



# MANUAL DE ESTUDIO

**GRADO ACTUAL:** Comisario Supervisor

**CONCURSA PARA:** Subdirector de Policía

**ESCALAFÓN:** Profesional y Técnico

**SUBESCALAFÓN:** Sub escalafones de cada escalafón (Art. 12º Ley nº 12521)

## **Presentación**

*En los últimos años, nuestro instituto ha realizado denodados esfuerzos por alcanzar un lejano horizonte de objetivos y por caminos que, en perspectiva, parecían intransitables. Poner en marcha la multiplicidad de acciones ejecutadas hoy, requirió de diálogos incansables y consensos hasta alcanzar el punto de desarrollo que hoy tienen las escuelas que integran el Instituto de Seguridad Pública de la Provincia de Santa Fe.*

*Venimos insistiendo hace tiempo en que nuestra política institucional se orienta en dos sentidos: la formación inicial y la capacitación continua. En esta última instancia, la gestión cuenta con dos monumentales herramientas que posibilitan la concreción de las ideas y la hechura de políticas educativas que tienen objetivos claros. Por una parte, la Escuela Superior de Seguridad Pública toma la responsabilidad de capacitar al personal superior de nuestra policía, mientras que, por otra, la Escuela de Especialidades en Seguridad tiene la ciclópea tarea de posibilitar el acercamiento del conocimiento a los hombres y mujeres policías que conforman la gigantesca base jerárquica y pretenden, felizmente, crecer y desarrollar sus carreras. Nada de esto, se hubiese alcanzado sin el apoyo sustancial del Gobernador Miguel Lifschitz y el Ministro de Seguridad Maximiliano Pullaro.*

*En ese camino, el gobierno de nuestra provincia también ha ofrecido herramientas con el cometido de guiar a los hombres en su recorrido. Una de ellas es el sistema de ascensos por concurso con un tipo ideal: la idoneidad. Allí, nuestro instituto juega un rol destacado y tiene un enorme compromiso en todas las etapas de construcción de las políticas.*

*Eso y la solicitud del Ministerio de Seguridad, a través de la Subsecretaría de Formación y Desarrollo Policial, nos estimuló a*

*presentar este manual de estudio que seguramente coadyuvará a que nuestros policías alcancen mejores niveles de formación cada día, y sin duda alguna, a desempeñar mejores papeles en la etapa de oposición de los concursos de ascensos policiales.*

*Estamos especialmente agradecidos con nuestro cuerpo docente por su dedicación y seriedad a la hora de aportar su granito de arena y a todo el equipo que participó en la compilación, diseño y edición de este trabajo.*

*En la certeza de que será lucro, deseo éxitos a todos y todas.*

*Gabriel Leegstra*

*Director General de Policía (R)*

*ISeP Director General*

## **Criterios metodológico-educativos**

Este manual fue pensado en tres grandes campos de la educación técnico profesional: El campo de la formación general; el campo de la formación de fundamento y, finalmente, el campo de la formación específica.

Dentro de ese recorrido, el lector se encontrará con contenidos mínimos de: Campo de la Formación General: a. Conducción Superior y b) Relaciones Públicas y Oratoria. Campo de la Formación de Fundamento: a) Actualización Legal; b) Administración Financiera; c) Administración Logística; y d) Gestión de Recursos Humanos. Campo de la Formación Específica: a) Desarrollo de Políticas Públicas de Seguridad; y b) Violencia de Género. Finalmente, encontrará un apartado denominado Guía de Estudio, que contiene preguntas orientadoras que lo ayudará en sus aprendizajes.

**CAMPO DE LA  
FORMACIÓN  
GENERAL**

## CONDUCCION SUPERIOR

### FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN – ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA CONDUCCIÓN

La administración es un proceso que tiende al logro de un objetivo predeterminado, lo que implica que todas las funciones de la organización deben estar orientadas hacia una misma meta, de un modo coordinado y armónico.

Las funciones de la administración representan un proceso circular dinámico e ininterrumpido de actividad aplicada a las diversas áreas de la empresa. Éstas son:

El planeamiento (*qué hacer*)

La organización (*cómo hacerlo*)

La dirección (*hacerlo*)

El control (*verificación*)

La coordinación la consideraremos como la esencia de la administración y no como una más de sus funciones. Aunque hay autores que consideran a la "coordinación" como una quinta etapa.

La **función dirección** corresponde a una actuación o ejecución que, de acuerdo a la estrategia escogida para realizar el plan (**función organización**), nos conduzca al objetivo propuesto (**función planificación**). La dirección consiste en *hacer actuar* a otros.

### NIVELES DE LA CONDUCCIÓN

Normalmente se asocian los conceptos de táctica y estrategia. Táctica es el plan de acción para lo inmediato, en el corto plazo, para los próximos movimientos. Estrategia es el plan de acción a largo plazo. Abarca la definición de la meta u objetivo final, el establecimiento de la situación inicial, la evaluación de los recursos disponibles, en tiempo y lugar, y el trazado del plan de acción completo hasta la conquista del objetivo. Hay estrategias flexibles o rígidas, frontales o envolventes.

NIVELES DE LA CONDUCCIÓN	TIEMPO	ESPACIO	
Estratégico (Oro)	+	+	
Táctico (Plata)	±	±	
Operativo (Bronce)	—	—	

### PRINCIPIOS DE COMANDO Y CONTROL <sup>3</sup>

**INTRODUCCIÓN.** Cada uno de los servicios de emergencia, y otras agencias con responsabilidad para servir o proteger al público, debe mantener planes y procedimientos, que puedan ser activados ante la eventualidad de un incidente mayor, en orden a asegurar una respuesta suficiente, apropiada y efectiva.

Algunos incidentes de rutina involucran a una sola agencia, o solamente a un limitado número, cada una de las cuales llevan a cabo sus propias funciones claramente definidas. Un incidente mayor, sin embargo, casi ciertamente envolverá a un mayor número y variedad de agencias, cada una de las cuales necesitará ser enlazada y apoyada por las otras.

Mientras cada agencia tenga considerable experiencia en el tratamiento de un incidente propio de su esfera de operaciones, es importante que estén habilitadas para trabajar juntas para proveer una solución total, mientras que al mismo tiempo continúan desempeñando sus funciones normales. Debe haber, consecuentemente, alguna coordinación de planes y procedimientos.

Este papel ofrece una descripción de las facetas de los diversos niveles de conducción y describe cómo debe ser coordinado el trabajo de las agencias. Explica detalladamente el marco para tomar decisiones estratégicas y el rol de

un grupo de coordinación estratégica.

**ANTECEDENTES.** Durante la década de los 1980 una serie de disturbios en ciudades del interior trajeron como resultado el desarrollo, en el servicio de policía, de una triple estructura de comando y control (conocida como Oro, Plata y Bronce). Reflejaron los niveles estratégico, táctico y operacional de gestión de un incidente. Este sistema ha probado ser suficientemente útil y ha sido adoptado por todas las Fuerzas Policiales británicas (excepto en Escocia) y algunas otras agencias.

La experiencia ha exhibido que, mientras los elementos operacionales y tácticos de los planes son usados regularmente en todo el país, hay preocupación en torno a disposiciones -que no son enteramente satisfactorias- propias del nivel estratégico, particularmente cuando un incidente mayor se da en jurisdicciones locales y hay requerimientos a distintas agencias para trabajar juntos y dar respuesta a la emergencia. Se reconoce que todas las agencias tienen ocasión de tratar con los más serios incidentes que demandan la afectación de considerables recursos para cada una de ellas individualmente y que requieren la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales.

**FINALIDAD.** La finalidad de este documento es fijar principios para una estructura de gestión inter- agencias previamente acordado, para dar respuesta conjunta y coordinada a un incidente mayor. El Apéndice A "Principios Generales para la Gestión Operacional de Incidentes Mayores" del 17 de septiembre de 1992 define los conceptos de: incidente mayor, coordinación, comando y control.

No está dirigido a prescribir una estructura rígida, pero define un marco para la gestión al cual pueden suscribir todas las agencias. El marco puede entonces ser usado y adaptado para reflejar necesidades organizacionales de las agencias mientras son alentadas a conformarse a estos principios.

**GESTIÓN DE LA RESPUESTA.** En orden a concretar una respuesta combinada y coordinada a incidentes mayores, las capacidades de los

servicios de emergencia deberían vincularse estrechamente con las autoridades locales y otras agencias a través de una gestión de la emergencia integrada. La adopción de una estructura nacional acordada habilita a todas las partes involucradas a entender su rol en una respuesta combinada y cómo los diferentes niveles de gestión están interrelacionados.

El marco descrito encarna siempre los mismos principios prescindiendo de su causa o naturaleza, pero subsiste flexible a cada circunstancia individual. Para ser efectivo debe ser planificado con anticipación y debe ser sujeto de entrenamiento localizado y ejercicios regulares. La respuesta puede ser dividida dentro de tres niveles: operacional, táctico y estratégico. El requerimiento para implementar uno o más de estos niveles dependerá de la naturaleza del incidente; pero normalmente la necesidad será determinada al comienzo, en el nivel operacional y entonces solamente se moverá al nivel táctico y finalmente al estratégico, si es necesario.

La adopción de un marco nacional pre-acordado de una estructura de comando y control alentará a cada agencia a diseñar sus propios planes en interrelación con los planes de otras agencias, mientras y al mismo tiempo retienen un formato disponible para propósitos internos.

En sus planes, cada agencia necesitará reconocer los tres niveles de conducción -estratégico, táctico y operacional- y las funciones a ser ejecutadas. Alentará la integración de los procesos de gestión entre agencias estrechamente vinculadas entre sí. Tales niveles no están dirigidos a predeterminedar grados o cargos individuales o específicos.

Si alguna agencia activa sus planes y estructuras frente a un incidente mayor, entonces debe ser necesaria para las demás iniciar la ejecución de sus propios planes en orden a facilitar los enlaces. Donde no hay requerimientos para la acción directa de una agencia, no será necesario invocar los niveles tácticos u operacionales, por ejemplo, en caso de epidemias de rabia, donde no hay un escenario específico para el incidente, o solamente una amenaza; el nivel estratégico puede ser el único requerido.

Es una característica de la cadena de comando y control que tienda a ser creada desde abajo hacia arriba. Al comienzo de un incidente acerca del cual no hay advertencias, el nivel operacional será activado primero, con los otros niveles incorporándose después junto con la escalada del incidente, o con un

mayor conocimiento de la situación. Sin embargo, es posible que, con algunos incidentes, particularmente aquellos donde hay una amenaza o un problema potencialmente serio, la activación de los tres niveles será concurrente. Se reconoce además que en la mayoría de los incidentes la función de comando y control recaiga en un oficial, sin la necesidad de desplegar a un comandante específico.

Las emergencias marítimas mayores poseen una serie diferente de problemas para los servicios de emergencia y las autoridades locales porque las agencias terrestres no podrán tomar control de la situación desde fuera del lugar, sin la influencia directa de los eventos en el mar. Sin embargo, la coordinación es requerida para dar respuesta rápida desde bases terrestres. Requerimientos especiales para la gestión de una emergencia marítima mayor deben ser considerados en los Planes de Contingencia del Servicio de Guardacostas, en correspondencia con los principios de este papel.

**NIVEL OPERATIVO.** Al arribar a la escena de un evento, los servicios de emergencia tomarán medidas apropiadas inmediatamente y percibirán la extensión del problema. Ellas se concentrarán en sus tareas específicas dentro de sus áreas de responsabilidad. Es necesario tener en consideración el dar el control de una tarea o área específica a un oficial designado de los servicios de emergencia o de una agencia en particular llamada a la escena. El comando de los recursos pertenecientes a cualquier agencia y aplicada dentro de un área geográfica, o usados con un propósito específico, será retenido por aquella agencia. Cada agencia debe enlazarse completa y continuamente con las otras empleadas dentro de la misma área para asegurar un esfuerzo eficiente y combinado.

Si es apropiado, la policía actuará normalmente como la coordinadora de la respuesta en la escena.

Si los recursos comprometidos por una agencia muy pequeña o, dada la naturaleza del incidente, si no es necesario asignar un oficial de incidentes (*Incident Officer*), la policía normalmente actuará como punto de enlace para aquella agencia.

Estos preparativos deberán ser usualmente adecuados para una resolución

efectiva de la mayoría de los incidentes. Sin embargo, para incidentes más serios -que requieran recursos significativos- puede ser necesario implementar un nivel adicional de conducción.

**NIVEL TÁCTICO.** Un nivel táctico de comando existe para determinar prioridades en la afectación de recursos, para planificar y coordinar una tarea a ser ejecutada, y para obtener otros recursos si es necesario.

La mayoría, aunque no todas, de las funciones tácticas serán ejecutadas en la escena del incidente. Algunas agencias, particularmente autoridades locales, preferirán operar desde sus respectivas oficinas administrativas y normalmente enviarán a un representante a la escena como enlace con el oficial de incidentes. La planificación deberá tener lugar teniendo en cuenta que puede haber un número determinado de escenas individuales, por ejemplo, cuando el incidente se da en altamar.

Cuando más de una agencia está operando en el nivel táctico, debe haber consultas entre los diferentes oficiales de incidentes de cada una de ellas. El comandante táctico no debe involucrarse con actividades en la escena que sean propias del comandante operacional, pero concentrará sobre sí toda la gestión general del evento. En orden a materializar la coordinación, reuniones inter-agencias deben tener lugar a intervalos regulares y ser atendidas por los comandantes tácticos. Se establecerá un servicio de enlace que facilite la intercomunicación y el apoyo a la resolución del incidente. La policía llevará un registro escrito.

Si resulta evidente que los recursos -o los expertos- sean requeridos más allá de las capacidades del comandante táctico, o resulte necesario coordinar varios escenarios de incidentes (donde comandos tácticos hayan sido establecidos), puede ser necesario implementar un nivel estratégico de gestión.

**NIVEL ESTRATÉGICO.** El propósito del nivel estratégico de gestión es establecer un marco de trabajo para la política dentro de la cual los comandantes tácticos trabajarán, para dar apoyo a los mismos mediante la provisión de recursos, para darle prioridad a las demandas de diversos oficiales de incidentes con la finalidad de elaborar planes para el retorno a un estado de

normalidad, una vez que el evento ha sido controlado. El requerimiento para una gestión estratégica puede ser dirigido a una sola agencia en particular. Sin embargo, ciertos incidentes requieren una respuesta multiagencial en el nivel estratégico, en orden a concretar una resolución. En tales incidentes un grupo de coordinación estratégica podría ser formado. Se recomienda que este grupo sea una extensión del rol y responsabilidad del Grupo de Coordinación Mayor (tal como se define en la publicación del Ministerio del Interior llamada "Tratando con un Desastre") y la cual tiene una responsabilidad posterior para asegurar que las planificaciones y el entrenamiento sean ejecutados.

De acuerdo con los procedimientos previamente establecidos en el papel "Principios Generales para la Gestión Operacional de Incidentes Mayores", será una responsabilidad normalmente asumida por la policía para establecer y presidir el grupo de coordinación estratégica. El grupo comprometerá a miembros nombrados procedentes de cada agencia. Cada persona debe estar capacitada para tomar decisiones ejecutivas con respecto a recursos dentro de sus agencias y tener la autoridad para buscar la ayuda de otras agencias en apoyo de sus roles.

Las decisiones tácticas no son responsabilidad de este grupo. Ellas necesitarán ser apoyadas por un determinado número de personas brindadas por las distintas agencias involucradas. Conforme el incidente se vaya desarrollando, debería haber evaluaciones regulares acerca de las necesidades y propósito del grupo. En un incidente mayor, normalmente será responsabilidad de la policía coordinar inicialmente el rol estratégico de las agencias envueltas. Sin embargo, se reconoce que, debido a la naturaleza de ciertos incidentes mayores, este rol pueda ser tomado por algún escalón en un organismo y luego pasado a otra agencia (Ej.: en el evento de un desastre natural) o hacia la autoridad local para administrar la fase de recuperación. En todo momento, sin embargo, el personal y los recursos de cada organización continuarán bajo el comando de sus respectivos jefes, tanto como les sea concerniente según la especialidad de su rol.

En descargo del rol de coordinación, la responsabilidad podría ser tomada de los rasgos del incidente en particular, junto con profesionales expertos de cada una de las agencias y de sus deberes estatuidos. Puede ser necesario asignar el control

de funciones específicas a una o más agencias. En circunstancias extremas. Ej.: un incidente terrorista, puede ser necesario para la policía tomar acciones de ejecución respecto del incidente al completo.

El comandante policial estratégico podría estar en posición de presidir regularmente las reuniones del grupo de coordinación estratégica. Es un principio fundamental de este sistema que los oficiales ejecutivos de varias agencias hagan consultas sobre bases regulares. Ellos deben además consultar con las agencias la provisión adicional de recursos requeridos en la escena, y mantener una supervisión estratégica. Estos arreglos de gestión necesitarán ser adaptados a la tarea que está entre manos y ser lo suficientemente flexible para reflejar las circunstancias cambiantes, pero es de buena práctica adoptar una aproximación colectiva, con todas las reuniones documentadas y firmadas por todos los presentes.

El grupo de coordinación estratégica deberá estar enterado de sus amplios roles, los cuales pueden abarcar intereses del gobierno central, manejo de peticiones para consejo y asistencia de servicios individuales y agencias, y demandas de los medios de comunicación social. El grupo podría asegurar una estrategia para el tratamiento con la prensa afectada a la operación, organizar un pequeño centro de prensa (normalmente a cargo de un oficial de policía).

Se recomienda muy especialmente a los miembros del grupo de coordinación estratégica no concurrir a la escena. Ellos podrían permanecer con el grupo para alentar el establecimiento de fuertes uniones entre miembros del mismo y un entendimiento de cada uno de los demás objetivos estratégicos y las a veces complejas negociaciones que son requeridas para arribar a una conclusión en particular. Si se producen ausencias por alguna razón, deberá nombrarse al sustituto procedente de la misma agencia, con plena autoridad para desempeñar tal función estratégica. En incidentes prolongados, la necesidad de personal de reemplazo a colegas crecerá. Es preferible para las agencias disponer de estos reemplazos en orden a mantener con experiencia a los nuevos miembros que deba concurrir rápidamente a su puesto.

El grupo de coordinación estratégica podría estar basado en un lugar apropiado previsto con antelación, normalmente lejos del ruido y la confusión de la escena. En algunas áreas un edificio destinado a tal comando debe existir. Ej.: un centro de emergencia local para incidentes nucleares, en otros

el plan de contingencia podría identificar la instalación a ser usada. Dada la función de la policía de presidir inicialmente el grupo, puede ser considerado un centro de control policial para tales fines.

**SUMARIO.** La gestión de emergencias es practicada en los incidentes más pequeños, sin embargo, en el nivel local todos aquellos involucrados en el proceso de respuesta a la emergencia se concentrarán en sus tareas específicas, con la policía actuando normalmente en la coordinación general. Ciertos incidentes, Ej.: aquellos costa-afuera, requieren arreglos especiales. Si más recursos son necesitados, un comando táctico será facilitado cerca de la escena del evento con, donde fuere apropiado, cada una de las agencias involucradas proveyendo comandantes tácticos. Otra vez, la policía proveerá la coordinación general.

Donde los comandantes tácticos requieran recursos, o servicios especializados fuera de su control, o donde haya situaciones tácticas de escasa importancia, aunque creciente en su dimensión, un nivel de comando estratégico deberá ser implementado.

En aquel evento donde más de un servicio o agencia requieran dirección estratégica, un grupo de coordinación estratégica podría ser establecido, normalmente bajo la conducción de un comandante policial estratégico. Este grupo desarrollará toda la estrategia para tratar con el incidente incluyendo a la prensa, y puede abarcar, entre otras cosas, enlaces con los departamentos del gobierno central.

## **Apéndice "A": PRINCIPIOS GENERALES PARA LA GESTIÓN OPERACIONAL DE INCIDENTES MAYORES**

Para incidentes mayores, es necesario planificar considerando la práctica ya existente y es recomendable que estos principios formen el marco para discusiones locales entre agencias involucradas en los planes de contingencia. Los incidentes mayores a menudo requieren gestión sofisticada y pre-

planificada, así las dificultades en el lugar podrán ser evitadas. Se reconoce, sin embargo, que no es posible anticipar las demandas de cada tipo de emergencia. Es responsabilidad policial en un incidente mayor, coordinar los roles estratégicos de todos los servicios de emergencia y otras organizaciones involucradas. Se reconoce que, debido a la naturaleza de ciertos incidentes mayores o desastres naturales, este rol de coordinación pueda ser llevado a cabo por otro servicio o agencia más apropiado.

En todo momento, sin embargo, el personal y los recursos de cada servicio quedarán bajo el comando de sus respectivos titulares. Donde sea apropiado, un grupo de coordinación será formado con personal procedente de los servicios o agencias claves. Este grupo será normalmente presidido por la policía, que mantendrá registros escritos de sus deliberaciones. Miembros apropiados del grupo se asegurarán de mantener el registro del incidente.

Dispensando al rol de coordinación, la responsabilidad será tomada y deducida de las características propias de cada incidente en particular, junto con expertos profesionales de cada servicio de emergencia y de acuerdo a sus deberes estatuidos. Puede ser necesario asignar el control de funciones específicas a uno o más servicios de emergencia u otras agencias. Por ejemplo, el Servicio de Fuego tendrá normalmente la responsabilidad en la función de rescate y el Servicio de Ambulancias NHS (*National Health System*) será normalmente responsable del tratamiento inicial y las evacuaciones médicas. En circunstancias extremas, Ej.: un incidente terrorista, puede ser necesario para la policía tomar acción ejecutiva respecto del incidente total. Las definiciones siguientes se relacionan con lo manifestado previamente:

Incidente Mayor: significa incidentes cayendo dentro de la definición acordada y contenida en el Manual de Procedimientos de Emergencia de la ACPO (Asociación de Jefes de Policía), el Manual de Procedimientos de Emergencia en Incidentes Mayores del Servicio de Fuego, las Disposiciones Operacionales del Servicio de Ambulancias, el Manual Civil de Emergencias, las Disposiciones para el Tratamiento de Incidentes Mayores del Servicio Nacional de Salud y la publicación del Ministerio del Interior «Tratando con el Desastre». Coordinación: significa la armoniosa integración de los expertos de todas las agencias involucradas con el objeto de traer, eficaz y eficientemente, el

incidente a una conclusión exitosa.

Comando: significa la autoridad de una agencia para tomar acciones directas acerca de sus propios recursos (personal y equipos).

Control: significa la autoridad para dirigir operaciones estratégicas y tácticas en orden a completar una función asignada e incluir la habilidad de dirigir las actividades de otras agencias comprometidas en el completamiento de tal función. El control de una función asignada así llevada a cabo incluye velar por la salud y la seguridad de todos los involucrados.

#### **ESTRUCTURA DE COMANDO DE ORO, PLATA Y BRONCE 4**

Una **estructura de comando de oro, plata y bronce** es usada por los servicios de emergencia del Reino Unido para establecer un marco jerárquico para el comando y control de los principales incidentes y desastres. El llamado "control de platino" es el nivel de gobierno (COBR). Algunos profesionales usan en su lugar el término "estructura de comando estratégico-táctico-operacional", pero las diferentes categorías son equivalentes. Si bien este sistema no significa explícitamente una jerarquía de rangos, con roles no específicos a los grados, invariablemente la cadena de comando será la misma que la del orden de los grados. Mientras que la estructura de comando de oro, plata y bronce fue diseñada para las emergencias, ha sido utilizada para todo tipo de operaciones planificadas como los partidos de fútbol o las operaciones con armas de fuego, como la Operación Kratos.

**Historia.** La estructura fue creada por el Servicio de Policía Metropolitana del Reino Unido en 1985 justo después de un disturbio grave en el norte de Londres en la noche del 6 de octubre, donde fue asesinado el policía Keith Blakelock. Scotland Yard pronto se dio cuenta de que su sistema de comando basado en el grado habitual era inapropiado para eventos súbitos. Por ejemplo, nunca quedó claro quién era en realidad el encargado operacional de la policía esa noche. Un pequeño equipo, incluyendo al Inspector Peter Power decidió rápidamente que tres roles esenciales eran más importantes que los numerosos grados en esas situaciones y se dedicó

a la creación y promulgación de una nueva estructura que luego se extendió a través de todas las fuerzas de policía del Reino Unido y se convirtió hoy en el estándar del comando en todas partes. El título estructura de comando 'Oro Plata Bronce' fue inventado por el Superintendente Jefe **David Stevens**, jefe de la Subdivisión de Orden Público en Scotland Yard. Power era el miembro de un pequeño equipo de especialistas (con Stevens) en Scotland Yard, que detalló el sistema y se convirtió en su principal arquitecto/promulgador. El concepto de los niveles de comando operativo, táctico y estratégico ha estado vigente por muchos años; sólo los títulos han cambiado. El concepto y sus explicaciones han sido reforzados desde la introducción de la Ley de Contingencias Civiles de 2004 (CCA, *Civil Contingencies Act*).

El llamado título de "platino" no es ampliamente reconocido. Se debatió durante los primeros años de la CCA, pero se descontó. El nivel por encima de Oro fue usado para incluir las oficinas del gobierno regional como un conducto hacia Westminster hasta que se disolvió como parte de las revisiones de la Coalición. La participación ministerial por lo general se alimentará de y responderá a través de una de las agencias de luz azul, inevitablemente debido a su rol que define la CCA, el comandante policial Oro.

El **comandante de oro** está en el control total de los recursos de su organización en el incidente. Esta persona no estará en el lugar sino en una sala de control distante, el comando oro, donde formulará la estrategia para hacer frente al incidente. Si los comandantes oro de diversas organizaciones en un incidente no están juntos, estarán en contacto constante con los demás a través de videoconferencia o por teléfono. La CCA requiere que la policía asuma y presida el comando oro multiagencial. Esta responsabilidad usualmente caerá en el jefe de policía local o su delegado autorizado.

El **comandante de plata** es el comandante táctico que maneja la implementación táctica siguiendo la dirección estratégica dada por oro y lo hace en grupos de acciones que son completadas por bronce.

Dependiendo de la organización, puede o no estar en escena: Bomberos tiende a estar, la policía tiende a no estar; sin embargo, esta es una decisión dinámica. Otras organizaciones toman sus propias decisiones, aunque muchos son alentados a asistir o enviar un representante al comando multiagencial plata liderado por la policía, como lo detalla la CCA. Este podría estar situado en un vehículo de comando en o cerca de la escena o un edificio remoto como la sede de la jefatura de policía. Hay una idea errónea de que todos los servicios de luz azul comparten una gran sala de control y el centro de control de emergencias. Generalmente este no es el caso. Este rol a menudo no está estrictamente relacionado con los grados, sino que a menudo cae en los oficiales superiores en lugar de policías o sargentos.

Un **comandante de bronce** controla directamente los recursos de una organización en el incidente y se encontrará con el personal que trabaja en el lugar. Un comandante o el representante de cada respondedor involucrado estarán presentes y tomarán la dirección de su organización, con el esfuerzo global generalmente coordinado por la policía. Un error común es que el servicio de bomberos está a cargo de un incidente de fuego. Este no es el caso, por las enmiendas a la Ley de Bomberos y la introducción de procedimientos genéricos de gestión de incidentes en la Ley de Contingencias Civiles de 2004. Ellos controlan todas las acciones dentro del cordón interno. El puesto de comando avanzado o vehículo será localizado fuera de la zona caliente y es donde los comandantes de bronce se reunirán, coordinados por la policía. Si un incidente está muy extendido geográficamente, los diferentes comandantes de bronce pueden asumir la responsabilidad de diferentes lugares. Si el incidente es de naturaleza compleja, como suele ser el caso, los diferentes comandantes de bronce se dan sus propias tareas o responsabilidades en un incidente, por ejemplo, tomar declaraciones, gestión de cordón o gestión de sobrevivientes.

**Primacía Policial.** Un error común es que la policía está a cargo. Son dirigidos por la **Ley de Contingencias Civiles** para coordinar la respuesta a un

incidente. Son dirigidos a realizar trabajos multiagenciales; es decir, incluir y trabajar con todos los respondedores y los participantes (particularmente los respondedores de categorías 1 y 2 designados que figuran en la Ley de Contingencias Civiles). Cada organización participante tiene su propia estructura de comando, pero generalmente enviará representantes, comandantes u oficiales de enlace a cada nivel de la estructura multiagencial.

**La estructura de comando en la práctica.** El incendio de Buncefield de 2005 puede ser utilizado como uno de los muchos ejemplos para mostrar cómo funciona la estructura de comando. Tras las explosiones del domingo 11 de diciembre de 2005, la operación estratégica para poner el incidente bajo control se inició en la sede de la Policía de Hertfordshire en Welwyn Garden City, a cierta distancia del incidente.

a. El Jefe del Servicio de Rescate y Bomberos de Hertfordshire, Oficial Roy Wilsher, se ubicó como Comando Oro "dentro de una hora del incidente".

La ubicación del Comando Plata se instaló inicialmente cerca del incidente, luego se trasladó a Watford.

Bronce fue situado en la base del fuego y era una unidad de control del servicio de bomberos de Hertfordshire. Cada uno de los servicios tenía sus propios oficiales superiores que asumieron los roles de oro, plata y bronce. Durante los tres primeros días del incendio, el comité de comandantes de oro se reunió a las 11:00 am y 2:00 pm; cada sesión fue usualmente seguida por una conferencia de prensa. Las reuniones de comando fueron atendidas por los comandantes de los principales servicios de emergencia, las autoridades locales, funcionarios de salud y seguridad y oficiales de prensa civiles de los servicios de emergencia.

## **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Donald C. Witham

Hay una creciente y más bien extensa literatura sobre planificación estratégica. Por ejemplo, el Centro de Recursos de Aprendizaje en la Academia de Entrenamiento del FBI ha compilado una bibliografía de diez páginas sobre planificación estratégica. Esta bibliografía lista los ítems disponibles en la Biblioteca de la Academia del FBI. Melcher y Kerzner (1988, p. 20), trazando la evolución de la teoría de la planificación estratégica, escriben que el primer interés en el tema puede remontarse a la Escuela de Negocios de Harvard en 1933, cuando el "punto de vista" del tope de la gestión fue añadido al curso de política empresarial. Esta perspectiva enfatizó el incorporar el ambiente externo de una empresa con sus operaciones internas.

La obra clásica de **George Albert Steiner**, *Planificación Estratégica: Lo que todo gerente debe saber*,<sup>7</sup> fue publicado en 1979 y generalmente es considerado como la biblia de la planificación estratégica. Steiner afirma que la planificación estratégica está íntimamente entrelazada en toda la estructura de la gestión. Steiner enlista catorce procesos básicos y bien conocidos de gestión (por ejemplo, el establecimiento de objetivos y metas, el desarrollo de una filosofía de la empresa mediante el establecimiento de creencias, valores y demás) que conforman los componentes de un sistema de gestión general y los vincula a un proceso de planeamiento estratégico integral (7-8).

Hay muchos diferentes modelos o abordajes a la planificación estratégica.

**Bonita H. Melcher** y **Harold Kerzner**, en su libro *Planificación Estratégica:*

*Desarrollo e Implementación*,<sup>8</sup> proporcionan una excelente descripción y revisión de varios modelos. En esencia, la planificación estratégica es un enfoque muy racional para el proceso de gestión. Busca responder a las siguientes preguntas:

¿Por qué existe la organización? ¿Qué está haciendo la organización hoy en día? ¿Qué debería estar

haciendo la organización en el futuro? ¿Qué objetivos acortoplazo y a largo plazo de  
ben ser logrados para cerrar la brecha desde el presente hacia el futuro?

Existe cierto debate entre los planificadores estratégicos en cuanto a si este análisis puede ser significativo sin identificar la cultura de la organización, sus valores y normas y los valores de los tomadores de decisiones críticas. Así, una serie de modelos del proceso de planificación estratégica incluyen una identificación de valores, auditoría y etapa de análisis. Muchos otros modelos no incluyen este paso. La experiencia del escritor ha sido que muchos oficiales encargados de hacer cumplir la ley están apagados por lo que consideran "conceptos de psicología de organización blandos, sensibleros" entrometiéndose en el proceso de planificación.

El autor cree que la comprensión de la cultura organizacional es extremadamente importante para el éxito de cualquier intento de cambiar una organización. La planificación estratégica es tal esfuerzo - cambiando la organización desde su presente hacia su futuro. Sin embargo, muchas organizaciones y sus miembros no están preparados para este tipo de auto-examen. La planificación estratégica puede ayudar a las agencias encargadas de hacer cumplir la ley en el desempeño de su misión sin incluir la etapa de análisis de valores.

**Evolución del Pensamiento sobre la Gestión.** Hasta la década de 1950, las organizaciones eran gobernadas por un set de reglas. Había una variedad de teorías muy respetadas sobre las organizaciones, incluyendo la teoría clásica de la organización / ciencia administrativa de Henry Fayol (1841-1925), la teoría burocrática de Maximilian Carl Emil "Max" Weber (1864-1920) y la gestión científica de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), pero todos prescribieron el mismo conjunto de reglas.

Primero, simplificar el trabajo tanto como sea posible. Segundo, organizarse para cumplir con las actividades rutinarias. Tercero, establecer estándares de control para monitorizar el desempeño. Finalmente, no hacer caso de cualquier cambio en el mundo en general que pueda afectar a la organización. Había muy pocas expectativas de cambio y ningún esfuerzo hecho para anticiparlo.

Sin embargo, esas teorías con sus "principios" de la administración resultaron en dramáticas ganancias en la productividad. De hecho, esas ideas llevaron a mejorar sustancialmente los beneficios y los aumentos salariales

correspondientes para los trabajadores. ¿Por qué? Porque ellos colocaron una prima en un enfoque racional para organizar el trabajo y destacaron la importancia de los gerentes calificados y competentes - una salida definitiva de los enfoques previos que alentaron el nepotismo y el amateurismo (actividad que se practica o realiza de manera no profesional).

Desafortunadamente para esas ideas, el mundo cambió. A fines de la segunda mitad del siglo XX, el cambio mismo se convirtió en la variable crítica. Una vez que pudimos apostar de forma segura que mañana sería como hoy en todos los aspectos importantes, hoy es la apuesta de un tonto.

Comenzando alrededor de 1950, vimos el desarrollo de las filosofías administrativas que reconocieron esta nueva omnipresencia del cambio. El cambio fue visto como una certeza, no como una anomalía. No había de ser tratado normativamente (es decir, ya sea como bueno o malo), sino visto como inevitable. Así, las organizaciones tuvieron que ser estructuradas para acomodar y anticiparse al cambio. Además, el foco se desplazó desde las tareas de rutina que los empleados realizan cada día hacia los resultados que se esperaba obtener de ellos de todo este esfuerzo. La nueva frase de moda era "gestión por resultados" (*manageforresults*). El nuevo paradigma solicitó estructuras organizacionales flexibles o ad hoc que se organizaran para obtener resultados deseados, desarrollar metas para dirigir o enfocar el esfuerzo y anticipar cambios.

Muchos lectores están familiarizados con algunas de esas nuevas teorías paradigmáticas: gestión por objetivos (MBO, *management by objectives*), sistema de planificación y programación del presupuesto (PPBS, *planning, programming budget system*), presupuesto base cero (ZBB, *zero-based budgeting*), y enfoques de contingencia o teorías situacionales.

Por una variedad de razones esos esfuerzos administrativos se reunieron con distintos niveles de éxito -la mayoría decepcionantes- cuando fueron implementados por las organizaciones. Por ejemplo, el gobierno federal intentó y abandonó el PPBS, entonces el MBO y finalmente la ZBB. Aun así, las filosofías de gestión que enfatizan los resultados siguen siendo populares.

Como siguiente paso los gerentes no sólo querían conocer la dirección futura de sus organizaciones, sino que también querían identificar sus fortalezas y debilidades. Este enfoque es llamado planificación a largo plazo (*long-range planning*). En los Estados Unidos, la planificación a largo plazo se convirtió en una filosofía de gestión popular desde principios a mediados del decenio de 1970. La planificación a largo plazo, sin embargo, también tiene sus deficiencias, primariamente porque ignora los factores externos que afectan el desempeño de una organización. Algunas personas sintieron que la planificación a largo plazo se enfocó demasiado exclusivamente en factores internos y creó una mentalidad introspectiva. La planificación estratégica, por contraste, es concebida como una filosofía de gestión-por-resultados (*management-for- results*) que usa tanto una evaluación interna como una evaluación ambiental.

Una dificultad mayor en la comprensión de esas diferentes filosofías de gestión es que los escritores usan distintos nombres para esas ideas y también desarrollan definiciones únicas para ellos. Sin embargo, casi todos están de acuerdo en que la planificación estratégica es una filosofía orientada a los resultados que emplea tanto una evaluación organizacional interna como y un análisis ambiental externo.

**Modelos de Planificación Estratégica.** Como se ha detallado anteriormente hay un número de diferentes enfoques para la planificación estratégica, que requieren diversos niveles de compromiso de recursos y cada organización necesita adaptarse o modificar esas ideas diferentes para encajar en su situación particular. No hay una "mejor manera" universal.

En esta sección dos modelos serán descritos. El primero de ellos, la ***planificación estratégica aplicada***, es definida como "el proceso por el cual los elementos de guía de una organización visualizan su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para lograr ese futuro" (Pfeiffer et al. 1986, 1). El escaneo ambiental debe ser continuo y permanente durante todo el proceso debido a que la planificación estratégica demanda que una organización mantenga un dedo en el pulso

del ambiente que podrá y afectará su futuro.

