



## UNIDAD I – MANDO, COMANDO Y CONDUCCIÓN

### 1. La Seguridad, el Jefe y el Mando.

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

Ya se ha expresado que **la Seguridad es la ciencia del Policía**, y que la Institución trata de mantener un alto índice de Seguridad y un bajo índice de Riesgo, esto mediante la ejecución principalmente de operaciones policiales. Y la **conducción de operaciones policiales** será un arte, una actividad libre y creadora, que se apoyará sobre bases científicas.

La Seguridad evoluciona constantemente, pues nuevos delitos o nuevos “modus operandi” delictivos le imprimen formas siempre renovadas de acción. A fin de aprovecharlos oportunamente, se debe prever su aparición y calcular acertadamente su influencia.

En la Seguridad las situaciones varían al infinito; también a menudo y repetidamente; sólo contadas veces es dado preverlas; en ella los factores ponderables ejercen muchas veces una influencia decisiva; la propia voluntad choca con la del delincuente y los rozamientos y errores son frecuentes.

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

La Seguridad somete la resistencia moral y física de cada policía a las pruebas más duras; por eso, en ella son tan importantes las cualidades de **carácter** como las **intelectuales**, y muchos que pasan inadvertidos en la calma llegan a revelarse recién en el campo de la acción.

La conducción exige policías de personalidad manifiesta, de criterio claro y previsor, independientes, serenos y firmes en sus resoluciones, perseverantes y enérgicos en la



ejecución de las mismas, insensibles a los vaivenes de la suerte y con hondo sentido de la gran responsabilidad que pesa sobre ellos.

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

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

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

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

***El amor a la responsabilidad es la cualidad más relevante del que manda;*** ésta no debe llevarlo, sin embargo, a tomar resoluciones arbitrarias que prescindan del interés del conjunto, o a no cumplir estrictamente las órdenes recibidas, reemplazando la obediencia por una presunción de saberlo hacer mejor. ***La iniciativa mantenida dentro de sus justos límites puede constituir la base de los grandes éxitos.***

El hombre sigue siendo el factor decisivo de la Seguridad pese a todos los progresos de la ciencia y de la técnica. Más aún, su valor ha aumentado en las situaciones actuales debido a la gran dispersión de personal en el campo de acción.

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

***El valor del personal se refleja en la calidad del jefe.*** El complemento natural del mismo está constituido por la bondad del armamento y del equipo, su adecuada conservación y por un abastecimiento oportuno y suficiente. Una calidad y cantidad inferior del propio material puede, sin embargo, ser compensada por la capacidad, el



ingenio y la sagacidad del jefe y por la destreza del personal en el manejo de sus armas y equipo.

***Un valor superior puede compensar la inferioridad numérica.*** Cuanto más elevado sea aquél, tanto más eficaz, enérgica y móvil podrá ser la conducción. La superioridad en la conducción y el mayor valor del personal constituyen los factores más importantes del éxito.

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

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

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

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

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

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

El **planeamiento y desarrollo de las operaciones**, así como cualquier otra actividad que se ejecute, exige la coordinación y convergencia de todos los esfuerzos



espirituales, intelectuales y físicos de los jefes y del personal que en ellos participen, con el objeto de obtener de los mismos el mayor rendimiento.

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

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

Las dos primeras condiciones deben cumplirse permanentemente, como resultado de la educación e instrucción de jefes y personal; la tercera hay que asegurarla en cada destino por medios adecuados. La satisfacción conjunta de las tres condiciones constituye el **enlace**.

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

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

Aún transitoriamente sin comunicaciones y sin la posibilidad de contactos personales, la intención del superior, la misión asignada y, sobre todo, la mutua compenetración entre los jefes, y entre éstos y el personal, presupone la existencia de un enlace que, hasta en las situaciones más difíciles, puede asegurar por sí solo la **coordinación y la convergencia** de esfuerzos deseada.

## 2. Definiciones básicas.

### a. Jefe:

*Es la persona que ejerce el mando, el comando y la conducción de una organización policial (sin importar la magnitud o tamaño, lo que incluye desde el Jefe de Policía hasta un Jefe de Patrulla).*

### b. Mando:

*Es la acción que ejerce el jefe sobre los hombres que le están subordinados, con el objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos de tal manera de obtener su*



voluntaria obediencia, confianza, respeto y leal y activa cooperación, tanto en el desempeño de su función como en el cumplimiento de una misión (autoridad moral). En ambiente empresarial el mando es conocido como “liderazgo” (“leadership”).

En la Policía un Jefe debe ejercer el **Mando Correcto**. Sus límites son el **Mando Autoritario** y el **Mando Persuasivo**, más allá se deteriora. Si excede de lo autoritario se corrompe en: **Déspota, Ególatra o Terco**. Si excede lo persuasivo se corrompe en: **Indolente o Demagogo**.

El CORRECTO sirve a la Comunidad a través de la Institución; los DÉSPOTAS, EGÓLATRAS, TERCOS, INDOLENTES y DEMAGOGOS se sirven a sí mismo y usan a la Institución para sus propios fines (ver Anexo 1 – Estilos de Mando Comparados).

**c. Comando:**

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

**d. Conducción:**

*Es la aplicación del comando a la solución de un problema policial.* Es un arte, una actividad libre y creadora, que se apoya sobre bases científicas. Cada tipo de problema policial a resolver requerirá la aplicación de técnicas particulares (autoridad operacional). En ambiente empresarial, la conducción es conocida como “administración”, “gestión”, “dirección”, o “gerenciamiento” (“management”).

De acuerdo al tipo de problema que deba resolver se clasificará como:

- 1) Conducción Política: Señala los objetivos a lograr.
- 2) Conducción Estratégica: Adecua los medios para lograr los objetivos.
- 3) Conducción Táctica: Emplea los medios para obtener los objetivos.

Según la importancia y gravedad de los problemas a resolver, la conducción se divide en varios niveles, correspondiendo a cada uno responsabilidades de diversas autoridades:



| <b>CONDUCCIÓN</b>  | <b>NIVEL</b>        | <b>AUTORIDAD</b>                        |
|--------------------|---------------------|---|
| <b>Política</b>    | <i>Provincial</i>   | <i>Poder Ejecutivo</i>                  |
|                    | <i>de Seguridad</i> | <i>Ministro de Seguridad Pública</i>    |
| <b>Estratégica</b> | <i>Provincial</i>   | <i>Secretario de Seguridad Pública*</i> |
|                    | <i>Policial</i>     | <i>Jefe de Policía</i>                  |
|                    | <i>Operacional</i>  | <i>Jefe de Gran Unidad</i>              |
| <b>Táctica</b>     | <i>Superior</i>     | <i>Jefe de Unidad</i>                   |
|                    | <i>Inferior</i>     | <i>Jefe de Subunidad o Fracción</i>     |

*\* Y otros secretarios del ministerio.*

**e. Niveles de conducción y de ejecución:**

**1) Estrategia:**

*Arte de conducir las operaciones para alcanzar objetivos políticos. Emplea diversas operaciones tácticas en forma integrada y combinada, actuando a mediano plazo y en un espacio mayor. Por ej.: Prevención, persuasión, contención, control, sugestión, educación, etc.*

**2) Táctica:**

*Arte de conducir las tropas en el campo de la acción para alcanzar objetivos estratégicos. Emplea diversos procedimientos en forma integrada y combinada, actuando a corto plazo y en un espacio menor. Por ej.: operaciones, servicios, etc.*

**3) Operación:**

*Es el empleo extraordinario de fuerzas policiales para ejecutar aquellas actividades necesarias, que permitan cumplir una misión determinada. Por ejemplo: operación de control de disturbios, operación de protección de personalidades, operación de negociación de rehenes, etc.*

**4) Servicio:**

*Es el empleo rutinario de fuerzas policiales para ejecutar aquellas actividades necesarias, que permitan cumplir una misión determinada. Por ejemplo: servicio de guardia, servicio de patrullaje, servicio de vigilancia, etc.*



**5) Procedimiento:**

*Integración de un conjunto de técnicas que se aplican en una situación determinada. Método obligatorio para ejecutar una serie de acciones, empleado por un elemento o individuo.* Por ej.: allanamiento; control de tránsito; detención; control de personas; protección de personas; etc. Cuando está protocolizado (estandarizado o sistematizado) se llama Procedimiento Operativo Normal (PON).

**6) Técnica:**

*Conocimiento especial que se aplica en una situación determinada. Forma exacta para realizar una acción, empleada por un elemento o individuo.* Por ej.: esposamiento; desenfunde; toma y cambio de posición; cacheo; acciones inmediatas; empleos inmediatos; etc.

**f. Situación:**

*Es el conjunto de circunstancias de tiempo, lugar, datos propios, del oponente y del público, para plantear un problema de conducción.*

Está constituida por todos los factores que interesen al jefe para el cumplimiento de la misión. La interrelación entre esos factores es total; ellos variarán y evolucionarán creando una diversidad infinita de situaciones.

**g. Misión:**

*Tarea o responsabilidad, inherente o asignada, a una organización o a un individuo.*

Es la consideración básica del jefe en la apreciación; ella le concretará en general las tareas a ejecutar y su propósito. La misión indica el **qué** es lo que se debe hacer (tarea), **a fin de** lograr o contribuir a lograr un efecto posterior (propósito).

Será la guía fundamental del jefe, hacia la cual deberá orientar su poder de acción, condicionándolo a la situación. La misión deberá ser actualizada según se cumpla total o parcialmente, y lo aconsejen los cambios de la situación.

**h. Acción:**

*Es la alteración de la una situación dada, por medio de un acto voluntario, que produce un resultado, deseado o no.*

Estas deben poseer las siguientes características:



- 1) Deben estar dirigidas al logro de objetivos contribuyentes (coherentes con el propósito).
- 2) Deben realizarse en condiciones relativas favorables (condiciones meteorológicas, tiempo cronológico, medido en oportunidad, duración y frecuencia, favorables a nosotros y desfavorables al oponente, si lo hubiera).
- 3) Deben realizarse con recursos correctamente distribuidos (medios idóneos en cantidad y condición; con capacidades y limitaciones esperadas; eficientemente empleados; asignados a quienes mejor lo usan).

**i. Acciones policiales:**

*Las acciones policiales clásicas son: las operaciones, los servicios, los procedimientos y las técnicas.* Normalmente se las generaliza denominándolas actuaciones o intervenciones policiales.

**j. Requisitos esenciales de la Acción:**

*Toda acción debe cumplir con los siguientes requisitos esenciales:*

a) Apta:

Se debe apreciar si la acción, por su naturaleza, es coherente con los objetivos. ¿Lo que se piensa realizar contribuye en el logro del objetivo final?; ¿Y si lo logra, lo hace oportunamente?

b) Factible:

¿Cuál es la posibilidad de ejecución de la acción planificada? ¿Qué perspectiva de éxito ofrece la acción? ¿El empleo de los propios medios relacionados a los del oponente, es el mejor que se pueda pensar?

c) Aceptable:

¿Cuáles son las consecuencias de la acción planificada? ¿En qué condiciones quedaremos después de realizar la acción?Cuál es la relación costo - beneficio?

Comentario: Pirro II (319-272 AC), rey de Epiro, fue célebre por sus luchas contra los romanos. Fue vencedor en Ascoli (279). Tan caro le costó este último triunfo que contestó ingeniosamente a las felicitaciones de sus generales: *“Con otra victoria como ésta estoy perdido”*. Por eso se denomina victoria pírrica la obtenida después de haber sufrido excesivas pérdidas.





#### **k. Poder de Acción:**

*Es el resultado de la combinación entre los elementos materiales y humanos disponibles por la fuerza policial y que consisten en:*

1) Elementos materiales:

Armas, vehículos, equipo; sus capacidades (rendimientos, alcance, durabilidad, adaptabilidad al lugar); las disponibilidades para su mantenimiento, reparación y reemplazo.

2) Elementos humanos:

Cantidad, aptitud física e intelectual, nivel de instrucción y su fuerza moral.

3) Eficacia del conjunto:

Surge de la organización y su adaptabilidad al ambiente operacional y la capacidad del conductor.

#### **l. Curso de Acción:**

*Es la posible forma de actuar para resolver un problema policial o para cumplir una misión, alcanzando un objetivo propuesto, en determinadas circunstancias de tiempo y lugar.*

#### **m. Acción, Reacción y Respuesta:**

*La **reacción** es la acción instintiva que se ejerce ante un estímulo. La **respuesta** es la acción razonada que se ejerce ante un estímulo.* Los policías deben estar capacitados e instruidos de la forma más real posible para que, tanto las *respuestas* como las *reacciones* individuales y/o de conjunto frente a una acción del oponente, cumplan con los tres requisitos esenciales de toda acción, en forma controlada.

