de revisiva.</li> <li>- Obligación de los responsables</li> <li>- Presentación del balance</li> <li>- Juicio de Cuentas</li> </ul>
	<a href="#">- Resolución Nº 0261/21 TCP</a> <a href="#">- Resolución Nº 0006/06 TCP y Mod. Nº 013/16 TCP</a>	203º inc. t) 205º 236º 238º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposición de multas</li> <li>- Recurso de revocatoria ante la Sala y apelación ante el Tribunal de Cuentas.</li> </ul>
	<a href="#">Resolución Nº 0241/21 TCP.</a>	226º 230º a 233º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juicio de responsabilidad</li> </ul>
<b>Auditoría</b>	<a href="#">- Resolución Nº 0028/06 TCP y modificatorias Nº 0088/18 TCP y Nº 0109/19 TCP</a>	200º inc. f). 202º inc. b). 203º inc. p).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprueba Manual de Normas Técnicas de Fiscalización (Auditorías)</li> </ul>
<b>Cuenta de Inversión</b>	<a href="#">- Resolución Nº 025/13 TCP</a> <a href="#">- Resolución Nº 0270/22 TCP</a>	202º	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprueba la estructura para la presentación del Informe de Auditoría de la Cuenta de Inversión</li> <li>- Deja sin efecto Resolución Nº 0025/13</li> </ul>

			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 OCHESTA Y SIENTE 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 8º-PROBIDAD.** El funcionario público debe actuar con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés general y desechar todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona. También está obligado a exteriorizar una conducta honesta.

**ARTÍCULO 9º-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.-APITUD.** 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 imparte 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 corresponda.

**Material de lectura obligatoria:**

- Constitución de la Provincia de Santa Fe  
[https://www.santafe.gob.ar/ms/reforma-constitucion/wp-content/uploads/sites/86/2025/09/CONSTITUCION-DE-LA-PROV-DE-SF-2025\\_VF-WEB.pdf](https://www.santafe.gob.ar/ms/reforma-constitucion/wp-content/uploads/sites/86/2025/09/CONSTITUCION-DE-LA-PROV-DE-SF-2025_VF-WEB.pdf)
- Ley 14.224 Ley Orgánica de Ministerios del Poder Ejecutivo.  
<https://www.santafe.gob.ar/normativa/getFile.php?id=1471923&item=265555&cod=030d0195cc8276c366a03e6100a4be78>
- Ley 12.510: Ley de Administración, Eficiencia y Control del Estado  
<https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/206816>
- Compras Directas: Decreto 1247/2008:  
<https://www.santafe.gob.ar/normativa/item.php?id=48663&cod=d0351244ca9d617ab6bdccf8cd513590>
- Reglamentación de compras de emergencias:  
<https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/276077/1434592/file/G>

## UIA%20EXPLICATIVA%20D%20REGLAMENTO%20DE%20CONTRATACIONES%20DE%20EMERGENCIA%20-%20FINAL%2019-4.pdf

- 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](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 "Logístico", encargado principalmente de determinar las cantidades de pertrechos que se necesitarían para avanzar de acuerdo con los planes. Por lo tanto, este logístico 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 descargas 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 intervenientes 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 identificatorio, 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 identificatorio y armamento provisto en reposición.

Cumplido el punto lo precedente, se remitirá copia de las actuaciones primarias.

De igual manera ante hechos judiciales, donde se encuentre afectado armamento de la repartición.

Todas estas novedades serán informadas inmediatamente a la División Armamentos y Equipos Policiales dependiente del Departamento Logística.

### **Comunicaciones generales.**

Por altas y bajas: cuando existan movimientos de altas y bajas del personal con sus respectivas armas provistas, se comunicará a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales), para la toma de conocimiento mediante las planillas confeccionadas mensualmente a tal fin.

Por recambio: cuando se produzcan cambios de armas, por motivos debidamente justificados, la dependencia informará al D-4 mediante nota tal eventualidad, mencionando las causales que dieron motivo a esto, adjuntando la ficha de la nueva provisión, con la firma del numerario que fue objeto de dicho trámite y la firma del funcionario actuante. El hecho puede ocurrir por rotura o destrucción del arma, en cuyo caso la Unidad proveerá otra en su reemplazo, siendo esta provisión en calidad de préstamo o definitivo, dependiendo dicho carácter del peritaje e informe producido al respecto por el armero de la División Armamentos D-4.

### **Informes mensuales**

Se debe remitir mediante nota mensualmente la cantidad y numeración de las armas y municiones en depósito de la Unidad, especificando estado. De igual manera, se procederá con las armas cortas y largas provistas a los empleados

### **Limpieza y mantenimiento**

Se tomarán medidas necesarias para que el personal, en forma regular, proceda a la limpieza y lubricación del armamento provisto, procediendo al contralor e inspección de la tarea. Fundamenta este requerimiento el hecho de que se envían a reparar armamentos cuya única anomalía es la falta de limpieza y mantenimiento.

### **Uso de munición**

Asimismo, se debe instruir en cuanto a la munición, sobre el uso de cartuchos en condiciones y provistos por la institución, dado que se presentan casos de fallas ocasionadas por la utilización de cartuchos vencidos o recargados.

### **Prohibiciones**

Cualquier reforma o alteración del armamento o munición quedan totalmente prohibidas, salvo cuando medie solicitud de autorización en la División Armamentos y Equipos Policiales, como así también el pulido o cromado del mismo. El uso de cartucho en recámara en cualquier arma policial.

### **Disposición y control de chalecos**

El Departamento Logística de la Jefatura de Policía de la Provincia tiene a su cargo el depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos antibalas a las distintas dependencias policiales.

Los chalecos, como cualquier bien de uso de carácter público, son parte del patrimonio del gobierno provincial. Además, por ser un elemento peligroso, el depósito,

cuidado, distribución y utilización debe realizarse bajo estrictas normas de seguridad y control.

Cada entrega de partida de chalecos se formalizará mediante la firma del acta, haciendo entrega del modelo de ficha de cargo correspondiente por parte del responsable del área de logística de la Unidad, Dirección y/o dependencia.

El titular del área Logística de cada Unidad, dirección y/o dependencia que hubiere recibido partida de chalecos es a partir de ese momento el responsable de su depósito, cuidado, distribución y control en la entrega de chalecos a dependencias de su misma jurisdicción.

Cada entrega de partida de chalecos por parte de las áreas de logística de cada unidad, dirección y/u otra dependencia policial se formalizará mediante la firma de ficha de cargo correspondiente, con mención de la marca, modelo, talle, número de serie, fecha de fabricación y fecha de vencimiento de la garantía. Asimismo, se consignará apellido y nombre del titular de la dependencia firmante, jerarquía, número identificatorio, 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](#)