El paso de la auditoría del desempeño en el modelo incluye un estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas y un esfuerzo por identificar los factores externos significativos que puedan afectar a la organización. La organización puede muy bien escanear continuamente su entorno, pero aquí es donde la información ambiental es realmente analizada en el contexto de los datos de la evaluación interna y de las metas futuras.

Un segundo modelo, desarrollado por "United Way of America", es llamado **gestión estratégica**. United Way la define como "un proceso sistemático e interactivo para pensar y crear el mejor futuro posible para la organización" (United Way of America 1985, 3). El objetivo es realzar la habilidad de una organización para identificar y lograr resultados específicos deseados mediante la integración de la información sobre su entorno externo, las capacidades internas y el propósito y dirección del conjunto.

**Los elementos esenciales de la planificación estratégica.** Esta sección ofrece una serie de ideas y sugerencias para ayudar a los lectores a comprender cómo conducir actividades de planificación estratégica en sus propios departamentos. El primer elemento -una gestión con orientación a los resultados- requiere que la gente se distancie un tanto de sus obligaciones diarias y piense en el cuadro grande. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a mi departamento? ¿Qué está pasando en la comunidad? ¿Qué quiero que parezca este departamento y que esté haciendo en cinco o diez años?

Desde esta perspectiva, la gestión por resultados es común para la mayoría de los enfoques administrativos actuales (como MBO, PPBS y ZBB), que muchas personas y departamentos estén familiarizados con varios métodos para lograrlo.

Con frecuencia, un retiro para la gestión es conducido en un hotel o complejo turístico cercano. A veces a los directivos claves se les pide que preparen una

lista de aquellos factores o resultados más críticos para el éxito de la organización. Un facilitador de grupo puede entonces conducir una reunión en la que se produce una lista maestra de esos resultados.

Un par de precauciones están en orden, sin embargo. Primero, al describir la dirección futura deseada de la organización, la gente debe ser realista e identificar resultados alcanzables que son consistentes con los recursos anticipados. Segundo, tener cuidado con un futuro que se ve exactamente como el pasado. Se ha dicho que los mayores impedimentos entre los humanos y su futuro son los humanos mismos y qué son capaces de imaginar y concebir.

El segundo elemento es el análisis ambiental. Las actividades primarias aquí son la reunión de datos y el análisis de tendencias relevantes. ¿Dónde busca esos datos? A nivel nacional, el *Censo de Población y Vivienda* de la Oficina del Censo de los Estados Unidos es una herramienta valiosa. El *Libro de Datos* del Departamento de Comercio *de la Ciudad y del Condado*, así como los informes del Departamento de Trabajo y otros indicadores nacionales, también pueden ser útiles. Con respecto a la actividad criminal, *Crimen en América*, copilado por el FBI, es una excelente fuente. Las revistas y las sociedades profesionales y académicas frecuentemente se centran en los desarrollos y eventos que afectarán significativamente a las organizaciones de la aplicación de la ley.

A nivel local, los datos de tendencias relevantes y críticas a menudo pueden obtenerse en el área de las universidades - particularmente escuelas de negocios, departamentos de economía y departamentos de sociología. La cámara de comercio, asociaciones de comercio local y municipal, del condado y los gobiernos estatales generalmente son buenas fuentes de información. Un estudio de personas con conocimientos en la comunidad también puede ayudar a identificar la información relevante.

Una forma poco usada de análisis ambiental, el desarrollo de escenarios, es el enfoque más orientado hacia el futuro. Los escenarios intentan integrar una serie de tendencias independientes y desarrollar una visión consistente y coherente de futuros plausibles y alternativos. Generalmente, varios escenarios serán desarrollados y algunos serán seleccionados para fines de planificación. Este enfoque tiene un significado especial en la universidad y en

las instituciones "think tank".

Obviamente, los objetivos del análisis ambiental son identificar las tendencias más significativas para la organización y describir sus posibles implicaciones. Los planes de contingencia pueden ser preparados o pueden configurarse arreglos de monitoreo especial para realizar un seguimiento de esas tendencias.

El tercer elemento es la evaluación organizacional, un paso que determina las capacidades de una organización (sus fortalezas y debilidades). Generalmente, una serie de evaluaciones de los recursos (por ejemplo, humanos, instalaciones, financieros) son conducidas. Por ejemplo, ¿la organización tiene suficientes personas con la educación y las habilidades apropiadas para cumplir sus propósitos? Además, puede hacerse un examen de la estructura y la cultura de una organización. ¿Son consistentes y compatibles con la misión y la dirección futura de la agencia?

Es importante revisar el desempeño anterior de una organización y sus principales entidades. ¿Se lograron los objetivos anteriores? ¿Los registros e informes son de alta calidad? Las encuestas y entrevistas a empleados o clientes pueden arrojar mucha luz sobre la percepción del desempeño. En el FBI, por ejemplo, los procesos de inspección, evaluación y auditoría dirán mucho sobre el desempeño de los diversos componentes y programas organizacionales.

El producto de esta etapa debe ser una lista precisa de las competencias y carencias de todo el de la organización. Obviamente, este conocimiento, junto con la información ambiental relevante, ayudará a determinar la dirección futura de la organización.

**Planificación Estratégica en el FBI.** La planificación estratégica en el FBI es responsabilidad del director. Temprano cada otoño el director y varios altos ejecutivos revisan y revalidan la misión del FBI y los componentes de las misiones. Un plan estratégico es preparado cada año, proyectando las actividades del FBI en cinco años hacia el futuro. La misión y los componentes son cuidadosamente examinados para garantizar que describen los principales propósitos hacia los cuales los esfuerzos del FBI serán y deberán ampliarse en los próximos años.

Este paso de "revisión de la misión" comienza el desarrollo del nuevo plan. Es también donde el director y los altos ejecutivos articulan su visión con respecto a la dirección futura del FBI, centrándose exactamente en qué quiere lograr el buró durante los próximos cinco años. En esta etapa la visión es de amplio alcance.

Subsecuentemente, otros ejecutivos del FBI y los gerentes de programas desarrollan objetivos precisos y estrategias de acción que dan forma práctica a la visión del director. Si bien el escritor era el jefe de la Unidad de Planificación Estratégica de la División Inspección del FBI, fue autor de una referencia detallada, "Guía para la Planificación Estratégica en el FBI", para ayudar a los empleados del FBI a desarrollar esos objetivos precisos y planes de acción. Además, preparó un folleto titulado "Una visión general de los esfuerzos de planificación estratégica del FBI". En una organización del tamaño del FBI, el documento de planificación es bastante voluminoso. Sin embargo, es crítico que las estrategias precisas y planes de acción sean preparados que conducirán a la realización de los propósitos generales de la organización.

El proceso de planificación estratégica en sí, es decir, escanear el ambiente, evaluar el desempeño, pensar en la futura dirección del FBI y desarrollar planes de acción para lograr los objetivos planteados, es más importante que el documento que contiene el plan estratégico. Aun así, el plan es un tremendo vehículo para la comunicación dentro de la oficina. Una de las razones más comunes por las que las organizaciones no han podido alcanzar sus propósitos es que muchas personas no saben lo que se espera de ellas. No entienden qué está tratando de lograr la organización y cómo su trabajo encaja en el cuadro general. El plan estratégico ayuda a todos los empleados del FBI a comprender sus contribuciones a la labor del buró.

La Unidad de Planificación Estratégica (SPU) es responsable de conducir la función de análisis ambiental para el FBI. Esta unidad realiza exactamente el tipo de actividades y análisis descritos anteriormente. Con respecto a la etapa de evaluación interna de la organización, la SPU coordina las actividades de las diversas entidades del FBI. Como se ha descrito anteriormente, los informes de inspección de las oficinas del FBI, la evaluación de programas y las auditorías proporcionan invaluable información sobre el rendimiento. El FBI ha estado involucrado en la planificación estratégica desde la primavera de 1987.

El proceso está evolucionando y nadie diría que es perfecto. Sin embargo, los líderes del FBI están convencidos de que es el enfoque de gestión más adecuado para la administración de la agencia.

**Conclusión.** La planificación estratégica surge de filosofías administrativas que enfatizan un enfoque de gestión por resultados y reconocen la omnipresencia del cambio en toda la sociedad. Aunque no existe una definición estándar o universalmente aceptada de planificación estratégica, la mayoría de los administradores estarían de acuerdo en que tienen tres elementos principales:

Gestión con orientación hacia los resultados.

Análisis ambiental externo.

Evaluación organizacional interna.

Si bien algunos autores distinguen entre la planificación estratégica y la gestión estratégica, el autor considera que la principal diferencia es solo semántica. Las ideas y teorías sobre la mejor manera de organizar seguirán evolucionando en los próximos años. Sin embargo, es razonable esperar que los conceptos futuros se basen en muchas de las ideas de hoy. En este sentido, los elementos esenciales de la planificación estratégica -gestión por resultados, análisis ambiental y evaluación organizacional- puede esperarse que permanezcan como principios importantes de filosofías futuras.

Este artículo ha descrito los beneficios de la planificación estratégica para las fuerzas del orden y esbozó algunos pasos necesarios para llevar a cabo los elementos esenciales de la planificación estratégica. El cumplimiento efectivo de la ley estadounidense es una meta a la que todos los norteamericanos tienen derecho. Aunque no existen panaceas mágicas ni garantías de eficacia, la planificación estratégica es un enfoque administrativo sencillo con un historial probado. Se anima a todos los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley a considerar este enfoque, ya que guían a sus organizaciones en el futuro.

**Referencias y lectura adicional:**

*Melcher, Bonita H., and Harold Kerzner. 1988. Strategic planning: Development and implementation. Blue Ridge Summit, PA: TAB Professional and Reference Books.*

*Pfeiffer, J. William, et al. 1986. Applied strategic planning: A how to do it guide. San Diego, CA: University Associates.*

*Steiner, George A. 1979. Strategic planning: What every manager must know. New York: The Free Press.*

*United Way of America. 1985. Strategic management and United Way. Alexandria, VA: United Way of America.*

*University Associates Consulting and Training Services, 8380 Miramar Mall, Suite 232, San Diego, CA 92121 (619 552-8901).*

## TECNOLOGÍA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Emmanuel P. Barthe y Kenneth J. Peak

**Introducción.** Todas las organizaciones de justicia criminal necesitan examinar ocasionalmente sus valores fundamentales y evaluar el proceso por el cual proveen los bienes y servicios anunciados. La planificación estratégica proporciona las herramientas y los pasos requeridos para examinar la eficacia de los sistemas de entrega de productos de una agencia. Las agencias públicas y privadas tienen una obligación para con la población a la que sirven y sin tal planificación, las agencias de riesgo no cumplen con las necesidades de sus clientes. Por tanto, la planificación estratégica es una parte integral de las agencias modernas preocupadas por la responsabilidad fiscal y la prestación de servicios adecuados (Haines2000).

El impulso hacia el profesionalismo y la rendición pública de cuentas ha llevado a los departamentos de policía a adoptar medidas de planificación estratégica y a aplicar los conceptos tomados del mundo de los negocios. El advenimiento de la tecnología de la información (IT, *information technology*) ofrece nuevas oportunidades y desafíos para la planificación estratégica policial. Las tecnologías modernas se han convertido en partes indispensables del proceso de planificación policial de hoy, sea para gestionar personal o para anticipar la mejor manera de abordar los problemas del crimen del mañana.

**Planificación Estratégica Policial Básica.** La planificación estratégica tiene muchos beneficios para los líderes de la policía. Puede ayudar a una agencia a identificar y anticipar las tendencias clave y problemas que enfrenta la organización, tanto en la actualidad como en el futuro. El proceso de planificación también explora opciones, establece direcciones y ayuda a los interesados a tomar decisiones apropiadas. Facilita la comunicación entre los actores clave que están involucrados en el proceso y mantiene a las organizaciones centradas en los resultados mientras luchan contra las crisis diarias. La planificación puede ser usada para desarrollar indicadores de desempeño para medir los esfuerzos de una agencia. Finalmente, y más importante, ayuda a los líderes a facilitar y gestionar el cambio (Glensor y Peak 2005). La Tabla 1 ilustra algunos pasos de la planificación estratégica y las

acciones requeridas.

Tabla 1 - Pasos de la planificación estratégica y acciones requeridas.

Planeamiento Estratégico	Acciones Propuestas / Cuestiones
Identificar a las partes interesadas	Invitar a funcionarios de la ciudad, personal policial, el personal no juramentado, trabajadores de otras agencias de la ciudad y miembros del público por sus ingresos y pedirles que sean parte del proceso de planificación.
Evaluar la situación actual	¿Cómo funcionan las cosas? ¿La gente está satisfecha con la agencia? ¿Los trabajadores están felices? ¿Es satisfactorio el resultado?
Definir necesidades organizacionales	¿Cuáles son las metas de corto plazo y las metas a largo plazo de la agencia? ¿Hay metas futuras que necesitan ser anticipadas?
Revisar procedimientos	¿Cómo se hacen las cosas actualmente? ¿Son eficientes los sistemas establecidos?
Desarrollar un plan	Incorporar el análisis de necesidades, recursos disponibles e ideas de las Partes interesadas en un plan de acción viable y lógico para ayudar a cumplir la misión de la agencia.
Implementar el plan	Implementar medidas y asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con el plan propuesto.
Evaluar los resultados	¿Fueron logrados los resultados deseados debido al nuevo plan? ¿Se alcanzaron las metas y objetivos? ¿La agencia está preparada para enfrentar los desafíos futuros?

La necesidad de las TI en la planificación estratégica se hace aún más aguda donde la organización ha adoptado y está practicando la estrategia de servicio de policía orientado a la comunidad y a la resolución de problemas (COPPS). Por ejemplo, bajo COPPS la organización necesariamente debe maximizar la comunicación con-y obtener realimentación de la ciudadanía. Algunas aplicaciones de la tecnología para esos propósitos pueden ser muy simplistas, como la entrega de teléfonos celulares a los oficiales y la publicación de los números de teléfono de los oficiales. O, en un plano superior, la agencia podría considerar el desarrollo de un sitio web. Una página web puede solicitar la opinión de la comunidad concerniente a:

Eventos criminales o problemas del barrio.

Percepciones de todo el departamento, así como de los contactos individuales de los oficiales.

Programas o actividades que a los ciudadanos les gustaría ver implementadas.

Dicha información puede ser muy útil para planificar estratégicamente el futuro de la agencia. Además, áreas tales como la historia, misión, visión, valores y filosofía / métodos de la Agencia bajo COPPS pueden ser presentadas y explicadas en este sitio web.

La TI puede ayudar a la organización a cumplir sus metas y objetivos. El jefe ejecutivo debe asegurar, sin embargo, que todo el personal esté al tanto de esas tecnologías y esté bien informado en cuanto a su uso. Para combinar la planificación estratégica y la TI, entonces, los jefes ejecutivos de la aplicación de la ley deben hacer lo siguiente:

Reconocer que la agencia primero debe preparar un plan estratégico que articule la misión de la organización en general, las metas y los objetivos.

Reconocer el rol crítico de la misión de la tecnología en el servicio de policía y desarrollar una visión para la TI y su rol en la agencia, teniendo en cuenta que la visión estratégica de la TI apoya directamente la misión, las metas y los objetivos de la agencia.

Crear un proceso sistemático para la planificación continua, el mantenimiento y el apoyo de los sistemas de información. El uso de las TI para la planificación estratégica no es un esfuerzo de una sola vez y requiere un proceso cíclico de planificación, adquisición, implementación y gestión de la TI.

Desarrollar un documento de visión estratégica de la TI. Este documento articulará cómo la tecnología ayudará a la agencia en el cumplimiento de su misión básica y a establecer un proceso continuo para evaluar, actualizar y mejorar esas tecnologías como metas de la agencia y del cambio tecnológico.

#### **Referencias y lectura adicional:**

*Bath, Alison. 2003. Accident scene investigation is high tech. Reno Gazette Journal, November 18, 4. Dunworth, T. 2005. Information technology and the criminal justice system: An historical overview. In*

*Information technology and the criminal justice system, ed. A. Pattavina, 3–28. Thousand Oaks, CA: Sage.*

*Dussault, R. 1998. GangNet: A new tool in the war on gangs. Government Technology (January): 34–35.*

*Glensor, R. W., and K. J. Peak. 2005. Strategic IT planning. Issues in IT: A reader for the busy police chief executive. Washington, DC: Police Executive Research Forum.*

*Haines, Stephen G. 2000. The systems thinking approach to strategic planning and management. Boca Raton, FL: CRC Press.*

*Helms, D. 2002. Closing the barn door: Police counterterrorism after 9/11 from the analyst's perspective.*

*Crime Mapping News (Police Foundation Newsletter) 4: 1–5.*

*Pilant, L. 1997. Computerized crime mapping. The Police Chief (Dec.): 58.*

## Conducción Superior

**JEFE:** 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)

**MANDO:** acción – jefe- sobre los hombres que le estén subordinados, -objeto de dirigirlos, persuadirlos e influir sobre ellos – voluntaria obediencia-leal y activa cooperación – confianza- respeto – para desempeño de su función o cumplimiento de una misión (autoridad moral)

**COMANDO:** Ejercicio de autoridad y responsabilidades legales sobre una organización policial.

Función de grado y cargo prescripta, regulada y limitada por Leyes y Reglamentos Policiales (autoridad legal)

## **LEY DEL PERSONAL POLICIAL**

Art. 5) PRECEDENCIA: Prelación a igualdad de grado

Art. 6) PRIORIDAD: prelación sobre otro de igual grado por razones de orden de Escalafón.

Art. 7) CARGO POLICIAL: función por sucesión de mando u orden superior. Accidental –Interino

Art.10) AGRUPAMIENTO DEL PERSONAL

Art.16) SUPERIORIDAD POLICIAL: situación que tiene el personal con respecto a otro en razón de su grado jerárquico, antigüedad en el mismo o cargo.

La superioridad por Cargo impone al subordinado la obligación de cumplir órdenes.

Art. 22) ESTADO POLICIAL

Art. 23) DEBERES ESENCIALES

La sujeción al régimen disciplinario policial;

b) Aceptar grado, distinciones, o títulos concedidos por autoridad competente y de acuerdo con las disposiciones vigentes;

c) Ejercer las facultades de mando y disciplinarias que, para el grado y cargo establece la reglamentación correspondiente;

d) Desempeñar los cargos, funciones y comisiones del servicio, ordenado por autoridad competente y de conformidad con lo que para cada grado y destino determinen las disposiciones legales vigentes

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

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

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

## NIVELES DE CONDUCCIÓN



## ESTRATEGIA

Es la lucha de voluntades para resolver un conflicto. Habilidad para dirigir un asunto.

## TACTICA

La táctica o conducción táctica es la que se realiza en todos los niveles de comando inferiores.

Es el arte de dirigir con acierto el poder de acción en el cumplimiento de una misión.

Es la realización práctica de la planificación previa en los servicios u operaciones.

Es el arte de conducir los elementos en la zona de operaciones.

## **TACTICA**

- Espacio reducido
- A corto plazo
- Emplea medios
- Ve al oponente
- Depende de una estrategia

## **ESTRATEGIA**

- Gran Espacio
- A largo plazo
- Adecua medios
- No ve al oponente
- Puede usar varias tácticas

## **NIVELES DE ESTRATEGIA**

Estrategia Nacional (o general)

Estrategia Provincial (o particular)

Estrategia Policial (o Institucional)

Estrategia Operacional

Es el arte de conducir todas las fuerzas de un teatro de operaciones (Pcia -UR)

### **Conducción según el problema:**

**Conducción Política:** Señala los objetivos a lograr

**Conducción Estratégica:** Adecua los medios para lograr esos objetivos

**Conducción Táctica:** Emplea los medios para alcanzar los objetivos

## **TECNICA DE LA CONDUCCIÓN**

- A. Apreciación
- R. Resolución y planes
- O. Orden
- S. Supervisión

## **ELEMENTOS DE LA ORDEN**

MISION

ASIGNACION DE RECURSOS

T. TIEMPO

I. INFORMACION

## **PRINCIPIOS DE LA RESOLUCIÓN**

V – VOLUNTAD DE VENCER

L- LIBERTAD DE ACCIÓN

U- UNIDAD DE COMANDO

M- MANIOBRA

E- ECONOMIA DE FUERZAS

M- MASA

S- SORPRESA

O - OBJETIVO

S - SENCILLEZ

O - OFENSIVA

S– SEGURIDAD

*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.*

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

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

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

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

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

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

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

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

**Principio de la seguridad:** *Aplicación de medidas con la finalidad de prevenir sorpresas, preservar la libertad de acción y negar al oponente información sobre las propias tropas. Preservará el poder de acción. La seguridad será acrecentada por la acción audaz y el mantenimiento de la iniciativa, lo que negará al oponente la oportunidad para interferir.*

**Principio de la libertad de acción:** Aplicación del poder de acción según la propia intención, sin que el oponente, por sus medios o por efectos de su conducción, pueda impedir que así suceda. Este principio tiene las siguientes Principio de la voluntad de vencer:

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

## **ANALISIS FODA**

Diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno externo e interno de la Organización, de ayuda a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Toma dos criterios para ubicar los datos:

1 – Si son **internos o externos** a la organización.

2 – Si son **convenientes o inconvenientes** para la Organización.

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

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

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

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

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

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

## **TEORIA DE LA ELECCION RACIONAL (T.E.R.)**

Enfoque metodológico que permite analizar las alternativas que se nos ofrecen en cada situación, de acuerdo a las intenciones que al respecto tenemos.

El carácter intencional de la acción esta dado por su íntima relación con el futuro, en tanto acción orientada a una meta.

### **¿Cómo opera la TER?**

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

### **El “Árbol de Decisión”**

A – Nudo de decisión: decisión que hay que tomar en un momento determinado B

–Nudo de destino: puntos de incertidumbre del cual salen líneas que aluden a las acciones probables.

C- Resultados: estimados o previsibles para cada línea de acción.

La TER considera que la elección más racional será aquella que nos brinde la mayor utilidad esperada.

## **NEGOCIACION**

Pose cuatro pasos fundamentales a saber:

### **Escucha activa – Empatía – Empoderamiento – Imposición**

#### **ESCUCHA ACTIVA**

Ofrecer disponibilidad e interés por el que habla. Estar presente para el otro.

#### **Obstáculos:**

Atención dividida.

Atención a nosotros mismos.

Fingir que escuchamos.

Quitarle importancia a lo que otro dice únicamente porque tenemos creencias distintas.

### Demostraciones:

Conocer e interpretar el lenguaje verbal y corporal de las personas.

Expresar al otro que le escuchas. Para esto se debe desarrollar una función fática mostrando al otro una reciprocidad e interés sobre lo que está contando. Juega también un papel muy importante el lenguaje no verbal (gestos con la cabeza, con las manos, etc.).

Mostrar empatía (“entiendo lo que sientes”, “noto que”).

Parafrasear, resumir lo que ha dicho. Resaltar las palabras que más nos han impactado. Es una forma de dirigir la conversación, el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado.

Reflejar el estado emocional. No basta con decir: “sé cómo te sentís” o “te entiendo”.

Validar: mostrar que se acepta lo que dice, aunque no se esté de acuerdo.

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos (“me encanta hablar con vos”, “esto es muy divertido”).

Resumir (“o sea, que lo que estás diciendo es...”).

Dar señales de estar escuchando, expresiones como "ajá..." "ah..." "claro...", asintiendo con la cabeza y con expresiones corporales adecuadas.

Pedir que se aclare todo aquello que no se ha comprendido.

Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el asunto.

Respetar los silencios que se produzcan de forma natural en la conversación.

### Lenguaje corporal:

Las personas creen más de lo que ven, que en lo que escuchan...

Busque incongruencias...

Tenga en cuenta lo que expresa su cuerpo.

Lenguaje seguro incluye:

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

Lenguaje débil incluye:

Apretón de manos débil  
Contacto visual dubitativo  
Postura corporal poco elegante  
Sonrisas excesivas o nerviosas  
Gestos nerviosos

Lenguaje común del cuerpo, incluye:

Brazos cruzados: defensivo, cerrado.  
Sentarse al borde de la silla: ansioso, listo  
Asentar con la cabeza: escucha, señal para continuar.  
Asentar fuerte con la cabeza: acuerdo total  
Mano sobre la boca: no sabe qué decir  
Acariciarse el mentón: decidiendo  
Apretar los dientes o las manos: enfado  
Moverse en la silla: aburrimiento  
Inclinarse hacia adelante: interesado, atento  
Mirar alrededor: buscar aprobación

•

**EMPATIA**

La **empatía** es la **intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo**. La palabra empatía es de origen griego "*empátheia*" que significa "emocionado".

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

Cuando un individuo consigue sentir el dolor o el sufrimiento de los demás poniéndose en su lugar, despierta el deseo de ayudar y actuar siguiendo los principios morales.

La capacidad de ponerse en el lugar del otro, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor el comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como el otro, toma las decisiones.

**La persona empática** se caracteriza por tener afinidades e identificarse con otra persona. Es saber escuchar a los demás, entender sus problemas y emociones. Cuando alguien dice "hubo una empatía inmediata entre nosotros", quiere decir que hubo una gran conexión, una identificación inmediata.

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

En inglés, empatía es "*empathy*".

## **EMPODERAMIENTO**

Como empoderamiento se conoce el **proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial**, todo esto con el objetivo de que pueda mejorar su situación social, política, económica, psicológica o espiritual.

La palabra, como tal, es un calco que proviene del inglés, deriva del verbo *toempower*, que en español se traduce como 'empoderar', del cual a su vez se forma el sustantivo empoderamiento.

**Empoderar**, pues, significa **desarrollar en una persona la confianza y la seguridad en sí misma, en sus capacidades, en su potencial y en la importancia de sus acciones y decisiones para afectar su vida positivamente.**

De ahí que el empoderamiento se refiera, sobre todo en las ciencias sociales, al proceso de conceder poder a un colectivo, comunidad o grupo social que se encuentra en situación precaria en términos económicos, políticos o sociales, por lo general marginado o excluido por diferentes motivos (sexo, origen, raza, religión, preferencias sexuales, etc.). **La finalidad última del empoderamiento social es que dicho colectivo sea capaz por sí mismo, trabajando y organizándose, de mejorar sus condiciones de vida.**

Asimismo, en el plano individual, el empoderamiento se refiere a la importancia de que las personas desarrollen capacidades y habilidades para que puedan hacer valer su rol y mejorar su situación en términos de derechos sociales y políticos, así como en lo referente a la actividad económica y productiva.

## **IMPOSICIÓN**

Capacidad para hacer prevalecer una postura u opinión personal o institucional frente a otra/s personas.

Debe tenerse en cuenta que la imposición deviene de un contexto favorable, no violento, por el cual la otra parte se ve superada desde los hechos y argumentos que podemos expresar.

## 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, memorándums, 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:

***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.*

***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.*

***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, DÓNDE, 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?

Temperatura.

Precipitaciones.

Vientos.

Neblinas.

Nubosidad.

Iluminación.

#### **b. Terreno (OCOPA):**

Observación.

Campos de tiro.

Obstáculos.

Puntos llave.

Avenidas de aproximación (y repliegue).

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

Descripción.

Actividad.

## Instituto de Seguridad Pública Conducción - 2016

Motivación.

Perfil.

Logística.

Ubicación.

*¿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):*

Propios cursos de acción.

Instrucción.

Dispositivo (repartición de las distintas partes de un elemento dentro de un área).

Efectivos.

Composición.

Abastecimientos.

Moral.

Apoyo que puede recibir

*Unidad de Crisis en el Lugar (UCR):*

Ubicación del PC (puesto comando).

Cuadro de Situación.

Reunión de Información.

**e. Situación del público (ROS):**

Rehenes(DUCA):

1) Descripción.

2) Ubicación.

3) Condición.

Actividad.

- Otros:

Magistrados.

Medios.

Víctimas.

Familiares.

Vecinos.

Transeúntes.

Espectadores.

Servicios.

Salud.

Otros.

Nacional, regional, provincial y local.

Causa de malestar.

Influencias sociales, políticas, sindicales, laborales, etc.

Actitudes grupales e individuales.

*¿Pueden colaborar con la propia fuerza?*

*¿Se mantendrán neutrales o indiferentes?*

*¿Pueden interferir o tomar una actitud adversa con la propia fuerza?*

### **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**

### **¿Quién?**

### **¿Qué?**

Naturaleza de la acción a ejecutar (tarea).

### **c. ¿Para qué?**

El objetivo a lograr (propósito inmediato).

### **d. ¿A fin de?**

### **¿Dónde?**

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

### **¿Cuándo?**

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

### **¿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 participante (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:**

Numeración correspondiente de las copias obtenidas de una misma orden para su distribución. El original recibe el número uno.

Jefatura que imparte la orden, abreviada.

Lugar en que está ubicada la jefatura que imparte la orden, pudiendo ser indicada por un nombre o clave.

Fecha y hora en que se imparte la orden.

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:

*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.

*Terreno:*

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

*Oponente:*

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

*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.

*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.

### *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,

### *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).

*Instrucciones de coordinación:*

Siempre será el inciso "x.", cualesquiera 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:

*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.

*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:

***Título:***

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

***Artículos:***

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

***Incisos:***

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

***Apartados:***

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

***Subapartados:***

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

***Párrafos:***

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

***Subpárrafos:***

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

***Siguientes:***

Numerados con guión, punto y doble punto.

***Sangría:***

1.

a.

1)

a)

(1)

(a)

-

.

..

## ESQUEMA DE UNA ORDEN DE OPERACIONES

	<b>Clasificación de seguridad</b>	Público, Reservado, Confidencial o Secreto
	<b>Angulo superior derecho</b>	-Número de copia –jefatura – Lugar de impartición  -Fecha y hora
	<b>Número y título</b>	- <i>Título entre paréntesis</i>
CUERPO	<b>SITUACION</b>	- <b>Condiciones meteorológicas</b>  -Terreno  -Oponente (si correspondiera) <b>Propia tropa</b>
	<b>MISION</b>	-Quién?  -Qué?  -Para qué?  -A fin de?
	<b>EJECUCION</b>	-Concepto de la operación  -Misiones particulares
	<b>SPAC</b>	-Apoyo de personal  -Apoyo logístico  -Apoyo judicial
	<b>COMANDO Y COMUNICACIONES</b>	-Comando  -Comunicaciones
FINAL	<b>Anexos</b>	- <i>Apéndices y suplementos</i>
	<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.

Terreno.

Oponente (OPO) (cuando corresponda).

1) *Número.*

*Tipo.*

*Ubicación.*

*Dispositivo.*

*Actividad.*

*Capacidades.*

*Debilidades.*

d. Propia Fuerza (PF).

*Misión o actividad de la jefatura inmediata superior.*

*Misión o actividad de las PF vecinas.*

e. Público.

*Tipo (población, servicios, situación política).*

*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.

# RELACIONES PÚBLICAS Y ORATORIA

## **Introducción**

En los últimos años, en la provincia de Santa Fe, pero también en el país, la información policial fue cobrando mayor protagonismo en la agenda pública. Incluso en ciertas ocasiones, los hechos policiales tienen predominio por sobre los políticos, económicos o de interés general.

Dicha situación hace que los ojos de los ciudadanos y de los periodistas, estén posados de forma constante sobre la labor policial y que haya una mayor demanda de información, explicaciones y/o respuestas para con la institución.

Eso nos lleva a repensar la comunicación como una estrategia que debemos incorporar en el trabajo policial, para contarle al vecino las acciones que se realizan, explicarle lo que no sepa o aquello que se difundió de manera errónea, y para aprovechar a llevar los mensajes que, acorde a las circunstancias que se presenten, sea necesario exponer.

## **Comunicación**

La COMUNICACIÓN es un concepto que nos atraviesa en diversos planos de la vida y que no sólo debemos pensarlo como la palabra dicha. Sin hablar también comunicamos y, por lo general, no tenemos plena conciencia de esto.

El uniforme policial con sus insignias comunica. El medio de transporte que usamos comunica. El diario o la radio que elegimos leer o escuchar dice algo de nosotros. La forma en que nos paramos en una conversación o las posturas corporales comunican. Y podríamos seguir enumerando ejemplos.

Lo cierto es que la comunicación está presente en nuestro día a día y eso tiene significados que son re/interpretados por las personas que están más cerca o más lejos de nosotros.

En toda situación de comunicación hay dos elementos que son fundamentales:

La **COMUNICACIÓN VERBAL**, que es aquello que decimos, el **MENSAJE** en sí mismo.

La **COMUNICACIÓN NO-VERBAL**, que son los gestos, la voz, los silencios, el uso de las manos o los movimientos del cuerpo, entre otros.

Si bien en todo acto comunicativo un aspecto prevalece sobre el otro (Ver gráfico 1), ambos son complementarios y deben ser coherentes entre sí cuando nos expresamos.

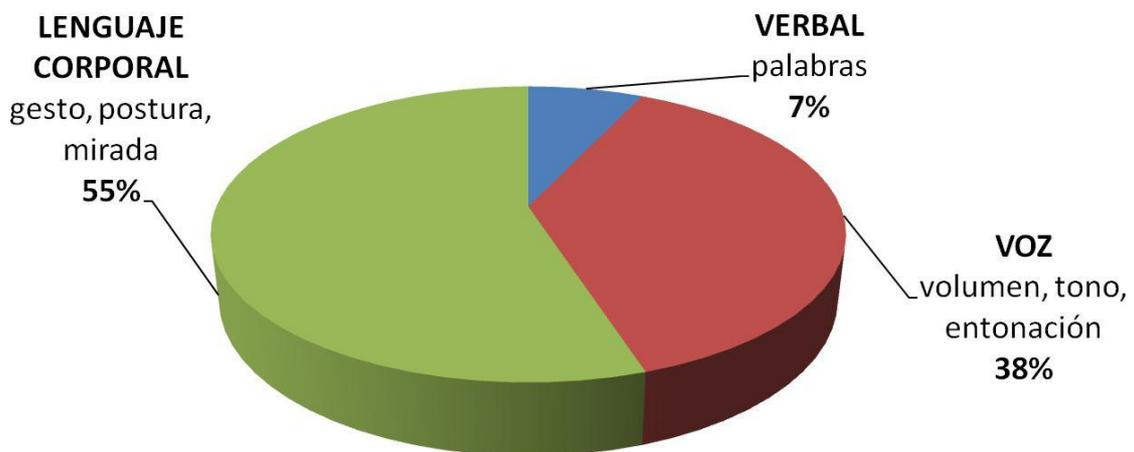


Gráfico 1 - Comunicación verbal y no verbal - Albert Mehrabian

### Consumo de información

La forma en que nos enteramos las noticias ha tenido un drástico cambio de unos años a esta parte. Mientras que antes el diario era la fuente primordial, hoy en día contamos con múltiples formatos que nos proveen de información: redes sociales, diarios en formato digital, radios (que solemos escuchar desde el auto o el celular), y televisión digital, entre otros.

Y si bien hoy abundan los medios y la cantidad de información que aquellos difunden, no significa que necesariamente estemos más o mejor informados.

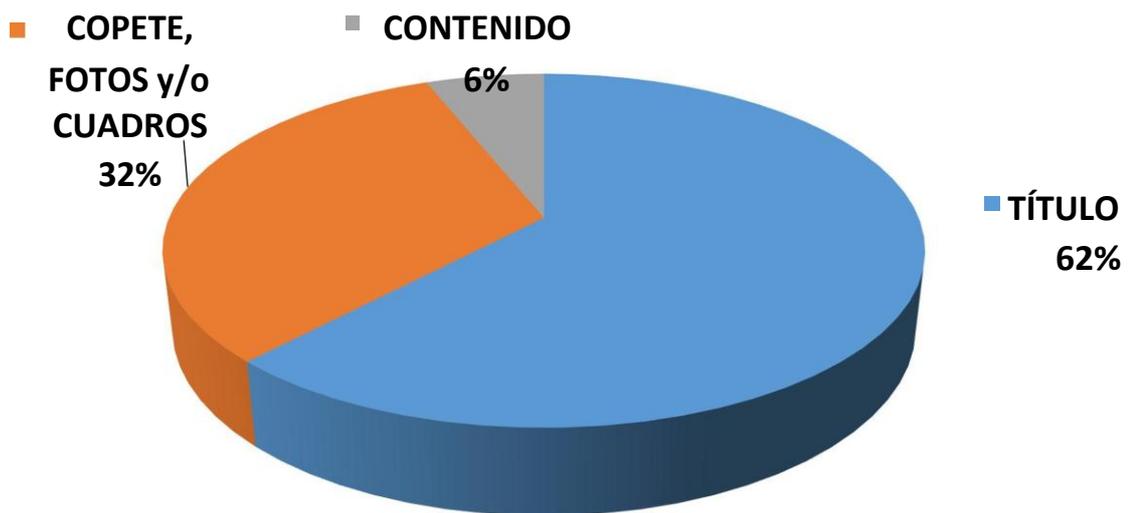


Gráfico 2 – Consumo de información - Albert Mehrabian

Los datos del Gráfico 2 datan de la década del 70, pero son adaptables a la actualidad y muestran qué es lo que la ciudadanía recuerda después de consumir distintas piezas informativas.

Al igual que los datos referidos a la comunicación no verbal, las personas solemos recordar titulares y elementos paratextuales de una noticia (94%) en tanto que el contenido de la información, propiamente, se retiene en un porcentaje bajísimo.

Esos datos nos llevan a pensar en fenómenos como las redes sociales. Twitter nació con 140 caracteres, los que luego se ampliaron a 280. ¿Cuánto podemos decir allí? Apenas uno o dos titulares.

La radio, que siempre fue palabra dicha sin imagen, hoy cuenta con movileros que van a cubrir la información con un celular con cámara o bien un camarógrafo que filma la entrevista o la transmiten en vivo por streaming.

Y los sitios de noticias web, a la información escrita –que no suele ser muy extensa-le suman canal de YouTube, galerías de fotos, extractos de audios, e infografías, entre otros recursos.