### **3. Técnica de la Conducción.**

*Es utilizada por el jefe para el ejercicio de la conducción, comprendiendo el siguiente ciclo básico (cuyo orden no debe ser alterado):*

#### **a. Apreciación:**

*Comprende un conjunto de análisis sobre la situación estrechamente coordinados entre sí, que permiten al jefe adoptar una resolución.*



**b. Resolución y Planes:**

*Constituyen la expresión de la decisión del jefe y su desarrollo mediante un plan donde se proyectará la puesta en práctica de esa resolución.*

**c. Ordenes:**

Transforman la resolución en acción, sobre la base del plan aprobado por el jefe.

**d. Supervisión:**

Es la autoridad propia del jefe que consiste en ejercer vigilancia y control de las órdenes, a fin de comprobar su correcta ejecución. El jefe supervisa normalmente la actividad principal, pudiendo delegar en miembros de su plana mayor (asesores) la supervisión total o parcial de las actividades secundarias simultáneas (en el caso de jefes de grandes unidades).

**4. Ejercicio de la Conducción.**

La conducción se manifestará concretamente al impartir órdenes a los subordinados, debiéndose incluir:

**a. La misión:**

Que se imparte y su ubicación dentro del plan general al que sirve, incluso con las limitaciones que convienen a la situación.

**b. La asignación de medios:**

Para el cumplimiento de la tarea asignada.

**c. El tiempo:**

Manifestado como duración o como oportunidad táctica para el cumplimiento de la misión.

**d. La información:**

A disposición y que interese al cumplimiento de la misión. El jefe debe mantener informados a sus subalternos sobre los cambios de situación y sobre los propios planes.

**5. Principios de la Conducción.**

*Son verdades fundamentales que gobiernan la ejecución de las operaciones y servicios policiales. Su aplicación correcta es esencial para el ejercicio del comando y la ejecución exitosa de las acciones policiales. Estos principios están interrelacionados*



*y según las circunstancias, pueden tender a dar mayor validez a uno de ellos o estar enfrentados. El grado de aplicación de cualquier principio variará con la situación.*

**a. Principio del objetivo:**

*Propósito que se persigue medido en efectos o en resultados a lograr.* Será claro, definido y alcanzable. Tras él se encauzan los esfuerzos y se orienta la acción. El objetivo de cada operación debe contribuir al objetivo final. Por ello, cada objetivo intermedio será tal que su obtención contribuirá directa, rápida y económicamente al propósito de la operación. Cada jefe debe comprender y definir claramente su objetivo y considerar cada acción que se prevé realizar, de acuerdo al objetivo final.

**b. Principio de la ofensiva:**

*Ejercicio de la iniciativa e imposición de la propia voluntad al oponente.* Es necesario para obtener resultados decisivos y para mantener la libertad de acción. Permite fijar el ritmo y determinar el curso de acción, explota las debilidades del oponente y los cambios rápidos de la situación, superando acontecimientos inesperados. Se nutre, esencialmente, de la mentalidad del conductor a través de una firme voluntad de vencer.

La acción defensiva puede ser impuesta al jefe. Deberá ser deliberadamente adoptada únicamente como un recurso temporario mientras espera la oportunidad para la acción ofensiva, o con el propósito de economizar fuerzas donde no es posible obtener la decisión. Aún en la acción defensiva, *el jefe buscará toda oportunidad para recuperar la iniciativa y obtener resultados decisivos mediante la acción ofensiva.*

**c. Principio de la sorpresa:**

*Acción sobre el oponente en un momento, lugar o modo inesperados.* No es esencial que el oponente sea tomado de improviso, sino que no tenga tiempo para tomar contramedidas. Por la sorpresa se podrán lograr éxitos fuera de proporciones con respecto al esfuerzo efectuado. No garantizará el éxito pero cambiará a favor las desigualdades existentes.

*Los factores que contribuyen a la sorpresa incluyen: velocidad, engaño, aplicación de un poder de acción inesperado, inteligencia y contrainteligencia eficaces,*



*secreto, originalidad, audacia, seguridad de las comunicaciones y variaciones en los procedimientos.*

| <b>NIVEL DE SORPRESA</b> | <b>Momento</b> | <b>Lugar</b> | <b>Modo</b> |
|--------------------------|----------------|--------------|-------------|
| <b>Nula</b>              | -              | -            | -           |
| <b>Baja</b>              | -              | -            | X           |
| <b>Media</b>             | -              | X            | X           |
| <b>Alta</b>              | X              | X            | -           |
| <b>Total</b>             | X              | X            | X           |

**d. Principio de la masa:**

*Aplicación concentrada de un poder de acción superior, en el momento y lugar oportunos, para un propósito decisivo.* La superioridad resultará de la correcta aplicación de los elementos del poder de acción.

Es una consecuencia del principio de economía de fuerzas y su aplicación es posible mediante una adecuada maniobra. Implicará, en determinadas circunstancias, asumir riesgos calculados.

**e. Principio de la economía de fuerza:**

*Uso prudente del poder de acción para cumplir la misión con el mínimo empleo de medios.* Implica una cuidadosa dosificación del poder disponible para asegurar suficientes medios en el lugar decisivo. Para el logro de esta finalidad, tendrá especial valor la calidad y capacidad del conductor, quien deberá concebir aquella maniobra que asegure el éxito, con un sentido económico y con el menor esfuerzo. Será de aplicación esencial para alcanzar los objetivos con el menor costo posible y merecerá especial consideración durante el planeamiento y durante el empleo de los medios.

Se debe evitar lo que en física se conoce como "entropía" (pérdida de energía que se produce cuando se transforma la misma en trabajo). El potencial disponible nunca será ilimitado. La concentración en los puntos decisivos trae implícita la necesidad de economía en otros lugares.



**f. Principio de la maniobra:**

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

Proporciona la forma y las características de la concentración. Es la antítesis del estancamiento mental o de una posición física estática. Se sirve de la capacidad para realizar rápidos cambios, para reajustar los dispositivos con medios materiales en tiempo y espacio. El movimiento, concebido y ejecutado correctamente, contribuye directamente a la explotación de éxitos, preserva la libertad de acción y reduce las vulnerabilidades. La maniobra exitosa requiere flexibilidad en la organización, en el apoyo logístico y en el control.

**g. Principio de la unidad de comando:**

*Asignación a un solo jefe de la autoridad requerida para obtener unidad de esfuerzos en el empleo de la totalidad de los medios disponibles, respecto de un objetivo.* Obtiene la unidad del esfuerzo mediante la acción coordinada de todas las fuerzas hacia el objetivo común. Es equivalente a lo que en física se conoce como "sinergia" (acción combinada de dos o más procesos independientes que potencian el efecto resultante en mayor medida que si se desarrollaran por separado).

**h. Principio de la sencillez:**

*Evitar todo aquello que resulte complicado y superfluo, tanto en la concepción como en la ejecución de cada acción, para reducir los riesgos de malas interpretaciones y situaciones confusas.* Dentro de un ambiente tan complejo como el de las operaciones, sólo se puede tener éxito mediante el plan más sencillo, claro y con órdenes precisas, reduciéndose al mínimo las confusiones y malos entendidos. Recordar el lema: "Orden, Contraorden, Desorden".

**i. Principio de la seguridad:**

*Aplicación de medidas con la finalidad de prevenir sorpresas, preservar la libertad de acción y negar al oponente información sobre las propias tropas.* Preservará el poder de acción. Dado que el riesgo es inherente en toda acción, la aplicación de este principio no implicará adoptar precauciones exageradas o evitar asumir riesgos. La seguridad será acrecentada por la acción audaz y el mantenimiento de la iniciativa, lo que *negará al oponente la oportunidad para interferir.*



**j. Principio de la libertad de acción:**

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

principio tiene las siguientes características:

- Contribuye a cumplir la exigencia básica: "imponer la propia voluntad".
- Se ve favorecido por el mantenimiento de la iniciativa y ésta, a su vez, por la sorpresa.
- Se puede obtener y mantener tanto con una relación de poder favorable, como con una habilidad superior al oponente.
- En circunstancias desfavorables se mantendrá la libertad de acción, cuando se pueda imponer al oponente el factor que favorezca, en mayor medida, a la propia conducción.

**k. Principio de la voluntad de vencer:**

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

**6. Actividades básicas de la Conducción.**

Las actividades básicas mediante las cuales se ejerce la conducción de las fuerzas policiales son:

**a. Planeamiento:**

*Es el conjunto de actividades destinadas a establecer objetivos, determinar cursos de acción y preparar el plan correspondiente.* Comprende:

- Reunión de información.
- Análisis.
- Coordinación.
- Desarrollo de cursos de acción.
- Adopción de resoluciones.

**b. Organización:**

*Es la actividad que consiste en vincular y armonizar todos los medios (humanos y materiales) de la propia fuerza a fin de satisfacer las exigencias impuestas, con la mejor eficacia y al menor costo.* Se concretará a través de la cadena de mando, la



cual se estructura sobre la base del establecimiento de relaciones de mando y relaciones funcionales.

**c. Dirección:**

*Es la acción por la cual se guían los medios a disposición según lo planificado, asegurando, juiciosa, metódica y racionalmente, los sucesivos pasos previstos dentro de las alternativas posibles, para el cumplimiento de la misión.* Lleva implícita la supervisión y en su ejecución serán esenciales la presencia y la conducta del jefe, por cuanto sólo él será capaz de modificar, por la habilidad de su acción, situaciones desfavorables, o de explotar rápidamente éxitos alcanzados o percibidos.

**d. Control:**

*Es el conjunto de actividades destinadas a evaluar y verificar el desarrollo de la acción y sus resultados, y reencauzar la dirección o el planeamiento.* Es inseparable de la función de comando y se efectúa mediante la utilización de un conjunto de medios, técnicas y procedimientos que facilitan la adopción de medidas destinadas al mejor cumplimiento de la misión.

La velocidad de las operaciones actuales, la gran cantidad de datos informativos provenientes de varias fuentes y la exigencia de asegurar la presencia del jefe donde sea más necesario, harán que éste se vea en la necesidad de delegar el ejercicio del control. En tal caso, se denominará: a) Control (o supervisión) de PM: cuando la autoridad sea delegada a algún miembro de la Plana Mayor, dentro de sus respectivas funciones de PM; o b) Control (o supervisión) técnica: cuando tal autoridad sea delegada en algún miembro de la Plana Mayor Especial, dentro de aspectos técnicos de sus funciones específicas.

El control de las operaciones se verá, asimismo, favorecido por el establecimiento de una serie de medidas de control. Tal sistema de medidas de control asegurará gobernar la acción, evitar desviaciones y corregir los errores.

**e. Coordinación:**

*Consiste en establecer acuerdos entre los distintos responsables de las partes constitutivas de una actividad, para asegurar una armónica y coherente acción común.* Es la única actividad que asegurará una adecuada y metódica relación de las partes que intervienen en las operaciones previstas.



Su ejecución es, esencialmente horizontal (entre pares e iguales) siendo responsabilidad de todos favorecerla. No obstante, siempre habrá un responsable de su eficiencia.

Los jefes de una PM son, en esencia, los responsables de encontrar los medios adecuados para lograr y mantener la coordinación.