El consumo y lo que recordamos de la información, es por lo tanto, aquello que menos esfuerzos cognitivos requiere. Eso nos lleva a prestar atención a los mensajes que van a elaborar los voceros policiales, priorizando que sean concretos, sencillos, directos y no extensos.

### **Elementos del discurso**

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

En determinados relatos, respetar la prelación indicada es correcto. Pero en el caso que se quiera mostrar el resultado de una acción, es importante saber alterar el orden de los elementos del discurso para poder aprovechar mejor el mensaje a difundir.

Es decir que, en vez de hablar comenzando por el principio, continuando por el desarrollo y llegando al final, en la mayoría de los casos es conveniente empezar por el final, es decir por el resultado del trabajo, para luego sí, enunciar el principio y/o el desarrollo.

Es conveniente dejar de contar en las notas periodísticas el acta policial:

*Siguiendo instrucciones del fiscal Dr. Jota de la unidad investigativa del Ministerio Público de la Acusación, en el marco de la Investigación Penal Preparatoria que se iniciara en enero de este año según expediente 011/2019, procedimos a allanar cinco QTH con resultado positivo, lográndose la detención de tres masculinos mayores y el secuestro de elementos de interés para la causa...*

Para ir directo al resultado de nuestro trabajo, que es lo que espera conocer la ciudadanía:

*La Policía de Santa Fe detuvo hoy a tres hombres y secuestró cinco armas de fuego en una investigación por robo calificado. Fue al realizar cinco allanamientos en la ciudad de Santa Fe. También recuperamos elementos presuntamente*

*robados.*

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

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

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

Es necesario mostrar las tareas que hace la PSF para destacar, de la mejor manera posible, el trabajo que diariamente se hace, con el esfuerzo que conlleva, poniendo como sujetos de la acción a sus autores.

En ese sentido, dejar de lado tecnicismos que son incomprensibles para la mayoría de las personas sin una explicación acabada, como así también la jerga policial, es imprescindible al momento de informar.

### **Comportamiento ante medios**

*“La entrevista periodística es la más pública de las conversaciones privadas. Funciona con las reglas del diálogo privado (proximidad, intercambio, exposición discursiva con interrupciones, un tono marcado por la espontaneidad, presencia de lo personal y atmósfera de intimidad), pero está construida para el ámbito de lo público”. Jorge Halperín - La entrevista periodística.*

La entrevista es el tipo de formato periodístico que sirve de base para otros, como pueden ser la conferencia de prensa o el asalto movilero. Un esquema de diálogo, mediante preguntas y respuestas, que varían en su extensión e intensidad.

Tanto las entrevistas como las conferencias de prensa pueden ser espontáneas (lo que no da tiempo a prepararse) o pautadas, aspecto que posibilita tener un margen para elaborar nuestros mensajes y practicar.

El asalto movilero, por su parte, es un formato periodístico que no nos da tiempo y se caracteriza por su espontaneidad y sorpresa.

En cualquier caso, siempre conviene saber qué medio y periodista nos pide una nota, cuál va a ser el formato (vivo, falso vivo, grabada, escrita); tener claridad respecto al tema que se quiere abordar, preguntar cuánto tiempo va a llevar la entrevista y, si disponen de un tema de interés que quieran contar, hacerlo saber al comunicador en una charla previa a iniciar la nota.

Es importante saber que no debemos sentirnos cohibidos por el micrófono, la cercanía del periodista o las cámaras. Hay que aprender a manejar el espacio inmediato (proxémica), sobre todo cuando hay más de un periodista o preguntan varios al mismo tiempo.

Si disponen de tiempo para ubicar un banner, un patrullero u otros elementos que den contexto a la nota, mejor va a resultar la intervención, ya que en una simple mirada la ciudadanía va a saber ubicarse en el contexto del tema.

## **Sugerencias para entablar la relación con el/la periodista**

Las y los periodistas son los encargados de hacer las notas que se difunden a la ciudadanía. Pueden cumplir funciones de conducción, producción, o móvil, por ejemplo.

Con ellas y ellos es recomendable tener un vínculo sano, de respeto y diálogo, sin intentar una amistad ni dar lugar a ello. Cada una/o cumple un rol específico dentro de la sociedad y, en definitiva, lo que pone en contacto a ambas partes es una vinculación en el orden laboral.

En tal sentido, se listan algunas sugerencias a tener en cuenta:

- La primera impresión determina el tono del encuentro que tengan con el/la comunicador/a.
- Ser empático/a.
- Previo a hacer una nota, charlen con el/la periodista, cuéntenle el tema que los convoca, de esa manera enriquecen la intervención.
- Preparen su mensaje, sepan con claridad qué quieren decir del asunto en cuestión, prioricen los mensajes claves, escriban en un papel primero y practiquen cómo contarlo.
- Ofrezcan información de calidad e insumos complementarios al comunicador, tales como fotos donde se vea a la PSF, infografía, video, estadística, mapa, entre otros. -Si el/la periodista dice algo incorrecto, explíquense y corrijan pedagógicamente el error.
- No prohíban preguntas ni pidan ver las preguntas de una entrevista antes de hacerla. Si un tema no es de área específica hay que indicarles a los periodistas que se dirijan a la dependencia correspondiente. Si hay una información que dan por cierta, pero ustedes no tienen chequeada, ofrézcanse a corroborarla para dar una respuesta después.

## **Hablar ante medios de comunicación**

Si bien la comunicación no verbal tiene menos incidencia en el acto comunicativo,

no por eso deben dejarla de lado y despreocuparse por su contenido.

Por el contrario, es importante saber aprovechar de la mejor manera los momentos que se tienen de aire en una radio y televisión como también el espacio que se les dedique en un medio gráfico.

Por tal motivo, es fundamental que presten atención a lo que deben y quieren decir, la forma de hacerlo, las palabras elegidas, y el modo del relato.

Se sugiere que al momento de hablar con comunicadores/as:

- Tengan un mensaje a transmitir, construido de manera simple por sujeto, verbo y predicado.
- Repitan las veces que sea necesario el mensaje priorizado para reforzarlo.
- Usen un lenguaje claro y sencillo, sin jerga.
- Dispongan de datos e información chequeada.
- Pidan que les repitan una pregunta si no la escucharon o si no la entendieron.
- Tengan una buena presencia, tranquilidad y una actitud positiva.
- Refuercen lo que dicen con una correcta comunicación no verbal.
- En caso que se superpongan las voces de los periodistas y/u otros invitados, conviene pedir la palabra y no sumarse a las voces que hablan unas sobre otras.

### **Criterios generales ante cámaras y micrófonos**

Por lo general, una persona que no está acostumbrada a hablar frente a un micrófono o cámara, se pone nerviosa y se siente inhibida por dichos aparatos. No hay recetas mágicas que permitan vencer ese estado de nerviosismo; sólo la práctica ayuda a ganar confianza y presencia.

Y para optimizar la experiencia, teniendo en cuenta que tanto los micrófonos como las cámaras son elementos que mal usados pueden generar problemas, se proponen los siguientes tips en notas radiales o televisivas:

- Tener buen retorno cuando se hace móvil y/o nota telefónica.

- No estar pendientes de las cámaras y monitores en TV.
- Si hay una mesa, sentarse mostrando las manos (esto indica transparencia) y no escondiéndolas debajo de aquella.
- Las sillas giratorias no son hamacas, por lo tanto, no deben girar sobre las mismas.
- Mantener el contacto visual con el/la periodista.
- Tener cuidado que relojes, pulseras, botones, anillos u otros elementos produzcan ruidos que son captados por los micrófonos y al oído de las personas resultan molestos y dificultan la comunicación.
- No arrastrar papeles ni producir sonidos sobre una mesa.
- Silenciar el celular y alejarlo de otros dispositivos electrónicos como un micrófono.
- No distraerse con cuestiones ajenas a la nota periodística.

### **Criterios ante nota para medios gráficos**

Los medios gráficos no tienen la misma prisa que la radio o la televisión respecto a la inmediatez de una información. En ese sentido, puede ocurrir que un periodista solicite hacer una entrevista que no necesariamente saldrá el mismo día que fue hecha ni con todo el contenido sobre el que se basó el diálogo.

Por tal motivo, es importante recordar algunos criterios al momento de brindar este tipo de nota:

- Queda todo registrado en el grabador, material que puede usarse íntegramente o en parte, de manera inmediata o varios días después.
- Si la nota es en sede policial los periodistas observarán el espacio y sacarán conclusiones de eso. Es importante tener cuidado de no exponer documentación que sea sensible y presentar un lugar bien ordenado y limpio.
- Deben estar preparados (correctamente vestidos y dispuestos) por si va un fotógrafo.
- Tener información extra para ofrecer ayuda a enriquecer el diálogo.
- Charlar otros temas, dado que la conversación suele ser más extensa que en otro tipo de formato y da la posibilidad de abordar más de un asunto de interés.
- Los comentarios que hagan fuera del registro grabado pueden ser usados, porque en definitiva hablan con un periodista cuyo insumo es la información.

## **Criterios por información vía email o whatsapp**

Aunque el correo electrónico no suele usarse a menudo, es un medio a través del cual puede suceder el envío de información con la prensa.

Lo que sí suele usarse a diario por ser algo que todas las personas tenemos al alcance, es requerir datos a través de whatsapp.

Por tal motivo se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios:

- Lo que se escribe y envía es un documento oficial.
- La ortografía y la gramática hablan de ustedes, por lo que hay que prestar atención en brindar un texto correcto.
- Sean muy claros en las respuestas para no dejar lugar a dudas ni cabos sueltos.
- Contextualicen las respuestas para darle el marco apropiado.
- Acompañen de fotos actualizadas de tema si disponen.

Especial mención merecen los audios de whatsapp, los que suelen usarse porque son más rápidos de elaborar que un texto. No olviden que dichos audios son el registro de una voz oficial y que, de usarlos, deben regirse por los mismos criterios anteriormente indicados.

## ***Off the record***

El *off the record* supone el resguardo de la fuente, pero no de la información brindada por ésta.

Es decir, que el *off the record* no significa que la información no se difunda. Por el contrario, es altamente probable que se difunda. Lo que no va a decirse es quién es la fuente de dicha información.

## **Opiniones personales**

En algunos casos puede ocurrir que un periodista les solicite que den su opinión respecto al tema que los consultan. Recuerden que cuando son contactados por un medio de prensa, ustedes están hablando como voceros oficiales de una institución.

Y que, por lo tanto, cualquier opinión personal sale de ese rol institucional que motiva el diálogo periodístico.

### **Sugerencias para la redacción periodística de la información**

Si un periodista o medio requiere información por whatsapp o mail, y queremos brindarle el material con un formato periodístico, se sugiere elaborar textos breves (recordemos lo que aprendimos de consumo de información) y tomarse unos minutos para redactar un contenido que contenga las respuestas a las conocidas cinco W: what, where, when, why y who. Es decir, qué, dónde, cuándo, por qué y quién.

La prelación de dichos términos se determina según el hecho y el contexto particular. Pero es importante que esas respuestas estén porque son la información elemental que cualquier medio o periodista usará como base para difundir a la ciudadanía.

No debemos olvidar que hay que dar lugar a los resultados, y si no los hubo como se esperaba, resaltar el dato más relevante de la acción, tales como el despliegue de personal, el desembarco y presencia policial en un lugar conflictivo, etc.

El sujeto (tema) debe encabezar la información siempre que se pueda. Se sugiere usar verbos de acción y, en lo posible, acorde a los tiempos verbales en que ocurrieron los hechos (pasado simple, presente simple) y evitar el presente histórico y los gerundios. La estructura debe ser simple: SUJETO + VERBO + PREDICADO.

Ejemplo:

*“La Policía de Santa Fe (quién - sujeto) allanó (qué - verbo en pasado simple) hoy (cuándo) cinco viviendas en la ciudad de Sunchales (dónde), en el marco de una causa por robo calificado (por qué). Como resultado, se secuestraron tres armas de fuego y se detuvo a dos personas mayores de edad”.*

Acorde al ejemplo, en dos renglones resolvimos lo principal y básico de la

información. Luego se pueden ampliar los detalles que fiscalía haya autorizado a difundir tales como direcciones allanadas con sus alturas catastrales generales y no exactas; sexo y edad de las personas detenidas y sus eventuales antecedentes (si dispusieran de tal información); características de la investigación (si se inició por una denuncia o no, desde cuándo, etc.); unidad fiscal y fiscal interviniente; otro tipo de secuestro que importe a la causa (vehículos, objetos robados recuperados, dinero, celulares), entre otros.

Es importante acompañar con una o dos fotografías que ilustren los hechos, y que las mismas no sean de archivo sino las correspondientes a la información a difundir.

### **Armado de fotografía**

Para ilustrar los hechos que se describen en el texto que armamos, se recomienda sacar fotografías que tengan valor periodístico, por lo tanto, su objetivo principal es que funcionen como el texto y que sean informativas tan solo mirándolas.

No es necesario ser fotógrafo ni tener una cámara profesional para lograr una imagen con contenido periodístico que centre la acción en el personal policial interviniente. Aquí algunas sugerencias a tener en cuenta para lograrlo.

En primer lugar, hay que considerar que el objetivo es mostrar el trabajo y la presencia policial. Por lo tanto, eso debe ser visible, claro y prioritario en la fotografía. Así es que el personal interviniente debe estar correctamente identificado con la indumentaria correspondiente en todo momento (chaleco, gorra, vehículos identificables, banners si los tuvieran, etc.).

Algunas composiciones que sirven a los fines de ejemplificar:

*Frente del lugar allanado, con personal y chatas identificables. Cuidado con las nomenclaturas.*



*Personal trabajando.*



*Secuestro organizado sobre el piso o una mesa, acompañados con chalecos o parches identificatorios.*



*Detenidos con rostros cubiertos o de espaldas, escoltados por personal policial.*



*Imágenes de la organización de tareas.*



*Si hay clausuras de lugares, tomar una foto en dicho momento que se coloca la faja.*

En caso que se trabaje de noche, una opción para iluminar la escena y que no quede tan oscura la fotografía es prender los faroles de los vehículos.

Respecto a eventuales videos que pudieran ser registrados, siempre hay que cuidar que no haya movimientos de cámara, los cambios de imagen deben ser suaves y no bruscos, y se debe mostrar la identificación del personal actuante.

En todos los casos sólo se mostrará aquello que se pueda difundir sin perjudicar la causa y con las autorizaciones pertinentes de la superioridad y de la justicia.

Si aparecen rostros u otros detalles sensibles que no puedan difundirse, se deben utilizar programas para difuminar o pixelar (paint, que se encuentra en el sistema operativo de las PC o pixlr que está online y no requiere bajar ningún software, por ejemplo).

### **A modo de cierre**

Siempre hay que darse el tiempo para la preparación, aunque sean unos breves minutos previos. Es recomendable que sepan con qué medio y periodista hablan, y cuál es el tema a abordar. Ir ciegos a una entrevista es un error.

El silencio –rechazar hacer una nota o eludir el contacto con los periodistas- no suele ser una opción recomendable. Ese espacio vacío lo llena otro: vecinos, especialistas, voces anónimas, mensajes de los oyentes o lectores, columnistas, o movileros, por ejemplo. Y si ustedes, como voceros de una institución, no cuentan su propio accionar, no lo hará nadie más.

Al igual que ocurre en el deporte, la teórica sin práctica es letra muerta. Y como la magia es una mera ilusión, lo indicado es practicar. Practicar cómo decir algo (palabras y gestos), escribir y pulir ideas, probar cómo suenan en voz alta, usar un espejo para verse los movimientos corporales, grabarse la voz para reconocer... la práctica hace al maestro.

CAMPO DE LA  
FORMACIÓN DE  
FUNDAMENTO

## **ACTUALIZACION LEGAL**

### **Ley 27206 CODIGO PENAL**

ARTÍCULO 1° — Incorpórese como último párrafo del artículo 20 bis de la ley 11.179, Código Penal, el siguiente: En caso de los delitos previstos en los artículos 119, 120, 124, 125, 125 bis, 128, 129 —in fine—, 130 —párrafos segundo y tercero—, 145 bis y 145 ter del Código Penal, la inhabilitación especial será perpetua cuando el autor se hubiere valido de su empleo, cargo, profesión o derecho para la comisión.

ARTÍCULO 2° — Modifíquese el artículo 67 de la ley 11.179, Código Penal, por el siguiente:

Artículo 67: La prescripción se suspende en los casos de los delitos para cuyo juzgamiento sea necesaria la resolución de cuestiones previas o prejudiciales, que deban ser resueltas en otro juicio. Terminada la causa de la suspensión, la prescripción sigue su curso.

La prescripción también se suspende en los casos de delitos cometidos en el ejercicio de la función pública, para todos los que hubiesen participado, mientras cualquiera de ellos se encuentre desempeñando un cargo público.

El curso de la prescripción de la acción penal correspondiente a los delitos previstos en los artículos 226 y 227 bis, se suspenderá hasta el restablecimiento del orden constitucional.

En los delitos previstos en los artículos 119, 120, 125, 125 bis, 128, 129 —in fine— 130 —párrafos segundo y tercero—, 145 bis y 145 ter del Código Penal, se suspende la prescripción mientras la víctima sea menor de edad y hasta que habiendo cumplido la mayoría de edad formule por sí la denuncia o ratifique la formulada por sus representantes legales durante su minoría de edad.

Si como consecuencia de cualquiera de los delitos indicados hubiera ocurrido la muerte del menor de edad, comenzará a correr desde la medianoche del día en que aquél hubiera alcanzado la mayoría de edad.

La prescripción se interrumpe solamente por:



ARTÍCULO 3° — Sustitúyase el inciso 1 del artículo 4° de la ley 25.520, por el siguiente texto:

Realizar tareas represivas, poseer facultades compulsivas, cumplir, por sí, funciones policiales. Tampoco podrán cumplir funciones de investigación criminal, salvo ante requerimiento específico y fundado realizado por autoridad judicial competente en el marco de una causa concreta sometida a su jurisdicción, o que se encuentre, para ello, autorizado por ley, en cuyo caso le serán aplicables las reglas procesales correspondientes.

ARTÍCULO 4° — Incorpórase como artículo 5° bis de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 5° bis: Las actividades de inteligencia serán ordenadas por las máximas autoridades de cada organismo.

En caso de urgencia, las mismas podrán ser iniciadas, debiendo ser informadas de manera inmediata a las autoridades máximas de cada organismo de inteligencia.

Los funcionarios de los organismos que llevan a cabo actividades de inteligencia que infrinjan deberes y obligaciones de sus funciones o no sean informadas en los términos previstos en el párrafo anterior incurrirán en responsabilidad disciplinaria, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal.

La obediencia debida no podrá ser alegada como eximente de responsabilidad.

De la Agencia Federal de Inteligencia: ARTÍCULO 5° — Sustitúyese el artículo 7° de la ley 25.520 por el siguiente texto: Artículo 7°: La Agencia Federal de Inteligencia será el organismo superior del Sistema de Inteligencia Nacional y dirigirá el mismo, abarcando los organismos que lo integran.

ARTÍCULO 6° — Sustitúyese el artículo 8° de la ley 25.520 por el siguiente texto:

Artículo 8°: Las funciones de la Agencia Federal de Inteligencia serán las siguientes:

La producción de inteligencia nacional mediante la obtención, reunión y análisis de la información referida a los hechos, riesgos y conflictos que afecten la defensa nacional y la seguridad interior, a través de los organismos que forman parte del sistema de inteligencia nacional.

La producción de inteligencia criminal referida a los delitos federales complejos relativos a terrorismo, narcotráfico, tráfico de armas, trata de personas, ciberdelitos, y atentatorios contra el orden económico y financiero, así como los delitos contra

los poderes públicos y el orden constitucional, con medios propios de obtención y reunión de información.

ARTÍCULO 7° — Incorpórense como párrafos 3 y 4 del artículo 9° de la ley 25.520 los siguientes: Transfíranse a la órbita de la Agencia Federal de Inteligencia las competencias y el personal que se requiera de la Dirección Nacional de Inteligencia Criminal, dependiente del Ministerio de Seguridad, referidas a las actividades de inteligencia relativas a los delitos federales complejos y los delitos contra los poderes públicos y el orden constitucional.

Las áreas de inteligencia criminal de la Policía Federal Argentina, Gendarmería Nacional Argentina, Prefectura Naval Argentina, Policía de Seguridad Aeroportuaria y de inteligencia penitenciaria del Servicio Penitenciario Federal, y el personal que revistare en las mismas, deberán observar las previsiones normativas establecidas en la presente ley, en especial las establecidas en los artículos 4 incisos 2., 3. y 4., 5, 5 bis, 11, 15 bis, 15 ter, 16, 16 bis, 16 ter, 16 quáter, 16 quinquies, 16 sexies, 17 y 38 bis.

ARTÍCULO 9° — Incorpórase como artículo 15 bis de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 15 bis: Toda relación o actuación entre la Agencia Federal de Inteligencia, y funcionarios o empleados de cualquiera de los poderes públicos federales, provinciales o locales, vinculados a las actividades reguladas por la presente ley sólo podrán ser ejercidas por el Director General o el Subdirector General o por el funcionario a quien se autorice expresamente a realizar dicha actividad.

El incumplimiento de este artículo conllevará la nulidad de lo actuado y hará pasible de responsabilidad disciplinaria, penal y civil a todos quienes incurrieran en dicho incumplimiento.

ARTÍCULO 10. — Incorpórase como artículo 15 ter de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 15 ter: Todo el personal de los organismos de inteligencia, sin distinción de grados, cualquiera sea su situación de revista permanente o transitoria estará obligado a presentar las declaraciones juradas de bienes patrimoniales establecidas por la ley 25.188 (Ley de Ética Pública) y su modificatoria ley 26.857.

Las oficinas encargadas de la recepción de las mismas adoptarán todos los recaudos necesarios para no violar el secreto, la confidencialidad o la reserva, sólo en relación a las identidades de los declarantes, según corresponda.

De la información, archivos de inteligencia y desclasificación

ARTÍCULO 11. — Incorpórase como artículo 16 bis de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 16 bis: Se establecen las siguientes clasificaciones de seguridad que serán observadas por los organismos integrantes del Sistema de Inteligencia Nacional:

**SECRETO:** Aplicable a toda información, documento o material cuyo conocimiento por personal no autorizado pueda afectar gravemente los intereses fundamentales u objetivos vitales de la Nación, entre ellos, la soberanía e integridad territorial; el orden constitucional y la seguridad del Estado; el orden público y la vida de los ciudadanos; la capacidad de combate o la seguridad de las Fuerzas Armadas o de sus aliados; la efectividad o la seguridad de operaciones de las fuerzas de seguridad; las relaciones diplomáticas de la Nación; y las actividades de inteligencia específicamente determinadas y fundadas de los organismos del Sistema de Inteligencia Nacional.

**CONFIDENCIAL:** Aplicable a toda información, documento o material cuyo conocimiento por personas no autorizadas pueda afectar parcialmente los intereses fundamentales de la Nación o vulnerar principios, planes y métodos funcionales de los poderes del Estado, entre ellos, la soberanía e integridad territorial; el orden constitucional y la seguridad del Estado; el orden público y la vida de los ciudadanos; la capacidad de combate o la seguridad de las Fuerzas Armadas o de sus aliados; la efectividad o la seguridad de operaciones de las fuerzas de seguridad; las relaciones diplomáticas de la Nación.

**PÚBLICO:** Aplicable a toda documentación cuya divulgación no sea perjudicial para los organismos del Sistema de Inteligencia Nacional y que por su índole permita prescindir de restricciones relativas a la limitación de su conocimiento, sin que ello implique que pueda trascender del ámbito oficial, a menos que la autoridad responsable así lo disponga.

ARTÍCULO 12. — Incorpórase como artículo 16 ter de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 16 ter: Para cada grado de clasificación de seguridad se dispondrá un plazo para la desclasificación y acceso a la información.

Las condiciones del acceso y de la desclasificación se fijarán en la reglamentación de la presente.

En ningún caso el plazo para la desclasificación de información, documentos o material podrá ser inferior a los quince (15) años a partir de la decisión que originó su clasificación de seguridad efectuada por alguno de los organismos integrantes del Sistema de Inteligencia Nacional.

Toda persona u organización que acredite interés legítimo, podrá iniciar una petición de desclasificación ante el Poder Ejecutivo nacional, destinada a acceder a cualquier clase de información, documentos, o material, que se encuentre en poder de uno de los organismos que componen el Sistema de Inteligencia Nacional. La forma, plazos y vías administrativas serán reglamentadas por el Poder Ejecutivo nacional.

Sin perjuicio de lo establecido en los párrafos anteriores y la reglamentación respectiva, el Poder Ejecutivo nacional podrá ordenar la desclasificación de cualquier tipo de información y determinar el acceso total o parcial a la misma por acto fundado si lo estimare conveniente para los intereses y seguridad de la Nación y sus habitantes.

ARTÍCULO 13. — Incorpórase como artículo 16 quáter de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 16 quáter: Los organismos de inteligencia enmarcarán sus actividades inexcusablemente dentro de las prescripciones generales de la Ley de Protección de los Datos Personales 25.326. El cumplimiento de estas disposiciones será materia de directivas y controles por parte del titular de cada organismo integrante del Sistema de Inteligencia Nacional en el ámbito de su respectiva Jurisdicción.

La revelación o divulgación de información respecto de habitantes o personas jurídicas, públicas o privadas, adquirida por los organismos de inteligencia con motivo del ejercicio de sus funciones, requerirá sin excepción de una orden o dispensa judicial.

ARTÍCULO 14. — Incorpórase como artículo 16 quinquies de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 16 quinquies: Los organismos de inteligencia tendrán centralizadas sus respectivas bases de datos, en un Banco de Protección de Datos y Archivos de Inteligencia, el que estará a cargo de un funcionario responsable de garantizar las condiciones y procedimientos respecto a la recolección, almacenamiento, producción y difusión de la información obtenida, mediante tareas de inteligencia.

ARTÍCULO 15. — Incorpórase como artículo 16 sexies de la ley 25.520 el siguiente: Artículo 16 sexies: Cada uno de los Bancos de Protección de Datos y Archivos de Inteligencia tendrán los siguientes objetivos: a. Controlar el ingreso y la salida de información en las bases de datos y archivos de inteligencia, garantizando de manera prioritaria su reserva constitucional y legal.

b. Asegurar que aquellos datos de inteligencia que una vez almacenados no sirvan para los fines establecidos por la presente ley, sean destruidos. c. Garantizar que la información no será almacenada en las bases de datos de inteligencia por razones de raza, fe religiosa, acciones privadas, u opinión política, o de adhesión o pertenencia a organizaciones partidarias, sociales, de derechos humanos, sindicales, comunitarias, cooperativas, asistenciales, culturales o laborales, así como por la actividad lícita que desarrollen en cualquier esfera.

ARTÍCULO 16. — Sustitúyese el artículo 17 de la ley 25.520 por el siguiente texto:

Artículo 17: Los integrantes de los organismos de inteligencia, los legisladores miembros de la Comisión Bicameral de Fiscalización de los Organismos y Actividades de Inteligencia y el personal afectado a la misma, así como las autoridades judiciales, funcionarios y personas que por su función o en forma circunstancial accedan al conocimiento de la información mencionada en el artículo 16 de la presente ley deberán guardar el más estricto secreto y confidencialidad.

La obligación de guardar secreto subsistirá no obstante haberse producido el cese de las funciones en virtud de las cuales se accedió al conocimiento de la información clasificada.

La violación de este deber hará pasible a los infractores de las sanciones previstas en el Libro II Título IX, Capítulo II, artículo 222 y/o 223 del Código Penal de la Nación, según correspondiere.

**De las penas.**

ARTÍCULO 20. — Sustitúyese el artículo 42 de la ley 25.520 por el siguiente texto:

Artículo 42: Será reprimido con prisión de tres (3) a diez (10) años e inhabilitación especial por doble tiempo, si no resultare otro delito más severamente penado, el que participando en forma permanente o transitoria de las tareas reguladas en la presente ley, indebidamente interceptare, captare o desviare comunicaciones telefónicas, postales, de telégrafo o facsímil, o cualquier otro sistema de envío de objetos o transmisión de imágenes, voces o paquetes de datos, así como cualquier otro tipo de información, archivo, registros y/o documentos privados o de entrada o lectura no autorizada o no accesible al público que no le estuvieren dirigidos.

ARTÍCULO 21. — Sustitúyese el artículo 43 de la ley 25.520 por el siguiente texto:

Artículo 43: Será reprimido con prisión de dos (2) a seis (6) años e inhabilitación especial por doble tiempo, si no resultare otro delito más severamente penado, el que con orden judicial y estando obligado a hacerlo, omitiere destruir o borrar los soportes de las grabaciones, las copias de las intervenciones postales, cablegráficas, de facsímil o de cualquier otro elemento que permita acreditar el resultado de las interceptaciones, captaciones o desviaciones.

ARTÍCULO 22. — Incorpórase como artículo 43 bis de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 43 bis: Será reprimido con prisión de seis (6) meses a tres (3) años e inhabilitación especial por doble tiempo, si no resultase otro delito más severamente penado, todo funcionario o empleado público que incumpla con el artículo 15 bis de la presente ley.

ARTÍCULO 23. — Incorpórase como artículo 43 ter de la ley 25.520 el siguiente:

Artículo 43 ter: Será reprimido con prisión de tres (3) a diez (10) años e inhabilitación especial por doble tiempo, todo funcionario o empleado público que realice acciones de inteligencia prohibidas por las leyes 23.554, 24.059 y 25.520.

Incurrirán en el mismo delito quienes hubieran sido miembros de alguno de los organismos integrantes del Sistema de Inteligencia Nacional que realicen acciones de inteligencia prohibidas por las leyes 23.554, 24.059 y 25.520.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS. De la disolución de la Secretaría de Inteligencia

ARTÍCULO 24. — Disuélvase la Secretaría de Inteligencia y transfírase la totalidad del personal, bienes, presupuesto vigente, activos y patrimonio a la Agencia Federal de Inteligencia, con excepción de los bienes, presupuesto vigente, activos y patrimonio afectados a la Dirección de Observaciones Judiciales, que serán transferidos a la Procuración General de la Nación del Ministerio Público.

La Procuración General de la Nación del Ministerio Público podrá solicitar en comisión de servicios el personal necesario de la Agencia Federal de Inteligencia para garantizar el traspaso y funcionamiento de la Dirección de Observaciones Judiciales, hasta tanto el mismo cuente con el personal propio calificado para el desarrollo de sus funciones.

Corresponderá preservar y resguardar la totalidad de los bienes y activos transferidos de la Secretaría de Inteligencia a la Agencia Federal de Inteligencia.

El personal mantendrá sus respectivos niveles, grados y categorías de revista escalafonarios, sin perjuicio de la asignación de nuevas funciones derivadas de los sustanciales cambios previstos en esta ley.

Hasta que el Poder Ejecutivo nacional realice las adecuaciones presupuestarias pertinentes, el gasto de la Agencia Federal de Inteligencia y de la Dirección de Observaciones Judiciales será atendido con los créditos presupuestarios previstos para la Secretaría de Inteligencia en la ley 27.008 de Presupuesto General de la Administración Nacional 2015.

### **Ley 27147. MODIF CODIGO PENAL ARGENTINO**

ARTÍCULO 1° — Sustitúyese el artículo 59 del Código Penal, por el siguiente texto:

Artículo 59: La acción penal se extinguirá:

Por la muerte del imputado;

Por la amnistía;

Por la prescripción;

Por la renuncia del agraviado, respecto de los delitos de acción privada;

Por aplicación de un criterio de oportunidad, de conformidad con lo previsto en las leyes procesales correspondientes;

Por conciliación o reparación integral del perjuicio, de conformidad con lo previsto en las leyes procesales correspondientes;

Por el cumplimiento de las condiciones establecidas para la suspensión del proceso a prueba, de conformidad con lo previsto en este Código y las leyes procesales correspondientes.

ARTÍCULO 2° — Sustitúyese el artículo 71 del Código Penal, por el siguiente texto:

Artículo 71: Sin perjuicio de las reglas de disponibilidad de la acción penal previstas en la legislación procesal, deberán iniciarse de oficio todas las acciones penales, con excepción de las siguientes:

Las que dependieren de instancia privada;

Las acciones privadas.

ARTÍCULO 3° — Sustitúyese el artículo 73 del Código Penal, por el siguiente texto:

Artículo 73: Son acciones privadas las que nacen de los siguientes delitos:

Calumnias e injurias;

Violación de secretos, salvo en los casos de los artículos 154 y 157;

Concurrencia desleal, prevista en el artículo 159;

Incumplimiento de los deberes de asistencia familiar, cuando la víctima fuere el cónyuge.

Asimismo, son acciones privadas las que, de conformidad con lo dispuesto por las leyes procesales correspondientes, surgen de la conversión de la acción pública en privada o de la prosecución de la acción penal por parte de la víctima.

La acción por calumnia e injuria, podrá ser ejercitada sólo por el ofendido y después de su muerte por el cónyuge, hijos, nietos o padres sobrevivientes.

En los demás casos, se procederá únicamente por querrela del agraviado o de sus guardadores o representantes legales.

ARTÍCULO 4° — Sustitúyese el artículo 76 del Código Penal, por el siguiente texto, que se insertará en dicho Código integrando el Título XII de su Libro Primero, 'De la Suspensión del Juicio a Prueba': Artículo 76: La suspensión del juicio a prueba se regirá de conformidad con lo previsto en las leyes procesales correspondientes. Ante la falta de regulación total o parcial, se aplicarán las disposiciones de este Título.

### **Ley 27302. Modificación CODIGO PENAL ARGENTINO**

ARTÍCULO 1° — Sustitúyese el artículo 5° de la ley 23.737 por el siguiente:

Artículo 5°: Será reprimido con prisión de cuatro (4) a quince (15) años y multa de cuarenta y cinco (45) a novecientas (900) unidades fijas el que sin autorización o con destino ilegítimo:

    Siembre o cultive plantas o guarde semillas, precursores químicos o cualquier otra materia prima para producir o fabricar estupefacientes, o elementos destinados a tales fines;

    Produzca, fabrique, extraiga o prepare estupefacientes;

    Comercie con estupefacientes, precursores químicos o cualquier otra materia prima para su producción o fabricación o los tenga con fines de comercialización, o los distribuya, o dé en pago, o almacene o transporte;

    Comercie con plantas o sus semillas, utilizables para producir estupefacientes, o las tenga con fines de comercialización, o las distribuya, o las dé en pago, o las almacene o transporte;

    Entregue, suministre, aplique o facilite a otros estupefacientes a título oneroso. Si lo fuese a título gratuito, se aplicará prisión de tres (3) a doce (12) años y multa de quince (15) a trescientas (300) unidades fijas.

Si los hechos previstos en los incisos precedentes fueren ejecutados por quien desarrolla una actividad cuyo ejercicio dependa de una autorización, licencia o habilitación del poder público, se aplicará, además, inhabilitación especial de cinco (5) a quince (15) años.

En el caso del inciso a), cuando por la escasa cantidad sembrada o cultivada y demás circunstancias, surja inequívocamente que ella está destinada a obtener estupefacientes para consumo personal, la pena será de un (1) mes a dos (2) años de prisión y serán aplicables los artículos 17, 18 y 21.

En el caso del inciso e) del presente artículo, cuando la entrega, suministro o facilitación fuere ocasional y a título gratuito y por su escasa cantidad y demás circunstancias, surgiere inequívocamente que es para uso personal de quien lo receipta, la pena será de seis (6) meses a tres (3) años de prisión y, si correspondiere, serán aplicables los artículos 17, 18 y 21.

ARTÍCULO 2° — Sustitúyese el artículo 6° de la ley 23.737 por el siguiente:

Artículo 6°: Será reprimido con prisión de cuatro (4) a quince (15) años y multa de cuarenta y cinco (45) a novecientas (900) unidades fijas el que introdujera al país estupefacientes fabricados o en cualquier etapa de su fabricación, precursores químicos o cualquier otra materia prima destinada a su fabricación o producción, habiendo efectuado una presentación correcta ante la Aduana y posteriormente, alterara ilegítimamente su destino de uso.

En estos supuestos la pena será de tres (3) a doce (12) años de prisión cuando surgiere inequívocamente, por su cantidad, que los mismos no serán destinados a comercialización dentro o fuera del territorio nacional.

Si los hechos fueren realizados por quien desarrolle una actividad cuyo ejercicio depende de autorización, licencia o habilitación del poder público, se aplicará además inhabilitación especial de cinco (5) a veinte (20) años.

ARTÍCULO 3° — Sustitúyese el artículo 7° de la ley 23.737 por el siguiente:

Artículo 7°: Será reprimido con prisión de ocho (8) a veinte (20) años y multa de noventa (90) a mil ochocientas (1.800) unidades fijas, el que organice o financie cualquiera de las actividades ilícitas a que se refieren los artículos 5° y 6° de esta ley, y los artículos 865, inciso h), y 866 de la ley 22.415.

ARTÍCULO 4° — Sustitúyese el artículo 24 de la ley 23.737 por el siguiente:

Artículo 24: El que, sin autorización o con destino ilegítimo, ingrese precursores químicos en la zona de seguridad de frontera, será reprimido con prisión de un (1)

año a seis (6) años, multa de quince (15) a trescientas (300) unidades fijas e inhabilitación especial de uno (1) a cuatro (4) años. Se dispondrá además el comiso de la mercadería en infracción, sin perjuicio de las demás sanciones que pudieran corresponder.

ARTÍCULO 5° — Sustitúyese el artículo 27 de la ley 23.737 por el siguiente:

Artículo 27: En todos los casos en que el autor de un delito previsto en esta ley lo cometa como agente de una persona jurídica y la característica requerida para el autor no la presente éste sino la persona jurídica, será reprimido como si el autor presentare esta característica.

Cuando cualquier delito previsto en esta ley sea cometido a través de una persona jurídica, se aplicará a esta multa de doscientas treinta (230) a mil ochocientas (1.800) unidades fijas, sin perjuicio de las sanciones que correspondan a los autores y partícipes que hubieren actuado en su nombre, representación, interés o beneficio. En caso de reincidencia será sancionada con la cancelación de la personería jurídica.

ARTÍCULO 6° — Sustitúyese el artículo 30 de la ley 23.737 por el siguiente:

Artículo 30: El juez dispondrá la destrucción por la autoridad nacional correspondiente de los estupefacientes en infracción o de los elementos destinados a su elaboración, salvo que pertenecieren a un tercero no responsable o que pudieran ser aprovechados por la misma autoridad, dejando expresa constancia del uso a atribuirles. Las especies vegetales de *Papaver somniferum* L, *Erithroxylon coca* Lam y *Cannabis sativa* L se destruirán por incineración.

En todos los casos, previamente, deberá practicarse una pericia para determinar su naturaleza, calidad y cantidad, conservando las muestras necesarias para la sustanciación de la causa o eventuales nuevas pericias, muestras que serán destruidas cuando el proceso haya concluido definitivamente.

A solicitud del Registro Nacional de Precursores Químicos establecido en el artículo 44, el juez entregará una muestra para la realización de una pericia para determinar la naturaleza y cantidades de los precursores y sustancias químicas presentes en la misma. Dicho procedimiento será realizado conforme a la reglamentación que se dicte al respecto.

La destrucción a que se refiere el párrafo primero se realizará en acto público dentro de los cinco (5) días siguientes de haberse practicado las correspondientes pericias y separación de muestras en presencia del juez o del secretario del juzgado y de dos (2) testigos y se invitará a las autoridades competentes del Poder Ejecutivo del área respectiva.

Se dejará constancia de la destrucción en acta que se agregará al expediente de la causa firmada por el juez o el secretario, testigos y funcionarios presentes.

Además, se procederá al comiso de los bienes e instrumentos empleados para la comisión del delito, salvo que pertenecieren a una persona ajena al hecho y que las circunstancias del caso o elementos objetivos acreditaran que no podía conocer tal empleo ilícito. Igualmente se procederá a la incautación del beneficio económico obtenido por el delito.

ARTÍCULO 7° — Sustitúyese el artículo 44 de la ley 23.737 por el siguiente:

Artículo 44: El Poder Ejecutivo nacional elaborará y actualizará periódicamente, por decreto, listados de precursores, sustancias o productos químicos que, por sus características o componentes, puedan servir de base o ser utilizados en la elaboración de estupefacientes. La reglamentación establecerá qué tipo de mezclas que contengan en su formulación dichas sustancias químicas estarán sujetas a fiscalización. Las personas físicas o jurídicas que produzcan, fabriquen, preparen, elaboren, reenvasen, distribuyan, comercialicen por mayor o menor, almacenen, importen, exporten, transporten, transborden o realicen cualquier otro tipo de transacción, tanto nacional como internacional, con sustancias o productos químicos incluidos en el listado al que se refiere el párrafo anterior, deberán inscribirse en el Registro Nacional de Precursores Químicos.

Igual obligación, tendrán las personas físicas o jurídicas que fabriquen, enajenen, adquieran, importen, exporten o almacenen máquinas para elaborar cápsulas, tabletas o comprimidos.

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en los párrafos segundo y tercero será reprimido con prisión de seis (6) meses a tres (3) años, sin perjuicio de las demás sanciones que pudieran corresponder.

ARTÍCULO 8° — Incorpórese como artículo 44 bis de la ley 23.737 el siguiente:

Artículo 44 bis: El que falseare los datos suministrados al Registro Nacional de Precursores Químicos u omitiere su presentación, será reprimido con prisión de uno a seis (6) años, e inhabilitación especial de dos (2) a seis (6) años.

ARTÍCULO 9° — Incorpórese como artículo 45 de la ley 23.737 el siguiente:

Artículo 45: A los efectos de esta ley, una (1) unidad fija equivale en pesos al valor de un (1) formulario de inscripción de operadores en el Registro Nacional de Precursores Químicos.

ARTÍCULO 10. — Sustitúyese el artículo 866 de la ley 22.415 por el siguiente:

Artículo 866: Se impondrá prisión de tres (3) a doce (12) años en cualquiera de los supuestos previstos en los artículos 863 y 864 cuando se tratare de estupefacientes en cualquier etapa de su elaboración o precursores químicos. Estas penas serán aumentadas en un tercio del máximo y en la mitad del mínimo cuando concurriere alguna de las circunstancias previstas en los incisos a), b), c), d) y e) del artículo 865, o cuando se tratare de estupefacientes elaborados o semielaborados o precursores químicos, que por su cantidad estuviesen inequívocamente destinados a ser comercializados dentro o fuera del territorio nacional.

### **Ley 27319. DELITOS COMPLEJOS.**

Investigación, Prevención y Lucha de los delitos complejos. Herramientas.  
Facultades.

ARTÍCULO 1° — La presente ley tiene por objeto brindar a las fuerzas policiales y de seguridad, al Ministerio Público Fiscal y al Poder Judicial las herramientas y facultades necesarias para ser aplicadas a la investigación, prevención y lucha de los delitos complejos, regulando las figuras del agente encubierto, el agente revelador, el informante, la entrega vigilada y prórroga de jurisdicción.

Su aplicación deberá regirse por principios de necesidad, razonabilidad y proporcionalidad.

La presente ley es de orden público y complementaria de las disposiciones del Código Penal de la Nación.

ARTÍCULO 2º — Las siguientes técnicas especiales de investigación serán procedentes en los siguientes casos:

Delitos de producción, tráfico, transporte, siembra, almacenamiento y comercialización de estupefacientes, precursores químicos o materias primas para su producción o fabricación previstos en la ley 23.737 o la que en el futuro la reemplace, y la organización y financiación de dichos delitos;

Delitos previstos en la sección XII, título I del Código Aduanero;

Todos los casos en que sea aplicable el artículo 41 quinquies del Código Penal;

Delitos previstos en los artículos 125, 125 bis, 126, 127 y 128 del Código Penal;

Delitos previstos en los artículos 142 bis, 142 ter y 170 del Código Penal;

Delitos previstos en los artículos 145 bis y ter del Código Penal;

Delitos cometidos por asociaciones ilícitas en los términos de los artículos 210 y 210 bis del Código Penal;

Delitos previstos en el libro segundo, título XIII del Código Penal.

**Agente encubierto.** ARTÍCULO 3º — Será considerado agente encubierto todo aquel funcionario de las fuerzas de seguridad autorizado, altamente calificado, que presta su consentimiento y ocultando su identidad, se infiltra o introduce en las organizaciones criminales o asociaciones delictivas, con el fin de identificar o detener a los autores, partícipes o encubridores, de impedir la consumación de un delito, o para reunir información y elementos de prueba necesarios para la investigación, con autorización judicial.

ARTÍCULO 4º — Dispuesta la actuación por el juez, de oficio o a pedido del Ministerio Público Fiscal, su designación y la instrumentación necesaria para su protección estará a cargo del Ministerio de Seguridad de la Nación, con control judicial. El Ministerio de Seguridad tendrá a su cargo la selección y capacitación del personal destinado a cumplir tales funciones. Los miembros de las fuerzas de seguridad o policiales designados no podrán tener antecedentes penales.

**Agente revelador** ARTÍCULO 5º — Será considerado agente revelador todo aquel agente de las fuerzas de seguridad o policiales designado a fin de simular interés

y/o ejecutar el transporte, compra o consumo, para sí o para terceros de dinero, bienes, personas, servicios, armas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas, o participar de cualquier otra actividad de un grupo criminal, con la finalidad de identificar a las personas implicadas en un delito, detenerlas, incautar los bienes, liberar a las víctimas o de recolectar material probatorio que sirva para el esclarecimiento de los hechos ilícitos. En tal sentido, el accionar del agente revelador no es de ejecución continuada ni se perpetúa en el tiempo, por lo tanto, no está destinado a infiltrarse dentro de las organizaciones criminales como parte de ellas.

ARTÍCULO 6º — El juez, de oficio o a pedido del Ministerio Público Fiscal, podrá disponer que agentes de las fuerzas policiales y de seguridad en actividad lleven a cabo las tareas necesarias a fin de revelar alguna de las conductas previstas en la presente ley, actuando como agentes reveladores.

Con tal fin tendrá a su cargo la designación del agente revelador y la instrumentación necesaria para su actuación.

Regulaciones comunes

ARTÍCULO 7º — La información que el agente encubierto y el agente revelador vayan logrando, será puesta de inmediato en conocimiento del juez y del representante del Ministerio Público Fiscal interviniente en la forma que resultare más conveniente para posibilitar el cumplimiento de su tarea y evitar la revelación de su función e identidad.

ARTÍCULO 8º — El agente encubierto y el agente revelador serán convocados al juicio únicamente cuando su testimonio resultare absolutamente imprescindible. Cuando la declaración significare un riesgo para su integridad o la de otras personas, o cuando frustrare una intervención ulterior, se emplearán los recursos técnicos necesarios para impedir que pueda identificarse al declarante por su voz o su rostro. La declaración prestada en estas condiciones no constituirá prueba dirimente para la condena del acusado, y deberá valorarse con especial cautela por el tribunal interviniente.

ARTÍCULO 9º — No será punible el agente encubierto o el agente revelador que como consecuencia necesaria del desarrollo de la actuación encomendada, se

hubiese visto compelido a incurrir en un delito, siempre que éste no implique poner en peligro cierto la vida o la integridad psíquica o física de una persona o la imposición de un grave sufrimiento físico o moral a otro.

ARTÍCULO 10. — Cuando el agente encubierto o el agente revelador hubiesen resultado imputados en un proceso, harán saber confidencialmente su carácter al juez interviniente, quien en forma reservada recabará la pertinente información a la autoridad que corresponda. Si el caso correspondiere a las previsiones del artículo anterior, el juez lo resolverá sin develar la verdadera identidad del imputado.

ARTÍCULO 11. — Ningún integrante de las fuerzas de seguridad o policiales podrá ser obligado a actuar como agente encubierto ni como agente revelador. La negativa a hacerlo no será tenida como antecedente desfavorable para ningún efecto.

ARTÍCULO 12. — Cuando peligre la seguridad de la persona que haya actuado como agente encubierto o agente revelador por haberse develado su verdadera identidad, ésta tendrá derecho a optar entre permanecer activo o pasar a retiro, cualquiera fuese la cantidad de años de servicio que tuviera. En este último caso se le reconocerá un haber de retiro igual al que le corresponda a quien tenga dos (2) grados de escalafón mayor por el que cumpliera su función.

Deberán adoptarse, de ser necesarias, las medidas de protección adecuadas, con los alcances previstos en la legislación aplicable en materia de protección a testigos e imputados.

La adopción de las disposiciones contenidas en la presente ley deberá estar supeditada a un examen de razonabilidad, con criterio restrictivo, en el que el juez deberá evaluar la imposibilidad de utilizar una medida más idónea para esclarecer los hechos que motivan la investigación o el paradero de los autores, partícipes o encubridores.

**Informante.** ARTÍCULO 13. — Tendrá carácter de informante aquella persona que, bajo reserva de identidad, a cambio de un beneficio económico, aporte a las fuerzas de seguridad, policiales u otros organismos encargados de la investigación de hechos ilícitos, datos, informes, testimonios, documentación o cualquier otro elemento o referencia pertinente y útil que permita iniciar o guiar la investigación

para la detección de individuos u organizaciones dedicados a la planificación, preparación, comisión, apoyo o financiamiento de los delitos contemplados en la presente ley.

ARTÍCULO 14. — El informante no será considerado agente del Estado. Debe ser notificado de que colaborará en la investigación en ese carácter y se le garantizará que su identidad será mantenida en estricta reserva.

El Ministerio de Seguridad de la Nación dictará las disposiciones necesarias a fin de reglamentar las cuestiones atinentes a la procedencia y forma de contraprestación económica.

No será admisible la información aportada por el informante si éste vulnera la prohibición de denunciar establecida en el artículo 178 del Código Procesal Penal de la Nación.

De ser necesario, deberán adoptarse las medidas de protección adecuadas para salvaguardar la vida y la integridad física del informante y su familia.

#### **Entrega vigilada.**

ARTÍCULO 15. — El juez, de oficio o a pedido del Ministerio Público Fiscal, en audiencia unilateral, podrá autorizar que se postergue la detención de personas o secuestro de bienes cuando estime que la ejecución inmediata de dichas medidas puede comprometer el éxito de la investigación.

El juez podrá incluso suspender la interceptación en territorio argentino de una remesa ilícita y permitir que entren, circulen o salgan del territorio nacional, sin interferencia de la autoridad competente y bajo su control y vigilancia, con el fin de identificar a los partícipes, reunir información y elementos de convicción necesarios para la investigación siempre y cuando tuviere la seguridad de que será vigilada por las autoridades judiciales del país de destino. Esta medida deberá disponerse por resolución fundada.

ARTÍCULO 16. — El juez podrá disponer en cualquier momento, la suspensión de la entrega vigilada y ordenar la detención de los partícipes y el secuestro de los elementos vinculados al delito, si las diligencias pusieren en peligro la vida o integridad de las personas o la aprehensión posterior de los partícipes del delito sin perjuicio de que, si surgiere ese peligro durante las diligencias, los funcionarios

públicos encargados de la entrega vigilada apliquen las normas de detención establecidas para el caso de flagrancia.

#### Sanciones

ARTÍCULO 17. — El funcionario o empleado público que indebidamente revelare la real o nueva identidad de un agente encubierto, de un agente revelador o de un informante, si no configurare una conducta más severamente penada, será reprimido con prisión de cuatro (4) a ocho (8) años, multa equivalente en pesos al valor de seis (6) unidades fijas a ochenta y cinco (85) unidades fijas e inhabilitación absoluta perpetua.

El funcionario o empleado público que, por imprudencia, negligencia o inobservancia de los deberes a su cargo, permitiere o diere ocasión a que otro conozca dicha información, será sancionado con prisión de uno (1) a tres (3) años, multa equivalente en pesos al valor de cuatro (4) unidades fijas a sesenta (60) unidades fijas e inhabilitación especial de tres (3) a diez (10) años.

A los efectos de la presente ley, una (1) unidad fija equivale a un (1) salario mínimo, vital y móvil actualizado al momento de la sentencia.

Prórroga de jurisdicción. ARTÍCULO 18. — Cuando se encontrase en peligro la vida de la víctima o su integridad psíquica o física o la demora en el procedimiento pueda comprometer el éxito de la investigación, el juez y el fiscal de la causa podrán actuar en ajena jurisdicción territorial, ordenando a las autoridades de prevención las diligencias que entienda pertinentes, debiendo comunicar las medidas dispuestas al juez del lugar dentro de un plazo no mayor de veinticuatro (24) horas.

Disposiciones finales. ARTÍCULO 19. — Deróguense los artículos 31 bis, 31 ter, 31 quáter, 31 quinquies, 31 sexies, 33 y 33 bis de la ley 23.737.

#### Ley 27304. MODIF CODIGO PENAL ARGENTINO

ARTÍCULO 1° — Sustitúyase el artículo 41 ter del Código Penal por el siguiente:  
Artículo 41 ter: Las escalas penales podrán reducirse a las de la tentativa respecto de los partícipes o autores por algún delito de los detallados a continuación en este

artículo, cuando durante la sustanciación del proceso del que sean parte, brinden información o datos precisos, comprobables y verosímiles.

El proceso sobre el cual se aporten datos o información deberá estar vinculado con alguno de los siguientes delitos:

Delitos de producción, tráfico, transporte, siembra, almacenamiento y comercialización de estupefacientes, precursores químicos o cualquier otra materia prima para su producción o fabricación previstos en la ley 23.737 o la que en el futuro la reemplace, y la organización y financiación de dichos delitos;

Delitos previstos en la sección XII, título I del Código Aduanero;

Todos los casos en los que sea aplicable el artículo 41 quinquies del Código Penal;

Delitos previstos en los artículos 125, 125 bis, 126, 127 y 128 del Código Penal;

Delitos previstos en los artículos 142 bis, 142 ter y 170 del Código Penal;

Delitos previstos en los artículos 145 bis y 145 ter del Código Penal;

Delitos cometidos en los términos de los artículos 210 y 210 bis del Código Penal;

Delitos previstos en los capítulos VI, VII, VIII, IX, IX bis y X del título XI y en el inciso 5 del artículo 174, del Código Penal;

Delitos previstos en el título XIII, del libro segundo, del Código Penal.

Para la procedencia de este beneficio será necesario que los datos o información aportada contribuyan a evitar o impedir el comienzo, la permanencia o consumación de un delito; esclarecer el hecho objeto de investigación u otros conexos; revelar la identidad o el paradero de autores, coautores, instigadores o partícipes de estos hechos investigados o de otros conexos; proporcionar datos suficientes que permitan un significativo avance de la investigación o el paradero de víctimas privadas de su libertad; averiguar el destino de los instrumentos, bienes, efectos, productos o ganancias del delito; o indicar las fuentes de financiamiento de organizaciones criminales involucradas en la comisión de los delitos previstos en el presente artículo.

Cuando el delito atribuido al imputado estuviere reprimido con prisión y/o reclusión perpetua, la pena sólo podrá reducirse hasta los quince (15) años de prisión.

La reducción de pena no procederá respecto de las penas de inhabilitación o multa.

ARTÍCULO 2° — Incorporase como artículo 276 bis del Código Penal el siguiente:

Artículo 276 bis: Será reprimido con prisión de cuatro (4) a diez (10) años y con la pérdida del beneficio concedido el que, acogiendo al beneficio del artículo 41 ter, proporcionare maliciosamente información falsa o datos inexactos.

ARTÍCULO 3° — Oportunidad. El acuerdo con el imputado arrepentido sobre lo previsto por el artículo 41 ter del Código Penal deberá realizarse antes del auto de elevación a juicio, cierre de la investigación preparatoria o acto procesal equivalente.

La información que se aporte deberá referirse únicamente a los hechos ilícitos de los que haya sido partícipe y a sujetos cuya responsabilidad penal sea igual o mayor a la del imputado arrepentido.

No podrán celebrar acuerdos de colaboración los funcionarios que hayan ejercido o estén ejerciendo cargos susceptibles del proceso de juicio político de acuerdo a lo establecido por la Constitución Nacional.

Los acuerdos previstos en esta ley y sus beneficios no serán aplicables en procesos en los que se investiguen delitos de lesa humanidad.

ARTÍCULO 4° — Cuando la reducción de la escala penal prevista por el artículo 41 ter del Código Penal aparezca como probable, podrá ser considerada a los fines de la excarcelación o de la exención de prisión, de acuerdo a las normas procesales comunes.

ARTÍCULO 5° — Criterios para aplicar los beneficios. Para otorgar los beneficios establecidos en el artículo 41 ter del Código Penal, deberá considerarse:

El tipo y el alcance de la información brindada; b) La utilidad de la información aportada para alcanzar las finalidades previstas; c) El momento procesal en el que el imputado brinda la colaboración; d) La gravedad de los delitos que el imputado ha contribuido a esclarecer o impedir;

La gravedad de los hechos que se le atribuyen y la responsabilidad que le corresponde por ellos. Se beneficiará especialmente a quien se arrepintiere en primer término.

ARTÍCULO 6° — Actos de colaboración. Registro. Las declaraciones que el imputado arrepentido efectúe en el marco del acuerdo de colaboración deberán registrarse a través de cualquier medio técnico idóneo que garantice su evaluación posterior.

ARTÍCULO 7° — Acuerdo de colaboración. Requisitos formales. El acuerdo de colaboración se celebrará por escrito, y deberá consignar con claridad y precisión lo siguiente:

La determinación de los hechos atribuidos, el grado de participación que se le atribuyere al imputado arrepentido y las pruebas en las que se funde la imputación;

El tipo de información a proporcionar por el imputado arrepentido: nombre de otros coautores o partícipes; precisiones de tiempo, modo y lugar de los hechos por los cuales se brindare colaboración; teléfonos u otros datos de comunicación con coautores o partícipes; cuentas bancarias u otra información financiera e identificación de sociedades u otras entidades utilizadas para colocar, disimular o transferir los fondos ilícitos utilizados o el producto o provecho del delito; toda otra documentación o cualquier otro dato que se reputare valioso para el avance de la investigación o el esclarecimiento de los hechos por los que se brindare la colaboración;

El beneficio que se otorgará por la colaboración prestada por el imputado arrepentido.

ARTÍCULO 8° — Procedimiento del acuerdo de colaboración. El acuerdo de colaboración se celebrará entre el fiscal y las personas que brindaren información en los términos del artículo 41 ter del Código Penal y de la presente ley. En todos los casos, el imputado arrepentido contará con la asistencia de su defensor.

ARTÍCULO 9° — Acuerdo de colaboración celebrado con el fiscal. Al celebrarse el acuerdo entre el fiscal y el imputado arrepentido, el mismo se presentará para su homologación ante el juez de la causa.

ARTÍCULO 10. — Homologación del acuerdo de colaboración. El juez que intervenga en la homologación aprobará o rechazará el acuerdo presentado en una audiencia convocada al efecto con la presencia del imputado arrepentido, su defensor y el fiscal de la causa. El juez escuchará a las partes y se asegurará que el imputado arrepentido tenga debido conocimiento de los alcances y las consecuencias del acuerdo suscripto.

El juez aprobará el acuerdo si el imputado arrepentido hubiera actuado voluntariamente y se hubieran cumplido los demás requisitos previstos en los términos del artículo 41 ter del Código Penal y de la presente ley.

El rechazo judicial del acuerdo será apelable por ambas partes. Si la homologación fuera rechazada finalmente, las actuaciones deberán quedar reservadas y las manifestaciones efectuadas por el imputado arrepentido no podrán valorarse en su contra ni en perjuicio de terceros.

ARTÍCULO 11. — Incorporación del acuerdo al proceso. En caso de aceptarse, el acuerdo será incorporado al proceso, y la ejecución del beneficio se diferirá al momento del dictado de la sentencia de condena por el tribunal de juicio.

ARTÍCULO 12. — Valoración en la instrucción o etapa preparatoria. El juez deberá valorar preliminarmente el acuerdo arribado y la información brindada a los fines de dictar las medidas cautelares del proceso respecto de las personas involucradas por el imputado arrepentido.

ARTÍCULO 13. — Corroboración. Dentro de un plazo no superior a un (1) año, el juez o el fiscal deberán corroborar el cumplimiento de las obligaciones que el imputado arrepentido hubiera contraído en el marco del acuerdo, especialmente la verosimilitud y utilidad, total o parcial, de la información que hubiera proporcionado.

Durante ese lapso se suspenderán los plazos de la prescripción de la acción penal.

ARTÍCULO 14. — Protección de los imputados arrepentidos. Los imputados que colaboren en el marco de la presente ley se encuentran alcanzados por las disposiciones del Programa Nacional de Protección a Testigos e Imputados creado por la ley 25.764 y sus modificatorias.

ARTÍCULO 15. — Sentencia. El órgano judicial no podrá dictar sentencia condenatoria fundada únicamente en las manifestaciones efectuadas por el

imputado arrepentido. Para la asignación de responsabilidad penal sobre la base de estos elementos, el órgano judicial deberá indicar de manera precisa y fundada la correlación existente entre esas manifestaciones y las restantes pruebas en que se sustenta la condena. La materialidad de un hecho delictivo no podrá probarse únicamente sobre la base de esas manifestaciones.

ARTÍCULO 17. — Derógase el artículo 29 ter de la ley 23.737, la ley 25.241 y el artículo 31 de la ley 25.246.

**Ley 27352. MODIFICACIÓN DEL ARTÍCULO 119 DEL LIBRO SEGUNDO, TÍTULO III DEL CÓDIGO PENAL DE LA NACIÓN**

ARTÍCULO 1°. Modifícase el artículo 119 del Código Penal de la Nación, el cual quedará redactado de la siguiente manera:

Artículo 119: Será reprimido con reclusión o prisión de seis (6) meses a cuatro (4) años el que abusare sexualmente de una persona cuando ésta fuera menor de trece (13) años o cuando mediare violencia, amenaza, abuso coactivo o intimidatorio de una relación de dependencia, de autoridad, o de poder, o aprovechándose de que la víctima por cualquier causa no haya podido consentir libremente la acción.

La pena será de cuatro (4) a diez (10) años de reclusión o prisión cuando el abuso por su duración o circunstancias de su realización, hubiere configurado un sometimiento sexual gravemente ultrajante para la víctima.

La pena será de seis (6) a quince (15) años de reclusión o prisión cuando mediando las circunstancias del primer párrafo hubiere acceso carnal por vía anal, vaginal u oral o realizare otros actos análogos introduciendo objetos o partes del cuerpo por alguna de las dos primeras vías.

En los supuestos de los dos párrafos anteriores, la pena será de ocho (8) a veinte (20) años de reclusión o prisión si:

a) Resultare un grave daño en la salud física o mental de la víctima;

El hecho fuere cometido por ascendiente, descendiente, afín en línea recta, hermano, tutor, curador, ministro de algún culto reconocido o no, encargado de la educación o de la guarda;

El autor tuviere conocimiento de ser portador de una enfermedad de transmisión sexual grave, y hubiere existido peligro de contagio;

El hecho fuere cometido por dos o más personas, o con armas;

El hecho fuere cometido por personal perteneciente a las fuerzas policiales o de seguridad, en ocasión de sus funciones;

El hecho fuere cometido contra un menor de dieciocho (18) años, aprovechando la situación de convivencia preexistente con el mismo.

En el supuesto del primer párrafo, la pena será de tres (3) a diez (10) años de reclusión o prisión si concurren las circunstancias de los incisos a), b), d), e) o f).

### **Ley 27347. Modificación CODIGO PENAL ARGENTINO**

ARTÍCULO 1° — Modifícase el artículo 84 del Código Penal, el que quedará redactado de la siguiente manera: Artículo 84: Será reprimido con prisión de uno a cinco (5) años e inhabilitación especial, en su caso, por cinco (5) a diez (10) años el que por imprudencia, negligencia, impericia en su arte o profesión o inobservancia de los reglamentos o de los deberes a su cargo causare a otro la muerte.

El mínimo de la pena se elevará a dos (2) años si fueren más de una las víctimas fatales.

ARTÍCULO 2° — Incorpórase como artículo 84 bis al Código Penal, el que quedará redactado de la siguiente manera: Artículo 84 bis: Será reprimido con prisión de dos a cinco (5) años e inhabilitación especial, en su caso, por cinco (5) a diez (10) años el que por la conducción imprudente, negligente o antirreglamentaria de un vehículo con motor causare a otro la muerte.

La pena será de prisión de tres (3) a seis (6) años, si se diera alguna de las circunstancias previstas en el párrafo anterior y el conductor se diere a la fuga o no

intentase socorrer a la víctima siempre y cuando no incurriere en la conducta prevista en el artículo 106, o estuviese bajo los efectos de estupefacientes o con un nivel de alcoholemia igual o superior a quinientos (500) miligramos por litro de sangre en el caso de conductores de transporte público o un (1) gramo por litro de sangre en los demás casos, o estuviese conduciendo en exceso de velocidad de más de treinta (30) kilómetros por encima de la máxima permitida en el lugar del hecho, o si condujese estando inhabilitado para hacerlo por autoridad competente, o violare la señalización del semáforo o las señales de tránsito que indican el sentido de circulación vehicular o cuando se dieran las circunstancias previstas en el artículo 193 bis, o con culpa temeraria, o cuando fueren más de una las víctimas fatales.

ARTÍCULO 3° — Modifícase el artículo 94 del Código Penal, el que quedará redactado de la siguiente manera: Artículo 94: Se impondrá prisión de un (1) mes a tres (3) años o multa de mil (1.000) a quince mil (15.000) pesos e inhabilitación especial por uno (1) a cuatro (4) años, el que por imprudencia o negligencia, por impericia en su arte o profesión, o por inobservancia de los reglamentos o deberes a su cargo, causare a otro un daño en el cuerpo o en la salud.

Si las lesiones fueran de las descritas en los artículos 90 o 91 y fueren más de una las víctimas lesionadas, el mínimo de la pena prevista en el primer párrafo, será de seis (6) meses o multa de tres mil (3.000) pesos e inhabilitación especial por dieciocho (18) meses.

ARTÍCULO 4° — Incorpórase como artículo 94 bis del Código Penal, el que quedará redactado de la siguiente manera: Artículo 94 bis: Será reprimido con prisión de uno (1) a tres (3) años e inhabilitación especial por dos (2) a cuatro (4) años, si las lesiones de los artículos 90 o 91 fueran ocasionadas por la conducción imprudente, negligente o antirreglamentaria de un vehículo con motor.

La pena será de dos (2) a cuatro (4) años de prisión si se verificase alguna de las circunstancias previstas en el párrafo anterior y el conductor se diese a la fuga, o no intentare socorrer a la víctima siempre y cuando no incurriera en la conducta prevista en el artículo 106, o estuviese bajo los efectos de estupefacientes o con un nivel de alcoholemia igual o superior a quinientos (500) miligramos por litro de sangre en el caso de conductores de transporte público o un (1) gramo por litro de

sangre en los demás casos, o estuviere conduciendo en exceso de velocidad de más de treinta (30) kilómetros por encima de la máxima permitida en el lugar del hecho, o si condujese estando inhabilitado para hacerlo por autoridad competente, o violare la señalización del semáforo o las señales de tránsito que indican el sentido de circulación vehicular, o cuando se dieran las circunstancias previstas en el artículo 193 bis, o con culpa temeraria, o cuando fueren más de una las víctimas lesionadas.

ARTÍCULO 5° — Modifícase el artículo 193 bis del Código Penal, el que quedará redactado de la siguiente manera: Artículo 193 bis: Será reprimido con prisión de seis (6) meses a tres (3) años e inhabilitación especial para conducir por el doble del tiempo de la condena, el conductor que creare una situación de peligro para la vida o la integridad física de las personas, mediante la participación en una prueba de velocidad o de destreza con un vehículo con motor, realizada sin la debida autorización de la autoridad competente.

La misma pena se aplicará a quien organizare o promocionare la conducta prevista en el presente artículo, y a quien posibilitare su realización por un tercero mediante la entrega de un vehículo con motor de su propiedad o confiado a su custodia, sabiendo que será utilizado para ese fin.

## **LEY 12734 CODIGO PROCESAL PENAL DE SANTA FE. Articulos**

### **pertinentes Prueba.**

ARTÍCULO 159°. Libertad probatoria. Todos los hechos y circunstancias relacionados con el objeto del proceso podrán ser acreditados por cualquier medio de prueba, salvo las excepciones previstas por las leyes.

Todo medio de prueba, para ser admitido, deberá referir directa o indirectamente al objeto de la averiguación. Los Tribunales podrán limitar los medios de prueba ofrecidos para demostrar un hecho o una circunstancia cuando ellos resulten manifiestamente superabundantes o impertinentes.

Cuando se postule un hecho como notorio, el Tribunal, con el acuerdo de las partes, podrá prescindir de la prueba ofrecida para demostrarlo, declarándolo comprobado. El acuerdo podrá ser provocado de oficio por el Tribunal.

ARTÍCULO 160°. Tratamiento especial para menores de edad. Siempre que se considere la intervención en un acto de un menor de dieciocho años, se atenderá primordialmente a la preservación del interés superior del mismo.

A tal fin, se evitará toda exposición que fuera prescindible o, si no lo fuera, se procurará impedir que directa o indirectamente resulten del procedimiento consecuencias potencialmente dañosas para el pleno y armonioso desarrollo de su personalidad.

Cuando se disponga la intervención en un acto de un menor, y conforme a su edad, se acordará intervención a un equipo multidisciplinario, que aconsejará acerca de la forma de producción del mismo y actuará en él, emitiendo opinión acerca de su valoración. En caso de necesidad y urgencia podrá suplirse la intervención de este equipo por profesionales o personas de manifiesta idoneidad, que se designen.

La Corte Suprema de Justicia establecerá la conformación del equipo multidisciplinario antes aludido y proveerá lo necesario para que los actos en que tenga que intervenir un menor se desarrollen en ambientes adecuados conforme a los conocimientos técnicos disponibles al efecto.

ARTÍCULO 161°. Valoración. La valoración que se haga de las pruebas producidas durante el proceso será fundamentada con arreglo a la sana crítica racional.

ARTÍCULO 162°. Exclusiones probatorias. Carecerá de toda eficacia la actividad probatoria cumplida vulnerando garantías constitucionales.

La ineficacia se extenderá a todas aquellas pruebas que, con arreglo a las circunstancias del caso, no hubieran podido ser obtenidas sin su violación y fueran consecuencia necesaria de ella.

**Inspección y reconstrucción.** ARTÍCULO 163°. Inspección judicial. Mediante la inspección se comprobará el estado de las personas, lugares y cosas, los rastros y otros efectos materiales que hubiera, de utilidad para la averiguación del hecho o la individualización de los partícipes en él. De ella se labrará acta que describirá detalladamente esos elementos y, cuando fuera posible, se recogerán o conservarán los elementos probatorios útiles.

Las inspecciones que por sus características exijan descripciones especiales u operaciones técnicas, serán realizadas de tal modo que no se afecte la dignidad o la salud de la persona.

ARTÍCULO 164°. Levantamiento e identificación de cadáveres. En caso de muerte violenta o sospechosa de criminalidad, antes de procederse a la inhumación del cadáver, se realizará la inspección corporal preliminar, la descripción de la situación o posición del cuerpo y de la naturaleza de las lesiones o heridas, sin perjuicio de otras medidas que se estimen adecuadas. Se procurará su identificación.

Luego de realizadas las operaciones de rigor, se procederá a levantar el cuerpo disponiendo su traslado a los gabinetes médicos o lugar donde se practicará la autopsia, su identificación final y la entrega a sus familiares.

ARTÍCULO 166°. Reconstrucción del hecho. Se podrá disponer la reconstrucción del hecho, en las condiciones en que se afirme o se considere haberse producido. Cuando para la reconstrucción del hecho fuera necesaria la presencia activa del imputado, se requerirá previamente su conformidad y la asistencia de su defensor, como condición para la validez del acto.

ARTÍCULO 167°. Registro. Se podrá ordenar fundadamente el registro de lugares determinados. La orden de registro establecerá las condiciones de tiempo y modo, así como las medidas precautorias a adoptar, para evitar molestias innecesarias.

ARTÍCULO 168°. Requisa. La requisa personal deberá justificarse fundadamente cuando hubiera motivos razonables para presumir que alguien oculta consigo cosas relacionadas con un delito. Antes de proceder a la requisa se lo invitará a exhibir el objeto cuya ocultación se presume.

Se podrá registrar un vehículo, siempre que haya motivos suficientes para presumir que una persona oculta en él objetos útiles vinculados a una investigación preexistente o cuando mediare fuerte presunción de que tales objetos son resultantes de la comisión de un delito o serán empleados para la inminente perpetración de un delito, lo que deberá hacerse constar así. Se asegurará el respeto por la dignidad del requisado.

ARTÍCULO 169°. Allanamiento. Cuando el registro deba efectuarse en un lugar habitado, casa de negocio o en sus dependencias y siempre que no se contara con

la autorización libre y previamente expresada por quien tenga derecho a oponerse, el Tribunal, a solicitud fundada, autorizará el allanamiento.

La medida podrá ser cumplida personalmente por el Tribunal, o en su defecto éste expedirá autorización escrita en favor del Fiscal, o del funcionario judicial o policial a quien se delegue su cumplimiento, y comunicada por cualquier medio, incluso electrónico o informático. Si la diligencia fuera practicada por la Policía será aplicable en lo pertinente el artículo 268 inciso 6) y la diligencia deberá ser filmada desde el inicio del procedimiento. El Tribunal podrá, de manera fundada, eximir el cumplimiento del recaudo de la filmación.

La diligencia deberá autorizarse individualizando los objetos a secuestrar o las personas a detener. En cuanto a los objetos, podrá prescindirse de dicha individualización, dando suficientes razones de tal imposibilidad, brindando todos los detalles conducentes a la misma.

La diligencia sólo podrá comenzar entre las siete (7) y las veintiún (21) horas. Sin embargo, se podrá autorizar a proceder en cualquier hora cuando el interesado o su representante lo consientan, o en los casos graves y que no admitan demora por el riesgo de frustrarse la investigación, o cuando peligre el orden público.

La autorización de allanamiento será exhibida al que habita u ocupa el lugar donde deba efectuarse, o cuando estuviere ausente, a su encargado; a falta de éste, a cualquier persona mayor de edad que se hallare en el lugar, prefiriendo a los familiares del primero. A la persona se le invitará a presenciar el registro.

Cuando no se encontrare a nadie, ello se hará constar en el acta.

Si en el acto se hallaren objetos que presumiblemente estuvieran relacionados a otros hechos delictivos o armas de fuego cuya tenencia no estuviera legalmente justificada, deberán ser secuestrados informando al Tribunal.

Practicado el registro, se consignará en el acta su resultado, con expresión de todas las circunstancias útiles para la investigación.

El acta será firmada por los concurrentes. Si alguien no lo hiciera se expondrá la razón.

La autorización no será necesaria para el registro de los edificios públicos y oficinas administrativas, los establecimientos de reunión o de recreo, el local de las asociaciones, cualquier otro lugar cerrado que no esté destinado a habitación o residencia particular. En estos casos deberá darse aviso a las personas a cuyo cargo estuvieren los locales, salvo que ello fuere perjudicial a la investigación.