## ANEXO 1 - ESTILOS DE MANDO COMPARADOS

|                                   | DÉSPOTA  | TERCO                        | EGÓLATRA                     | INDOLENTE                     | DEMAGOGO                     | CORRECTO                           |
|-----------------------------------|--|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| <b>Fuente de mando</b>            | Formalidad                                       | Obstinación                  | Vanidad                      | Nada                          | Vanidad                      | Leyes y reglamentos                |
| <b>Motivación</b>                 | Poder  | Lo que él quiere             | Su propio desarrollo         | Su tranquilidad               | Dominación                   | Cumplimiento por convicción        |
| <b>Orientación al personal</b>    | Antojadiza                                       | Rígida                       | Personalista                 | Ninguna                       | Cómplice                     | Clara, precisa y oportuna          |
| <b>Administración de justicia</b> | Drástica   | Rígida                       | Según su propia conveniencia | De cualquier forma            | Aparente                     | Justa y ecuánime                   |
| <b>Exigencia</b>                  | Sumisión   | Autómatas                    | Admiración                   | Que no lo molesten            | Que hablen bien de él        | Adhesión a cumplir el deber        |
| <b>Estimulación</b>               | Nunca  | A veces                      | A quien lo admira            | A quien no lo molesta         | A quien le es fiel           | A quien lo merece                  |
| <b>Comunicación</b>               | No   | De él hacia sus subordinados | La evita                     | La evita                      | Sólo para obtener beneficios | Permanentemente                    |
| <b>Contacto</b>                   | Arbitrario                                       | Rígido y formal              | Frío y parcial               | Lo delega                     | Simula delegarlo             | Firme, recto y ecuánime            |
| <b>Provoca</b>                    | Temor y rebelión                                 | Cansancio                    | Desprecio                    | Indisciplina y desorientación | Desconfianza                 | Confianza, disciplina y entusiasmo |
| <b>Control</b>                    | Destructivo                                      | Rígido                       | Arbitraria                   | Casual                        | No existe                    | Constructivo                       |
| <b>Moral del grupo</b>            | Reactiva   | Rechazo                      | No hay                       | Rechazo                       | Quejosa                      | Óptima                             |
| <b>Responsable</b>                | De los éxitos él; de los fracasos el subordinado |                              |                              |                               |                              | El Jefe en todo                    |





## UNIDAD II - NIVELES DE ORGANIZACIÓN

### 1. Organización de la Estrategia Provincial y de las Fuerzas Policiales dependientes (ver Anexo 1).

#### a. Secretaría

*Es la dependencia administrativa de mayor magnitud a cargo de un funcionario político y dependiente del Ministro de Seguridad, responsable del planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de las tareas relacionadas a un aspecto determinado de la conducción estratégica provincial (P. Ej.: Seguridad Pública, Asuntos Penitenciarios, Coordinación Técnica y Administración Financiera, Seguridad Comunitaria, Control de Fuerzas de Seguridad, Seguridad Comunitaria, Análisis y Articulación de Procesos).*

#### b. Subsecretaría

*Es la dependencia administrativa a cargo de un funcionario político y dependiente del Ministro de Seguridad o de una secretaría, responsable de las tareas inherentes o asignadas por el nivel superior correspondiente, y relacionadas a un aspecto determinado de la conducción estratégica provincial (P.Ej.: Subsecretaría de Formación y Desarrollo Policial).*

#### c. Dirección Provincial

*Es la dependencia administrativa de menor magnitud a cargo de un funcionario político y dependiente de una secretaría o subsecretaría, responsable de las tareas establecidas por el nivel superior (P. Ej.: Dirección Provincial de Gestión de la Carrera y Bienestar Policial).*

#### d. Subdirección Provincial

*Es la dependencia administrativa a cargo de un funcionario político y dependiente de una dirección provincial, responsable de las tareas inherentes o asignadas por el nivel superior.*

#### e. Unidad Especial

*Es el mayor agrupamiento orgánico de elementos policiales pertenecientes a una especialidad (Protección de Testigos, de Querellantes, de Víctimas, Tropas de Operaciones Especiales) con cuadro de organización fijo bajo un comando único.*



Tiene nivel de división, está compuesto normalmente por subdivisiones y ocasionalmente por secciones.

## 2. Organización de la Estrategia Policial y de las Fuerzas Policiales dependientes.

La Policía de la Provincia de Santa Fe está organizada de acuerdo a los siguientes niveles de conducción:

- a. Estrategia Policial (Institución).
- b. Estrategia Operacional (Grandes Unidades).
- c. Táctica Superior (Unidades).
- d. Táctica Inferior (Subunidades y Fracciones).

De ello surge el siguiente cuadro de organización:

| NIVELES DE CONDUCCIÓN         | MAGNITUD           | AGRUPAMIENTOS POR ESPECIALIDAD |                          |              |                 |                    |
|-------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|--------------------|
|                               |                    | General                        | Orden Público            | Cuerpos      | Investigaciones | Bomberos Zapadores |
| <b>Estrategia Policial</b>    | <i>Jefatura</i>    | ---                            | ---                      | ---          | ---             | ---                |
| <b>Estrategia Operacional</b> | <i>Gran Unidad</i> | UR / Dir Grl                   | ---                      | ---          | ---             | ---                |
|                               |                    | Departamento                   | ---                      | ---          | ---             | ---                |
|                               |                    | ---                            | Agrupación Insp. de Zona | Agrupación   | Agrupación      | Agrupación         |
| <b>Táctica Superior</b>       | <i>Unidad</i>      | División                       | <b>Comisaría</b>         | Batallón     | División        | ---                |
| <b>Táctica Inferior</b>       | <i>Subunidad</i>   | Subdivisión                    | Subcomisaría             | Compañía     | Subdivisión     | Compañía           |
|                               |                    | <i>Fracción</i>                | Sección                  | Destacamento | Sección         | Sección            |
|                               | Grupo              | Puesto                         | Grupo                    | Oficina      | Grupo           |                    |
|                               | Equipo             | ---                            | Equipo                   | Brigada      | Equipo          |                    |

## 3. Terminología básica de organización.

### a. Elemento

*Cualquier organización policial, considerada con independencia de su magnitud, constitución interna, capacidades, limitaciones o funciones.* Se clasifica en: grandes unidades, unidades, subunidades y fracciones.

### b. Gran Unidad

*Constituye el agrupamiento de distintas especialidades, bajo un comando único, con cuadro de organización fijo, estructura variable y relativa autonomía para*



*operar.* Las grandes unidades son: la unidad regional, la dirección general, el departamento y la agrupación. Incluye a la inspección de zona.

c. Unidad

*Es el agrupamiento orgánico mayor de personal perteneciente a una especialidad, bajo un comando único, con cuadro de organización fijo.* Las unidades son: la división, la comisaría y el batallón.

d. Subunidad

*Es el agrupamiento orgánico menor de personal perteneciente a una especialidad, bajo un comando único, con cuadro de organización fijo.* Las subunidades son: la subdivisión, la subcomisaría y la compañía.

e. Fracción

*Designación común para todos los escalones orgánicos inferiores a la subunidad.* Las fracciones son la sección, el grupo, el destacamento, la oficina, el equipo y la brigada.



## UNIDAD III - ELEMENTOS POLICIALES

### 1. Elementos de la Estrategia Operacional.

#### a. Unidad Regional

*Es una gran unidad con funciones de seguridad y judiciales sobre una región geográfica (departamento político) determinada.*

Es la unidad operativa mayor de las fuerzas policiales, que planifica, conduce y ejecuta operaciones especiales y generales de seguridad pública, y provee de apoyo logístico y técnico a las unidades y subunidades dependientes.

#### b. Dirección General

*Es una gran unidad con responsabilidad sobre aspectos operacionales de la conducción (PDI, Seguridad Rural, Seguridad Vial, etc) , o sobre aspectos técnicos de la conducción (Asesoría Letrada, Medicina Legal, Administración). Tiene a su cargo las funciones de planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de las tareas que se realicen, relacionadas a una especialidad policial determinada.*

#### c. Departamento

*Tiene a su cargo las funciones de planeamiento, organización, control y coordinación de las tareas que corresponden a un determinado campo de interés de la conducción (Personal, Informaciones, Operaciones, Logística, Judicial, Relaciones Policiales).*

Es una gran unidad con responsabilidad de asesorar y asistir al Jefe de Policía en el ejercicio de sus funciones, formando, en esencia, su órgano de conducción.

#### d. Agrupación

*Es una gran unidad de una misma especialidad (Orden Público, Cuerpos, Unidades Especiales, Bomberos), con un cuadro de organización movable bajo un comando único. Está compuesto por unidades, subunidades y fracciones, siendo la base para formar la Unidad Regional.*

### 2. Elementos de la Agrupación Orden Público.



a. Inspección de Zona

*Depende directamente de la Agrupación de Unidades de Orden público, con funciones de control e inspección sobre las unidades de orden público y los servicios que se cumplan dentro su jurisdicción geográfica (zona).*

b. Comisaría

*Es la unidad de orden público, con funciones de policía de seguridad y judicial dentro de su jurisdicción. Podrá ser seccional (área de urbana y/o suburbana) o de distrito (área rural).*

c. Subcomisaría

*Este elemento de orden público, tiene funciones de policía de seguridad y judicial dentro de su jurisdicción geográfica (con número de efectivos asignados menor a la comisaría).*

d. Destacamento

*Este elemento depende de una unidad de orden público, y ejecuta, dentro del área geográfica asignada, funciones de Policía de Seguridad y excepcionalmente funciones de Policía Judicial.*

e. Puesto

*Es un elemento dependiente de una unidad de orden público, con funciones exclusivas de seguridad dentro del área geográfica asignada permanentemente. Según su permanencia podrá ser fijo o móvil.*

### 3. Elementos de la Agrupación Cuerpos

a. Batallón

*Es el mayor agrupamiento orgánico de elementos pertenecientes a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único, y está compuesto por compañías. También es llamado "cuerpo".*

b. Compañía

*Es el menor agrupamiento orgánico de personal perteneciente a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único. Está compuesta por secciones y es base para la formación del batallón. El equivalente para elementos de Comando Radioeléctrico y motorizada se denomina "tercio". El equivalente para elementos de caballería y perros se denomina "escuadrón".*



c. Sección

*Elemento orgánico compuesto por grupos y normalmente constituye la menor organización al mando de un funcionario de coordinación.* Es base para la formación de la compañía.

d. Grupo

*Elemento orgánico compuesto por 8 a 12 hombres divididos en dos o tres equipos. Está normalmente al mando de un oficial.* Es base para la formación de la sección.

e. Pelotón

*Elemento no orgánico compuesto por menos de 8 hombres divididos en dos equipos. Está al mando de un suboficial.* No es base para la formación de la sección, siendo su empleo circunstancial.

f. Equipo

*Cada uno de los dos o tres componentes que integran el grupo o el pelotón. Está al mando de un suboficial.* Es base para la formación del grupo y del pelotón. El componente de cada equipo es de dos (pareja) a cuatro hombres (en otras policías llamados binomio, trinomio o cuatrinomio).

#### 4. Elementos de Investigaciones

a. División

*Es el mayor agrupamiento orgánico de elementos pertenecientes a la investigación de delitos o a su investigación científica (criminalística), que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único, y está compuesto por subdivisiones (ocasionalmente por secciones).*

b. Subdivisión

*Es el menor agrupamiento orgánico de personal pertenecientes a una especialidad de unidades especiales, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único.* Está compuesta por secciones. Es base para la formación de la división.

c. Sección

*Elemento orgánico compuesto por oficinas (grupos) y normalmente constituye la menor organización al mando de un subinspector.* Es base para la formación de la subdivisión (y la división).

d. Grupo



*Elemento orgánico compuesto por 8 a 12 hombres divididos en dos o tres brigadas (equipos).* Está normalmente al mando de un oficial. Es base para la formación de la sección.

e. Brigada

*Cada uno de los componentes que integran el grupo. Está al mando de un suboficial o agente antiguo.* Es base para la formación del grupo.

## 5. Elementos de la Agrupación Bomberos Zapadores

a. Cuerpo

*Es el mayor agrupamiento orgánico de elementos pertenecientes a Bomberos, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único, y está compuesto por compañías.*

b. Compañía

*Es el menor agrupamiento orgánico de personal perteneciente a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único. Está compuesta por secciones.*

c. Sección

*Elemento orgánico compuesto por grupos y normalmente constituye la menor organización al mando de un funcionario de coordinación.* Es base para la formación de la compañía.

d. Grupo

*Elemento orgánico compuesto por 8 a 12 hombres divididos en dos o tres equipos. Está normalmente al mando de un oficial.* Es base para la formación de la sección.

e. Equipo

*Cada uno de los dos o tres componentes que integran el grupo o el pelotón. Está al mando de un suboficial.*



## UNIDAD IV - ORGANIZACIÓN DEL TERRENO

### 1. Tipos de terreno.

a. Urbano

*Constituido por construcciones de material, en lugares internos de una localidad.*

b. Suburbano

*Constituido o no por construcciones de material, en lugares periféricos de una localidad.*

c. Rural

*Constituido o no por construcciones, en lugares alejados de una localidad.*

### 2. Organización policial del terreno

a. Región

*Espacio geográfico correspondiente a un departamento político.*

b. Zona

*Espacio geográfico en que se subdivide la región para la ejecución de una operación o servicio.* Es el espacio máximo requerido para ejecutar una acción estratégica.

c. Área

*Espacio geográfico en que se subdivide una zona para la ejecución de una operación o servicio.* Es el espacio máximo requerido para ejecutar una acción táctica.

d. Sector

*Espacio geográfico en que se subdivide un área para la ejecución de una operación o servicio.* Es el espacio mínimo requerido para ejecutar una acción táctica.