Cuando para el cumplimiento de sus funciones o por razones de higiene, para prevenir daños ambientales o inundaciones, moralidad u orden público, alguna autoridad nacional, provincial, municipal o comunal competente necesite practicar registros domiciliarios, solicitará directamente al tribunal autorización de allanamiento, expresando los fundamentos del pedido. El tribunal resolverá la solicitud pudiendo requerir que se amplíe la información que se estime pertinente y ordenará los recaudos para su cumplimiento.

(Artículo 169 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 170°. Allanamiento sin autorización. No será necesaria la autorización de allanamiento cuando la medida se deba realizar mediando urgencia que se justifique por:

incendio, inundación u otra causa semejante que ponga en peligro la vida o los bienes de los habitantes;

la búsqueda de personas extrañas que hubieran sido vistas mientras se introducían en un local o casa, con indicios manifiestos de cometer un delito;

la persecución de un imputado de delito que se hubiera introducido en un local o casa;

indicios de que en el interior de una casa o local se estuviera cometiendo un delito, o desde ella se solicitara socorro. (Artículo 170 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 171°. Interceptación de correspondencia e intervención de comunicaciones. El Tribunal, a pedido de partes, podrá autorizar por decreto fundado, la interceptación o el secuestro de la correspondencia postal, telegráfica o electrónica, o de todo otro efecto remitido o destinado al imputado o a terceros, aunque sean bajo nombres supuestos.

Del mismo modo, se podrá autorizar la intervención de las comunicaciones del imputado o de terceros, cualquiera sea el medio técnico utilizado, para impedir las o conocerlas.

(Artículo 171 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 172°. Exclusiones. No podrá secuestrarse válidamente, la documentación o grabación que se enviara, entregara u obrara en poder de los abogados para el eventual desempeño profesional, ni intervenirse o interceptarse en los mismos casos, las comunicaciones.

**Testigos.** ARTÍCULO 173°. Obligatoriedad. Toda persona tendrá el deber de concurrir cuando fuera citada a fin de prestar declaración testimonial, excepción hecha de que se encontrara físicamente impedida en cuyo caso prestará declaración en su domicilio.

Deberá declarar la verdad de cuanto supiere y le fuere preguntado, salvo las excepciones establecidas por la ley.

El testigo podrá presentarse en forma espontánea, lo que se hará constar.

ARTÍCULO 174°. Protección especial. Las partes podrán solicitar al Tribunal la protección de un testigo con el objeto de preservarlo de la intimidación y represalia. El Tribunal acordará la protección cuando el peligro invocado, la gravedad de la causa y la importancia del testimonio, lo justificaran, impartiendo instrucciones precisas para el eficaz cumplimiento de la medida.

ARTÍCULO 175°. Tratamiento especial. Podrán solicitar que su declaración se lleve a cabo en el lugar donde cumplieran sus funciones o en su domicilio: El presidente y vicepresidente de la Nación, gobernadores, vicegobernadores, ministros, legisladores, fiscales de Estado, magistrados judiciales, oficiales superiores en actividad de las Fuerzas Armadas, integrantes de los ministerios públicos y rectores de las universidades oficiales del país, los ministros diplomáticos, los cónsules generales y los altos dignatarios de la Iglesia y los intendentes municipales de la Provincia.

ARTÍCULO 176°. Informe escrito alternativo. Cuando la índole de la información a suministrar así lo aconsejara, la declaración testimonial podrá ser reemplazada por un pedido de informe que se evacuará por escrito y bajo juramento. Si el informante

fuera un particular, su firma deberá certificarse por autoridad judicial o escribano público.

ARTÍCULO 177°. Facultad de abstenerse. Podrán abstenerse de declarar y así serán previamente informados, quienes tengan con el imputado los siguientes vínculos: cónyuge, ascendientes o descendientes, parientes consanguíneos o por adopción hasta el cuarto grado, y por afinidad hasta el segundo grado.

También podrán hacerlo los periodistas comprendidos en las leyes que reglamentan su actividad profesional sobre el secreto de las fuentes de información periodística, salvo que los interesados en su reserva expresamente los relevaren de guardar secreto.

ARTÍCULO 178°. Testimonio inadmisibile. No podrán ser admitidas como testigos las personas que, respecto del objeto de su declaración, tuvieran el deber de guardar un secreto particular u oficial. En caso de ser citadas, deberán comparecer, explicar el motivo del cual surge la obligación de guardar secreto y abstenerse de declarar.

ARTÍCULO 179°. Criterio judicial. La parte que considerara errónea la invocación del testigo respecto a la facultad de abstenerse o la reserva del secreto, podrá solicitar al Tribunal que ordene su declaración.

ARTÍCULO 180°. Incomunicación de los testigos. Antes de declarar, los testigos no podrán comunicarse entre sí ni con otras personas. No podrán presenciar el debate, salvo que se considere imprescindible, y después de declarar, se podrá disponer su permanencia en la antesala.

ARTÍCULO 181°. Citación y gastos. La reglamentación dispondrá los modos de citación de los testigos, el pago de sus gastos si correspondiera.

**Reconocimientos y careos.** ARTÍCULO 194°. Reconocimiento de personas. Podrá ordenarse que se practique el reconocimiento de una persona para identificarla o establecer que quien la menciona o alude, efectivamente la conoce o la ha visto por cualquier medio físico o técnico del que se disponga, de manera indistinta. (Artículo 194 conforme el Art 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 195°. Interrogatorio previo. Antes del reconocimiento, y previo juramento o promesa de decir verdad, a excepción del imputado, quien haya de practicarlo

será interrogado para que describa a la persona de que se trata, y para que diga si la conoce o si con anterioridad la ha visto personalmente o en imagen.

Este acto previo deberá realizarse observando cuidado, respeto y contención de la víctima o el testigo, prohibiéndose los comentarios o exigencias que impliquen alguna turbación o presión hacia el observador; asimismo, se pondrán a disposición de los mismos todas las medidas que la legislación establece en materia de protección de víctimas y testigos.

(Artículo 195 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 196°. Formas del reconocimiento. Reconocimiento en rueda de personas. Después del interrogatorio se compondrá una fila de personas con otras tres (3) o más que tengan semejanzas exteriores con la que debe ser reconocida, y ésta elegirá su colocación entre aquellas.

Si se procurara individualizar a una persona a la que se indica como perteneciente a un grupo determinado en cuanto a la identidad de sus componentes, podrán formarse filas de no menos de cuatro (4) integrantes sólo con los componentes de ese grupo.

En uno u otro caso, quienes fueran objeto de la diligencia, no podrán negarse a su realización y deberán comparecer, en cuanto fuera posible, en las mismas condiciones en que pudieron ser vistos por quien practicará el reconocimiento, a cuyo fin se les impedirá que recurran a cualquier alteración en el físico o la vestimenta.

En presencia de la fila o desde un punto en que no pueda ser visto, según se estimara oportuno, el deponente manifestará si allí se encuentra la persona a la que haya hecho referencia, invitándosele a que, en caso afirmativo, la designe clara y precisamente.

La diligencia se hará constar en acta, donde se consignarán todas las circunstancias útiles, incluso el nombre y domicilio de los que hubieran formado la fila, salvo que se practicara durante el debate.

En caso que se disponga de otros medios técnicos de registración del acto, los mismos podrán ser utilizados de modo complementario.

Podrá también realizarse, de modo indistinto, el reconocimiento de una persona en los términos del artículo 198 de este Código.

(Artículo 196 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 197°. Pluralidad de reconocimientos. Cuando varias personas deban reconocer a una, cada reconocimiento se practicará separadamente sin que aquéllas se comuniquen entre sí, pero en la Investigación Penal Preparatoria podrá labrarse una sola acta.

Cuando fueran varias las personas a las que una deba identificar, el reconocimiento de todas podrá efectuarse en un solo acto.

ARTÍCULO 198°. Reconocimiento por fotografías o video-imagen. Podrá también realizarse el reconocimiento de una persona mediante la utilización de fotografías o video-imágenes de la persona a reconocer. En ese caso, el número de personas a ser exhibidas no podrá ser inferior a siete (7), observándose en lo demás, las reglas del artículo 196.

(Artículo 198 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 199°. Reconocimiento o exhibiciones fotográficas. Prohibición. Las autoridades prevencionales se abstendrán de practicar reconocimiento o exhibiciones fotográficas respecto a personas sobre las que existan sospechas; en este caso, si la misma no pudiere ser habida, a través de la oficina técnica respectiva se elaborará un cuadernillo de fotos que será remitido al Fiscal para que, en su caso, proceda según el Artículo 194.

ARTÍCULO 200°. Reconocimiento o exhibiciones fotográficas. Procedencia. El preventor podrá mostrar a las víctimas o testigos álbumes de personas cuando se procure la individualización de personas desconocidas o sobre las que no existan sospechas, de la siguiente manera:

la diligencia deberá cumplimentarse con las formalidades establecidas en este capítulo.

El acta además contendrá lugar, fecha y hora, identificación de la persona que intervenga, la individualización y conformación de los álbumes mostrados, las precisas palabras de quien practica la medida y cualquier circunstancia útil;

si la exhibición fotográfica brindare resultados positivos se remitirá al Fiscal, junto al acta respectiva, una copia de la fotografía señalada y, al menos, de otras cuatro inmediatas que compongan el álbum correspondiente;

será considerada falta grave, cualquier señalización de fotografías y exhibición deliberada y en fraude a la ley por el preventor.

ARTÍCULO 201°. Otras medidas de reconocimiento. Cuando el que haya de practicar la medida manifestara que desconoce la fisonomía de la persona a reconocerse, por imposibilidad física, visual o cualquier motivo distinto, pero que posee otros datos útiles, como la voz, marcas, señas u otras circunstancias particulares para su individualización, se procederá en cada caso a arbitrar la forma de realizarse el acto, respetándose en lo posible las pautas precedentes.

ARTÍCULO 202°. Reconocimiento de cosas. Antes del reconocimiento de una cosa, se invitará a la persona que deba verificarlo, a que la describa. En lo demás y en cuanto fuera posible, regirán las reglas que anteceden.

ARTÍCULO 203°. Procedencia del careo. Podrá ordenarse el careo de personas que en sus declaraciones hubieran discrepado sobre hechos o circunstancias importantes, pero el imputado no será obligado a carearse.

Para que no sea invalidado, en el careo del imputado deberán observarse los requisitos previstos para su declaración.

ARTÍCULO 204°. Forma del careo. El careo se verificará entre dos personas. Para efectuarlo se leerán, en lo pertinente, las declaraciones que se reputen contradictorias. Se llamará la atención a los careados sobre las discrepancias a fin de que se reconvengan o traten de ponerse de acuerdo.

#### Coerción personal

ARTÍCULO 209°. Presentación espontánea. Quien considerara que como imputado corre riesgo de ser detenido en relación a una Investigación Penal Preparatoria, podrá presentarse ante el Ministerio Público Fiscal, para dejar constancia de que se ha presentado espontáneamente y solicita ser convocado si correspondiera, por medio de una citación.

ARTÍCULO 210°. Citación. Cuando fuera necesaria la presencia del imputado para su identificación policial o para celebrar la audiencia imputativa a que refiere el artículo 274, y siempre que no fuera procedente ordenar su detención, se dispondrá su citación.

ARTÍCULO 211°. Arresto. Cuando en el primer momento de la Investigación Penal Preparatoria no fuere posible individualizar a los presuntos responsables y a los testigos, se podrá disponer que los presentes no se alejen del lugar, ni se comuniquen entre sí antes de declarar, y aún ordenar el arresto si fuera necesario por un plazo no mayor de veinticuatro horas.

ARTÍCULO 212°. Aprehensión. La Policía deberá aprehender a quien sorprenda en flagrancia en la comisión de un delito de acción pública.

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

En ambos casos, la Policía dará aviso sin dilación alguna al Ministerio Público de la Acusación, quien decidirá el cese de la aprehensión o dispondrá la detención si fuera procedente. Si se trata de un delito dependiente de instancia privada, será informado de inmediato al titular del poder de instar. (Artículo 212 conforme el Art 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 213°. Flagrancia. Se considerará que hay flagrancia cuando el presunto autor fuera sorprendido en el momento de intentar o de cometer el hecho, o fuera perseguido inmediatamente después de su comisión, o tuviera objetos o exhibiera rastros que hicieran presumir que acaba de participar en el mismo.

ARTÍCULO 214°. Detención. La detención, y en su caso su prórroga, será ordenada por el Fiscal contra aquel imputado respecto del cual estimara que los elementos reunidos en la investigación penal preparatoria autorizan a celebrar la audiencia prevista en el artículo 274 en relación al delito reprimido con pena privativa de libertad, y existan riesgos de que no se someterá al proceso o de entorpecimiento probatorio.

(Artículo 214 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 215°. Incomunicación. Con motivación suficiente, y hasta la celebración de la audiencia imputativa el Fiscal podrá ordenar la incomunicación del detenido.

La medida cesará automáticamente luego de finalizada dicha audiencia o al vencimiento del plazo máximo previsto para la celebración de la misma.

ARTÍCULO 216°. Comunicación con el defensor. En ningún caso la incomunicación del detenido impedirá que éste se comunique con su defensor, en forma privada, inmediatamente antes de comenzar su declaración o antes de cualquier acto que requiera su intervención personal.

ARTÍCULO 217°. Orden. La orden de detención que emanara del Fiscal será escrita y contendrá los datos indispensables para una correcta individualización del imputado y una descripción sucinta del hecho que la motiva, debiendo especificar si debe o no hacerse efectiva la incomunicación. Además, se dejará constancia del Juez a cuya disposición deberá ponerse al imputado una vez detenido, lo que deberá ocurrir dentro de las veinticuatro (24) horas de operada la medida.

En caso de aprehensión por flagrancia o en supuestos de urgencia, la orden podrá ser transmitida verbalmente, dejándose constancia en la misma de tal extremo.

La orden escrita podrá ser emitida por cualquier medio que garantice la veracidad y exigencias de la misma, cuando existan las condiciones técnicas para su implementación.

(Artículo 217 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 218°. Libertad por orden Fiscal. El Fiscal podrá disponer la libertad del aprehendido o detenido hasta el momento en que fueran presentado el mismo ante un juez.

### **INVESTIGACIÓN PENAL PREPARATORIA. Procedimiento**

ARTÍCULO 251°. Competencia. La investigación penal preparatoria corresponderá al Ministerio Público de la Acusación, según las disposiciones de la ley y la reglamentación que se dicte. Podrá, sin embargo, quedar la misma a cargo del querellante, en los términos de este Código.

(Artículo 251 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 252°. Competencia delegada. Por iniciativa propia o cumpliendo órdenes del Ministerio Público Fiscal, podrán prevenir en la Investigación Penal Preparatoria, el Organismo de Investigaciones y los funcionarios de policía.

ARTÍCULO 253°. Objeto de la investigación. La Investigación Penal Preparatoria tendrá por objeto:

averiguar los hechos que con apariencia de delito fueran denunciados o conocidos, con la finalidad de preparar la eventual acusación que permita la apertura del juicio penal;

reunir los elementos que permitan probar:

la individualización de los presuntos autores, cómplices o instigadores;

las circunstancias que califiquen o atenúen el hecho;

las circunstancias que permitan determinar causales de justificación, inculpabilidad, inimputabilidad o excusas absolutorias;

la extensión del daño causado por el hecho;

la edad, educación, costumbres, condiciones de vida, medios de subsistencia y antecedentes del imputado, el estado y desarrollo de sus facultades mentales, las condiciones en que actuó, los motivos que hubieran podido determinar su conducta, y las demás circunstancias personales que tengan vinculación con la ley penal.

ARTÍCULO 254°. Iniciación. La Investigación Penal Preparatoria podrá iniciarse por decisión del Ministerio Público Fiscal o por acción de la Policía.

Cuando la decisión fuera del Ministerio Público Fiscal contará con la colaboración de la Policía quien cumplirá las órdenes que se le impartan.

Cuando la investigación fuera iniciada por la Policía, de inmediato será comunicada tal circunstancia al Fiscal competente, a fin de que éste pueda controlar la misma e impartir instrucciones genéricas o específicas.

ARTÍCULO 255°. Comunicación inmediata. En todos los casos en que se iniciara una Investigación Penal Preparatoria y se hubiera individualizado fehacientemente al imputado, deberán comunicarse al Registro Único de Antecedentes Penales de la provincia las siguientes circunstancias:

nombre, apellido y demás elementos identificatorios del imputado;

si se encuentra detenido el imputado y en su caso, fecha, hora de detención y Juez a disposición de quien se encuentra;

nombre, apellido y demás elementos identificatorios del denunciante, de la víctima y del damnificado, si los hubiera;

fecha del hecho atribuido y de la iniciación de la investigación, así como la calificación provisional del mismo;

repartición policial, Fiscalía interviniente y defensor designado si lo hubiera.

ARTÍCULO 256°. Información al Fiscal. Recibida la comunicación a que refiere el artículo anterior, el Registro Único de Antecedentes Penales procederá de inmediato a informar al Fiscal interviniente las siguientes circunstancias:

si el imputado cuenta con otras investigaciones penales en trámite, haciendo saber en su caso, Fiscalía y repartición policial interviniente;

medidas de coerción que se hubieran dictado en su contra;

suspensiones del procedimiento a prueba acordadas a la misma persona;

declaraciones de rebeldía;

juicios penales en trámite;

condenas anteriores, libertades condicionales, reincidencias en que hubiera incurrido y toda otra referencia de utilidad respecto del imputado.

En caso de que el imputado registrara pluralidad de causas, la información pertinente será remitida a todos los Fiscales intervinientes.

ARTÍCULO 257°. Reserva de la información. La información que obrara en poder del Registro Único de Antecedentes Penales será reservada y sólo podrá ser conocida y utilizada por el Ministerio Público Fiscal, la Policía, el imputado, la defensa y los Jueces.

ARTÍCULO 258°. Reserva de las actuaciones. Los actos de la investigación y su documentación serán secretos para quienes no sean parte en el procedimiento o no tuvieran expresa autorización para conocerlos.

ARTÍCULO 259°. Conocimiento a la defensa. Las actuaciones que documentan la investigación penal preparatoria podrán ser conocidas por el imputado, su defensa y el querellante, después de realizada la audiencia imputativa regulada por el artículo 274.

Sin embargo, podrán imponerse de las mismas quince (15) días después de haber peticionado al Fiscal la realización de dicha audiencia, si por cualquier motivo ésta no se hubiera celebrado.

Excepcionalmente, si resultara útil al éxito de la investigación, el Fiscal podrá solicitar fundadamente autorización al Juez para disponer la reserva total o parcial del legajo de investigación por un plazo que no podrá exceder de diez (10) días consecutivos. Si la eficacia de un acto particular dependiera de la reserva total o parcial del legajo de investigación, el Fiscal, previa autorización del Juez, podrá disponerla por el plazo que resulte indispensable para cumplir el acto en cuestión, el que nunca superará las cuarenta y ocho (48) horas. En ambos casos, la autorización se resolverá en audiencia unilateral en forma inmediata.

Las actuaciones reservadas no podrán ser presentadas o invocadas para fundar ninguna decisión judicial contra el imputado mientras sean secretas. La defensa deberá imponerse de las mismas en un plazo no inferior a cuarenta y ocho (48) horas previas a la toma de la decisión judicial que pudiere basarse en las actuaciones objeto de la reserva.

(Artículo 259 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 260°. Formalidades para actos irreproducibles o definitivos. Deberán constar en actas debidamente formalizadas, con expresa mención de la fecha, hora, intervinientes, firmas de los funcionarios actuantes y mención de cualquier otro dato útil a la eficiencia y acreditación de la autenticidad del documento, los operativos dirigidos a la búsqueda e incorporación de pruebas, inspecciones, constataciones, registros, requisas, secuestros, aprehensiones, detenciones, reconocimientos y toda otra diligencia que se considerara irreproducible o definitiva.

Las restantes diligencias de la investigación no guardarán otras formalidades que las exigidas por la reglamentación y por las instrucciones generales y especiales expedidas por el Ministerio Público Fiscal, salvo las que tuvieran una formalidad expresamente prevista en este Código.

ARTÍCULO 261°. Instancia privada y antejuicio. Mediando un obstáculo legal, sólo se realizarán los actos urgentes que interrumpan la comisión del hecho punible o preserven la prueba que corriera el riesgo de perderse por la demora, tales como

tomar nombres y domicilios de los testigos, constatar la existencia del hecho por medio de croquis, relevamientos fotográficos, e informes médicos, siempre que no se afectare el interés protegido por el impedimento.

**Denuncia. ARTÍCULO 262°. Facultad de denunciar.** Toda persona que tuviera noticia de un delito perseguible de oficio, podrá denunciarlo ante el Ministerio Público Fiscal o a las autoridades policiales. Cuando la acción penal dependiera de instancia privada, sólo podrá denunciar el titular del poder de instar.

ARTÍCULO 263°. Denuncia obligatoria. Siempre que no existiera obligación de guardar secreto, tendrán el deber de denunciar los delitos perseguibles de oficio:

los funcionarios o empleados públicos que los conocieran en el ejercicio de sus funciones;

los profesionales de la salud, cuando se tratara de delitos contra la vida o la integridad corporal de las personas.

ARTÍCULO 264°. Forma. La denuncia podrá hacerse en forma escrita o verbal, personalmente o por mandatario especial. En este último caso, se deberá acompañar el poder respectivo.

La denuncia escrita no necesita ser ratificada. Cuando fuere verbal se consignará en acta por el funcionario interviniente. (Artículo 264 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 265°. Contenido. La denuncia deberá contener, en cuanto fuera posible:

una relación circunstanciada del hecho con indicación de los autores, cómplices e instigadores;

la individualización del daño y la identidad del damnificado;

los elementos probatorios que ofreciera para su ulterior producción;

la calificación legal que a criterio del denunciante merece el hecho si se formulara por abogado o con patrocinio letrado.

Cuando la denuncia escrita fuera ratificada por el denunciante, se tratará de completar el contenido faltante.

ARTÍCULO 266°. Denuncia repetida. Cuando se formulara una denuncia, deberá interrogarse a su autor para que exprese si con anterioridad denunció el mismo hecho.

ARTÍCULO 267°. Copia o certificación. Hecha la denuncia se expedirá al denunciante, si lo solicitara, copia de la misma o certificación en que conste: fecha de su presentación, el hecho denunciado, el nombre del denunciante y denunciado, los comprobantes que se hubieran presentado y las circunstancias que se consideraran de utilidad.

Dirección de Investigación - Actos de la Policía. (Nombre del Capítulo III conforme el Artículo 3 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 268°. Deberes y atribuciones. La Policía investigará bajo dirección del Ministerio Público de la Acusación. Sin perjuicio de ello, deberá investigar todo delito de acción pública que llegue a su conocimiento en razón de su función, por orden fiscal o por denuncia, debiendo, en este último caso, comunicar dicho extremo en forma inmediata al Ministerio Público de la Acusación a los fines de recibir directivas.

**La Policía tendrá los siguientes deberes y atribuciones:**

recibir denuncias;

requerir la inmediata intervención del Organismo de Investigaciones o, en defecto, de la actuación operante del mismo, practicar sin demora las diligencias necesarias para hacer constar las huellas o rastros del delito, cuando hubiera peligro de que desaparezcan o se borren por retardo de estas diligencias;

impedir que los hechos cometidos sean llevados a consecuencias ulteriores e individualizar la evidencia que pueda dar sustento a la acusación;

realizar los actos que le encomendara el Fiscal;

aprehender, detener e incomunicar a las personas, en los casos que este Código autoriza, informándolo de inmediato al Fiscal. En todos los casos deberá poner a las mismas a disposición del Juez competente dentro de las veinticuatro (24) horas de efectuada la medida;

recoger las pruebas y demás antecedentes que pudiera adquirir en el lugar de la ejecución del hecho punible y practicar las diligencias urgentes que se consideraran necesarias para establecer su existencia y determinar los responsables, debiéndose recopilar por separado, en lo posible y de acuerdo a los distintos hechos que se investiguen, las respectivas actuaciones;

poner en conocimiento del Fiscal las informaciones y diligencias practicadas, requiriendo su autorización para realizar aquellas medidas probatorias que, por su naturaleza, sean definitivas e irreproducibles, y que deberán colectarse con control de la defensa, si el imputado estuviera individualizado. Si fuera imposible cumplir con estas exigencias ante el inminente peligro de frustración de la medida, la misma, excepcionalmente se realizará con intervención del Juez Comunitario de Pequeñas Causas o certificándose su fidelidad con dos (2) testigos mayores de dieciocho (18) años, hábiles y que no pertenezcan a la repartición, fotografías u otros elementos corroborantes. Si por las especiales circunstancias del caso no fuera posible la presencia de dos (2) testigos, la diligencia tendrá valor con la intervención de uno (1) solo y si ello fuera absolutamente imposible, de cuyas causales deberá dejarse constancia, con dos (2) funcionarios actuantes;

disponer que antes de practicarse las averiguaciones y exámenes a que debe procederse, no hubiera alteración alguna en todo lo relativo al hecho y estado del lugar en que fue cometido;

proceder a todos los exámenes, indagaciones y pesquisas que juzgara indispensables, recabando los informes y noticias que pudieran servir de utilidad al Fiscal o a la defensa, documentando las declaraciones sólo cuando se estime necesario;

secuestrar los instrumentos del delito o cualquier otro elemento que pudiera servir para el objeto de la investigación en caso de urgencia o peligro en la demora. Sin embargo, no podrá imponerse de la correspondencia, papeles privados, material informático y grabaciones que secuestrara, sino que los remitirá intactos al Fiscal competente para que éste requiera autorización al Tribunal;

impedir, si lo juzgara conveniente, que ninguna persona se aparte del lugar del hecho o sus adyacencias, antes de concluir las diligencias más urgentes de investigación, con comunicación a la Fiscalía;

identificar al imputado;

informar al imputado inmediatamente de que fuera citado, aprehendido o detenido, que cuenta con los siguientes derechos:

- a. nombrar abogado para que lo asista y represente;
- b. conferenciar en forma privada y libre con su defensor, antes de prestar declaración o realizar un acto que requiera su presencia;
- c. abstenerse de declarar sin que ello signifique una presunción en su contra, o solicitar ser escuchado por el Fiscal;
- d. solicitar del Fiscal la intimación de los hechos que se le atribuyen, la calificación jurídica penal que provisionalmente merezcan y la prueba que existe en su contra;
- e. solicitar se practique la prueba que estimara de utilidad. La información precedente le será entregada al imputado por escrito, dejando constancia fehaciente de su entrega. Rige lo dispuesto por el artículo 110;

cumplimentar lo necesario para que el imputado sea revisado por el médico, bioquímico o psicólogo, en los casos en que así correspondiera;

cumplimentar con la información a enviar al Registro Único de Antecedentes Penales.

(Artículo 268 conforme el Artículo 2 de la Ley N° 13.746)

ARTÍCULO 269°. Requerimiento de auxilio médico. Los funcionarios a quienes correspondieran las diligencias iniciales de investigación podrán ordenar que los acompañe el primer médico que fuera habido, para prestar los auxilios de su profesión. El requerimiento será formulado bajo el apercibimiento de sancionarse al renuente hasta con quince días multa, sanción que aplicará el Tribunal a solicitud del Fiscal, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que se incurriera.

ARTÍCULO 270°. Subordinación. Los funcionarios policiales a cargo de la Investigación Penal Preparatoria estarán bajo la autoridad del Ministerio Público Fiscal, en lo que se refiere a dicha función.

Deberán también cumplir las órdenes que para la tramitación del procedimiento les dirijan los Jueces, en el ámbito de su competencia.

ARTÍCULO 271°. Poder disciplinario. Cuando los funcionarios policiales violaran disposiciones legales o reglamentarias, omitieran o retardaran la ejecución de un acto propio de sus funciones, o lo cumplieran negligentemente, el Ministerio Público Fiscal solicitará al Ministerio de Gobierno, imponga la sanción disciplinaria que corresponda, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal de aquellos.

Los Tribunales tendrán las mismas atribuciones cuando los funcionarios policiales actúen por su orden o bajo su supervisión.

**Actos del Fiscal.** ARTÍCULO 272°. Fiscalización de la Investigación Penal Preparatoria. El Fiscal de Distrito deberá fiscalizar todas las actuaciones que cumpliera la Policía en función judicial en el ámbito de su competencia territorial, con la finalidad de decidir sobre su mérito conforme a las disposiciones de este Capítulo.

### **Ley N° 23.984. CODIGO PROCESAL PENAL DE LA NACION**

**Calidad del imputado:** Art. 72. - Los derechos que este Código acuerda al imputado podrá hacerlos valer, hasta la terminación del proceso, cualquier persona que sea detenida o indicada de cualquier forma como partícipe de un hecho delictuoso. Cuando estuviere detenido, el imputado o sus familiares podrán formular sus instancias por cualquier medio ante el funcionario encargado de la custodia, el que las comunicará inmediatamente al órgano judicial competente.

Derecho del imputado: Art. 73. - La persona a quien se le imputare la comisión de un delito por el que se está instruyendo causa tiene derecho, aun cuando no hubiere sido indagada, a presentarse al tribunal, personalmente con su abogado defensor, aclarando los hechos e indicando las pruebas que, a su juicio, puedan ser útiles.

Identificación: Art. 74. - La identificación se practicará por las generales del imputado, sus impresiones digitales y señas particulares, por medio de la oficina técnica respectiva, y cuando no sea posible porque el imputado se niegue a dar sus generales o las dé falsamente, se procederá a su identificación por testigos, en la forma prescrita para los reconocimientos por los artículos 270 y siguientes, y por los otros medios que se juzguen oportunos.

Identidad física: Art. 75. - Cuando sea cierta la identidad física de la persona imputada, las dudas sobre los datos suministrados y obtenidos no alterarán el curso de la causa, sin perjuicio de que se rectifiquen en cualquier estado de la misma o durante la ejecución.

Incapacidad: Art. 76. - Si se presumiere que el imputado, en el momento de cometer el hecho, padecía de alguna enfermedad mental que lo hacía inimputable, podrá disponerse provisionalmente su internación en un establecimiento especial, si su estado lo tornare peligroso para sí o para los terceros.

En tal caso, sus derechos de parte serán ejercidos por el curador o si no lo hubiere, por el defensor oficial, sin perjuicio de la intervención correspondiente a los defensores ya nombrados.

Si el imputado fuere menor de dieciocho (18) años sus derechos de parte podrán ser ejercidos también por sus padres o tutor.

Examen mental obligatorio: Art. 78. - El imputado será sometido a examen mental, siempre que el delito que se le atribuya esté reprimido con pena no menor de diez años de prisión, o cuando fuere sordomudo, o menor de dieciocho (18) años o mayor de setenta (70), o si fuera probable la aplicación de una medida de seguridad.

#### Derechos de la víctima y el testigo

Art. 79. - Desde el inicio de un proceso penal hasta su finalización, el Estado nacional garantizará a las víctimas de un delito y a los testigos convocados a la causa por un órgano judicial el pleno respeto de los siguientes derechos:

A recibir un trato digno y respetuoso y que sean mínimas las molestias derivadas del procedimiento;

Al sufragio de los gastos de traslado al lugar que la autoridad competente disponga;

A la protección de la integridad física y psíquica propia y de sus familiares;

A ser informado sobre los resultados del acto procesal en el que ha participado;

Cuando se tratare de persona mayor de setenta (70) años, mujer embarazada o enfermo grave, a cumplir el acto procesal en el lugar de su residencia; tal circunstancia deberá ser comunicada a la autoridad competente con la debida anticipación.

Art. 80. - Sin perjuicio de lo establecido en el artículo precedente, la víctima del delito tendrá derecho:

A ser informada sobre sus derechos cuando realice la denuncia o en su primera intervención en el procedimiento;

A examinar documentos y actuaciones, y a ser informada sobre el estado del proceso y la situación del imputado;

A aportar información y pruebas durante la investigación;

A que en las causas en que se investiguen delitos contra la propiedad, las pericias y diligencias sobre las cosas sustraídas sean realizadas con la mayor celeridad posible, para el pronto reintegro de los bienes sustraídos;

Cuando fuere menor o incapaz, el órgano judicial podrá autorizar que durante los actos procesales en los cuales intervenga sea acompañado por una persona de su confianza, siempre que ello no coloque en peligro el interés de obtener la verdad de lo ocurrido;

A ser escuchada antes de cada decisión que implique la extinción o suspensión de la acción penal, y de aquellas que dispongan medidas de coerción o la libertad del imputado durante el proceso, siempre que lo solicite expresamente;

A ser notificada de las resoluciones que puedan requerir su revisión;

A solicitar la revisión de la desestimación o el archivo, aún si no hubiera intervenido en el procedimiento como querellante.

(Artículo sustituido por art. 15 de la Ley N° 27.372 B.O. 13/7/2017)

Art. 81. - Durante el proceso penal, el Estado garantizará a la víctima del delito los derechos reconocidos en la Ley de Derechos y Garantías de las Personas Víctimas de Delitos. A tal fin, las disposiciones procesales de este Código serán

interpretadas y ejecutadas del modo que mejor garantice los derechos reconocidos a la víctima.

Los derechos reconocidos en este Capítulo deberán ser enunciados por el órgano judicial competente, al momento de practicar la primera citación de la víctima o del testigo.

(Artículo sustituido por art. 16 de la Ley N° 27.372 B.O. 13/7/2017)

### **El querellante particular. Derecho de querrela**

Art. 82. - Toda persona con capacidad civil particularmente ofendida por un delito de acción pública tendrá derecho a constituirse en parte querellante y como tal impulsar el proceso, proporcionar elementos de convicción, argumentar sobre ellos y recurrir con los alcances que en este Código se establezcan. Cuando se trate de un incapaz, actuará por él su representante legal.

Cuando se trate de un delito cuyo resultado sea la muerte o la desaparición de una persona, podrán ejercer este derecho el cónyuge, el conviviente, los padres, los hijos y los hermanos de la persona muerta o desaparecida; si se tratare de un menor, sus tutores o guardadores, y en el caso de un incapaz, su representante legal.

Si el querellante particular se constituyera a la vez en actor civil, podrá así hacerlo en un solo acto, observando los requisitos para ambos institutos. (Artículo sustituido por art. 17 de la Ley N° 27.372 B.O. 13/7/2017)

Art. 82 bis. - Intereses colectivos. Las asociaciones o fundaciones, registradas conforme a la ley, podrán constituirse en parte querellante en procesos en los que se investiguen crímenes de lesa, humanidad o graves violaciones a los derechos humanos siempre que su objeto estatutario se vincule directamente con la defensa de los derechos que se consideren lesionados.

No será obstáculo para el ejercicio de esta facultad la constitución en parte querellante de aquellas personas a las que se refiere el artículo 82.

Deber de atestiguar: Art. 86. - La intervención de una persona como querellante no la exime de la obligación de declarar como testigo en el proceso.

### **Defensores y mandatarios. Derecho del imputado**

Art. 104. - El imputado tendrá derecho a hacerse defender por abogado de la matrícula de su confianza o por el defensor oficial; podrá también defenderse personalmente siempre que ello no perjudique la eficacia de la defensa y no obste a la normal sustanciación del proceso. En este caso el tribunal le ordenará que elija defensor dentro del término de tres (3) días, bajo apercibimiento de designarle de oficio el defensor oficial.

En ningún caso el imputado podrá ser representado por apoderado. La designación del defensor hecha por el imputado importará, salvo manifestación expresa en contrario, el otorgamiento de mandato para representarlo en la acción civil. Este mandato subsistirá mientras no fuere revocado.

El imputado podrá designar defensor aún estando incomunicado y por cualquier medio.

Número de defensores: Art. 105. - El imputado no podrá ser defendido simultáneamente por más de dos abogados. Cuando intervengan dos defensores, la notificación hecha a uno de ellos valdrá respecto de ambos, y la sustitución de uno por el otro no alterará trámites ni plazos.

**Defensa de oficio:** Art. 107. - Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 104 y en la primera oportunidad, y en todo caso antes de la indagatoria, el juez invitará al imputado a designar defensor entre los abogados de la matrícula.

Si el imputado no lo hiciere hasta el momento de recibírsele declaración indagatoria, el juez designará de oficio al defensor oficial, salvo que autorice al imputado a defenderse personalmente.

**Actas.Regla general.** Art. 138. - Cuando el funcionario público que intervenga en el proceso deba dar fe de los actos realizados por él o cumplidos en su presencia, labrará un acta en la forma prescripta por las disposiciones de este Capítulo. A tal efecto, el juez y el fiscal serán asistidos por un Secretario, y los funcionarios de policía o fuerzas de seguridad por dos testigos, que en ningún caso podrán pertenecer a la repartición cuando se trate de las actas que acrediten los actos irreproducibles y definitivos, tales como el secuestro, inspecciones oculares, requisa personal.

Art. 139. - **Las actas deberán contener:** la fecha; el nombre y apellido de las personas que intervengan; el motivo que haya impedido, en su caso, la intervención de las personas obligadas a asistir; la indicación de las diligencias realizadas y de su resultado; las declaraciones recibidas; si éstas fueron hechas espontáneamente o a requerimiento; si las dictaron los declarantes.

Concluida o suspendida la diligencia, el acta será firmada, previa lectura, por todos los intervinientes que deban hacerlo. Cuando alguno no pudiere o no quisiere firmar, se hará mención de ello. Si tuviere que firmar un ciego o un analfabeto, se le informará que el acta puede ser leída y, en su caso, suscrita por una persona de su confianza, lo que se hará constar.

**Nulidad.** Art. 140. - El acta será nula si falta la indicación de la fecha, o la firma del funcionario actuante, o la del secretario o testigos de actuación, o la información prevista en la última parte del artículo anterior.