### 3. Ambiente Operacional (AO)

*Es el conjunto de condiciones y características que existen en forma estable y semiestable en una región.* Ellas influirán para determinar, previamente, la composición, magnitud y aptitudes de las fuerzas policiales que deberán intervenir en ella. Forman parte del ambiente operacional: a) El ambiente geográfico, b) Los requerimientos reales de seguridad pública, c) La influencia de la política (nacional,





provincial y/o local), d) Los medios que pueden emplearse, y e) La composición y capacidades oponentes (reales o ideados).

#### **4. Ambiente Geográfico (AG)**

*Es el conjunto de circunstancias que comprenden todos los componentes económicos, políticos y sociales de la región* que, al presentar características particulares, exigen la necesaria adaptación de la fuerza policial con vistas a su empleo. Forman también parte del ambiente geográfico: a) Condiciones geográficas, y b) Características y actitudes de la población.

#### **5. Zona de Operaciones (ZO)**

*Es la porción de región necesaria para la ejecución de una operación policial, con los límites geográficos establecidos por la conducción estratégica operacional.* Dentro de ella, toda la autoridad policial será ejercida por el Jefe de la Zona de Operaciones que se designe.

A los efectos de la mejor conducción de las operaciones, la ZO podrá estar dividida en Área de Acción y Área de Comunicaciones, teniendo ésta, la magnitud que la actitud estratégica operacional, y la estabilidad de las operaciones aconsejen como conveniente.

#### **6. Teatro de Operaciones (TO)**

*Es la porción de provincia necesaria para la ejecución de una operación policial, con los límites geográficos establecidos por la conducción estratégica policial.* Dentro de él, toda la autoridad policial será ejercida por el Jefe del Teatro de Operaciones que se designe.

A los efectos de la mejor conducción de las operaciones, el TO podrá estar dividido en Zona de Acción y Zona de Comunicaciones, teniendo ésta, la magnitud que la actitud estratégica policial y la estabilidad de las operaciones aconsejen conveniente.



## UNIDAD V - CONCEPTOS TÁCTICOS

### 1. Táctica de Misiones

En general, cada táctica está relacionada con el “cómo hacer” diversas acciones policiales: p.ej. patrullajes, allanamientos, investigaciones, vigilancia, custodias, etc.

El concepto de Táctica de Misiones, en cambio, se refiere a un *proceso de combinación dos elementos (técnicas y educación) a través de tres “filtros” o puntos de referencia: las órdenes tipo misión, el esfuerzo principal y la búsqueda de superficies y vacíos* oponentes (OPO), con el objeto de producir una acción original contra el OPO, en un momento y lugar específico.

¿Qué diferencia encontramos entre las dos definiciones?

1ro - La Táctica es un **proceso**, especialmente un “proceso mental”. *Es el camino para hacer algo*. No es solamente un cierto **tipo de acción**, sino también el **por qué** elige el Jefe esa acción particular. *Táctica no es sólo la decisión del Jefe: también es el cómo llega a esa decisión: su método.*

2do - La definición dice que el propósito del proceso es una “acción original”. El Jefe busca hacer algo diferente, algo que el OPO no espere.

3ro - El Jefe debe considerar al OPO, momento y lugar específico. Todo debe estar de acuerdo a la situación. Cada situación será diferente. Cada OPO se comportará diferente a los demás.

4to - La Táctica combinará dos elementos básicos: **técnicas** y **educación**. Las técnicas son acciones que se pueden ejecutar por fórmulas o según manual. Incluyen cómo apuntar un arma, redactar una nota, dar una orden, usar una radio, pedir apoyo, etc. *¡La excelencia en la ejecución de las técnicas será muy importante para el cumplimiento de la misión!* Pero las buenas técnicas no son suficientes. El proceso que es la Táctica, incluye el arte de seleccionar entre sus técnicas aquella que facilite esa acción original contra el OPO, en un momento y lugar específico. La **educación** será la base para hacerlo,... *educación no en qué hacer, sino en cómo pensar*. La historia policial, las clases, la instrucción, las prácticas y todas las demás herramientas educativas deben ser utilizadas por todos los funcionarios para educarse profesionalmente. *La técnica sin educación lleva a que las tácticas sean rígidas*



*y predecibles. La educación sin técnica lleva a que la acción no sea oportuna o efectiva.*

5to - Cuando en la definición se utiliza la palabra “filtro” se refiere a un punto de referencia mental, un camino para ayudar a formar y guiar el proceso mental. Todos los tenemos. Algunos son conscientes, otros no. Tres serán de gran ayuda en la Táctica: Órdenes Tipo Misión, el Esfuerzo Principal y Superficies y Vacíos.

## 2. Primer “filtro”: ORDEN TIPO MISIÓN (OTM)

*Las OTM (clásicas en la Policía), son la llave para la descentralización necesaria para el Jefe ejecute rápidamente un ciclo OODA (observación – orientación – decisión - acción).*

*Una orden tipo misión le dice al subordinado lo que su superior quiere lograr (**misión**), y deja el cómo lograrlo librado al subordinado (**tarea**).*

*A medida que la situación cambia, el subordinado hace lo que cree que es necesario para conseguir el resultado que su superior desea. Informa a su superior lo que ha hecho, pero no espera autorización antes de actuar.*

*Una manera útil de pensar en OTM es en términos de la relación entre superior y subordinado. Habrá dos tipos de relación:*

### a. La intención del superior (relación a largo plazo):

*Es la visión a largo plazo del superior, el resultado final que desea. El subordinado necesita conocer y comprender esto, por lo menos de dos niveles hacia arriba. Si es un Jefe de Sección, necesitará saber las intenciones del Jefe de Subunidad y del Jefe de Unidad. La relación será simple: el subordinado se compromete a **hacer que su acción sirva a la intención de su superior** (lo que debe ser cumplido) y el superior se compromete a **dar al subordinado gran libertad de acción** en términos de cómo hacer realidad su intención.*

### b. La misión del subordinado (relación a corto plazo):

*Es una parte de la intención del superior, una parte lo bastante pequeña como para ser asignada a ese jefe subordinado. El subordinado acepta que sus acciones contribuyan a la misión a cambio de un amplio margen de libertad en la elección de los medios. ¿Cuán lejos va esta libertad de acción? La respuesta,*



*como es frecuente en la vida policial, es que ello depende de la situación. En algunos casos la libertad de acción dada al subordinado puede ser total. Otras veces las órdenes pueden ser bastantes específicas y detalladas, en la medida que interese a las acciones iniciales de los subordinados. Un buen ejemplo son los allanamientos simultáneos, en lugares determinados.*

*El lugar de iniciación, el cronograma, y los objetivos iniciales estarán especificados y se esperará que el subordinado haga exactamente lo que se le dice. Pero una vez que los allanamientos están en ejecución y la situación comienza a cambiar rápidamente, se esperará nuevamente que el subordinado ajuste sus acciones a los cambios, bajo su propia iniciativa, con directa relación a la intención del superior.*

Asignar una misión y depender de los subordinados para llevarla a cabo constituye la **táctica**. Permitir al subordinado decidir según su propia iniciativa qué hacer, es el **medio de obtener la decisión más apropiada** tomada en el lugar y ejecutada más rápidamente que la respuesta que el OPO pueda dar a esta acción.

### **3. Segundo “filtro”: ESFUERZO PRINCIPAL**

El segundo “filtro” que une las actividades es el “esfuerzo principal” o “centro del esfuerzo”. *Este término se refiere al “punto de esfuerzo principal” de las acciones que se ejecuten. Pero no se refiere a un lugar físico, sino **dónde el superior cree que obtendrá una decisión**, haciendo responsable de su logro a un elemento (unidad, subunidad o fracción) determinado.*

Cuando un elemento es designado “centro del esfuerzo”, todos los otros elementos trabajarán para apoyarlo. El concepto de “esfuerzo principal” es muy importante para cualquier elemento que actúe siendo superado numéricamente, porque le permite dirigir todo su poder de acción a un propósito. Si concentra todo su esfuerzo en uno de los puntos débiles del OPO, puede obtener una decisión favorable, aunque el OPO sea más numeroso y/o poderoso.

El “esfuerzo principal” será el elemento armonizante a través del cual se relacionan la intención y la misión. Aunará los esfuerzos de todos los subordinados y los guiará hacia el objetivo, hacia el resultado que desea el superior.



Todos los jefes deben considerar el “esfuerzo principal” junto con la **intención** y la **misión** de su superior, al tomar sus propias decisiones.

#### 4. **Tercer “filtro”**: SUPERFICIES Y VACÍO

¿Hacia dónde debe ser dirigido nuestro “esfuerzo principal”? El tercer “filtro”, **superficies y vacíos**, ayuda a guiar esa decisión. Explicado simplemente, **superficies y vacíos son las fortalezas y las debilidades del OPO**. ¿Por qué no llamarlos así simplemente? Los términos **superficies y vacíos** son útiles a los jefes de pequeños elementos porque describe los tipos de fortalezas y debilidades que diariamente deberá enfrentar.

Una **superficie** será, por ejemplo, la línea que han adoptados los hinchas de una barra brava. Un **vacío** será un espacio desprotegido en dicha línea. *El Jefe buscará dirigir su “esfuerzo principal” contra un vacío (debilidad del OPO), no contra una superficie (fortaleza del OPO). En las acciones policiales se tratará siempre de evitar los puntos fuertes del OPO y de lanzar nuestra acción más importante contra las debilidades del mismo.*



## UNIDAD VI - CÓDIGO DE CONDUCTA PARA FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE HACER CUMPLIR LA LEY

Adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas - Resolución 34/169, de 17 de diciembre de 1979

**Artículo 1 - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley cumplirán en todo momento los deberes que les impone la ley, sirviendo a su comunidad y protegiendo a todas las personas contra actos ilegales, en consonancia con el alto grado de responsabilidad exigido por su profesión.**

*Comentario:*

- a) *La expresión "funcionarios encargados de hacer cumplir la ley" incluye a todos los agentes de la ley, ya sean nombrados o elegidos, que ejercen funciones de policía, especialmente las facultades de arresto o detención.*
- b) *En los países en que ejercen las funciones de policía autoridades militares, ya sean uniformadas o no, o fuerzas de seguridad del Estado, se considerará que la definición de funcionarios encargados de hacer cumplir la ley comprende a los funcionarios de esos servicios.*
- c) *En el servicio a la comunidad se procura incluir especialmente la prestación de servicios de asistencia a los miembros de la comunidad que, por razones personales, económicas, sociales o emergencias de otra índole, necesitan ayuda inmediata.*
- d) *Esta disposición obedece al propósito de abarcar no solamente todos los actos violentos, de depredación y nocivos, sino también toda la gama de prohibiciones previstas en la legislación penal. Se extiende, además, a la conducta de personas que no pueden incurrir en responsabilidad penal.*

**Artículo 2 - En el desempeño de sus tareas, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respetarán y protegerán la dignidad humana y mantendrán y defenderán los derechos humanos de todas las personas.**

*Comentario:*

- a) *Los derechos humanos de que se trata están determinados y protegidos por el derecho nacional y el internacional. Entre los instrumentos internacionales pertinentes están la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, la Declaración sobre la Protección de todas las Personas contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, la Declaración de*



*las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial, la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial, la Convención Internacional sobre la Represión y el Castigo del Crimen de Apartheid, la Convención para la Prevención y la Sanción del Delito de Genocidio, las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos y la Convención de Viena sobre relaciones consulares.*

*b) En los comentarios de los distintos países sobre esta disposición deben indicarse las disposiciones regionales o nacionales que determinen y protejan esos derechos.*

**Artículo 3 - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley podrán usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus tareas.**

*Comentario:*

- a) En esta disposición se subraya que el uso de la fuerza por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley debe ser excepcional; si bien implica que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley pueden ser autorizados a usar la fuerza en la medida en que razonablemente sea necesario, según las circunstancias para la prevención de un delito, para efectuar la detención legal de delincuentes o de presuntos delincuentes o para ayudar a efectuarla, no podrá usarse la fuerza en la medida en que exceda estos límites.*
- b) El derecho nacional restringe ordinariamente el uso de la fuerza por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, de conformidad con un principio de proporcionalidad. Debe entenderse que esos principios nacionales de proporcionalidad han de ser respetados en la interpretación de esta disposición. En ningún caso debe interpretarse que esta disposición autoriza el uso de un grado de fuerza desproporcionado al objeto legítimo que se ha de lograr.*
- c) El uso de armas de fuego se considera una medida extrema. Deberá hacerse todo lo posible por excluir el uso de armas de fuego, especialmente contra niños. En general, no deberán emplearse armas de fuego excepto cuando un presunto delincuente ofrezca resistencia armada o ponga en peligro, de algún otro modo, la vida de otras personas y no pueda reducirse o detenerse al presunto delincuente aplicando medidas*



*menos extremas. En todo caso en que se dispare un arma de fuego, deberá informarse inmediatamente a las autoridades competentes.*

**Artículo 4 - Las cuestiones de carácter confidencial de que tengan conocimiento los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se mantendrán en secreto, a menos que el cumplimiento del deber o las necesidades de la justicia exijan estrictamente lo contrario.**

*Comentario:*

*Por la naturaleza de sus funciones, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley obtienen información que puede referirse a la vida privada de las personas o redundar en perjuicio de los intereses, especialmente la reputación, de otros. Se tendrá gran cuidado en la protección y el uso de tal información, que sólo debe revelarse en cumplimiento del deber o para atender las necesidades de la justicia. Toda revelación de tal información con otros fines es totalmente impropia.*

**Artículo 5 - Ningún funcionario encargado de hacer cumplir la ley podrá infligir, instigar o tolerar ningún acto de tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes, ni invocar la orden de un superior o circunstancias especiales, como estado de guerra o amenaza de guerra, amenaza a la seguridad nacional, inestabilidad política interna, o cualquier otra emergencia pública, como justificación de la tortura u otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes.**

*Comentario:*

*a) Esta prohibición dimana de la Declaración sobre la Protección de Todas las Personas contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, aprobada por la Asamblea General, y en la que se estipula que:*

*"[Todo acto de esa naturaleza], constituye una ofensa a la dignidad humana y será condenado como violación de los propósitos de la Carta de las Naciones Unidas y de los derechos humanos y libertades fundamentales proclamados en la Declaración Universal de Derechos Humanos [y otros instrumentos internacionales de derechos humanos]."*

*b) En la Declaración se define la tortura de la siguiente manera:*





*"[...] se entenderá por tortura todo acto por el cual el funcionario público, u otra persona a instigación suya, inflija intencionalmente a una persona penas o sufrimientos graves, ya sean físicos o mentales, con el fin de obtener de ella o de un tercero información o una confesión, de castigarla por un acto que haya cometido o se sospeche que haya cometido, o de intimidar a esa persona o a otras. No se considerarán torturas las penas o sufrimientos que sean consecuencia únicamente de la privación legítima de la libertad, o sean inherentes o incidentales a ésta, en la medida en que estén en consonancia con las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos."*

- c) El término "tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes" no ha sido definido por la Asamblea General, pero deberá interpretarse que extiende la protección más amplia posible contra todo abuso, sea físico o mental.*

**Artículo 6 - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley asegurarán la plena protección de la salud de las personas bajo su custodia y, en particular, tomarán medidas inmediatas para proporcionar atención médica cuando se precise.**

*Comentario:*

- a) La "atención médica", que se refiere a los servicios que presta cualquier tipo de personal médico, incluidos los médicos en ejercicio inscritos en el colegio respectivo y el personal paramédico, se proporcionará cuando se necesite o solicite.*
- b) Si bien es probable que el personal médico esté adscrito a los órganos de cumplimiento de la ley, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deben tener en cuenta la opinión de ese personal cuando recomienda que se dé a la persona en custodia el tratamiento apropiado por medio de personal médico no adscrito a los órganos de cumplimiento de la ley o en consulta con él.*
- c) Se entiende que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley proporcionarán también atención médica a las víctimas de una violación de la ley o de un accidente ocurrido en el curso de una violación de la ley.*

**Artículo 7 - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no cometerán ningún acto de corrupción. También se opondrán rigurosamente a todos los actos de esa índole y los combatirán.**



*Comentario:*

- a) *Cualquier acto de corrupción, lo mismo que cualquier otro abuso de autoridad, es incompatible con la profesión de funcionario encargado de hacer cumplir la ley. Debe aplicarse la ley con todo rigor a cualquier funcionario encargado de hacerla cumplir que cometa un acto de corrupción, ya que los gobiernos no pueden pretender hacer cumplir la ley a sus ciudadanos si no pueden, o no quieren, aplicarla contra sus propios agentes y en sus propios organismos.*
- b) *Si bien la definición de corrupción deberá estar sujeta al derecho nacional, debe entenderse que abarca tanto la comisión u omisión de un acto por parte del responsable, en el desempeño de sus funciones o con motivo de éstas, en virtud de dádivas, promesas o estímulos, exigidos o aceptados, como la recepción indebida de éstos una vez realizado u omitido el acto.*
- c) *Debe entenderse que la expresión "acto de corrupción" anteriormente mencionada abarca la tentativa de corrupción.*

**Artículo 8 - Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respetarán la ley y el presente Código. También harán cuanto esté a su alcance por impedir toda violación de ellos y por oponerse rigurosamente a tal violación.**

**Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que tengan motivos para creer que se ha producido o va a producirse una violación del presente Código informarán de la cuestión a sus superiores y, si fuere necesario, a cualquier otra autoridad u organismo apropiado que tenga atribuciones de control o correctivas.**

*Comentario:*

- a) *El presente Código se aplicará en todos los casos en que se haya incorporado a la legislación o la práctica nacionales. Si la legislación o la práctica contienen disposiciones más estrictas que las del presente Código, se aplicarán esas disposiciones más estrictas.*
- b) *El artículo tiene por objeto mantener el equilibrio entre la necesidad de que haya disciplina interna en el organismo del que dependa principalmente la seguridad pública, por una parte, y la de hacer frente a las violaciones de los derechos humanos básicos, por otra. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley informarán de las violaciones a sus superiores inmediatos y sólo adoptarán otras medidas legítimas*



*sin respetar la escala jerárquica si no se dispone de otras posibilidades de rectificación o si éstas no son eficaces. Se entiende que no se aplicarán sanciones administrativas ni de otro tipo a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley por haber informado de que ha ocurrido o va a ocurrir una violación del presente Código.*

- c) El término "autoridad u organismo apropiado que tenga atribuciones de control o correctivas" se refiere a toda autoridad o todo organismo existente con arreglo a la legislación nacional, ya forme parte del órgano de cumplimiento de la ley o sea independiente de éste, que tenga facultades estatutarias, consuetudinarias o de otra índole para examinar reclamaciones y denuncias de violaciones dentro del ámbito del presente Código.*
- d) En algunos países puede considerarse que los medios de información para las masas cumplen funciones de control análogas a las descritas en el inciso c supra. En consecuencia, podría estar justificado que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, como último recurso y con arreglo a las leyes y costumbres de su país y a las disposiciones del artículo 4 del presente Código, señalaran las violaciones a la atención de la opinión pública a través de los medios de información para las masas.*
- e) Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que observen las disposiciones del presente Código merecen el respeto, el apoyo total y la colaboración de la comunidad y del organismo de ejecución de la ley en que prestan sus servicios, así como de los demás funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.*



## UNIDAD VII - PRINCIPIOS BÁSICOS SOBRE EL EMPLEO DE LA FUERZA Y DE ARMAS DE FUEGO POR LOS FUNCIONARIOS ENCARGADOS DE HACER CUMPLIR LA LEY

*Adoptados por el 8º Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en La Habana (Cuba) del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990*

Considerando que la labor de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley **constituye un servicio social de gran importancia y, en consecuencia, es preciso mantener y, siempre que sea necesario, mejorar las condiciones de trabajo y la situación de estos funcionarios,**

Considerando **que la amenaza a la vida y a la seguridad** de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley **debe considerarse como una amenaza a la estabilidad de toda la sociedad,**

Considerando que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley **desempeñan un papel fundamental en la protección del derecho a la vida, la libertad y la seguridad de las personas, tal como se garantiza en la Declaración Universal de Derechos Humanos**

Teniendo presente que las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos prevén las circunstancias que los funcionarios de establecimientos penitenciarios podrán recurrir a la fuerza en el ejercicio de sus funciones,

Teniendo presente que el artículo 3 del Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley estipula que esos funcionarios podrán usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiere el desempeño de sus tareas.

Teniendo presente que en la reunión preparatoria del 7º Congreso de las Naciones Unidas sobre la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrada en Varenna, Italia, se convino en los elementos que debían tenerse en cuenta en la continuación de los trabajos sobre las limitaciones en el uso de la fuerza y de las armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley,

Teniendo presente que el Séptimo Congreso, en su resolución 14, entre otras cosas, subraya que el empleo de la fuerza y las armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley debe conciliarse con el debido respeto de los derechos humanos,



*Teniendo presente que el Consejo Económico y Social, en su resolución 1986/10, sección IX, de 21 de mayo de 1986, invitó a los Estados Miembros a que prestaran especial atención en la aplicación del Código a la cuestión del uso de la fuerza y armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, y que la Asamblea General, en su resolución 41/149, de 4 de diciembre de 1986, entre otras cosas, acogió con satisfacción esta recomendación formulada por el Consejo,*

*Considerando que es oportuno, teniendo debidamente en cuenta su seguridad personal, atender al papel de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley en relación con la administración de justicia y la protección del derecho a la vida, la libertad y la seguridad de las personas, a su responsabilidad de mantener la seguridad pública y la paz social, y a la importancia de sus calificaciones, capacitación y conducta,*

*Los Principios Básicos que se enuncian a continuación, formulados para asistir a los Estados Miembros en sus actividades destinadas a asegurar y fomentar el papel que corresponde a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, deben ser tenidos en cuenta y respetados por los gobiernos en el marco de sus respectivas legislaciones y prácticas nacionales, y deben señalarse a la atención de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, así como de otras personas como jueces, fiscales, abogados y miembros del poder ejecutivo y legislativo, y del público en general.*

### **Disposiciones generales**

1. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley adoptarán y aplicarán normas y reglamentaciones sobre el empleo de la fuerza y armas de fuego contra personas por parte de funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Al establecer esas normas y disposiciones, los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley examinarán continuamente las cuestiones éticas relacionadas con el empleo de la fuerza y de armas de fuego.
2. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley establecerán una serie de métodos lo más amplia posible y dotarán a los funcionarios correspondientes de distintos tipos de armas y municiones de modo que puedan hacer un uso diferenciado de la fuerza y de las armas de fuego. Entre estas armas deberían figurar armas incapacitantes no letales para emplearlas cuando fuera apropiado, con miras a restringir cada vez más el empleo de medios que puedan ocasionar lesiones o



- muertes. Con el mismo objetivo, también debería permitirse que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley cuenten con equipo autoprotector, por ejemplo, escudos, cascos, chalecos a prueba de balas y medios de transporte a prueba de balas a fin de disminuir la necesidad de armas de cualquier tipo.
3. Se hará una cuidadosa evaluación de la fabricación y distribución de armas no letales incapacitantes a fin de reducir al mínimo el riesgo de causar lesiones a personas ajenas a los hechos y se controlará con todo cuidado el uso de tales armas.
  4. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en el desempeño de sus funciones, utilizarán en la medida de lo posible medios no violentos antes de recurrir al empleo de la fuerza y de armas de fuego. Podrán utilizar la fuerza y armas de fuego solamente cuando otros medios resulten ineficaces o no garanticen de ninguna manera el logro del resultado previsto.
  5. Cuando el empleo de las armas de fuego sea inevitable, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley:
    - a) Ejercerán moderación y actuarán en proporción a la gravedad del delito y al objetivo legítimo que se persiga;
    - b) Reducirán al mínimo los daños y lesiones y respetarán y protegerán la vida humana;
    - c) Procederán de modo que se presten lo antes posible asistencia y servicios médicos a las personas heridas o afectadas;
    - d) Procurarán notificar lo sucedido, a la menor brevedad posible, a los parientes o amigos íntimos de las personas heridas o afectadas.
  6. Cuando al emplear la fuerza o armas de fuego los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley ocasionen lesiones o muerte, comunicarán el hecho inmediatamente a sus superiores de conformidad con el principio 22.
  7. Los gobiernos adoptarán las medidas necesarias para que en la legislación se castigue como delito el empleo arbitrario o abusivo de la fuerza o de armas de fuego por parte de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.
  8. No se podrán invocar circunstancias excepcionales tales como la inestabilidad política interna o cualquier otra situación pública de emergencia para justificar el quebrantamiento de estos Principios Básicos.