Asimismo, son nulas las enmiendas, interlineados o soberraspados efectuados en el acta y no salvados al final de ésta.

**Testigos de actuación.** Art. 141. No podrán ser testigos de actuación los menores de dieciocho (18) años, los dementes y los que en el momento del acto se encuentren en estado de inconsciencia.

### **Instrucción. Actos iniciales. Denuncia. Facultad de denunciar**

Art. 174. - Toda persona que se considere lesionada por un delito cuya represión sea perseguible de oficio o que, sin pretender ser lesionada, tenga noticias de él, podrá denunciarlo al juez, al agente fiscal o a la policía. Cuando la acción penal depende de instancia privada, sólo podrá denunciar quien tenga derecho a instar, conforme a lo dispuesto a este respecto por el Código Penal. Con las formalidades previstas en el capítulo IV, del título IV, del libro primero, podrá pedirse ser tenido por parte querellante.

**Forma.** Art. 175. - La denuncia presentada ante la policía podrá hacerse por escrito o verbalmente; personalmente, por representante o por mandatario especial. En este último caso deberá agregarse el poder. En el caso de que un funcionario policial reciba la denuncia en forma escrita comprobará y hará constar la identidad

del denunciante. Cuando sea verbal, se extenderá en un acta de acuerdo con el Capítulo IV, Título V, del Libro I.

En el caso que la denuncia sea presentada ante la fiscalía o el juez la misma deberá ser escrita; personalmente, por representante o por mandatario especial. En este último caso deberá agregarse el poder, debiendo ser firmada ante el funcionario que la reciba, quien comprobará y hará constar la identidad del denunciante.

A los fines de comprobar su identidad, el denunciante podrá presentar cualquier documento válido de identidad.

Art. 175 bis - Cuando la denuncia escrita sea presentada ante la policía, el funcionario que la reciba, luego de la comprobación de identidad señalada en el artículo 175 CPPN, deberá colocar en el escrito un sello que acredite la hora y el día de la recepción, el nombre de la dependencia policial y el número de registro de la denuncia, pudiendo otorgarle una constancia de la presentación o firmando la copia, a pedido del denunciante.

En ningún caso se podrá rechazar la presentación de la denuncia, sin perjuicio del trámite judicial que ulteriormente corresponda.

**Contenido:** Art. 176. - La denuncia deberá contener, en cuanto fuere posible, la relación del hecho, con las circunstancias del lugar, tiempo y modo de ejecución, y la indicación de sus partícipes, damnificados, testigos y demás elementos que puedan conducir a su comprobación y calificación legal.

### **Obligación de denunciar**

Art. 177. - Tendrán obligación de denunciar los delitos perseguibles de oficio:

1º) Los funcionarios o empleados públicos que los conozcan en el ejercicio de sus funciones.

2º) Los médicos, parteras, farmacéuticos y demás personas que ejerzan cualquier rama del arte de curar, en cuanto a los delitos contra la vida y la integridad física que conozcan al prestar los auxilios de su profesión, salvo que los hechos conocidos estén bajo el amparo del secreto profesional.

### **Prohibición de denunciar**

Art. 178. - Nadie podrá denunciar a su cónyuge, ascendiente, descendiente o hermano, a menos que el delito aparezca ejecutado en perjuicio del denunciante o de un pariente suyo de grado igual o más próximo que el que lo liga con el denunciado.

### **Denuncia ante el juez**

Art. 180. - El juez que reciba una denuncia la transmitirá inmediatamente al agente fiscal. Dentro del término de veinticuatro (24) horas, salvo que por la urgencia del caso aquél fije uno menor, el agente fiscal formulará requerimiento conforme al artículo 188 o pedirá que la denuncia sea desestimada o remitida a otra jurisdicción.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, el juez de instrucción que reciba una denuncia podrá, dentro del término de veinticuatro (24) horas, salvo que por la urgencia del caso fije uno menor, hacer uso de la facultad que le acuerda el artículo 196, primer párrafo, en cuyo caso el agente fiscal asumirá la dirección de la investigación conforme a las reglas establecidas en el título II, del libro II de este Código o pedirá que la denuncia sea desestimada o remitida a otra jurisdicción.

La denuncia será desestimada cuando los hechos referidos en ella no constituyan delito, o cuando no se pueda proceder. La resolución que disponga la desestimación de la denuncia o su remisión a otra jurisdicción, será apelable por la víctima o por quien pretendía ser tenido por parte querellante.

(Artículo sustituido por art. 18 de la Ley N° 27.372 B.O. 13/7/2017)

### **Denuncia ante el agente fiscal**

Art. 181. - Cuando la denuncia sea presentada ante el agente fiscal, éste procederá conforme a lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 196 o requerirá la desestimación o remisión a otra jurisdicción. Se procederá luego, de acuerdo con el artículo anterior.

### **Denuncia ante la policía o las fuerzas de seguridad**

Art. 182. - Cuando la denuncia sea hecha ante la policía o las fuerzas de seguridad, ellas actuarán con arreglo al artículo 186.

### **Actos de la policía judicial y de las fuerzas de seguridad. Función**

Art. 183. - La policía o las fuerzas de seguridad deberán investigar, por iniciativa propia, en virtud de denuncia o por orden de autoridad competente, los delitos de acción pública, impedir que los hechos cometidos sean llevados a consecuencias ulteriores, individualizar a los culpables y reunir las pruebas para dar base a la acusación.

Si el delito fuera de acción pública dependiente de instancia privada, sólo deberá proceder cuando reciba la denuncia prevista por el artículo 6.

### **Atribuciones, deberes y limitaciones**

Art. 184. - Los funcionarios de la policía o de las fuerzas de seguridad tendrán las siguientes atribuciones:

1º) Recibir denuncias.

2º) Cuidar que los rastros materiales que hubiere dejado el delito sean conservados y que el estado de las cosas no se modifique hasta que lo disponga la autoridad competente.

3º) Disponer, en caso necesario, que ninguna de las personas que se hallaren en el lugar del hecho o sus adyacencias, se aparten de aquél ni se comuniquen entre sí mientras se llevan a cabo las diligencias que correspondan, de lo que deberá darse cuenta inmediatamente al juez.

4º) Si hubiera peligro de que cualquier demora comprometa el éxito de la investigación, hacer constar el estado de las personas, de las cosas y de los lugares, mediante inspecciones, planos, fotografías, exámenes técnicos y demás operaciones que aconseje la policía científica.

5º) Disponer con arreglo al artículo 230, los allanamientos del artículo 227, las requisas e inspecciones del artículo 230 bis y los secuestros del artículo 231, dando inmediato aviso al órgano judicial competente.

6º) Si fuere indispensable, ordenar la clausura del local en que se suponga, por vehementes indicios que se ha cometido un delito grave, o proceder conforme al artículo 281 dando inmediato aviso al órgano judicial competente.

7º) Interrogar a los testigos.

8º) Aprender a los presuntos culpables en los casos y formas que este Código autoriza y disponer su incomunicación cuando concurren los requisitos del artículo 205, por un término máximo de diez (10) horas, que no podrá prolongarse por ningún motivo sin orden judicial.

En tales supuestos deberá practicarse un informe médico a efectos de verificar el estado psicofísico de la persona al momento de su aprehensión.

9º) En los delitos de acción pública y únicamente en los supuestos del artículo 285, requerir del sospechoso y en el lugar del hecho noticias e indicaciones sumarias sobre circunstancias relevantes para orientar la inmediata continuación de las investigaciones. Esta información no podrá ser documentada ni tendrá valor alguno en el proceso.

No podrán recibir declaración al imputado. Sólo podrán dirigirle preguntas para constatar su identidad, previa lectura que en ese caso se le dará en alta voz de los derechos y garantías contenidos en los artículos 104, párrafo 1º y último, 197, 295, 296 y 298 de este Código, de aplicación analógica al caso, todo ello bajo pena de nulidad en caso de así no hacerse, sin perjuicio de la comunicación que hará el juez a la autoridad superior del funcionario a los efectos de la debida sanción administrativa por el incumplimiento.

Si hubiese razones de urgencia para que el imputado declare, o éste manifestara su deseo de hacerlo, y el juez a quien corresponda intervenir en el asunto no estuviere próximo, se arbitrarán los medios para que su declaración sea recibida por cualquier juez que posea su misma competencia y materia.

11) Usar de la fuerza pública en la medida de la necesidad.

Los auxiliares de la policía y de las fuerzas de seguridad tendrán las mismas atribuciones, deberes y limitaciones que los funcionarios para los casos urgentes o cuando cumplan órdenes del tribunal.

Art. 184 bis - Cuando se tratare de delitos cometidos por personas que tuvieran estado militar y en el interior de establecimientos militares o bajo control militar, la autoridad superior militar deberá notificar a la autoridad judicial competente y tendrá las facultades y obligaciones previstas en los incisos 2º, 3º, 4º, 8º y 9º del artículo anterior hasta que se haga presente en el lugar la autoridad judicial competente.

## **Secuestro de correspondencia: Prohibición**

Art. 185. - Los funcionarios de la policía y fuerzas de seguridad no podrán abrir la correspondencia que secuestren, sino que la remitirán intacta a la autoridad judicial competente; sin embargo, en los casos urgentes, podrán ocurrir a la más inmediata, la que autorizará la apertura si lo creyere oportuno.

## **Comunicación y procedimiento**

Art. 186. - Los encargados de la prevención, comunicarán inmediatamente al juez competente y al fiscal la iniciación de actuaciones de prevención. Bajo la dirección del juez o del fiscal, según correspondiere, y en carácter de auxiliares judiciales, formarán las actuaciones de prevención que contendrán:

1°) Lugar y fecha en que fueron iniciadas.

2°) Los datos personales de quienes en ellas intervinieron.

3°) Las declaraciones recibidas, los informes que se hubieran producido y el resultado de todas las diligencias practicadas.

Concluidas las diligencias urgentes, las actuaciones de prevención serán remitidas al juez competente o al fiscal, según corresponda.

Las actuaciones de prevención deberán practicarse dentro del término de cinco días, prorrogables por otros cinco días previa autorización del juez o fiscal, según corresponda, sin perjuicio de que posteriormente se practiquen actuaciones complementarias con aquellas diligencias que quedaren pendientes.

## **Sanciones**

Art. 187. - Los funcionarios de la policía o de las fuerzas de seguridad que violen disposiciones legales o reglamentarias, que omitan o retarden la ejecución de un acto propio de sus funciones o lo cumplan negligentemente serán sancionados, salvo que se aplique el Código Penal, por el tribunal superior de oficio o a pedido de parte y previo informe del interesado, con apercibimiento, multa de acuerdo con el artículo 159 segunda parte o arresto de hasta 15 días, recurribles --dentro de los tres días-- ante el órgano judicial que corresponda, sin perjuicio de las sanciones disciplinarias que pueda aplicarles la autoridad de quien dependa la policía o la fuerza de seguridad de que se trate.

## **Actos del Ministerio Fiscal. Requerimiento**

Art. 188. - El agente fiscal requerirá al juez competente la instrucción, cuando la denuncia de un delito de acción pública se formule directamente ante el magistrado o la policía y las fuerzas de seguridad, y aquél no decidiera hacer uso de la facultad que le acuerda el primer párrafo del art 196.

En los casos en que la denuncia de un delito de acción pública fuera receptada directamente por el agente fiscal o éste promoviera la acción penal de oficio, si el juez de instrucción, conforme a lo establecido en el segundo párrafo del artículo 196, decidiera tomar a su cargo la investigación, el agente fiscal deberá así requerirla.

### **El requerimiento de instrucción contendrá:**

- 1º) Las condiciones personales del imputado, o, si se ignoraren, las señas o datos que mejor puedan darlo a conocer.
- 2º) La relación circunstanciada del hecho con indicación, si fuere posible, del lugar, tiempo y modo de ejecución.
- 3º) La indicación de las diligencias útiles a la averiguación de la verdad.

### **Disposiciones generales para la instrucción. Finalidad** Art. 193. -

La instrucción tendrá por objeto:

- 1º) Comprobar si existe un hecho delictuoso mediante las diligencias conducentes al descubrimiento de la verdad.
- 2º) Establecer las circunstancias que califiquen el hecho, lo agraven, atenúen o justifiquen, o influyan en la punibilidad.
- 3º) Individualizar a los partícipes.
- 4º) Verificar la edad, educación, costumbres, condiciones de vida, medios de subsistencia y antecedentes del imputado; el estado y desarrollo de sus facultades mentales, las condiciones en que actuó, los motivos que han podido determinarlo a delinquir y las demás circunstancias que revelen su mayor o menor peligrosidad.
- 5º) Comprobar la extensión del daño causado por el delito, aunque el damnificado no se hubiera constituido en actor civil.

## **Investigación directa**

Art. 194. - El juez de instrucción deberá proceder directa e inmediatamente a investigar los hechos que aparezcan cometidos en su circunscripción judicial, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 196.

Art. 194 bis. - El Juez, de oficio o a pedido de parte, deberá apartar a las fuerzas de seguridad que intervengan en la investigación cuando de las circunstancias de la causa surja que miembros de las mismas pudieran estar involucrados como autores o partícipes de los hechos que se investigan, aunque la situación sea de mera sospecha. (Artículo incorporado por art. 3º de la Ley Nº 26.679 B.O. 09/05/2011)

## **Iniciación**

Art. 195. - La instrucción será iniciada en virtud de un requerimiento fiscal, o de una prevención o información policial, según lo dispuesto en los artículos 188 y 186, respectivamente, y se limitará a los hechos referidos en tales actos.

El juez rechazará el requerimiento fiscal u ordenará el archivo de las actuaciones policiales, por auto, cuando el hecho imputado no constituya delito o no se pueda proceder. La resolución será apelable por el agente fiscal y la parte querellante.

Art. 196. - El juez de instrucción podrá decidir que la dirección de la investigación de los delitos de acción pública de competencia criminal quede a cargo del agente fiscal, quien deberá ajustar su proceder a las reglas establecidas en la sección II del presente título.

En aquellos casos en los cuales la denuncia de la comisión de un delito de acción pública sea receptada directamente por el agente fiscal, o promovida por él la acción penal de oficio, éste deberá poner inmediatamente en conocimiento de ella al juez de instrucción, practicará las medidas de investigación ineludibles, cuando corresponda, solicitará al juez de instrucción que recepte la declaración del imputado, conforme las reglas establecidas en la sección II de este título, luego de lo cual el juez de instrucción decidirá inmediatamente si toma a su cargo la investigación, o si continuará en ella el agente fiscal.

Los jueces en lo correccional, en lo penal económico, de menores, en lo criminal y correccional federal de la Capital Federal y federales con asiento en las provincias,

tendrán la misma facultad que el párrafo primero del presente artículo otorga a los jueces nacionales en lo criminal de instrucción. (Párrafo incorporado por art. 88 de la Ley N° 24.121 B.O. 8/9/1992)

Art. 196 bis. - No obstante, lo dispuesto en el artículo anterior, en los sumarios por hechos ilícitos de competencia criminal de instrucción o correccional que no tengan autor individualizado, la dirección de la investigación quedará desde el inicio de las actuaciones delegada al Ministerio Público Fiscal, con noticia al juez competente en turno.

En las causas en que se investigue alguno de los delitos previstos en los artículos 142 bis y 170 del CODIGO PENAL DE LA NACION, o que tramiten en forma conexas con aquéllas, aun cuando tengan autores individualizados, la dirección de la investigación quedará a cargo del MINISTERIO PUBLICO FISCAL desde el inicio de las actuaciones hasta la conclusión del sumario, con noticia al Juez competente en turno. (Párrafo incorporado por art. 2° de la Ley N° 25.760 B.O. 11/8/2003)

(Artículo incorporado por art. 1° de la Ley N° 25.409 B.O. 20/4/2001)

Art. 196 ter. - En esos mismos supuestos, la policía o las fuerzas de seguridad deberán dar noticia en forma inmediata a la unidad funcional respectiva que a tal fin establezca el Procurador General de la Nación, de los delitos de acción pública de competencia criminal de instrucción o correccional, según corresponda, comunicando asimismo al juez de turno la comisión de tales ilícitos y la intervención dada al Ministerio Público Fiscal.

Esta comunicación estará a cargo de la unidad funcional respectiva, cuando las causas no sean originadas en la prevención. (Artículo incorporado por art. 2° de la Ley N° 25.409 B.O. 20/4/2001).

## **Ley 27372. LEY DE DERECHOS Y GARANTÍAS DE LAS PERSONAS VÍCTIMAS DE DELITOS**

ARTÍCULO 1°- Las disposiciones de esta ley son de orden público.

ARTÍCULO 2°- Se considera víctima:

a) A la persona ofendida directamente por el delito;

Al cónyuge, conviviente, padres, hijos, hermanos, tutores o guardadores en los delitos cuyo resultado sea la muerte de la persona con la que tuvieren tal vínculo, o si el ofendido hubiere sufrido una afectación psíquica o física que le impida ejercer sus derechos.

### **Principios rectores**

ARTÍCULO 3°- El objeto de esta ley es:

Reconocer y garantizar los derechos de las víctimas del delito y de violaciones a derechos humanos, en especial, el derecho al asesoramiento, asistencia, representación, protección, verdad, acceso a la justicia, tratamiento justo, reparación, celeridad y todos los demás derechos consagrados en la Constitución Nacional, en los Tratados Internacionales de Derechos Humanos de los que el Estado nacional es parte, demás instrumentos legales internacionales ratificados por ley nacional, las constituciones provinciales y los ordenamientos locales;

Establecer y coordinar las acciones y medidas necesarias para promover, hacer respetar, proteger, garantizar y permitir el ejercicio efectivo de los derechos de las víctimas, así como implementar los mecanismos para que todas las autoridades, en el ámbito de sus respectivas competencias, cumplan con sus obligaciones de prevenir, investigar, sancionar delitos y lograr la reparación de los derechos conculcados;

Establecer recomendaciones y protocolos sobre los deberes y obligaciones específicos a cargo de las autoridades y de todo aquel que intervenga en los procedimientos relacionados con las víctimas de delito.

ARTÍCULO 4°- La actuación de las autoridades responderá a los siguientes principios:

Rápida intervención: las medidas de ayuda, atención, asistencia y protección que requiera la situación de la víctima se adoptarán con la mayor rapidez posible, y si se tratare de necesidades apremiantes, serán satisfechas de inmediato, si fuere posible, o con la mayor urgencia;

Enfoque diferencial: las medidas de ayuda, atención, asistencia y protección de la víctima se adoptarán atendiendo al grado de vulnerabilidad que ella presente,

entre otras causas, en razón de la edad, género, preferencia u orientación sexual, etnia, condición de discapacidad u otras análogas;

No re victimización: la víctima no será tratada como responsable del hecho sufrido, y las molestias que le ocasione el proceso penal se limitarán a las estrictamente imprescindibles.

### **Derechos de la víctima**

ARTÍCULO 5°- La víctima tendrá los siguientes derechos:

A que se le reciba de inmediato la denuncia del delito que la afecta;

A recibir un trato digno y respetuoso y que sean mínimas las molestias derivadas del procedimiento;

A que se respete su intimidad en la medida que no obstruya la investigación;

A requerir medidas de protección para su seguridad, la de sus familiares y la de los testigos que declaren en su interés, a través de los órganos competentes;

A ser asistida en forma especializada con el objeto de propender a su recuperación psíquica, física y social, durante el tiempo que indiquen los profesionales intervinientes;

A ser informada sobre sus derechos cuando realice la denuncia o en su primera intervención en el procedimiento;

A que en las causas en que se investiguen delitos contra la propiedad, las pericias y diligencias sobre las cosas sustraídas sean realizadas con la mayor celeridad posible;

A intervenir como querellante o actor civil en el procedimiento penal, conforme a lo establecido por la garantía constitucional del debido proceso y las leyes de procedimiento locales;

A examinar documentos y actuaciones, y a ser informada verbalmente sobre el estado del proceso y la situación del imputado;

A aportar información y pruebas durante la investigación;

A ser escuchada antes de cada decisión que implique la extinción o suspensión de la acción penal, y aquellas que dispongan medidas de coerción o la libertad del imputado durante el proceso, siempre que lo solicite expresamente;

A ser notificada de las resoluciones que puedan afectar su derecho a ser escuchada;

A solicitar la revisión de la desestimación, el archivo o la aplicación de un criterio de oportunidad solicitado por el representante del Ministerio Público Fiscal, cuando hubiera intervenido en el procedimiento como querellante;

A que se adopten prontamente las medidas de coerción o cautelares que fueren procedentes para impedir que el delito continúe en ejecución o alcance consecuencias ulteriores;

ñ) A que le sean reintegrados los bienes sustraídos con la mayor urgencia;

→Ñ                                       Ñ                                       Ñ                                       Ñ

l sufragio de los gastos que demande el ejercicio de sus derechos, cuando por sus circunstancias personales se encontrare económicamente imposibilitada de solventarlos. Esta enumeración no es taxativa y no será entendida como negación de otros derechos no enumerados.

ARTÍCULO 6°- Cuando la víctima presente situaciones de vulnerabilidad, entre otras causas, en razón de su edad, género, preferencia u orientación sexual, etnia, condición de discapacidad, o cualquier otra análoga, las autoridades deberán dispensarle atención especializada. Se presumirá situación de especial vulnerabilidad en los siguientes casos:

Si la víctima fuere menor de edad o mayor de setenta (70) años, o se tratase de una persona con discapacidad;

Si existiere una relación de dependencia económica, afectiva, laboral o de subordinación entre la víctima y el supuesto autor del delito.

**ARTÍCULO 7°- La autoridad que reciba la denuncia deberá:**

A asesorarla acerca de los derechos que le asisten y de los medios con que cuente para hacerlos valer; b) Informarle los nombres del juez y el fiscal que intervendrán en el caso, y la ubicación de sus despachos; c) Informarle la ubicación del centro

de asistencia a la víctima más cercano, y trasladarla hasta allí en el plazo más breve posible, si la víctima lo solicitare y no contare con medio propio de locomoción.

ARTÍCULO 8°- En los supuestos del inciso d) del artículo 5°, se presumirá la existencia de peligro si se tratare de víctimas de los siguientes delitos: a) Delitos contra la vida; b) Delitos contra la integridad sexual; c) Delitos de terrorismo; d) Delitos cometidos por una asociación ilícita u organización criminal; e) Delitos contra la mujer, cometidos con violencia de género; f) Delitos de trata de personas.

La autoridad deberá adoptar de inmediato las medidas necesarias para neutralizar el peligro. En especial, podrá reservar la información sobre su domicilio o cualquier otro dato que revele su ubicación. La reserva se levantará cuando el derecho de defensa del imputado lo hiciera imprescindible.

ARTÍCULO 9°- La autoridad deberá atender al sufragio de los gastos de traslado, hospedaje temporal y sostén alimentario de urgencia que fueren necesarios, cuando por sus circunstancias personales, la víctima se encontrare económicamente imposibilitada para hacerlo.

ARTÍCULO 10. Las autoridades adoptarán todas las medidas que prevengan un injustificado aumento de las molestias que produzca la tramitación del proceso, concentrando las intervenciones de la víctima en la menor cantidad de actos posibles, evitando convocatorias recurrentes y contactos innecesarios con el imputado.

A tal fin se podrán adoptar las siguientes medidas:

La víctima podrá prestar declaración en su domicilio o en una dependencia especialmente adaptada a tal fin;

En el acto en que la víctima participe, podrá disponerse el acompañamiento de un profesional;

La víctima podrá prestar testimonio en la audiencia de juicio, sin la presencia del imputado o del público.

ARTÍCULO 11. La víctima tiene derecho a recibir gratuitamente el patrocinio jurídico que solicite para ejercer sus derechos, y en su caso para querellar, si por sus circunstancias personales se encontrare imposibilitada de solventarlo.

ARTÍCULO 12. Durante la ejecución de la pena la víctima tiene derecho a ser informada y a expresar su opinión y todo cuanto estime conveniente, ante el juez de ejecución o juez competente, cuando se sustancie cualquier planteo en el que se pueda decidir la incorporación de la persona condenada a: a) Salidas transitorias; b) Régimen de semilibertad; c) Libertad condicional; d) Prisión domiciliaria; e) Prisión discontinua o semidetención; f) Libertad asistida; g) Régimen preparatorio para su liberación.

El Tribunal a cargo del juicio, al momento del dictado de la sentencia condenatoria, deberá consultar a la víctima si desea ser informada acerca de los planteos referidos en el párrafo que antecede. En ese caso, la víctima deberá fijar un domicilio, podrá designar un representante legal, proponer peritos y establecer el modo en que recibirá las comunicaciones.

ARTÍCULO 13. En los casos referidos en el artículo anterior, si la gravedad del hecho que motivó la condena y las circunstancias del caso permitieran presumir peligro para la víctima, la autoridad deberá adoptar las medidas precautorias necesarias para prevenirlo.

A efectos de evaluar la posibilidad de peligro se tendrá especialmente en cuenta lo establecido en los artículos 6° y 8° de esta ley.

Modificaciones al Código Procesal Penal de la Nación (ley 23.984)

**ARTÍCULO 14. Sustitúyese el artículo 79 del Código Procesal Penal de la Nación (ley 23.984), por el siguiente:**

Artículo 79: Desde el inicio de un proceso penal hasta su finalización, el Estado nacional garantizará a las víctimas de un delito y a los testigos convocados a la causa por un órgano judicial el pleno respeto de los siguientes derechos: a) A recibir un trato digno y respetuoso y que sean mínimas las molestias derivadas del procedimiento; b) Al sufragio de los gastos de traslado al lugar que la autoridad competente disponga; c) A la protección de la integridad física y psíquica propia y de sus familiares; d) A ser informado sobre los resultados del acto procesal en el que ha participado;

Cuando se tratare de persona mayor de setenta (70) años, mujer embarazada o enfermo grave, a cumplir el acto procesal en el lugar de su residencia; tal

circunstancia deberá ser comunicada a la autoridad competente con la debida anticipación.

ARTÍCULO 15. Sustitúyese el artículo 80 del Código Procesal Penal de la Nación (ley 23.984), por el siguiente: Artículo 80: Sin perjuicio de lo establecido en el artículo precedente, la víctima del delito tendrá derecho:

A ser informada sobre sus derechos cuando realice la denuncia o en su primera intervención en el procedimiento;

A examinar documentos y actuaciones, y a ser informada sobre el estado del proceso y la situación del imputado;

A aportar información y pruebas durante la investigación;

A que en las causas en que se investiguen delitos contra la propiedad, las pericias y diligencias sobre las cosas sustraídas sean realizadas con la mayor celeridad posible, para el pronto reintegro de los bienes sustraídos;

Cuando fuere menor o incapaz, el órgano judicial podrá autorizar que durante los actos procesales en los cuales intervenga sea acompañado por una persona de su confianza, siempre que ello no coloque en peligro el interés de obtener la verdad de lo ocurrido;

A ser escuchada antes de cada decisión que implique la extinción o suspensión de la acción penal, y de aquellas que dispongan medidas de coerción o la libertad del imputado durante el proceso, siempre que lo solicite expresamente;

A ser notificada de las resoluciones que puedan requerir su revisión;

A solicitar la revisión de la desestimación o el archivo, aún si no hubiera intervenido en el procedimiento como querellante.

ARTÍCULO 16. Sustitúyese el artículo 81 del Código Procesal Penal de la Nación (ley 23.984), por el siguiente: Artículo 81: Durante el proceso penal, el Estado garantizará a la víctima del delito los derechos reconocidos en la Ley de Derechos y Garantías de las Personas Víctimas de Delitos. A tal fin, las disposiciones procesales de este Código serán interpretadas y ejecutadas del modo que mejor garantice los derechos reconocidos a la víctima. Los derechos reconocidos en este

Capítulo deberán ser enunciados por el órgano judicial competente, al momento de practicar la primera citación de la víctima o del testigo.

ARTÍCULO 18. Sustitúyese el artículo 180 del Código Procesal Penal de la Nación (ley 23.984), por el siguiente:

Denuncia ante el juez. Artículo 180: El juez que reciba una denuncia la transmitirá inmediatamente al agente fiscal. Dentro del término de veinticuatro (24) horas, salvo que por la urgencia del caso aquél fije uno menor, el agente fiscal formulará requerimiento conforme al artículo 188 o pedirá que la denuncia sea desestimada o remitida a otra jurisdicción.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo anterior, el juez de instrucción que reciba una denuncia podrá, dentro del término de veinticuatro (24) horas, salvo que por la urgencia del caso fije uno menor, hacer uso de la facultad que le acuerda el artículo 196, primer párrafo, en cuyo caso el agente fiscal asumirá la dirección de la investigación conforme a las reglas establecidas en el título II, del libro II de este Código o pedirá que la denuncia sea desestimada o remitida a otra jurisdicción.

La denuncia será desestimada cuando los hechos referidos en ella no constituyan delito, o cuando no se pueda proceder. La resolución que disponga la desestimación de la denuncia o su remisión a otra jurisdicción, será apelable por la víctima o por quien pretendía ser tenido por parte querellante.

## **DERECHO ADMINISTRATIVO**

LEY N° 12.521 (Parte pertinente) y Decreto 461/2015 reglamentario de la 12521

TITULO II - CAPITULO 2°

REGIMEN DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL POLICIAL

ARTÍCULO 38. Las disposiciones de la presente ley se aplican a todo el personal policial, ya sea en actividad, en situación de retiro, como al dado en baja cuando se juzguen actos realizados mientras revistó en actividad.

ARTÍCULO 39. El régimen de responsabilidad administrativa del personal policial garantizará el pleno ejercicio de los derechos fundamentales del funcionario o empleado policial, de defensa y del debido proceso legal, debiendo ajustarse su procedimiento al interés público tutelado.

#### FALTAS DISCIPLINARIAS

ARTÍCULO 40. Las faltas administrativas policiales se clasifican en:

Faltas leves;

Faltas graves.

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

El incumplimiento de los deberes prescriptos en el artículo 23 inciso a), c) y j) de esta ley y los relativos al régimen de servicio fijado.

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

La tardanza o inasistencia injustificada de hasta 72 (setenta y dos) horas, con descuento de haberes por el término de incumplimiento del servicio.

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

No cumplir las disposiciones legítimamente adoptadas por sus superiores para establecer el orden

interno o las relacionadas con aspectos básicos del servicio.

No controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le corresponden, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendentes a hacer cesar la falta y de responsabilidad de los infractores.

No comunicar dentro del plazo de 3 días de notificada cualquier resolución judicial o administrativas susceptibles de modificar su situación de revista o la prestación de sus servicios.

No suministrar información necesaria por razones administrativas relacionadas con prestaciones asistenciales u otras necesarias según la política institucional para el sector.

Realizar gestiones o valerse de influencias o procurárselas para cuestiones relacionadas con el régimen de servicio o la situación como funcionario o empleado policial.

Realizar actos que comprometan la función policial o a la Administración, sea por declaraciones o comunicaciones de cualquier naturaleza, induciendo a error a los responsables del organismo donde se desempeñe o formulando denuncias falsas o improcedentes.

Consumir en acto de servicio o inmediatamente antes de su prestación, sustancias que puedan producir afectación en relación a la prestación del servicio por influenciar o comprometer su plenitud psicofísica, cualquiera fuese la cantidad utilizada. La prueba de ello se complementará con los dictámenes que correspondan. La negatoria injustificada implica presunción en contra de quien la ejerza. Quien deba hacerlo por razones de tratamientos o diagnósticos, deberá informarlo con la debida antelación y debidamente acreditado.

Producir por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de deberes o reglamentos daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares.

ARTÍCULO 42. Las faltas leves del artículo 41 se transformarán en graves cuando las consecuencias produzcan Administración o que importen menoscabo relevante a lo dispuesto en leyes y reglamentos o que perjudiquen material o moralmente a la Administración, debidamente fundamentadas. El concurso de 3 faltas leves implican falta grave.

ARTÍCULO 43. Son faltas graves aquellos hechos que atenten gravemente contra el orden constitucional, los poderes públicos o las instituciones constituidas o los derechos humanos establecidos o contra la Repartición o la Administración.

Sin perjuicio de tal calificación típica, especialmente, se consideran faltas graves:

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

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

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

Utilizar o blandir el arma de fuego provista o que utiliza para el servicio en situaciones que no correspondan por razones de seguridad para la integridad de las personas, proporcionalidad de los medios empleados en los hechos y con agotamiento de las medidas preventivas que establezcan los reglamentos policiales para las intervenciones en el servicio policial.

No intervenir haciendo cesar y adoptando las medidas de responsabilidad para con los infractores de faltas leves o graves o denunciando formalmente los hechos que lleguen a su conocimiento sean o no personal subalterno del que constata.

Las inasistencias injustificadas por espacio de 4 o más días corridos o alternados en el término de 10 días, en el año calendario, con descuento de haberes.

Las faltas de respeto graves cometidas contra el superior o personal policial de cualquier jerarquía a cargo y los actos de insubordinación que de cualquier modo afecten el orden interno de la Repartición o los servicios que debe prestar la misma o sus dependientes.

Mantener vinculaciones personales con personas que registren actividad o antecedentes delictuales o contravencionales públicamente conocidos, u otorgando

información en cualquier modo que pueda ser utilizada para frustrar, impedir o dificultar investigaciones de orden penal, de faltas administrativas.

La vinculación con cualquier actividad o profesión que signifique otorgar ventaja o conocimiento que pueda ser utilizado a favor material de una persona, en especial lo concerniente a personas privadas de libertad o en condiciones de hallarse en tal situación y sin perjuicio de las obligaciones de comunicación, incomunicación y tratamiento humano que corresponde otorgar a las personas.

Demorar las rendiciones de cuentas o los fondos o sumas de dinero que por cualquier concepto que corresponda con su función le sean entregadas o entren en su esfera de vigilancia o no controlar o hacer controlar los inventarios y/o los depósitos de efectos de bienes que pertenezcan a la Repartición o las personas en general o no informar los hallazgos o secuestros de elementos en forma inmediata ante la autoridad de la jurisdicción, dentro o fuera del horario de servicio.

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

Aceptar todo tipo de dádiva por sí o por terceros u ocasionar por negligencia la fuga de detenidos o la violación de su incomunicación o no dar trámite a sus pedidos o recursos o someterlos a tratos inhumanos o degradantes de cualquier naturaleza que produzcan menoscabo a sus derechos humanos, sin perjuicio de la adopción de las medidas de seguridad debidamente autorizadas.

Impedir u obstaculizar a otro policía o fuerzas de seguridad la normal prestación de servicios, internos o externos.

ARTÍCULO 44. La violación de los deberes establecidos en leyes, reglamentos, resoluciones o disposiciones que regulen la actividad policial, hará pasible a los transgresores de las medidas disciplinarias que se

a) De corrección:

1 Reconvención escrita;

2 Apercibimiento simple;

3 Apercibimiento agravado;

b) De suspensión:

1 Suspensión provisional;

2 Suspensión de empleo.

c) De extinción:

1 Destitución.

ARTÍCULO 45. Las medidas disciplinarias que se apliquen deben tener como fundamento la trasgresión a una norma vigente. Ningún acto u omisión es pasible de sanción sin una prohibición u orden anterior que se le oponga.

ARTÍCULO 46. Toda medida disciplinaria debe ser impuesta en relación a la naturaleza y gravedad de la falta cometida y a las circunstancias de lugar, tiempo, medio empleado y modo de ejecución, como así también del número y calidad de personas afectadas y/o presentes en la ocasión, la personalidad y antecedentes del responsable y los destinos en que prestó servicios.

a- Medidas de corrección

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

ARTÍCULO 48. Apercibimiento simple - Se aplicará al personal que cometiere faltas leves que no tuvieren trascendencia pública o no signifiquen un incumplimiento relevante de las leyes y reglamentos policiales. Se registrará como antecedente disciplinario en el legajo personal.

ARTÍCULO 49. Apercibimiento agravado - Se aplicará al personal que cometiere faltas leves cuando el hecho tuviere trascendencia o signifiquen un incumplimiento relevante de las leyes y reglamentos policiales. Tendrá efectos en la calificación de concursos, asignación de cargos y en toda circunstancia en que deba evaluarse el desempeño del personal. Producirá efectos en los términos para la reincidencia que se establezca para cada tipo de sanción.

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

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

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

#### b- Medidas de suspensión

ARTÍCULO 52. Suspensión provisional - Cuando razones de necesidad y urgencia así lo determinen, se podrá separar provisionalmente del servicio al personal que se halle presumiblemente incurso en falta. La medida no podrá extenderse por un plazo mayor a doce (12) horas desde su adopción. Tal término será luego computable si se aplicase sanción de suspensión de empleo.

La notificación será verbal cuando las circunstancias no permitan formalizar el procedimiento, debiendo informarse u ordenarse la presentación para dejar constancia de la medida en la dependencia policial con registro memorándum, más próxima al lugar de comisión de la falta.

El superior que ordena la medida provisional deberá iniciar actuaciones escritas y las elevará al funcionario resuelva lo que corresponda dentro del término de las doce (12) horas en que rige la medida.

Cuando la falta sea constatada por personal subalterno del infractor, informará inmediatamente el hecho al superior de ambos para que disponga las medidas urgentes del caso.

Las faltas que den lugar a la medida de separación provisional serán pasibles de sanción de suspensión de empleo.