### **Disposiciones especiales**

9. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no emplearán armas de fuego contra las personas **salvo en defensa propia o de otras personas, en caso de peligro inminente de muerte o lesiones graves, o con el propósito de evitar la comisión de un delito particularmente grave que entrañe una seria amenaza para la vida, o con el objeto de detener a una persona que represente ese peligro y oponga resistencia a su autoridad, o para impedir su fuga, y sólo en caso de que resulten insuficientes medidas menos extremas para lograr dichos objetivos. En cualquier caso, sólo se podrá hacer uso intencional de armas letales cuando sea estrictamente inevitable para proteger una vida.**
10. En las circunstancias previstas en el principio 9, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley **se identificarán** como tales y **darán una clara advertencia de su intención de emplear armas de fuego, con tiempo suficiente para que se tome en cuenta, salvo que al dar esa advertencia se pusiera indebidamente en peligro a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, se creara un riesgo de muerte o daños graves a otras personas, o resultara evidentemente inadecuada o inútil dadas las circunstancias del caso.**
11. Las normas y reglamentaciones sobre el empleo de armas de fuego por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley deben contener directrices que:
  - a) Especifiquen **las circunstancias en que** los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley **estarían autorizados a portar armas de fuego y prescriban los tipos de armas de fuego o municiones autorizados;**
  - b) Aseguren que **las armas de fuego se utilicen solamente en circunstancias apropiadas y de manera tal que disminuya el riesgo de daños innecesarios;**
  - c) Prohíban el empleo de armas de fuego y municiones que puedan provocar lesiones no deseadas o signifiquen un riesgo injustificado;
  - d) Reglamenten el **control, almacenamiento y distribución de armas de fuego**, así como los procedimientos para asegurar que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley respondan de las armas de fuego o municiones que se les hayan entregado;
  - e) Señalen los **avisos de advertencia que deberán darse, siempre que proceda, cuando se vaya a hacer uso de un arma de fuego;**



f) Establezcan un sistema de presentación de informes siempre que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley recurran al empleo de armas de fuego en el desempeño de sus funciones.

### **Actuación en caso de reuniones ilícitas**

12. Dado que todas las personas están autorizadas a participar en reuniones **lícitas y pacíficas**, de conformidad con los principios consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, los gobiernos y los organismos y funcionarios encargados de hacer cumplir la ley reconocerán que la fuerza y las armas de fuego pueden utilizarse solamente de conformidad con los principios 13 y 14.
13. **Al dispersar reuniones ilícitas pero no violentas**, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley **evitarán el empleo de la fuerza o, si no es posible, lo limitarán al mínimo necesario.**
14. **Al dispersar reuniones violentas**, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley **podrán utilizar armas de fuego cuando no se puedan utilizar medios menos peligrosos y únicamente en la mínima medida necesaria. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley se abstendrán de emplear las armas de fuego en esos casos, salvo en las circunstancias previstas en el principio 9.**

### **Vigilancia de personas bajo custodia o detenidas**

15. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en sus relaciones con las personas bajo custodia o detenidas, no emplearán la fuerza, salvo cuando sea estrictamente necesario para mantener la seguridad y el orden en los establecimientos o cuando corra peligro la integridad física de las personas.
16. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, en sus relaciones con las personas bajo custodia o detenidas, no emplearán armas de fuego, salvo en defensa propia o en defensa de terceros cuando haya peligro inminente de muerte o lesiones graves, o cuando sea estrictamente necesario para impedir la fuga de una persona sometida a custodia o detención que presente el peligro a que se refiere el principio 9.
17. Los principios precedentes se aplicarán sin perjuicio de los derechos, obligaciones y responsabilidades de los funcionarios de establecimientos penitenciarios, tal como se





enuncian en las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los Reclusos, sobre todo las reglas 33, 34 y 54.

### **Calificaciones, capacitación y asesoramiento**

18. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley procurarán que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley sean seleccionados mediante procedimientos adecuados, posean aptitudes éticas, psicológicas y físicas apropiadas para el ejercicio eficaz de sus funciones y reciban capacitación profesional continua y completa. Tales aptitudes para el ejercicio de esas funciones serán objeto de examen periódico.
19. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley procurarán que todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley reciban capacitación en el empleo de la fuerza y sean examinados de conformidad con normas de evaluación adecuadas. Los funcionarios que deban portar armas de fuego deben estar autorizados para hacerlo sólo tras haber finalizado la capacitación especializada en su empleo.
20. En la capacitación de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, los gobiernos y los organismos correspondientes prestarán especial atención a las cuestiones de ética policial y derechos humanos, especialmente en el proceso de indagación, a los medios que puedan sustituir el empleo de la fuerza y de armas de fuego, por ejemplo, la solución pacífica de los conflictos, el estudio del comportamiento de las multitudes y las técnicas de persuasión, negociación y mediación, así como a los medios técnicos, con miras a limitar el empleo de la fuerza y armas de fuego. Los organismos encargados de hacer cumplir la ley deben examinar sus programas de capacitación y procedimientos operativos a la luz de casos concretos.
21. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley proporcionarán orientación a los funcionarios que intervengan en situaciones en las que se empleen la fuerza o armas de fuego para sobrellevar las tensiones propias de esas situaciones.



**Procedimientos de presentación de informes y recursos**

22. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley establecerán procedimientos eficaces para la presentación de informes y recursos en relación con todos los casos mencionados en los principios 6 y 11 f). Para los casos con respecto a los cuales se informe de conformidad con esos principios, los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley asegurarán que se establezca un procedimiento de revisión eficaz y que autoridades administrativas o judiciales independientes estén dotadas de competencia en circunstancias apropiadas. En caso de muerte y lesiones graves u otras consecuencias de importancia, se enviará rápidamente un informe detallado a las autoridades competentes para la revisión administrativa y la supervisión judicial.
23. Las personas afectadas por el empleo de la fuerza y de armas de fuego o sus representantes legales tendrán acceso a un proceso independiente, incluido un proceso judicial. En caso de muerte de esas personas, esta disposición se aplicará a sus herederos.
24. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley adoptarán las medidas necesarias para que los funcionarios superiores asuman la debida responsabilidad cuando tengan conocimiento, o debieran haberlo tenido, de que los funcionarios a sus órdenes recurren, o han recurrido, al uso ilícito de la fuerza y de armas de fuego, y no adopten todas las medidas a su disposición para impedir, eliminar o denunciar ese uso.
25. Los gobiernos y los organismos encargados de hacer cumplir la ley adoptarán las medidas necesarias para que no se imponga ninguna sanción penal o disciplinaria contra los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley que, en cumplimiento del Código de conducta pertinente y de estos Principios Básicos, se nieguen a ejecutar una orden de emplear la fuerza o armas de fuego o denuncien ese empleo por otros funcionarios.
26. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley no podrán alegar obediencia de órdenes superiores si tenían conocimiento de que la orden de emplear la fuerza o armas de fuego, a raíz de la cual se ha ocasionado la muerte o heridas graves a una persona, era manifiestamente ilícita y tuvieron una oportunidad razonable de negarse



a cumplirla. De cualquier modo, también serán responsables los superiores que dieron las órdenes ilícitas.



## CRITERIOS ELEMENTALES SOBRE EL USO DE LA FUERZA

“A raíz de un uso cada vez más creciente de las fuerzas policiales en contextos de lucha contra el crimen organizado y especialmente en movilizaciones sociales, en el ámbito internacional se ha sugerido el establecimiento de criterios de proporcionalidad para el uso de la fuerza.”

El presente cuadro ofrece algunos elementos a considerar.

| SITUACIÓN   | RECOMENDACIÓN  | FUENTE  |
|---|--|---|
| <b>Obligaciones de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley</b>                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplirán en todo momento la ley</li><li>• Protegerán a todas las personas de actos ilegales</li><li>• Respetarán y defenderán los derechos humanos de todas las personas, incluso las detenidas</li><li>• Sólo harán uso de la fuerza cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus funciones.</li><li>• El uso de armas de fuego es una medida extrema que debe de evitarse en la medida de lo posible</li><li>• Bajo ninguna circunstancia realizará, ordenará o tolerará el uso de tortura u otros tratos o penas crueles</li><li>• Proporcionarán atención médica de manera oportuna cuando ésta se precise</li></ul> | <p><b>Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley</b></p> <p><i>Adoptado por la Asamblea General de la ONU el 17 de diciembre de 1979</i></p> |
| <b>Normas y reglamentaciones sobre uso oficial de la fuerza para gobiernos e instancias reguladoras</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicarán normas y reglamentaciones sobre el empleo de la fuerza y armas de fuego contra personas por parte de funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.</li><li>• Al establecer esas normas y</li></ul>  | <p><b>Principios Básicos sobre el Empleo de la Fuerza y de Armas de Fuego por los Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley</b></p>                                 |



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>disposiciones examinarán continuamente las cuestiones éticas relacionadas con el empleo de la fuerza y de armas de fuego.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es criterio general no emplear armas de fuego contra las personas salvo en defensa propia o de otras personas</li><li>• Sólo se podrá hacer uso intencional de armas letales cuando sea estrictamente inevitable para proteger una vida.</li><li>• En caso grave se identificarán como funcionarios y darán una clara advertencia de su intención de emplear armas de fuego, con tiempo suficiente para que se tome en cuenta</li></ul>  | <p><i>Adoptados por el Octavo Congreso de las Naciones Unidas sobre Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente, celebrado en La Habana (Cuba) del 27 de agosto al 7 de septiembre de 1990</i></p> |
| <p><b>Capacitación y equipamiento de funcionarios encargados de hacer cumplir la ley</b></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecerán una serie de métodos lo más amplia posible</li><li>• Dotarán a los funcionarios correspondientes de distintos tipos de armas y municiones de modo que puedan hacer un uso diferenciado de la fuerza y de las armas de fuego</li><li>• Entre estas armas deberían figurar armas incapacitantes no letales para emplearlas cuando fuera apropiado, con miras a restringir cada vez más el empleo de medios que puedan ocasionar lesiones o muertes.</li><li>• Se debe dotar de equipo protector a los funcionarios</li><li>• Se les dotará de criterios y elementos técnicos a fin de que utilicen en la medida de lo posible medios no violentos antes de recurrir al empleo de la fuerza y de armas de fuego</li></ul> |  |



**Cuando el empleo de las armas de fuego sea inevitable, los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley:**

- Actuarán moderadamente y en proporción a la gravedad del delito y al objetivo legítimo que se persiga;
- Reducirán al mínimo daños y lesiones, respetando y protegiendo la vida humana;
- Prestarán lo antes posible asistencia y servicios médicos a las personas heridas o afectadas;
- Notificarán lo sucedido, a la menor brevedad posible, a los parientes o amigos íntimos de las personas heridas o afectadas;
- En caso de ocasionar lesiones o muerte, comunicarán el hecho inmediatamente a sus superiores.



## UNIDAD VIII - ORDEN DE OPERACIONES

### 1. Orden

*Es el mandato de un superior que deberá ser cumplido por el o los subalternos a quienes está destinado.*

Todas las órdenes pueden ser comunicadas en forma escrita o verbal, transmitiendo el mandato y la información que gobernará la acción.

Los términos orden, directiva o instrucciones son considerados sinónimos en cuanto a su cumplimiento práctico.

### 2. Directiva

*Es el mandato que determina objetivos amplios, finalidades a alcanzar o previsiones de planes preparados por los niveles superiores de la conducción.*

Proporciona a los destinatarios una amplia libertad de acción en la ejecución. Se emplea normalmente en los niveles superiores de la conducción.

### 3. Instrucciones

*Son mandatos que prescriben la orientación y el control de las operaciones para una fuerza de gran magnitud, durante un período prolongado.*

### 4. Tipo de órdenes

Las órdenes proporcionan menor libertad de acción que las directivas o las instrucciones, por lo cual el destinatario tendrá menor independencia en la forma de ejecución. Pueden ser rutinarias o especiales.

#### a. Rutinarias:

Tratan de los **servicios** (empleo normal y rutinario de fuerzas policiales) y se emiten normalmente como órdenes generales, (referidas a un tema particular), circulares, memorandums, procedimientos operativos normales (PON), etc.