ARTÍCULO 53. Suspensión de Empleo - Consiste en la privación temporal de los siguientes deberes y derechos esenciales:

Ejercer facultades de mando y disciplinarias que para el grado y cargo establece la reglamentación correspondiente;

Participar de los cursos de información y perfeccionamiento que correspondieren a su jerarquía y a los exámenes correspondientes a los mismos, u otros ordenados por la superioridad para determinar su idoneidad o aptitudes para ascensos, conforme se reglamente;

Prestar todo tipo de servicio desde que se imponga la sanción hasta su finalización;

Aceptar grado, distinciones o títulos concedidos por autoridad competente y de acuerdo con las disposiciones vigentes que se relacionen con la función policial;

El uso del uniforme, insignias, atributos y distintivos propios del grado, antigüedad, especialidad y función, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes;

Los honores policiales que para el grado y cargo corresponden de acuerdo con las normas reglamentarias que rigen la ceremonia policial;

Los ascensos que le correspondieren, conforme a las normas reglamentarias.

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

ARTÍCULO 54. Todas las medidas disciplinarias llevarán la implementación de actividades del tipo de labor social o comunitaria, de reparación o integración, que serán reglamentadas. En el mismo se considerará, igualmente, la atención multidisciplinaria personalizada del funcionario o empleado que deba cumplir la

medida. No producirá la eliminación del antecedente administrativo. Podrá comprender como accesoria la inhabilitación para reingresar a la Policía.

c- Medida de extinción

ARTÍCULO 55. Destitución - La destitución importa el cese de la relación de empleo público del personal policial y la pérdida del estado policial y de los derechos inherentes, con excepción del establecido en el Artículo 27, inciso p).

ARTÍCULO 56. La destitución sólo puede disponerse por decreto del Poder Ejecutivo, a solicitud del tribunal de conducta policial que investigará y juzgará la conducta del personal policial.

### **Investigación de faltas**

ARTÍCULO 57. La reincidencia o el concurso de tres (3) o más faltas leves se investigará por sumaria información breve y actuada, cuya instrucción ordenará el funcionario de dirección competente. Por las faltas leves comprobadas podrá aplicar la sanción de suspensión de empleo de entre uno (1) a cinco (5) días.

ARTÍCULO 58. Podrá interponerse contra dichas sanciones recurso de apelación, con efecto no suspensivo, ante el tribunal de conducta policial.

ARTÍCULO 59. En las actuaciones se calificará el hecho, se determinará la responsabilidad del personal policial y, atendiendo a las atenuantes y agravantes se propondrá las medidas disciplinarias que se estimen procedentes al tribunal de conducta policial. El jefe de policía de la provincia tiene la facultad de imponer directamente sanción de suspensión de empleo de hasta treinta (30) días, lo que será apelable sin efecto suspensivo ante el Poder Ejecutivo.

Los Jefes de Unidades de Organización que no revisten como personal policial en actividad y tengan bajo su responsabilidad dependientes de la Policía, tendrán respecto a éstos facultades administrativas y disciplinarias equivalentes al Jefe de Policía.

Tribunal de conducta policial

ARTÍCULO 68. La prescripción de la acción a los fines del ejercicio de la atribución disciplinaria se operará en los plazos siguientes:

Al año de cometida las faltas leves;

a los dos años de cometida las faltas graves.

La acción disciplinaria que nace como consecuencia de un hecho que constituya delito, podrá ejercitarse mientras no prescriba la correspondiente acción penal.

La prescripción se interrumpe desde la fecha que se ordena la instrucción.

DECRETO 461/2015 REGLAMENTACIÓN DEL TÍTULO II, CAPÍTULO 2° DE LA LEY N° 12521 Artículo 41°: Reglamentación:

FALTAS LEVES. Son faltas leves las infracciones o incumplimientos de los deberes de los J>\_ funcionarios o empleados policiales establecidas expresamente o contenidas implícitamente en leyes, reglamentos y disposiciones vigentes, sean de orden policial o general, aplicables al

▪persona1 de la Repartición.

Sin perjuicio de tal calificación típica, especia1mente, se consideran tales:

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

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

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

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

1.El ejercicio de cualquier profesión liberal, cuando exista conflicto de intereses entre el ejercicio de dicha profesión y la actividad policial o los intereses del estado provincia<sup>1</sup>, en especial el asesoramiento, la asistencia, patrocinio o representación en actuaciones administrativas de la Administración Pública Provincial y demás entes descentralizados de la misma.

2.Actuar como apoderado o patrocinante en causas penales o contravencionales.

3.Prestar servicio, integrar o dirigir agencias de seguridad privada, estando en actividad.

4.Ser proveedor del estado provincial.

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

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

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

1.No guardar el comportamiento adecuado al servicio o utilizar vocabulario inadecuado, dentro y fuera de las dependencias policiales o lugares de servicio, siempre que no constituya falta grave.

2.La ostentación de la condición de agente policial sin causa justificada con o sin exhibición de los distintivos o insignias de identificación.

3.Falta de respeto en el trato o proferir insultos entre agentes policia<sup>1</sup>es de igual grado o inferior.

4.Falta de respeto o descortesía en el trato hacia personas ajenas a la repartición.

5. Ordenar a un subalterno la realización de servicios o tareas ajenas a las funciones de policía, siempre que no constituya falta grave.
6. Cualquier acto irrespetuoso hacia un superior. El respeto es debido aún cuando el superior vista de particular.
7. No saludar al superior o no guardar en su presencia la debida compostura.
8. Presentar recursos, peticiones o reclamos o cualquier escrito en términos irrespetuosos o descorteses.
9. No dar conocimiento inmediato al superior de cualquier enfermedad o causas justificadas que le impidan presentarse al servicio.
10. Comunicarse con detenidos sin causa justificada.
11. Quejarse del servicio o verter expresiones que puedan infundir en los integrantes de la repartición situaciones que afecten la disciplina.

La tardanza o inasistencia injustificada de hasta 72 (setenta y dos) horas, con descuento de haberes por el término de incumplimiento del servicio.

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

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

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

La falta de aseo o descuido en la conservación del uniforme, armamento y equipo, y el uso visible de piezas que no le corresponda.

Fumar, en horarios de servicio, dentro y fuera de las dependencias públicas o privadas donde se está prestando el servicio, móviles policia<sup>1</sup>es u otros lugares de servicio. Simular enfermedad o dolencia para incumplir sus obligaciones.

4. Emplear o autorizar el uso de recursos policiales para actividades no relacionadas con el servicio sin que medie causa justificada.

5. Conducir en forma imprudente vehículos oficiales, cuando no existan causas que lo justifiquen y siempre que no se cause un riesgo a la vida o bienes propios o de terceros. En este último caso la falta se tipificará como grave.

6. No cumplir con el horario de trabajo establecido.

7. Demorar en cualquier forma el trámite de un recurso, reclamación o petición encuadrada en los reglamentos, como así dejar de informar una solicitud o no darle curso cuando se tiene la obligación de hacerlo.

8. No registrar a los detenidos, o permitir su registro sin las formalidades reglamentarias, o no ajustarse a éstas en el retiro o devolución del dinero u otros efectos requisados.

9. No comunicar inmediatamente, salvo causa justificada, el hallazgo o secuestro de objetos con motivo del servicio o fuera de él, o cualquier hecho relacionado con el servicio policial cuando se encontrare obligado a hacerlo.

10. Usar indebidamente, en horarios de servicio, teléfonos celulares u otros elementos o dispositivos que distraigan al personal policial de su función específica.

No cumplir las disposiciones legítimamente adoptadas por sus superiores para establecer el orden interno o las relacionadas con aspectos básicos del servicio.

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

1. Asumir actitudes displicentes ante una orden, una instrucción, un llamado de atención o una sanción.

2. Cumplir negligentemente o no cumplir las órdenes, siempre que no afecte seriamente al servicio, en cuyo caso constituirá falta grave.

No controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le corresponden, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendientes a hacer cesar la falta y de responsabilidad de los infractores.

En caso que como consecuencia de la conducta descrita en este inciso se afecte seriamente el servicio policial, la falta se tipificará como grave.

No comunicar dentro del plazo de 3 días de notificada cualquier resolución judicial o administrativa susceptible de modificar su situación de revista o la prestación de sus servicios.

No suministrar información necesaria por razones administrativas relacionadas con prestaciones asistenciales u otras necesarias según la política institucional para el sector. Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter enunciativo, sin perjuicio de otras acciones que queden comprendidas en la tipificación definida en el primer párrafo de este artículo—:

No actualizar la información personal relativa al vínculo laboral, en especial, la omisión o retardo en el aviso del cambio de domicilio, o cualquier otro dato de interés que se requiera especialmente.

1,) Realizar gestiones o valerse de influencias o procurárselas para cuestiones relacionadas con el régimen de servicio o la situación como funcionario o empleado policial.

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

Prescindir de la vía jerárquica reglamentaria para formular cualquier solicitud, reclamación o queja relacionada con el servicio.

Realizar actos que comprometan la función policial o a la Administración, sea por

declaraciones o comunicaciones de cualquier naturaleza, induciendo a error a los responsables del organismo donde se desempeñe o formulando denuncias falsas o improcedentes.

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

Divulgar internamente informes o noticias sobre órdenes recibidas u oficios o sobre cualquier asunto de servicio sin haber sido autorizado para ello.

Consumir en acto de servicio o inmediatamente antes de su prestación, sustancias que puedan producir afectación en relación a la prestación del servicio por influenciar o comprometer su plenitud psicofísica, cualquiera fuese la cantidad utilizada. La prueba de ello se complementará con los dictámenes que correspondan. La negatoria injustificada implica presunción en contra de quien la ejerza. Quien deba hacerlo por razones de tratamientos o diagnósticos, deberá informarlo con la debida antelación y debidamente acreditado.

1. Cuando de estas circunstancias se deriven daños a personas o bienes, se ponga en riesgo la seguridad ciudadana o afecte gravemente la prestación del servicio, será considerada falta grave.

2. Si la sustancia consumida es ilegal será considerada falta grave.

Producir por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de deberes o reglamentos daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares.

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

1. El extravío, pérdida o sustracción, por simple negligencia, de los distintivos de identificación u otros recursos destinados a la función policial.

2. No preservar en buen estado los locales u objetos propios del servicio policial de acuerdo a las reglamentaciones específicas.

3. En general, todo otro daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares siempre que su costo sea inferior a 50% (cincuenta por ciento) del haber neto —considerando los descuentos de ley— del cargo de Suboficial sin antigüedad.

Si el daño, pérdida o deterioro producido si el costo de reparación superara el monto establecido precedentemente, la falta se tipificará como grave.

Artículo 43": Reglamentación:

FALTAS GRAVES. Son faltas graves aquellos hechos que atenten gravemente contra el orden constitucional, los poderes públicos o las instituciones constituidas o los derechos humanos establecidos o contra la Repartición o la Administración.

Sin perjuicio de tal calificación típica, especialmente, se consideran faltas graves:

ce) El incumplimiento de los deberes que surjan de las leyes y reglamentos policiales cuando fueren esenciales para la función y el orden interno de la Repartición y los establecidos en el artículo 23 de la Ley 12.521 con excepción de los incisos a), c) y j), a saber:

- Aceptar grado, distinciones, o títulos concedidos por autoridad competente y de acuerdo con las disposiciones vigentes -inc. b)-;
- Desempeñar los cargos, funciones y comisiones del servicio, ordenado por autoridad competente y de conformidad con lo que para cada grado y destino determinen las disposiciones legales vigentes -inc. d)-;
- Abstenerse de realizar distinciones, exclusiones, restricciones o preferencias basadas en motivos raciales, de género, de color o de cualquier tipo legalmente no autorizadas -inc. e)-;
- Mantener, en la vida pública y privada, el decoro que corresponde para poder cumplir eficientemente las funciones policiales -inc. f)-;
- Promover judicialmente con conocimiento de sus superiores, las acciones privadas que correspondan frente a imputaciones de delitos -inc. g)-;
- Presentar y actualizar anualmente, declaración jurada de sus bienes y las modificaciones que se produzcan en su situación patrimonial y de la de su cónyuge, si lo tuviera -inc. h)-;
- Guardar secreto, aún después del retiro o baja de la Institución, en cuanto se relacione con los asuntos del servicio que por su naturaleza - o en virtud de disposiciones especiales- impongan esa conducta -inc. i)-;
- En caso de renuncia, seguir desempeñando las funciones correspondientes, hasta el término de treinta (30) días, si antes no fuera reemplazado o aceptada su dimisión -inc. k)-. Quedan comprendidas en la presente —descripción de carácter

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

1.No ir provisto, en los actos de servicio, del uniforme reglamentario, de los distintivos correspondientes a la categoría o cargo, del arma reglamentaria o de los medios de protección o acción que se determinen, siempre que no medie autorización en contrario.

2.Dormirse en servicio.

3.El extravío, pérdida o sustracción, por negligencia inexcusable, del arma reglamentaria, uniforme o de los distintivos de identificación.

4.Causar daños dolosamente o por culpa grave en los locales, móviles policiales, armas reglamentarias y demás equipamiento policial o recursos técnicos relacionados con el servicio.

5.En general, todo otro daño, pérdida o deterioro de bienes del Estado o de particulares cuando su costo sea superior al 50% (cincuenta por ciento) del haber neto —considerando los descuentos de ley- del cargo de Suboficial sin antigüedad.

6.Causar daños a personas o bienes, poner en riesgo la seguridad ciudadana o afectar gravemente la prestación del servicio por estar bajo los efectos de sustancias que comprometan o afecten la plenitud psicofísica.

7.Consumir en acto de servicio o inmediatamente antes de su prestación sustancias ilegales.

8.Prestar a terceros o permitir el uso por cualquier medio, vender, alquilar, permutar, preñar y en general cualquier acto de disposición y/o administración no permitido, del uniforme, arma reglamentaria u otros accesorios del equipamiento policial, móviles, otros recursos técnicos relacionados con el servicio o cualquier otro bien del Estado provincial.

9.Conducir de manera riesgosa o imprudente vehículos oficiales, cuando no existan causas que lo justifiquen y sin respetar los procedimientos existentes, causando un riesgo a la vida o bienes propios o de terceros.

10.Tener en servicio armas de fuego no autorizadas para el ejercicio de la función.

11. Impedir, limitar u obstaculizar, en forma arbitraria, a los subordinados el ejercicio de los derechos que tengan reconocidos.
12. Hacer uso de la situación de superioridad jerárquica ordenando actos prohibidos o ajenos al servicio que dañen el prestigio de la institución policial.
13. Coaccionar a otro servidor público, para que ejecute u omita acto propio de su cargo, con el fin de obtener provecho para sí o para un tercero.
14. Divulgar públicamente, manipular o hacer mal uso de la información relativa a asuntos del servicio o efectuar publicaciones o declaraciones por cualquier medio relacionadas con el servicio policial sin estar autorizado.
15. Proporcionar datos inexactos, omitir, suprimir o alterar información propia o de terceros que tenga incidencia en la carrera policial.
16. Incumplir los deberes como evaluador o revisor respecto del desempeño del personal bajo su mando, de acuerdo con las normas que regulen la materia.
17. Impedir o coaccionar a las personas en general o al personal de la institución para que no formulen reclamos, quejas o denuncias o incitarlos a hacerlo de manera infundada.
18. Extralimitarse en el ejercicio de las funciones causando grave daño a los ciudadanos, a los subordinados o a la administración provincial.
19. Hacer uso de la fuerza en forma antirreglamentaria en actos relativos al servicio.
20. Haber sido condenado en virtud de sentencia firme por un delito doloso.
21. Participar, utilizando el uniforme policial o los distintivos o insignias reglamentarias, de actividades proselitistas de partidos políticos o en manifestaciones públicas.
22. Realizar u omitir actos que importen un grave menoscabo a la disciplina policial, dificultando el cumplimiento eficiente de las funciones, tareas y objetivos de la Institución, o la dignidad de un funcionario.

Prestar servicios inherentes a la función policial o que deban prestarse por el sistema de policía adicional o que fueren manifiestamente incompatibles con los que presta en la

Repartición, en beneficio propio o de terceros, para personas físicas o jurídicas. Igualmente, desarrollar actividades lucrativas o de cualquier tipo incompatibles con las funciones policiales. Un reglamento establecerá lo concerniente a desarrollar de actividades permitidas sean de orden técnico, profesional o artesanal que no constituyan incompatibilidad.

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

No cumplir la intimación de cese realizada por el superior en oportunidad de aplicar sanción por incumplimiento del deber establecido en el artículo 23 inc. j) de la ley 12.521

La reincidencia en la realización de actividades incompatibles con el desempeño de las funciones policiales.

No intervenir debidamente, cuando está obligado a hacerlo, sin causa que lo justifique y sin dar conocimiento inmediato al Funcionario policia<sup>1</sup> o al magistrado judicial competente de la jurisdicción donde ocurre el hecho o acto.

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

1.La omisión de prevenir, disuadir, reaccionar, controlar o investigar ante la configuración de hechos delictivos y contravenciones.

2.Abandonar el puesto de servicio, salvo que exista causa de fuerza mayor que impida comunicar a un superior dicho abandono.

3.Dejar de informar oportunamente sobre el cumplimiento de las órdenes cuando esté obligado.

4.La omisión de la obligación de dar cuenta a la superioridad, con la debida diligencia, de todo asunto que por su entidad requiera su conocimiento o decisión urgente.

5.Afectar seriamente el servicio como consecuencia de cumplir negligentemente o no cumplir órdenes.

6.La inducción a engaño al superior con informes que no sean exactos.

7.Falta de colaboración manifiesta con otros miembros de los cuerpos y fuerzas de seguridad, autoridades judiciales, administrativas u otras legalmente autorizadas para requerirla.

8.Permitir el ingreso o presencia de personas no autorizadas en áreas restringidas.

Utilizar o blandir el arma de fuego provista o que utiliza para el servicio en situaciones que no correspondan por razones de seguridad para la integridad de las personas, proporcionalidad de los medios empleados en los hechos y con agotamiento de las medidas preventivas que establezcan los reglamentos policia1es para las intervenciones en el servicio policial.

No intervenir haciendo cesar y adoptando las medidas de responsabilidad para con los infractores de faltas leves o graves o denunciando formalmente los hechos que lleguen a su conocimiento sean o no personal subalterno del que constata.

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

1.El uso arbitrario de los poderes disciplinarios o la parcialidad en la investigación.

2.No sancionar cuando corresponda o hacerlo indebidamente.

3.Comprometer o inducir al subalterno, superior, compañero o terceros para que omitan información acerca de una conducta punible o disciplinaria en beneficio propio o de otros.

4.Permitir la indisciplina en la fuerza bajo su mando.

5.No ejercer el debido control del personal subalterno respecto de aquellas conductas que pudieran atentar contra la imagen de la institución.

6.Afectar seriamente el servicio policial como consecuencia de no controlar debidamente los servicios que por su cargo y grado le corresponden, ni responder fundadamente por los incumplimientos o infracciones de los subordinados, ni adoptar las medidas tendientes a hacer cesar la falta y de responsabilidad de los infractores.

l)) Las inasistencias injustificadas por espacio de 4 o más días corridos o alternados en el término de 10 días, en el ario calendario, con descuento de haberes.

Las faltas de respeto graves cometidas contra el superior o personal policial de cualquier jerarquía o cargo y los actos de insubordinación que de cualquier modo afecten el orden interno de la Repartición o los servicios que debe prestar la misma o sus dependientes.

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

1.Hacer propaganda o circular folletos o publicaciones que pudieran afectar la disciplina o dañar el prestigio de la institución policial.

2.Ejercer violencia física o amenaza verbal o física entre agentes policiales de cualquier jerarquía.

3.Cualquier forma de acoso u hostilidad en el marco de la relación de empleo o prestación del servicio.

4.Utilizar documentos o información policiales para realizar actos en contra de la institución o de sus integrantes.

5.La participación en huelgas, en acciones sustitutivas de éstas o en actuaciones concertadas con el fin de alterar el normal funcionamiento de los servicios, auto acuartelarse o efectuar actos de sedición.

6.Generar situaciones de desorden o confusión en el personal subalterno.

7.Efectuar manifestaciones de trascendencia pública que impliquen un cuestionamiento de planes, directivas u órdenes impartidas por la Superioridad vinculadas al servicio o al desempeño de los funcionarios policiales.

Mantener vinculaciones personales con personas que registren actividad o antecedentes delictuales o contravencionales públicamente conocidos, u otorgando información en cualquier modo que pueda ser utilizada para frustrar, impedir o dificultar investigaciones de orden penal, de faltas administrativas.

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

1.Fomentar o ejecutar actos tendientes a la formación o permanencia de grupos al margen de la ley; promoverlos, auspiciarlos, financiarlos, organizarlos, instruirlos, dirigirlos, formar parte de ellos o beneficiarlos de cualquier modo.

2.Conductas constitutivas de delitos o su tentativa.

La vinculación con cualquier actividad o profesión que signifique otorgar ventaja o conocimiento que pueda ser utilizado a favor material de una persona, en especial lo concerniente a personas privadas de libertad o en condiciones de hallarse en tal situación y sin perjuicio de las obligaciones de comunicación, incomunicación y tratamiento humano que corresponde otorgar a las personas.

Demorar las rendiciones de cuentas o los fondos o sumas de dinero que por cualquier concepto que corresponda con su función le sean entregadas o entren en su esfera de vigilancia o no controlar o hacer controlar los inventarios y/o los depósitos de efectos de bienes que pertenezcan a la Repartición o las personas en general o no informar los hallazgos o secuestros de elementos en forma inmediata ante la autoridad de la jurisdicción, dentro o fuera del horario de servicio.

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

Ocasionar la pérdida, apropiarse, ocultar, hacer desaparecer o destruir bienes, elementos, documentos o pertenencias de la institución policial o de un tercero.

Administrar irregularmente los fondos públicos, bienes y recursos humanos asignados a una dependencia.

No desocupar en término las dependencias o casa habitación utilizadas por el personal policial en virtud de su cargo.

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

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

1. Incumplir con los términos fijados para la tramitación de cualquier medida judicial o administrativa.

2. Extraviar, destruir, inutilizar u ocultar un expediente o actuación judicial o administrativa cuyo trámite le haya sido encomendado.

La negativa a prestar declaraciones testimoniales, producir informes o pruebas en causas que haya conocido en ejercicio de sus funciones.

Ordenar o asentar falsas anotaciones en libros de guardia, legajos y cualquier otra documentación destinada a registrar actividad propia de la Institución.

Aceptar todo tipo de dádiva por sí o por terceros u ocasionar por negligencia la fuga de detenidos o la violación de su incomunicación o no dar trámite a sus pedidos o recursos o someterlos a tratos inhumanos o degradantes de cualquier naturaleza que produzcan menoscabo a sus derechos humanos, sin perjuicio de la adopción de las medidas de seguridad debidamente autorizadas.

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

1. Recaudar dinero o bienes por cualquier medio, lícito o ilícito.

2. Percibir o aceptar, directa o indirectamente, obsequios o gratificaciones por servicios prestados en cumplimiento de sus deberes, o recibirlos de otros funcionarios policiales o de personas que se encuentren o hayan estado bajo su custodia.

3. El aumento patrimonial injustificado, propio o de persona interpuesta.

Impedir u obstaculizar a otro policía o fuerzas de seguridad la normal prestación de servicios, internos o externos.

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

Introducir cambios, sin causa justificada, a las órdenes o instrucciones relativas al servicio.

Art 46°: Reglamentación: ATENUANTES Y AGRAVANTES. A los efectos de lo establecido en el presente artículo, en el juzgamiento de las faltas se tendrá en cuenta, además de lo indicado en la referida disposición legal, los siguientes criterios atenuantes o agravantes:

- Intencionalidad
- Reconocimiento de la falta
- Reincidencia
- Conducta anterior del infractor
- Historial laboral y rendimiento profesional
- Tiempo de servicio del infractor
- Deber de entendimiento de las normas y disposiciones que regulan la prestación del servicio policial
- Jerarquía y mando en la institución
- Cantidad de personas intervinientes
- Perturbación en la prestación del servicio policial
- Trascendencia social de la falta
- Perjuicio a terceros o daño causado
- Modalidades y circunstancias de comisión

Artículo 50: Reglamentación, SANCIÓN DIRECTA DE CORRECCIÓN:

COMPETENCIA. Es competente para la aplicación de la sanción directa de corrección el Superior que compruebe la falta. Si la falta se cometiere ante varios

funcionarios con esta facultad disciplinaria, deberá resolver el de mayor grado o en su defecto, el de mayor antigüedad.

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

**2•OBLIGACION DE ACTUAR.** Todo Superior jerárquico que compruebe una falta leve cometida por un subordinado, deberá aplicar una sanción directa, a excepción de que

correspondiere el inicio de otro procedimiento. En este último caso, si el superior no fuere competente para iniciar el procedimiento pertinente, tiene la obligación de comunicar el hecho de la forma establecida en la reglamentación del artículo 66.

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

**4.PROCEDIMIENTO.** Comprobada la falta, el superior convocará, dentro de las 24 (veinticuatro) horas, al personal policial que la cometió a fin de que en forma verbal efectúe su descargo en dicho acto. No se requiere patrocinio letrado.

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

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

**5.PENA ALTERNATIVA.** En ese mismo acto, en los casos que fuere admisible según lo

reglamentado en el artículo siguiente, el personal sancionado puede solicitar al Superior que resolvió aquélla la suspensión de su cumplimiento y en su lugar realizar una pena alternativa. El Superior evaluará lo solicitado y decidirá, dentro de

las siguientes 24 (veinticuatro) horas, si lo otorga o deniega. —La resolución tomada es irrecurrible.

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

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

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

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

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

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

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

Artículo 51": Reglamentación:

## PENAS ALTERNATIVAS -FALTAS LEVES-:

1.DEFINICION. Son aquellas actividades de reparación o integración social, vinculadas a la función o al ámbito policial, a realizar por el personal policial sancionado con medidas disciplinarias de corrección a fin de la suspensión del cumplimiento de la sanción impuesta. El otorgamiento de las penas alternativas, así como las condiciones de su aplicación, se halla sujeto a lo dispuesto en la presente reglamentación.

2.CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES. Las actividades a realizar como penas alternativas deben cumplir con lo siguiente:

- Sólo podrá concederse la realización de la pena alternativa si dentro de los 5 (cinco) años inmediatos anteriores a la comisión de la falta que motivara la medida de corrección aplicada, no se hubiere otorgado otra pena alternativa.
- No dan derecho a remuneración alguna.
- Deben realizarse fuera del horario de servicio habitual.
- Tiempo máximo a efectuar por día: 4 (cuatro) horas.
- Tiempo máximo a efectuar por semana: 8 (ocho) horas.
- Plazo máximo para la ejecución de la actividad alternativa: 30 (treinta) días corridos desde la asignación de la pena alternativa.
- Ante su incumplimiento, se aplica la medida de corrección impuesta originariamente.

3.CARGA HORARIA A CUMPLIR. La carga horaria a cumplir como pena alternativa está en directa relación con la sanción impuesta, según la siguiente escala:

Sanción

Carga horaria total

Reconvención escrita

De 4 (cuatro) a 16 (dieciséis) horas

Apercibimiento simple

De 16 (dieciséis) a 24 (veinticuatro) horas

Apercibimiento agravado

No es pasible de pena alternativa

4.TIPOS DE ACTIVIDADES A REALIZAR. El funcionario que resuelva la ejecución de la pena alternativa, deberá indicar las actividades a realizar dentro de las siguientes:

- Reparación o mantenimiento de dependencias policiales.
  - Reparación o mantenimiento de vehículos o bienes muebles policiales.
  - Tareas internas de organización y archivo de documentos o materiales de trabajo.
- Custodia de edificios públicos.

MODALIDAD DE CUMPLIMIENTO. El funcionario que disponga la ejecución de la pena

alternativa, además de lo establecido en el ítem precedente, deberá detallar la forma, el plazo y el lugar de cumplimiento de aquélla, así como el mecanismo y el responsable del control de su realización.

6.IRRECURRENTE. La resolución tomada en relación a lo regulado en el presente es irrecurrible.

7.REGISTRO. La pena alternativa dispuesta y su ejecución o incumplimiento deberán quedar asentados en el legajo del personal afectado.

Artículo 54º: Reglamentación:

**PENAS ACCESORIAS -FALTAS GRAVES-:**

1.DEFINICION. Son aquellas actividades de reparación o integración social, vinculadas a la función o al ámbito policial, a realizar por el personal policial condenado, conjuntamente con la medida disciplinaria de suspensión impuesta. Las condiciones de su aplicación se hallan sujetas a lo dispuesto en la presente reglamentación.

2.CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES. Las actividades a realizar como penas accesorias a las medidas de suspensión deben cumplir con lo siguiente:

- No dan derecho a remuneración alguna.
- Deben realizarse durante el período de suspensión.
- Tiempo máximo a efectuar por día: 8 (ocho) horas.
- Ante su incumplimiento, se debe agravar la sanción de suspensión impuesta.
- Su ejecución debe considerar el cumplimiento de lo establecido en el artículo 53 de la Ley 12.521.

3.CARGA HORARIA A CUMPLIR. La carga horaria a cumplir como pena accesoria es de 4 (cuatro) horas por cada día de suspensión.

4.TIPOS DE ACTIVIDADES A REALIZAR. Conjuntamente con la resolución de la sanción de suspensión se deberá disponer la ejecución de la pena accesoria indicando las actividades a realizar, dentro de las siguientes:

- Reparación o mantenimiento de dependencias policiales.
- Reparación o mantenimiento de vehículos o bienes muebles policiales.
- Tareas internas de organización y archivo de documentos o materiales de trabajo.
- Otras actividades que el Tribunal de Conducta Policial considere compatibles.

MODALIDAD DE CUMPLIMIENTO. Además de lo establecido en el ítem precedente, se deberá detallar la forma, el plazo y el lugar de cumplimiento de aquélla, así como el mecanismo y el responsable del control de su realización.

#### PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO POR ANTE EL ORGANISMO

##### ADM1NIST1.ATIVO DE CONDUCTA POLICIAL:

1. INICIACION. El procedimiento disciplinario será iniciado en virtud de:

Comunicación, informe o simple anoticiamiento realizado por personal policial que hubiere tenido conocimiento de un hecho pasible de sanción disciplinaria en el que estuviere involucrado otro personal policial.

Denuncia recibida por cualquier medio.

c)De oficio.

COMPETENCIA. Son funcionarios competentes para iniciar el procedimiento disciplinario, según corresponda:

Jefatura de Fiscales.

Funcionarios policiales que ostenten grado de dirección.

TIPOS DE PROCEDIMIENTOS. El procedimiento disciplinario a realizarse por ante el Organismo Administrativo de Conducta Policial se sustanciará por:

Sumario Administrativo: En todos aquellos casos que se debe investigar un hecho que pudiere derivar en una sanción disciplinaria y que no corresponda el inicio de información sumaria ni la aplicación de una sanción directa.

Información Sumaria: Se iniciará información sumaria en los siguientes casos:

- Reincidencia o el concurso de 3 (tres) o más faltas leves, según lo dispuesto por el artículo 57 de la Ley 12.521.
- Incumplimiento del deber de aceptar grado, distinciones o títulos concedidos por autoridad competente y de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- Incumplimiento del deber de presentar y actualizar anualmente declaración jurada de bienes y las modificaciones que se produzcan en la situación patrimonial y la del cónyuge.
- Incumplimiento del deber de seguir desempeñando, en caso de renuncia, las funciones correspondientes, hasta el término de treinta días, si antes no fuera reemplazado o aceptada su dimisión.
- Inasistencias injustificadas por espacio de 4 (cuatro) o más días corridos o alternados en el término de 10 (diez) días, en el año calendario, con descuento de haberes.

OBLIGACION DE COMUNICAR. El personal policial que tome conocimiento de un hecho que involucre a otro personal policial y pudiere ser pasible de sanción disciplinaria, independientemente del grado que ostente aquél, tiene la obligación de comunicarlo a su superior jerárquico con grado de dirección o a la Jefatura de Fiscales del Organismo Administrativo de Conducta Policial que corresponda, a los efectos de la intervención que sea pertinente. Dicha comunicación deberá ser lo

más detallada posible, expresando una relación circunstanciada de el/los hecho/s, sus posibles autores, los elementos probatorios con que se cuente, así como posibles daños causados y, si hubiera, los damnificados.

## **Administración Financiera**

### **Conceptos Introdutorios: Fuente: Acebal.**

Los seres humanos para vivir ordenadamente en sociedad desde el punto de vista del derecho, han creado conceptos, estado, gobierno, administración, grupo social, estructura social, movilidad y conflicto; relaciones interprovinciales, nación, provincias, relaciones interministeriales los que además inciden en apreciaciones económicas.

Al Estado lo conforman tres elementos: Territorio, población y poder. La relación estructural entre estos configurará la forma de estado: el gobierno se compone a su turno de diferentes órganos. La relación de entre estos, nos dará la forma que este adopte.

La población es el conjunto de personas que habitan el territorio y se hallan sometidas a su Jurisdicción. El Gobierno en su ejercicio, abarca solo a un conjunto reducido de personas y esto sin desconocer que para la formación del orden político interviene el conjunto o la comunidad.

Por su parte la impulsión y la dirección se hallan centralizadas en el gobierno y así nuestra propia Constitución expresa, el pueblo no delibera ni gobierna sino por medio de sus representantes.

El Estado por su parte es una estructura de carácter burocrática, por cuanto conviven en ella un poder, una organización y el Gobierno.

### **Actividad Financiera:**

El Estado instrumentado por el Gobierno para llevar adelante sus cometidos (salud, educación, seguridad, seguridad social entre otros) debe adquirir o generar bienes o servicios y para ello requiere recursos que obtiene de distintas fuentes como son los tributos (Ej. Impuesto a las ganancias, Impuesto Inmobiliario), los ingresos no tributarios (como las tasas: Ej. Tasa general de inmuebles), la venta de bienes o servicios, la venta de bienes públicos (ej. Privatizaciones o venta de bienes durables del estado) entre otros.

Entendemos entonces que la Actividad Financiera del Estado “es aquella por la que se obtienen recursos públicos y se realizan gastos para satisfacer necesidades públicas”.

### **Concepto de la Administración Pública**

Conforme señalan Mosher y Cimmino la Administración Pública comprende la Organización y dirección de personas y de medios para la consecución de los fines públicos.

Se habla de coordinación económica, de selección de las operaciones a cumplir y de su más eficiente realización para la mejor satisfacción de tales fines, por lo que se debe concluir en que la Administración Pública se ocupa de la economía de la Hacienda Pública, estudiando sus operaciones racional y empíricamente, en conjunto y en detalle, a los efectos de formar y perfeccionar su doctrina, para el mejor cumplimiento de los fines públicos que son los que pretenden dar respuesta a las necesidades colectivas.

Según Samuel Certo, la Burocracia es el término que utilizó Weber para denominar un sistema administrativo caracterizado por los procedimientos y reglas detalladas, por una jerarquía organizacional claramente delimitada y por las relaciones entre los individuos de una organización.<sup>35</sup> En las grandes organizaciones gubernamentales, según Claude George, se observa la Burocracia cuando un individuo situado en los rasgos inferiores debe aceptar órdenes sin participar de las decisiones, en ocasiones el trabajo masivo va en detrimento de la eficacia; y por otro lado, el trabajador acepta las órdenes superiores interiorizándolas; es decir, las cumple con mayor eficiencia por que están de acuerdo con sus valores

### **1 - Constitución de la Provincia de Santa Fe.**

En la misma se contempla el funcionamiento del Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial conforme los artículos que a continuación se transcriben:

ARTICULO 31. El **Poder Legislativo de la Provincia** es ejercido por la Legislatura, compuesta de dos Cámaras: la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados. Los miembros de ambas Cámaras se reúnen en Asamblea Legislativa solamente en los casos y para los fines previstos por esta Constitución. La asamblea es presidida por el vicegobernador, en su defecto por el presidente provisional del Senado y, a falta de éste, por el presidente de la Cámara de Diputados. Sus decisiones son válidas si está presente la mitad más uno de los legisladores y se adoptan por la mayoría absoluta de los presentes, salvo disposición en contrario de esta Constitución. Dicta el reglamento para el desempeño de sus funciones.

ARTICULO 62. El **Poder Ejecutivo** es ejercido por un ciudadano con el título de **gobernador de la Provincia** y, en su defecto, por un vicegobernador, elegido al mismo tiempo, en igual forma y por idéntico período que el gobernador.

ARTICULO 72. Atribuciones del Gobernador de la Provincia:

El gobernador de la Provincia:

Es el jefe superior de la Administración Pública;

Representa a la Provincia en sus relaciones con la Nación y con las demás provincias;

Concurre a la formación de las leyes con las facultades emergentes, a tal respecto, de esta Constitución;

Expide reglamentos de ejecución y autónomos, en los límites consentidos por esta Constitución y las leyes, y normas de orden interno;

Provee, dentro de los mismos límites, a la organización, prestación y fiscalización de los servicios públicos;

Nombra y remueve a los ministros, funcionarios y empleados de la Provincia, con arreglo a la Constitución y a las leyes, siempre que el nombramiento o remoción no competa a otra autoridad;

Provee, en el receso de las Cámaras, las vacantes de cargos que requieren acuerdo legislativo, que solicitará en el mismo acto a la Legislatura;

Presenta a la Legislatura, antes del 30 de setiembre de cada año, el proyecto de presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Provincia y de las entidades autárquicas;

Presenta anualmente a la Legislatura la cuenta de inversión del ejercicio anterior;

Hace recaudar y dispone la inversión de los recursos de la Provincia con arreglo a las leyes respectivas;

Celebra contratos con autorización o "ad-referéndum" de la Legislatura;

Concluye convenios o tratados con la Nación y otras provincias, con aprobación de la Legislatura y conocimiento, en su caso, del Congreso Nacional; 13) Informa a la Legislatura, al abrirse las sesiones ordinarias, sobre el estado general de la Administración, y aconseja las reformas o medidas que estima convenientes;

Convoca a sesiones extraordinarias de la Legislatura de conformidad a esta Constitución;

Efectúa las convocatorias a elecciones en los casos y oportunidades legales;

Indulta o conmuta penas impuestas dentro de la jurisdicción provincial, con informe previo de la Corte Suprema de Justicia. No puede ejercer esta facultad cuando se trate de delitos cometidos por funcionarios o empleados públicos en el ejercicio de sus funciones;

Dispone de las fuerzas policiales y presta su auxilio a la Legislatura, a los tribunales de justicia y a los funcionarios provinciales, municipales o comunales autorizados por la ley para hacer uso de ella;

Resuelve los recursos administrativos que se deduzcan contra sus propios actos, los de sus inferiores jerárquicos y entidades autárquicas de la Administración provincial; y

Hace cumplir en la Provincia, en su carácter de agente natural del gobierno federal, la Constitución y las leyes de la Nación.