#### b. Especiales:

Tratan las **operaciones** (empleo anormal y extraordinario de fuerzas policiales). Pueden inicialmente impartirse en forma de plan, el que se transformará en orden cuando cumplan determinados requisitos. Para la planificación de servicios se emplearán las mismas formas.

Se podrán impartir de las siguientes formas:

#### 1) **Procedimiento Operativo Normal (PON):**

*Abarca los aspectos de una operación (o servicio) a los que se les puede aplicar normas o procedimientos de carácter relativamente estable.* Sirve para aprovechar las experiencias, informar y acortar las órdenes. Normalmente está constituido por una serie de instrucciones con fuerza de orden. Puede emplearse también para organizar servicios.

#### 2) **Orden Preparatoria (OP):**

Es el *aviso preliminar de una orden o acción que va a tener lugar*, con el objeto de proporcionar una información anticipada que permita a los elementos dependientes realizar los preparativos necesarios para su ejecución. Normalmente se impartirá en forma breve y concisa, pudiendo ser verbal o escrita.



**3) Orden de Operaciones (OO):**

*Determina la acción coordinada para ejecutar la resolución de un jefe,* correspondiente a una operación táctica (en el caso de una operación estratégica se denominará Plan de Operaciones). incluye tanto a las órdenes que se imparten para ejecutar una operación completa como aquellas destinadas a ejecutar parte de la orden. Podrá ser verbal o escrita.





## APRECIACIÓN DE LA SITUACIÓN

### 1. Análisis de la misión

- a. ¿Qué tareas impone (explícitas o implícitas – **QUÉ**) determinando prioridades y secuencia. Determinar el propósito de la operación (**PARA QUÉ**) y la intención del nivel superior (resultado final deseado – **A FIN DE**).
- b. ¿Qué establece respecto a **QUIÉN, CUÁNDO, DONDE, CÓMO**, y las exigencias en tiempo y espacio?

### 2. Situación y Cursos de Acción

#### a. Condiciones meteorológicas (TePreViNeNubII):

¿Favorecen o perjudican las acciones del oponente y las propias? ¿Cómo?

- 1) Temperatura.
- 2) Precipitaciones.
- 3) Vientos.
- 4) Neblinas.
- 5) Nubosidad.
- 6) Iluminación.

#### b. Terreno (OCOPA):

- 1) Observación.
- 2) Campos de tiro.
- 3) Obstáculos.
- 4) Puntos llave.
- 5) Avenidas de aproximación (y repliegue).

#### c. Situación del oponente (DAMPLU):

- 1) Descripción.
- 2) Actividad.
- 3) Motivación.
- 4) Perfil.
- 5) Logística.
- 6) Ubicación.

Analizar 1, 2, 3, 4, 5, 6 y responder:

- ¿Qué es lo que puede hacer? (determinación de sus capacidades).
- ¿Cuáles son sus desventajas? (determinación de sus debilidades).

#### d. Situación de la propia fuerza (CRIP – PIDECAMA - UCR):

- Primeros Policías en el Lugar (CRIP):

- 1) Cambios realizados.
- 2) Recursos empleados.
- 3) Información actual.
- 4) Posición actual.

- Otros Policías en el Lugar (PIDECAMA):

- 1) Propios cursos de acción.
- 2) Instrucción.
- 3) Dispositivo (repartición de las distintas partes de un elemento dentro de un área).
- 4) Efectivos.
- 5) Composición.
- 6) Abastecimientos.



- 7) Moral.
  - 8) Apoyo que puede recibir
  - Unidad de Crisis en el Lugar (UCR):
    - 1) Ubicación del PC (puesto comando).
    - 2) Cuadro de Situación.
    - 3) Reunión de Información.
- e. Situación del público (ROS):**
- Rehenes(DUCA):
    - 1) Descripción.
    - 2) Ubicación.
    - 3) Condición.
    - 4) Actividad.
  - Otros:
    - 1) Magistrados.
    - 2) Medios.
    - 3) Víctimas.
    - 4) Familiares.
    - 5) Vecinos.
    - 6) Transeúntes.
    - 7) Espectadores.
    - 8) Servicios.
    - 9) Salud.
    - 10) Otros.
  - Situación Social:
    - 1) Nacional, regional, provincial y local.
    - 2) Causa de malestar.
    - 3) Influencias sociales, políticas, sindicales, laborales, etc.
    - 4) Actitudes grupales e individuales.

Analizar 1, 2, 3 y responder:

- *¿Pueden colaborar con la propia fuerza?*
- *¿Se mantendrán neutrales o indiferentes?*
- *¿Pueden interferir o tomar una actitud adversa con la propia fuerza?*

**3. Confrontación de los Cursos de Acción (CA) con las capacidades del oponente (OPO)**

Confrontar los propios CA con las capacidades del OPO, para determinar los efectos que pueden tener cada capacidad del OPO sobre los propios CA. Esta confrontación permitirá completar el DÓNDE y el CÓMO de cada CA propio, como consecuencia de la actividad que se le atribuye al OPO, tiempo, terreno y público. Asimismo permitirá establecer las ventajas y desventajas de cada CA propio para el análisis comparativo final.

**4. Comparación de los propios Cursos de Acción**

Se determinarán las ventajas y desventajas de cada CA frente a los factores reguladores que resulten evidentes durante el estudio y deducción de los puntos 2 y 3.

En el nivel de Táctica Inferior, los factores reguladores más comunes serán:

- a. Terreno.
- b. Dispositivo propio.



- c. Dispositivo oponente.
- d. Capacidad oponente.
- e. Tiempo disponible.
- f. Actitud del público.

Conclusión: Se analizan las ventajas y desventajas y se selecciona el CA más conveniente.

## 5. Resolución

### a. ¿Quién?

Fuerza a emplear (ejecutante).

### b. ¿Qué?

Naturaleza de la acción a ejecutar (tarea).

### c. ¿Para qué?

El objetivo a lograr (propósito inmediato).

### d. ¿A fin de?

El objetivo del nivel de conducción superior (propósito final).

### e. ¿Dónde?

Lugar o dirección en que se ejecutará (región, área, zona, sector).

### f. ¿Cuándo?

Oportunidad de iniciación, terminación o duración de la acción (momento).

### g. ¿Cómo?

Empleo de los medios (fases, misiones particulares, dispositivos, procedimientos).

### h. ¿Con qué?

Abastecimientos logísticos requeridos para el cumplimiento de la misión (medios).

## 6. Concepto de la Operación

Se determinan las tareas que cada elemento participantes (orgánico o no) debe cumplir.



## PREPARACIÓN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES (OO)

*La misma se divide en tres partes principales: encabezamiento, cuerpo y final.*

### 1. **ENCABEZAMIENTO**

Contiene la clasificación de seguridad; la jefatura que la imparte; su ubicación, fecha y hora de impartición; clave de identificación (**cuando corresponda**); número y título de la OO.

#### **a. Clasificación de seguridad:**

Puede llevarla en la parte superior e inferior de cada página (PUBLICO, RESERVADO, CONFIDENCIAL, SECRETO).

#### **b. Angulo superior derecho:**

- 1) Numeración correspondiente de las copias obtenidas de una misma orden para su distribución. El original recibe el número uno.
- 2) Jefatura que imparte la orden, abreviada.
- 3) Lugar en que está ubicada la jefatura que imparte la orden, pudiendo ser indicada por un nombre o clave.
- 4) Fecha y hora en que se imparte la orden.
- 5) Clave de identificación (cuando corresponda).

#### **c. Número y título de la orden:**

Luego de colocar el número, se colocará a continuación, entre paréntesis, el título que representa la naturaleza básica de la operación a emprender.

Las órdenes se enumeran sucesivamente por cada año calendario, asignándoles números consecutivos.

### 2. **CUERPO**

Contendrá la organización para la acción, en cinco artículos: **situación, misión, ejecución, SPAC, comando y comunicaciones.**

#### **a. SITUACIÓN**

Contiene una breve información del cuadro general de la situación (logrado mediante la apreciación de la situación), con los datos sobre el clima, el terreno, el oponente (OPO), la propia fuerza (PF) y el público, que fueran necesarios conocer por quienes van a ejecutar la operación. Proporciona informaciones breves que facilitan a las jefaturas dependientes, cooperar eficazmente en el logro de las misiones asignadas. En caso necesario y para mayor brevedad, podrán hacerse referencias a documentos distribuidos anteriormente (siempre que sus datos no hubieran variado) o bien a los anexos agregados a la orden.

Contendrá normalmente la siguiente información:

##### 1) *Condiciones meteorológicas:*

Aquellos aspectos climáticos que de alguna manera afecten o puedan condicionar el éxito de la operación. Se emplean sólo si pueden influir en la ejecución.

##### 2) *Terreno:*

Información del lugar donde se operará. Se emplea sólo si puede influir en la ejecución.

##### 3) *Oponente:*



Información sobre el OPO (si lo hubiere), debiéndose diferenciar los informes basados en hechos, de aquellos basados en conjeturas.

4) *Propia fuerza:*

Información sintética sobre la misión o actividad de la jefatura inmediata superior de la que imparte la orden; la misión o actividades de las propias tropas vecinas que pudieran afectar directamente las operaciones de las jefaturas dependientes y el cumplimiento de la propia misión.

Podrá incluir una lista de los elementos con que ha sido reforzada la propia tropa (asignados, agregados o en apoyo) y aquellos que se segregan, indicándose oportunidad y destino.

5) *Público:*

Información sobre la actitud esperada del mismo durante la operación, y su posible participación en apoyo, interferencia, neutralidad o indiferencia relacionadas al propio curso de acción.

b. **MISIÓN**

Contiene la exposición clara y breve de la tarea asignada y de su propósito. Normalmente responderá a los siguientes interrogantes principales: **QUIÉN** (**elemento** que ejecutará la tarea), **QUÉ** (**tarea**, naturaleza básica de la operación, definida en un verbo en tiempo futuro), **CUÁNDO** (**momento**; fecha y hora de la iniciación y/o duración de la operación) y **DÓNDE** (**lugar** donde se operará), **PARA QUÉ** (**propósito** que se persigue con el cumplimiento de la misión), **A FIN DE** (**intención** del nivel de conducción superior, que establece claramente lo que se quiere obtener); sólo será incluido para dar mayor claridad a la misión ampliándose luego en el artículo siguiente).

c. **EJECUCIÓN**

Contiene el concepto de la operación y las misiones asignadas a cada elemento participante de la operación; incluye detalles de coordinación y la organización para el desarrollo de la acción.

1) *Concepto de la operación:*

Es siempre el primer inciso (a.) y resume el curso de acción que se ejecutará. Desarrolla ampliamente el **DÓNDE** y el **CÓMO**, aclarando el **propósito** y la **intención** de la operación, conteniendo los detalles suficientes que aseguren una ejecución apropiada por las jefaturas dependientes, aún ante la ausencia de órdenes adicionales. Divide el desarrollo de la operación en **fases**, y establece el/los dispositivo/s que se empleará/n (repartición de las diferentes partes de cada elemento dentro del área que le corresponda ocupar), etc.

Expone cómo el conductor de la operación concibe la ejecución de toda la operación, su *Plan de Maniobra* y de su *Plan Apoyo*. Hace énfasis en un *Punto Principal* (lugar de decisión, donde se empeñará el esfuerzo principal) y en un *Eje de Avance Inicial*, si se hubieran previsto desplazamientos,.

2) *Misiones particulares:*

En los incisos siguientes (b.; c.; d.; ...) se determinan las **tareas** que debe cumplir cada elemento participante (fracciones subordinadas y reserva si la hubiere) en cada una de las **fases** de la operación (enumeradas en el inciso anterior).

3) *Instrucciones de coordinación:*

Siempre será el inciso "x.", cualquiera sean las letras de los incisos anteriores. Aquí se incluyen los datos e instrucciones que interesen en común a dos o más



elementos participantes, o aquellos detalles de coordinación o control aplicables a dos o más de sus elementos.

**d. SPAC** (Servicios Para Apoyo de la Conducción)

Contiene los aspectos más importantes relacionados con el apoyo y provisión de personal, logístico (armamento, uniformes, racionamiento, comunicaciones, combustible, lubricantes, alojamiento, sanidad), judicial y financiero, aplicables a la operación (CON QUÉ), que no sean de dotación o responsabilidad individual.

**e. COMANDO Y COMUNICACIONES**

Se subdivide en:

1) *Comando:*

Indica la ubicación del Puesto Comando (PC) del jefe que conducirá la operación, los desplazamientos previstos y la hora en que los mismos comenzarán y cesarán. Normalmente incluye la ubicación del jefe antes, durante y después de la operación.

2) *Comunicaciones:*

Hace referencia a los aspectos operativos de las comunicaciones: utilización de los medios radioeléctricos y telefónicos, medidas de seguridad radial, restricciones, horarios, grado de adiestramiento, frecuencias, indicativos de llamada y claves.

**3. FINAL**

Contiene instrucciones sobre el acuse de recibo, los anexos (apéndices y suplementos), el distribuidor, la firma de autenticación de la copia; salvo el original firmado por el jefe que conducirá la operación, todas las copias son firmadas por su Jefe de Operaciones.

Todas las páginas están numeradas en forma correlativa y en la parte inferior de las mismas, por encima de la clasificación de seguridad.

Los anexos, apéndices y suplementos servirán para ampliar aspectos diversos no desarrollados en el cuerpo de la orden, pudiendo publicarse con posterioridad a la OO, debiendo hacer referencia a qué orden deben ser anexados. Los suplementos ampliarán los apéndices, los apéndices los anexos y éstos a la OO. Cada uno de ellos llevará *encabezamiento, cuerpo y final*, y estarán numerados en forma independiente.

Tanto la OO como sus anexos, apéndices y suplementos, subdividirán su contenido para facilitar su lectura y comprensión, haciéndolo de la siguiente manera:

**a. Título:**

Todo en mayúscula excepto lo que va entre paréntesis; subrayado.

**b. Artículos:**

Numerados 1., 2., 3., etc., y el texto todo en mayúscula, sin subrayar.

**c. Incisos:**

Numerados a., b., c., etc., y el texto en minúscula, subrayado y dos puntos.

**d. Apartados:**

Numerados 1), 2), 3), etc., y el texto igual al anterior.

**e. Subapartados:**

Numerados a), b), c), etc., y el texto igual al anterior.

**f. Párrafos:**

Numerados (1), (2), (3), etc., y el texto igual al anterior.

**g. Subpárrafos:**



Numerados (a), (b), (c), etc. y el texto igual al anterior.

**h. *Siguientes:***

Numerados con guión, punto y doble punto.

**i. *Sangría:***

- 1.
- a.
- 1)
- a)
- (1)
- (a)
- 
- .
- ..



## ESQUEMA DE UNA ORDEN DE OPERACIONES

|                       |                                   |  |
|-----------------------|-----------------------------------|--|
| <b>ENCABEZAMIENTO</b> | <b>Clasificación de seguridad</b> | Público, Reservado, Confidencial o Secreto   |
|                       | <b>Angulo superior derecho</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de copia</li> <li>- Jefatura</li> <li>- Lugar de impartición</li> <li>- Fecha y hora</li> <li>- Clave de identificación</li> </ul>   |
|                       | <b>Número y título</b>            | - <i>Título entre paréntesis</i>   |
| <b>CUERPO</b>         | <b>SITUACIÓN</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones meteorológicas</li> <li>- Terreno</li> <li>- Oponente (si correspondiera)</li> <li>- Propia tropa</li> <li>- Público</li> </ul> |
|                       | <b>MISIÓN</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién?</li> <li>- ¿Qué?</li> <li>- ¿Para qué?</li> <li>- ¿A fin de?</li> <li>- ¿Cuándo?</li> <li>- ¿Dónde?</li> </ul>                      |
|                       | <b>EJECUCIÓN</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de la operación</li> <li>- Misiones particulares</li> <li>- Instrucciones de coordinación</li> </ul>                               |
|                       | <b>SPAC</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de personal</li> <li>- Apoyo logístico</li> <li>- Apoyo judicial</li> <li>- Apoyo financiero</li> </ul>                               |
|                       | <b>COMANDO Y COMUNICACIONES</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comando</li> <li>- Comunicaciones</li> </ul>  |
|                       | <b>ANEXOS</b>                     | - Apéndices y suplementos  |
| <b>FINAL</b>          | <b>Firma</b>                      | - <i>Del Jefe o de su Jefe de Operaciones</i>  |
|                       | <b>Distribuidor</b>               | - <i>Para los elementos participantes</i>  |

## RESUMEN DE UNA ORDEN DE OPERACIONES (OO)

### 1. SITUACIÓN

- a. Condiciones meteorológicas.
- b. Terreno.
- c. Oponente (OPO) (cuando corresponda).





- 1) *Número.*
- 2) *Tipo.*
- 3) *Ubicación.*
- 4) *Dispositivo.*
- 5) *Actividad.*
- 6) *Capacidades.*
- 7) *Debilidades.*

d. Propia Fuerza (PF).

- 1) *Misión o actividad de la jefatura inmediata superior.*
- 2) *Misión o actividad de las PF vecinas.*

e. Público.

- 1) *Tipo (población, servicios, situación política).*
- 2) *Actitud (apoyo, indiferencia, interferencia, hostilidad).*

## 2. MISIÓN

Elemento, tarea, propósito, intención, oportunidad y lugar (QUIÉN, QUÉ, PARA QUÉ, A FIN DE, CUÁNDO y DÓNDE).

## 3. EJECUCIÓN

a. Concepto de la operación:

Síntesis del curso de acción (DÓNDE y CÓMO). Cómo el jefe concibe la ejecución de la operación y sus fases.

b. Misiones particulares:

Tareas y propósitos que deben cumplir los elementos subordinados según las fases.

x. Instrucciones de coordinación:

Datos e instrucciones que interesen a dos o más elementos subordinados.

## 4. SPAC

Aspectos relacionados a personal, logística, judicial y finanzas (CON QUÉ).

## 5. COMANDO Y COMUNICACIONES

a. Comando:

Puesto Comando del jefe, antes durante y después de la operación.

b. Comunicaciones:

Información e instrucciones de comunicaciones.



RESERVADO

**(MODELO DE ORDEN DE OPERACIONES)**

Unidad Regional XX

Copia Nro  
Jef Agr Cpo  
LABORDE  
Vie11Oct13

ORDEN DE OPERACIONES Nro 012/13 (Control de Ruta 45)

1. SITUACIÓN

En los últimos veinte días y en distintos horarios, se han producido tres robos de vehículos particulares en el trayecto de 64 Kms que separan las localidades de Arroyo Luna y Pueblo Savino sobre la RP 45. Las comisarías del sector carecen de personal suficiente para establecer un control permanente. La población se ha manifestado públicamente por una mayor seguridad, no lográndose aún información relacionada con los hechos. Los sospechosos, todos masculinos mayores de edad, actúan con el rostro cubierto en número no mayor de tres, portando armas largas; se desplazan en un vehículo tipo sedán color gris oscuro, con chapa patente de letras OFB o QEB.

2. MISIÓN

El Comando Radioeléctrico (**QUIÉN**) patrullará (**QUÉ**) la Ruta 45, entre Arroyo Luna y Pueblo Savino (**DÓNDE**), a partir del Lun14Oct13 (**CUÁNDO**), para prevenir posibles acciones delictivas (**PARA QUÉ**), a fin de recuperar la seguridad pública de la zona (**A FIN DE**). Subsidiariamente entrevistarán al público para obtener información que permita la identificación y captura de los autores.

3. EJECUCIÓN

a. Concepto de la operación:

Consistirá en una operación de patrullaje preventivo con controles selectivos de vehículos en la Ruta 45 y solamente, de lunes a sábados, de 0000/24000 Hs y durante dos semanas, dentro de la zona comprendida entre ambas localidades, con relevos cada 8 horas. Los días domingos se patrullará rotativamente por tercio, comenzando el 1ro.

Los desplazamientos se realizarán sobre la ruta, debiendo controlarse especialmente los empalmes y cruces del lugar. Para su ejecución se dividirá en las siguientes fases:

- 1) Fase 1: Lunes y viernes de 0800/1600 Hs.
- 2) Fase 2: Martes y viernes de 1600/0000 Hs.
- 3) Fase 3: Miércoles y viernes de 0000/0800 Hs.

b. 1er Tercio:

Patrullará, durante la Fase 1, con un móvil realizando controles de ruta eventuales, desde Arroyo Luna hasta Estación Grl. Gómez solamente.

RESERVADO



RESERVADO

**(MODELO DE ORDEN DE OPERACIONES)**

Unidad Regional XX

c. 2do Tercio:

*Patrullará, durante la Fase 2, con un móvil realizando controles de ruta eventuales, desde Estación Grl. Gómez hasta Pueblo Savino.*

d. 3er Tercio:

*Patrullará, durante la Fase 3, con dos móviles, realizando controles eventuales, con un solo móvil por vez, desde Arroyo Luna hasta Pueblo Savino.*

e. Comisarías:

*Recibirán los procedimientos realizados por el personal del CRR. Quedarán en contacto radial con las patrullas y en el caso eventual de una persecución, cortarán las vías de desplazamiento que les corresponda por jurisdicción, de acuerdo a la dirección tomada por el sospechoso.*

x. Instrucciones de coordinación:

- 1) Los controles de ruta no deben ser realizados en cruces, empalmes, puentes o lugares donde puedan ser ineficaces o pueda surgir un riesgo para el personal o automovilistas. De noche se tomarán medidas preventivas para evitar accidentes debido a la baja visibilidad.
- 2) Los patrullajes preventivos se realizarán a 70 kph. Los vehículos sospechosos serán alcanzados, detenidos e identificados. En caso de evasión, se perseguirá empleando sirena y baliza en forma disuasiva, usando armas de fuego sólo a órdenes del J Pat y en los casos previstos de legítima defensa. No se efectuarán disparos intimidatorios. Se informará por radio a las comisarías respectivas para su cerco, y a la central para su apoyo.
- 3) Los detenidos eventuales serán trasladados a la comisaría correspondiente, junto a los elementos secuestrados. En caso de heridos se solicitará apoyo de ambulancia a la central.
- 4) De surgir un desperfecto mecánico en los móviles, se informará a la central.
- 5) En caso de ocurrir accidentes de terceros en la ruta, se socorrerá, derivando el procedimiento a la comisaría correspondiente, retornando inmediatamente a cumplir la misión general.
- 6) Cada móvil transportará una patrulla de 2 hombres, uno de ellos con Jefe de Patrulla (J Pat).
- 7) Cada hombre vestirá uniforme de fajina invierno, debiendo portar linterna y silbato. Cada J Pat llevará una carta de la zona. Se portará el arma provista sin munición en recámara y con tres cargadores completos.
- 8) Selectivamente, se entrevistará al público para la obtención de información que pudiera ayudar en el caso que se investiga.
- 9) Se presentará un informe de patrulla al finalizar cada turno.
- 10) Cada tercio cumplirá el patrullaje de los domingos en el horario de su propia fase.
- 11) En caso de lluvia la operación no se suspenderá.

4. SPAC

a. Transporte:

- Móvil de dotación de Cdo Rco con equipo para ruta.
- Combustible y lubricante cargado 1/2 hs. antes de cada relevo.

b. Racionamiento:

RESERVADO



RESERVADO

(MODELO DE ORDEN DE OPERACIONES)

Unidad Regional XX

- En la unidad, una hora antes de cada relevo.
- c. Armamento:
  - 1 arma larga por hombre, de acuerdo al rol.
  - 1 parque individual por arma, de acuerdo al rol.
- d. Comunicaciones:
  - 1 HT por equipo.
  - 1 equipo fijo por móvil.
- e. Equipo por móvil:
  - 2 chalecos reflectivos.
  - 6 conos de iluminación.
  - 2 capas de lluvia.
  - 1 barrera desmontable.
  - 1 botiquín.

## 5. COMANDO Y COMUNICACIONES

- a. Comando:
  - J Cdo Rco: Santa Rosa 1950 - 95-9071
- b. Comunicaciones:
  - 1) Indicativos:
    - J Cdo Rco: "NEGRO"
    - 2do J : "BLANCO@"
    - J 1er Ter: "ROJO"
    - J 2do Ter: "AZUL"
    - J 3er Ter: "VERDE"
  - 2) Frecuencias:
    - Primaria: 178.567
    - Secundaria: 178.678

## ANEXOS

Anexo Nro 1: Carta de la zona.

Anexo Nro 2: Lista de personal.

J Oper(s)

J Agr Cpo

## DISTRIBUIDOR

Copia Nro 1: JUR.

Copia Nro 2: 2do JUR.

Copia Nro 3: J AC.

Copia Nro 4: J AUOP.

Copia Nro 5: J CRR.

Copia Nro 6: Archivo.

RESERVADO