ARTICULO 73. El despacho de los asuntos que incumben al Poder Ejecutivo está a cargo de ministros designados por el gobernador, en el número y con las funciones, en los respectivos ramos, que determine una ley especial. Al recibirse

de sus cargos prestan juramento ante el gobernador de desempeñarlos conforme a la Constitución y a las leyes. AR

ARTICULO 75. Los ministros refrendan con su firma las resoluciones del gobernador, sin la cual éstas carecen de eficacia. Sólo pueden resolver por sí mismos en lo concerniente al régimen administrativo interno de sus respectivos departamentos y dictar providencias de trámite.

ARTICULO 77. Los ministros son responsables de las resoluciones que autoricen y solidariamente de las que refrenden conjuntamente con sus colegas.

ARTICULO 83. El **Poder Judicial** de la Provincia es ejercido, exclusivamente, por una Corte Suprema de Justicia, cámaras de apelación, jueces de primera instancia y demás tribunales y jueces que establezca la ley. Sin embargo, la ley puede instituir tribunales colegiados de instancia única.

## **2 - Ley de Ministerios. Ley 13.509**

Esta ley establece la estructura de funcionamiento del Estado y contempla que el despacho de los asuntos del **Poder Ejecutivo**, estará a cargo de los siguientes Ministerios:

Gobierno y Reforma del Estado;

Economía;

Educación;

Justicia y Derechos Humanos;

Seguridad;

Infraestructura y Transporte;

Obras Públicas;

Salud;

9 Producción;

Desarrollo Social;

Trabajo y Seguridad Social;

Innovación y Cultura;

Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva;

Medio Ambiente.

Conforme el Artículo 12: Cada Ministro es responsable de los actos que legaliza con su firma y responde solidariamente por aquellos que acuerda con sus colegas (Art. 77 Constitución de Santa Fe).

Artículo 13: Los acuerdos que den origen a decretos y resoluciones conjuntas serán suscriptos en primer término por aquel a quien compete originariamente el asunto y a continuación por los demás, en el orden establecido en el Artículo 1° de esta ley, debiendo ser ejecutados por el Ministerio o Secretaría de Estado a cuya cartera corresponda o por el que se designe al efecto en el mismo acuerdo.

### **3 - Ley 12.510 de Administración Eficiencia y Control del Estado.**

Esta Ley comprende un conjunto de disposiciones que establecen las pautas para la administración y control del Estado:

Se fundamenta en los principios de:

Interrelación entre los distintos sistemas que comprende

Centralización normativa a cargo de las Unidades Rectoras Centrales, mediante la definición de objetivos, elaboración de pautas, metodologías y procedimientos generales.

Descentralización operativa, asignando a los Servicios Administrativo-Financiero de cada Poder, Jurisdicción y entidad la ejecución de los subsistemas que establece la ley y la consiguiente responsabilidad para todas ellas de cumplir con esta ley, su reglamentación y las normas técnicas que se emitan.

**Ámbito de Aplicación:** Conforme lo establece el **artículo 1°** “rige los actos, hechos y operaciones relacionados con la Administración y Control de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero.”

El **Sector Público Provincial no Financiero** está conformado

por A - Administración Provincial

**Poder Ejecutivo** integrado por todos **los Ministerios**, Fiscalía de Estado, Secretarías de Estado, Organismos Descentralizados e Instituciones de Seguridad Social

**Poder Legislativo:** Integrado por la Cámara de Diputados, la Cámara de Senadores y el Tribunal de Cuentas de la Provincia.

**Poder Judicial.**

B - Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos

En consecuencia y conforme las disposiciones de la Ley 13.509 señalada precedentemente a todas estas instituciones, sean del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo o del Poder Judicial, sean Ministerios, Organismos descentralizados o Empresas del Estado están bajo la órbita de la Ley 12.510 y le son de aplicación sus disposiciones tal como se consigna a continuación:

**Artículo 5°-** Esta ley es aplicable a todas las Jurisdicciones y Entes citados en el artículo anterior componentes del Sector Público Provincial no Financiero. Para las Empresas, Sociedades y otros Entes Públicos esta ley es aplicable en lo que específicamente a ella se refiere y en forma supletoria, en tanto sus Leyes orgánicas o estatutos no prevean expresamente otras disposiciones, salvo que el Tesoro deba prestar asistencia financiera, en cuyo caso queda facultado el Poder Ejecutivo a adoptar controles adicionales.

Asimismo, las normas de esta ley son aplicables en lo relativo a la rendición de cuentas de las personas físicas o jurídicas a las que el Poder Ejecutivo les haya acordado subsidios o aportes, y a las instituciones o fondos cuya administración, guarda o conservación esté a cargo del Estado Provincial a través de sus Jurisdicciones o Entes.

Sin perjuicio de lo expuesto, las dependencias y los entes que componen el Sector Público Financiero están obligados a someterse al control jerárquico de la Administración Provincial de acuerdo a lo que dispongan sus Leyes orgánicas y la ley de Ministerios y tienen el deber de información sobre su situación económica,

financiera y patrimonial de acuerdo a la reglamentación que disponga el Poder Ejecutivo.

### **Sistemas que Comprende la Ley 12.510**

ARTICULO 6. La Administración de la Hacienda del Sector Público Provincial No Financiero está compuesta por los siguientes sistemas:

A - Sistemas de Administración Financiera I. Presupuesto II. Tesorería y Gestión Financiera III. Crédito Público IV. Contabilidad V. Ingresos Públicos

B - Sistemas de Administración de Bienes y Servicios I. Administración de Bienes y Servicios II. Recursos Humanos y Función Pública III. Inversión Pública.

C - Sistemas de Administración de Información I. Administración de Recursos Informáticos

### **4 - Del Presupuesto de la Provincia:**

Conforme la Ley 12.510 “El Presupuesto es el instrumento constitucional de órdenes, límites, garantías, competencias y responsabilidades de toda la Hacienda Pública, que expone los recursos calculados y su correspondiente aplicación, mostrando los resultados económicos y financieros esperados, la producción de bienes y servicios a generar y los recursos humanos a utilizar.

Decimos que es un Instrumento Constitucional porque la Constitución de la Provincia establece que:

Es el Poder Ejecutivo quién lo elabora y “Presenta a la Legislatura, antes del 30 de setiembre de cada año, el proyecto de presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Provincia y de las entidades autárquicas” Es el Poder Legislativo quién fija (aprueba) anualmente el presupuesto de gastos y cálculo de recursos. En el primero deben figurar todos los gastos ordinarios y extraordinarios de la Provincia, aun los autorizados por leyes especiales, las que se tendrán por derogadas si no se incluyen en el presupuesto las partidas para su ejecución.

Vigencia: Rige para un año. Así lo establece la constitución y lo ratifica la Ley 12.510 al consignar que:

ARTÍCULO 11. El ejercicio económico-financiero del Sector Público Provincial No Financiero comienza el 1° de enero y finaliza 31 de diciembre de cada año.

Contenido del Presupuesto:

ARTICULO 12. El Presupuesto de Recursos contiene la enumeración y monto estimado para el ejercicio de los diferentes rubros de ingresos corrientes y de capital, representen o no entradas de dinero efectivo al Tesoro.

Las denominaciones de los diferentes rubros de recursos deben ser lo suficientemente específicas como para identificar las respectivas fuentes de financiamiento

El presupuesto de gastos contiene todas las erogaciones corrientes y de capital a ser financiadas mediante impuestos nacionales y provinciales, tasas y otras contribuciones obligatorias establecidas mediante gravámenes específicos, así como todo otro recurso a percibir en el ejercicio, endeudamiento público y otras fuentes financieras, precios y tarifas por producción de bienes y prestación de servicios de la Administración Provincial.

Utilizará la técnica más adecuada para formular y exponer la producción pública. Esto se materializa en la aplicación de la Técnica de Presupuestos por programas que mide la producción de los bienes y servicios que se generan en el Estado.

ARTICULO 16. El Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos comprende a los Poderes, Jurisdicciones y Entidades que integran la Administración Provincial y debe contener la totalidad de los ingresos y gastos previstos para el ejercicio, así como las operaciones de financiamiento.

Estos conceptos deben figurar por separado y por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí.

Adicionalmente el Proyecto de Ley de Presupuesto debe especificar:

1. El número de cargos de la planta de personal y horas cátedra;

El resultado económico y financiero de las transacciones programadas para ese período en sus cuentas corrientes y de capital;

Los resultados físicos esperados en la producción programada de bienes y servicios;

El cupo máximo de recursos a afectar por exenciones impositivas. A tal fin junto con el Proyecto de Ley de Presupuesto se debe presentar un cuadro anexo por el total de recursos discriminados por tipo y clase, detallando para cada uno el monto con y sin exenciones impositivas;

La previsión de garantías y avales a otorgar para el ejercicio que se presupuesta;

Los presupuestos de las Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos, en un anexo. Los presupuestos de Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos se someterán a consideración y aprobación del Poder Legislativo cuando requieran para su financiamiento aportes del Tesoro. Asimismo, cuando el Poder Legislativo lo considere oportuno, puede solicitar que en el referido anexo se incluya a otras empresas y entes públicos que no requieran de aportes del Tesoro. En la ley anual de presupuesto deberán incluirse los cupos máximos de las exenciones concedidas por ley.

ARTICULO 18. El presupuesto debe adoptar la estructura que demuestre el cumplimiento de las funciones del Estado, políticas, planes, programas de acción y producción de bienes y servicios de los Organismos de la Hacienda Pública, así como la incidencia económica y financiera de los gastos y recursos, la vinculación de los mismos con sus fuentes de financiamiento y la distribución geográfica de los gastos previstos. El mismo deberá contener, como mínimo, las siguientes informaciones:

Cálculo de recursos de la Administración Central y de cada uno de los Organismos Descentralizados, clasificados por rubros;

Presupuesto de gastos de cada una de las Jurisdicciones y de cada Organismo Descentralizado, los que identificarán la producción de bienes y servicios y los créditos presupuestarios;

Créditos presupuestarios asignados a cada uno de los proyectos de inversión que se prevén ejecutar;

Resultados de las cuentas de ahorro e inversión para la Administración Central, para cada Organismo Descentralizado y para el total de la Administración Provincial;

Expondrá el déficit o superávit del ejercicio;

Estado de situación de las garantías y avales otorgados, clasificados por beneficiario. La reglamentación establecerá las técnicas y clasificaciones presupuestarias que serán utilizadas como así también el alcance y la modalidad de la información de producción de bienes y servicios.

## **5 - Partidas Presupuestarias:**

**A. CONCEPTO** Las clasificaciones presupuestarias son instrumentos normativos que agrupan los recursos y gastos de acuerdo a ciertos criterios, cuya estructuración se basa en el establecimiento de aspectos comunes y diferenciados de las operaciones gubernamentales. El conjunto de clasificaciones presupuestarias representa un mecanismo fundamental para el registro de la información relativa al proceso de recursos y gastos de la actividad pública.

**B. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS** La estructura básica de las clasificaciones presupuestarias facilita la adopción de decisiones en todas las etapas del proceso presupuestario. Dentro de los múltiples objetivos y finalidades que se pueden asignar a las clasificaciones, se mencionan las siguientes:

Facilitan la determinación del volumen y composición de los gastos en función de los recursos proyectados, de las necesidades de la sociedad y del impacto en otros sectores de la economía.

Facilitan la proyección de variables macroeconómicas fundamentales para el diseño de la política económica y la política presupuestaria. En estas circunstancias permiten valorar el grado de participación del gobierno en el desarrollo económico y social y medir las metas y políticas gubernamentales.

Permiten la valoración de los resultados económico y financiero y el análisis de sus consecuencias.

Las clasificaciones presupuestarias facilitan el análisis de los efectos económicos y sociales de las actividades del sector público y su impacto en la economía o en

sectores particulares de la misma. Por consiguiente, es preciso contar con sistemas de información que posibiliten el estudio de esos efectos; de ahí que las cuentas generan elementos de análisis como la participación de los recursos y gastos públicos en el PBI, nivel de empleo del sector público, grado de endeudamiento, tributación, concesión de préstamos, etc.

Hacen posible la ejecución financiera del presupuesto. Para ello las clasificaciones coadyuvan a la generación de información económico-financiera, requerida para la adopción de decisiones administrativas.

### **C. TIPOS DE CLASIFICACION**

Válidas para todas las transacciones

Institucional

Por tipo de moneda

Recursos públicos

Por rubros

Por su carácter económico

Gastos públicos

Por ubicación geográfica

Por objeto

Por su carácter económico

Por finalidades y funciones

Por categoría programática

Por fuente de financiamiento

## **6 – Normas Legales**

**Existen distintos tipos de normas legales: en orden de importancia señalamos:**

**Constitución de la Provincia.** Norma fundamental de la Provincia. Cualquier norma de carácter inferior, sea esta Ley, decreto, resolución o disposición que va en contra de los principios establecidos en la Constitución es considerada “inconstitucional”.

**Ley.** Es expedida por el Poder Legislativo. Debe contar con aprobación de la Cámara de Diputados y Senadores y ser promulgada por el Poder Ejecutivo. Su procedimiento y particularidades está contenida en la Constitución de la Provincia.

**Decreto:** Es expedido por el Poder Ejecutivo. Lleva entonces la firma del Gobernador en todos los casos y conforme lo establece la Constitución de la Provincia en acompañado por la firma de los Ministros que tengan relación con el tema de que se trate. Es numerada y fechada.

**Decreto Simple:** Firma el Gobernador y uno o más ministros, pero no todos.

**Decreto en Acuerdo de Ministros:** Es firmado por el Gobernador y por todos los Ministros del Poder Ejecutivo que contempla la Ley 13.509.

**Resolución:** Acto administrativo firmado por el titular de un Ministerio. Trata temáticas propias y sobre las cuales este tiene competencia y delegada la facultad de disponer.

**Resolución Simple:** Es la suscripta por un solo Ministro. (Ejemplo: firma solo el Ministro de seguridad)

**Resolución Conjunta:** Es la suscripta por dos o más Ministros. (Ejemplo: firma el Ministro de Seguridad y el Ministro de Economía)

**Disposición:** Acto administrativo suscripto por una autoridad de rango inferior al Ministro. Ejemplo Secretario Ministerial, Subsecretario, Director General entre otros con competencia en la materia.

## **7 – SUBSISTEMA DE ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS**

La Ley 12.510 Define que el subsistema “Administración de Bienes y Servicios” comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos destinados a la Gestión de los Bienes muebles e inmuebles del Patrimonio del Estado y al Régimen de Contrataciones que regirá al Sector Público Provincial No

Financiero. Este subsistema está destinado a lograr la optimización en la incorporación, mantenimiento y adquisición o contratación de bienes, obras y servicios de terceros, para el patrimonio estatal o el que el Sector Público Provincial No Financiero requiera consumir para cumplir sus fines.

La gestión de bienes está destinada a regular la incorporación, mantenimiento, registración, identificación, control y baja de los bienes muebles e inmuebles de propiedad del sector público provincial.

El régimen de contrataciones es el conjunto de principios, normas y procedimientos destinados a cubrir las necesidades del Sector Público Provincial No Financiero en materia de provisión de bienes, obras y servicios de terceros, utilizando la mejor tecnología, el momento.

La **Dirección General de Contrataciones y Gestión de Bienes** tiene las siguientes competencias:

**En materia de gestión de bienes:**

Proponer y aplicar las políticas y normas sobre la administración de bienes de la hacienda pública;

Determinar los bienes muebles e inmuebles objeto de los relevamientos;

Confeccionar los nomencladores y clasificadores de los bienes;

Ejecutar, controlar y evaluar la implementación del sistema de relevamiento y su actualización;

Diseñar un sistema de información en concordancia con pautas definidas conjuntamente con la Contaduría General de la Provincia;

Ejercer la representación legal en las situaciones que corresponda;

Proponer se declaren innecesarios ciertos bienes participando en su venta, donación o cesión gratuita si aquella no fuere procedente;

Implementar un sistema de verificaciones físicas y realizar los controles necesarios;

Proponer la asignación o reasignación de bienes vacantes o sin afectación específica;

Dictar normas sobre mantenimiento, conservación y asignación de responsabilidades en la tenencia de los bienes;

Definir, juntamente con la Contaduría General de la Provincia, pautas referidas avaluaciones, amortizaciones, devaluos, revaluos, actualizaciones, etc., de los bienes relevados;

Proponer e implementar eventuales aseguramientos de bienes bajo las condiciones que especifique la reglamentación;

Proponer al Poder Ejecutivo la declaración de bienes de propiedad del Estado que hacen al patrimonio cultural de la provincia, los cuales no podrán enajenarse, cederse o gravarse;

Efectuar el saneamiento y perfeccionamiento dominial, catastral y registral de los títulos inmobiliarios estatales y requerir al organismo técnico competente las acciones judiciales necesarias para la preservación del patrimonio inmobiliario estatal e intervenir en la constitución, transferencia, modificación o extinción de otros derechos reales o personales.

**En materia de contrataciones:**

Proponer políticas y procedimientos y dictar las normas necesarias para la implementación y funcionamiento del sistema;

Administrar un sistema de información que permita la elaboración de políticas, programación y gestión de las contrataciones;

Controlar la aplicación de las normas vigentes en la materia;

Mantener actualizado el Registro Único de Proveedores y Contratistas del Sector Público Provincial No Financiero;

Aprobar modelos de pliegos o pliegos tipo de licitación y resolver los recursos que se presenten contra los mismos;

Controlar selectivamente las contrataciones que se realicen por procedimientos distintos a la licitación o concurso;

Intervenir en las compras, contrataciones y gestiones en excepción al trámite licitatorio conforme lo disponga la reglamentación;

Elaborar y actualizar un sistema de precios de referencia para uso de los Servicios Administrativos Financieros;

Proponer la modificación de los valores que contribuyen a determinar el procedimiento de selección del proveedor o contratista;

Intervenir en las controversias derivadas de las contrataciones, que se susciten durante el trámite o con posterioridad a la misma y en la resolución de las impugnaciones;

Aplicar penalidades por incumplimiento de contratos y órdenes de provisión;

Coordinar su accionar con los organismos correspondientes del Poder Legislativo y Judicial;

Asesorar a las jurisdicciones y entidades en la elaboración de los programas anuales de contrataciones, destinados a integrar la información presupuestaria básica en materia de gastos;

Organizar el sistema estadístico de contrataciones;

ñ) Todas las demás facultades necesarias para el cumplimiento de su función.

### **Destino de los Bienes:**

Los bienes deben destinarse al uso o consumo para el que fueron adquiridos. Toda transferencia posterior o cambio de destino deberá formalizarse mediante acto administrativo en las condiciones que establezca la reglamentación.

### **Premisas que deben cumplir las contrataciones del Estado:**

Optimización del poder de compra del Estado;

Razonabilidad objetiva del proyecto y de la contratación para cumplir con el interés público comprometido;

Responsabilidad de los agentes y funcionarios públicos que autoricen, dirijan o ejecuten las contrataciones;

Promoción de la concurrencia y competencia;

Publicidad del requerimiento a contratar en la forma y por los medios más convenientes, en el Boletín Oficial y en la página oficial en Internet o en la red que la reemplace;

Igualdad de posibilidades para los interesados oferentes con el objeto de promover la competencia;

Flexibilidad y transparencia en los procedimientos;

Economicidad, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos públicos;

Utilización de precios de referencia como parámetro de comparación y garantía de la eficiencia en la utilización de recursos públicos y gestión.

## **8 - Modalidades de contratación del Estado:**

ARTICULO 116. Toda compra o venta por cuenta de la Provincia, así como todo contrato sobre locaciones, arrendamientos, trabajo o suministros, se debe hacer, por regla general, previa licitación o concurso público. No obstante, puede contratarse por:

licitación o concurso privado, cuando el valor estimado de la operación no exceda el importe que establezca la Ley de Presupuesto;

subasta o remate público, previa fijación del precio máximo o mínimo para la operación de compra o venta respectivamente, sólo si la operación se haya autorizado por el Poder Ejecutivo o la Máxima Autoridad de los Poderes Legislativo o Judicial;

contratación directa, en los siguientes casos y bajo las condiciones que se establecen a continuación:

1. Cuando la operación no exceda el tope de la reglamentación;

Urgencias o emergencias originadas en circunstancias imprevisibles plenamente justificadas. La urgencia debe responder a circunstancias objetivas y su magnitud debe ser tal que impida la realización de otro procedimiento de selección en tiempo oportuno;

Cuando la licitación o concurso haya resultado desierto por ausencia de ofertas ajustadas al pliego respectivo, siempre que rijan, para la contratación directa, exactamente las mismas condiciones y cláusulas que las exigidas en la licitación o concurso desiertos;

Obras de arte, científicas o de interés histórico cuya ejecución deba confiarse a empresas, artistas o profesionales especializados de reconocida capacidad. Se debe fundar la necesidad de la especialización y los antecedentes que acrediten la notoria capacidad científica o artística

de las empresas, artistas o especialistas a quienes eventualmente se les encomiende la ejecución de la obra o servicio. Las contrataciones respectivas deben establecer la responsabilidad propia y exclusiva del contratado, quién, en todos los casos, actuará sin relación de dependencia con el Estado Provincial;

Exclusividad comprobada del oferente y carencia de bienes sustitutos. Cuando la contratación se fundamente en esta disposición debe quedar documentada en el expediente la demostración de tal exclusividad. La marca no constituye de por sí causal de exclusividad salvo

que no haya sustitutos convenientes. En todos los casos, la determinación de que no existen sustitutos convenientes debe basarse en los correspondientes informes técnicos, en los que expresamente se consignen las razones de la conveniencia. La contratación directa con un

fabricante exclusivo sólo corresponde cuando éste documento que se ha reservado el privilegio de la venta del bien que elabora. Se incluye en este apartado la adquisición de material bibliográfico en el país o en exterior, a editores o personas físicas o jurídicas especializadas en la materia;

Entre organismos oficiales del sector público nacional, provincial o municipal, debiendo cumplirse el requisito de probada conveniencia sobre la media del mercado;

Para aquellas reparaciones de equipos, maquinarias o motores excluidas las de mantenimiento, que por su naturaleza exija el desarme, traslado, o examen previo como condición imprescindible y resultare más oneroso en caso de adoptarse otro procedimiento de contratación;

Cuando las materias y las cosas por su naturaleza particular o por la especialidad del empleo a que se destinan deban comprarse o elegirse en los lugares mismos de su producción, distante del asiento de las autoridades o cuando deban entregarse sin intermediarios por los productores mismos.

### **¿Quiénes pueden ser proveedores del estado?**

Según la Ley 12.510. Pueden contratar con el Sector Público Provincial No Financiero todas las personas físicas o jurídicas con capacidad para obligarse y que no se encuentren alcanzadas por las causales previstas a continuación:

a) las personas físicas o jurídicas que se encontraren suspendidas o inhabilitadas

en el Registro Único de Proveedores y Contratistas;

los agentes y funcionarios del sector público provincial y las empresas en las cuales aquellos tuvieren una participación suficiente para formar la voluntad social;

los fallidos no rehabilitados, interdictos y concursados, salvo que estos últimos presenten la correspondiente autorización judicial y, en el caso de contratos de tracto sucesivo, hayan logrado la homologación del acuerdo con los acreedores;

los condenados por delitos dolosos;

las personas que se encontraren procesadas por delitos contra la propiedad, contra la Administración Pública o contra la fe pública;

las personas físicas o jurídicas que no hubieren cumplido con sus obligaciones impositivas y previsionales, de acuerdo con lo que establezca la reglamentación;

las personas físicas o jurídicas que no hubieren cumplido en tiempo oportuno con las exigencias establecidas por el Artículo 5°, penúltimo párrafo, de la presente ley.

### **Inscripción en el registro de proveedores**

ARTICULO 142. Para poder contratar con el Sector Público Provincial No Financiero para las compras y contrataciones por Licitaciones o concursos públicos o privados es necesario estar inscripto en el Registro Único de Proveedores y Contratistas.

Sin perjuicio de lo establecido en el párrafo anterior podrán presentar ofertas personas físicas o jurídicas no inscriptas en el Registro, implicando la sola presentación una solicitud tácita de inscripción. En este último caso los oferentes, en el momento de presentar la oferta y formando parte de la misma, deben proporcionar la información que establezca la reglamentación. Si el proponente que resulte adjudicatario no cumple con todos los requisitos exigidos para la inscripción definitiva, la autoridad competente aplicará las sanciones correspondientes.

La reglamentación determinará las excepciones y condiciones para inscribirse en el Registro Único, como asimismo los motivos que darán lugar a apercibimientos, suspensiones, inhabilitaciones o bajas de proveedores y contratistas, debiendo contar con una situación fiscal regularizada ante la Provincia.

Para las compras por montos menores efectuadas por las habilitaciones no es requisito estar inscripto obligatorio estar inscripto en el registro de proveedores del estado.

**Precio de referencia:**

ARTICULO 145. Los valores en las contrataciones de compras o ventas deben estar referenciados a precios de mercado o contar con los análisis de costos pertinentes.

**Impresión de Trabajos**

ARTICULO 152. Las reparticiones del Sector Público Provincial no Financiero harán ejecutarlos trabajos de impresión, encuadernación o cualquier otro relacionado con las artes gráficas exclusivamente en los talleres gráficos de la Provincia.

No obstante, y cuando por razones debidamente fundamentadas, las imprentas oficiales no pudieran cumplimentar en tiempo y forma los pedidos que se le formulen, los titulares de las jurisdicciones o entidades podrán disponer su ejecución en empresas particulares.

Los talleres gráficos oficiales podrán acordar con las reparticiones solicitantes que éstas provean los materiales necesarios para las tareas que se les encomienden.

**Auto aseguro de La Provincia**

ARTICULO 153. La Provincia, en su condición de auto aseguradora de sus bienes patrimoniales y del personal a su servicio con relación a los accidentes de trabajo, comprende a todas las dependencias del Sector Público Provincial.

Sin perjuicio de ello, el Poder Ejecutivo debe reglamentar la modalidad y alcances del auto seguro pudiendo optar en forma total o parcial por la contratación de seguros con terceros cuando existan razones de conveniencia económica y financiera o una norma general que así lo disponga.

El presupuesto fija anualmente las partidas para tales fines en forma conjunta para las jurisdicciones y separadas para cada una de las entidades comprendidas en este régimen, quedando habilitado el Poder Ejecutivo para dictar su reglamentación.

## **9 –Órganos de Control.**

### **9.1 - Sistema de Control Interno de la Provincia: Sindicatura General de la Provincia:**

La Sindicatura General de la Provincia, es el órgano de control interno del Poder Ejecutivo Provincial. Es un ente con autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación, subordinado en su relación jerárquica al titular del Poder Ejecutivo.

A la Sindicatura General de la Provincia le compete **el control interno** y ejerce la auditoría interna de las jurisdicciones y entidades, que componen el Poder Ejecutivo y los Organismos Descentralizados y Empresas, Sociedades y Otros Entes Públicos que dependan del mismo, de acuerdo al ámbito de aplicación de la presente ley, sus métodos, normas y procedimientos de trabajo. El modelo de control que aplique y coordine la Sindicatura General, deberá ser integral e integrado; e implica concebir a la jurisdicción o entidad como una totalidad que cumple funciones, logra resultados, realiza procesos y funda sus decisiones en criterios de economía, eficiencia y eficacia. Abarca los aspectos presupuestarios, económico, financiero, patrimonial, normativo y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones.

El control interno, como función de la conducción, comprende normas y procedimientos destinados a lograr, por medio de una efectiva planificación, el ejercicio eficiente de la gestión administrativa y financiera, dirigido todo a la consecución de los fines de la organización.

La auditoría interna es un servicio a toda la organización y consiste en un examen posterior de las actividades financieras y administrativas de las jurisdicciones y entidades sujetas a su control, realizado por auditores integrantes de la Unidad de Auditoría Interna respectiva.

#### **Son funciones de la Sindicatura General de la Provincia:**

Dictar y aplicar normas de auditoría y control interno, debiendo compatibilizar y coordinar con el Tribunal de Cuentas de la Provincia, las materias controlables y los métodos a aplicar;

Emitir y supervisar la aplicación de las normas a que refiere el inciso anterior,

por parte de las jurisdicciones;

Vigilar el cumplimiento de las normas contables emanadas de la Contaduría General de la Provincia y restantes normas de las Unidades Rectoras Centrales;

Supervisar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, facilitando el desarrollo de las actividades del Tribunal de Cuentas de la Provincia;

Aprobar sus planes anuales de trabajo y los de las delegaciones, orientando y supervisando su ejecución y resultados;

Comprobar la puesta en práctica por los controlados, de las observaciones y recomendaciones;

Atender los pedidos de asesoramiento que le formule el Poder Ejecutivo Provincial y las autoridades de las jurisdicciones y entidades comprendidas en el ámbito de su competencia, referidos a dicha materia;

Formular directamente a las jurisdicciones o entidades sujetas a su control, recomendaciones tendientes a asegurar el adecuado cumplimiento normativo, la correcta aplicación de los procedimientos de auditoría interna y de los principios de economía, eficiencia y eficacia;

Poner en conocimiento del titular del Poder Ejecutivo y de los titulares de las jurisdicciones, los actos que hubiesen acarreado o que estime que puedan acarrear perjuicios para el patrimonio público;

Intervenir en los procesos de privatizaciones, cuando así se le requiera y sin perjuicio de la actuación que le corresponda al órgano de control externo, conforme a la reglamentación;

Controlar el sistema de información y registros de los juicios que debe implementar Fiscalía de Estado y demás servicios jurídicos responsables de la sustanciación de juicios, con el objeto de evaluar la repercusión económica y financiera de sus resultados;

Atender pedidos de asesoramiento o de auditoría de organismos o entidades fuera de su competencia, en la medida que no se resienta su actividad específica.

La Sindicatura General debe informar:

Al titular de la jurisdicción, entidad y organismo;

Al titular del Poder Ejecutivo, sobre la gestión financiera y operativa de las jurisdicciones y entidades comprendidas dentro del ámbito de su competencia, con copia al titular de la jurisdicción respectiva;

Al Tribunal de Cuentas de la Provincia, sobre la gestión cumplida por las jurisdicciones, entidades u organismos por ella fiscalizados, y todo otro requerimiento específico o consulta que le formule el órgano superior de control externo.

## **9.2 - El Control Externo de la Provincia está a cargo del Tribunal de Cuentas**

El control externo posterior del Sector Público Provincial No Financiero será ejercido por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, de acuerdo con las atribuciones que le fija el Artículo 81° de la Constitución Provincial y las que se determinen legalmente.

A tal fin, contará con personería jurídica, autonomía funcional, autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación. Su patrimonio estará compuesto por todos los bienes que le pertenezcan al momento del dictado de la presente ley y todos los que se le asignen o adquiera por cualquier causa jurídica.

Es competencia del Tribunal de Cuentas ejercer **el control externo** posterior del Sector Público Provincial No Financiero, mediante:

El control de legalidad de los actos administrativos que se refieren o estén vinculados directamente a la hacienda pública;

La auditoría y control posterior legal, presupuestario, económico, financiero, operativo, patrimonial, y de gestión y el dictamen de los estados financieros y contables del Sector Público Provincial No Financiero. Se incluye a las unidades ejecutoras de proyectos financiados por organismos internacionales de crédito, entes reguladores de servicios públicos, entes privados adjudicatarios de procesos de privatización o concesión, en lo que respecta a las obligaciones emergentes del contrato de concesión y con las limitaciones previstas en el Artículo 5° de la presente, entidades públicas no estatales en cuya dirección o administración tenga responsabilidad el Estado;

El examen de las rendiciones de cuentas, de percepción e inversión de fondos públicos que efectúen los responsables sometidos a tal obligación, y la sustanciación de los juicios de cuentas a los mismos, conforme a lo previsto por la presente ley y demás normas aplicables;

La determinación de la responsabilidad administrativa y patrimonial de los agentes públicos mediante la sustanciación de juicios de responsabilidad, en las condiciones fijadas por la presente ley y demás normas aplicables.

**Atribuciones del Tribunal de Cuentas:**

Formular reparo administrativo u observación legal a los actos cuyo control posterior sea de su competencia, en los casos y con los alcances previstos en la presente ley;

Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relativas a la Hacienda Pública;

Examinar la Cuenta de Inversión, y elevar su informe a la Legislatura, dentro de los ciento veinte (120) días a contar desde la fecha de su recepción;

Realizar auditorías sobre los asuntos de su competencia en las distintas jurisdicciones o entidades bajo su control, examinar y evaluar el Control Interno de los mismos;

Controlar las operaciones de percepción e inversión de los fondos públicos provinciales, y la gestión de los fondos nacionales e internacionales recibidos por los entes que fiscaliza;

Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y operaciones contempladas en la Ley Anual de Presupuesto o Leyes Especiales;

Examinar y emitir dictámenes sobre los estados contables y financieros de los organismos del Sector Público Provincial No Financiero;

Controlar la aplicación de los recursos provenientes de las operaciones de crédito público y efectuar los exámenes que sean necesarios para formar opinión sobre el endeudamiento;

Controlar el cumplimiento de la coparticipación impositiva a favor de Municipios y Comunas;

Realizar exámenes especiales de actos y contratos que estime de significación, por sí o por indicación de las Cámaras Legislativas o de la Comisión Legislativa de Control y Revisora de Cuentas;

Fiscalizar en forma integral los procesos de privatización o concesión en todas sus etapas, con los alcances que establezcan las leyes especiales;

Requerir informes a los órganos de control interno relativos a los controles efectuados y resultados obtenidos;

Suministrar al Poder Legislativo a través de la Comisión Legislativa de Control y Revisora

de Cuentas los informes y antecedentes resultantes de su actividad de fiscalización cuando ésta lo requiera;

Recomendar a las autoridades correspondientes la adopción de las medidas administrativas que considere necesarias para prevenir y corregir irregularidades en la gestión de los entes públicos, y lograr mayor eficiencia, eficacia y economía en la misma;

ñ) Contratar a profesionales independientes de auditoría o consultores externos privados, fijando los requisitos de idoneidad que deben reunir los mismos y las normas técnicas a que deben ajustar su trabajo; si se constatare fehacientemente.

Suscribir convenios con organismos públicos de control de otras jurisdicciones relativos a temas vinculados con su finalidad;

Establecer el modo de ejercer las funciones de control posterior, pudiendo mantener, si lo considera necesario, una delegación fiscal en cada jurisdicción o entidad, fijándole sus atribuciones y competencias;

Constituirse en cualquier organismo sujeto a su control sin necesidad de autorización judicial, a fin de efectuar comprobaciones y notificaciones o recabar de los mismos, los informes que considere necesarios;

Promover las investigaciones de cualquier tipo, en los casos que corresponda, remitiéndolos antecedentes y conclusiones a la Legislatura;

Exigir la colaboración de todas las entidades del sector público provincial, las que estarán obligadas a suministrar los documentos y elementos que el Tribunal de Cuentas les requiera;

Solicitar a terceros el reconocimiento de la autenticidad de los documentos emergentes de su relación contractual o fiscal con los entes comprendidos en la jurisdicción y competencia del Tribunal;

Solicitar las informaciones necesarias para el cumplimiento de las tareas relacionadas con auditorías, juicios de cuentas, juicios de responsabilidad o cualquier otra actuación vinculada con su competencia;

Dictar las normas a que se ajustará el organismo en materia de auditoría externa, las que responderán a un modelo de control y auditoría integrada, que abarque los aspectos financieros, de legalidad y de economía, eficiencia y eficacia;

Establecer los plazos y modalidades que deben observar los responsables para la presentación de las rendiciones de cuentas, y requerirlas con carácter conminatorio, a los que, teniendo obligación de formularla, fueren remisos o morosos;

Traer a juicio de responsabilidad a cualquier estipendiario de la Provincia, en un todo de acuerdo con lo estipulado con el Artículo 226° de la presente. Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, comunicar al titular del Poder que corresponda, toda transgresión de los agentes de la administración a las normas que rigen la gestión financiera y patrimonial, a efectos de que se sustancien los sumarios administrativos correspondientes;

Imponer multas en los casos de no acatamiento o desobediencia a sus requerimientos o decisiones, las que serán graduadas entre el 5 % (cinco por ciento) y el 100 % (cien por ciento) del sueldo del agente administrativo de mayor jerarquía del organismo a que corresponde el sancionado, sin perjuicio de solicitar en dichos casos, la aplicación de medidas disciplinarias por parte de la autoridad competente;

Verificar el cumplimiento de la Ley N° 7.089, y su reglamentación;

Tramitar y fallar los juicios de cuentas y de responsabilidad, conforme a las normas previstas en esta ley y demás disposiciones reglamentarias;

### **Obligación de Rendir Cuentas**

El obligado a rendir cuentas que cesa en sus funciones, no queda liberado de la jurisdicción del Tribunal de Cuentas, hasta tanto haya sido aprobada la rendición de cuentas de su gestión.

Cuando se produce un cambio de agente o funcionario obligado, debe practicarse un arqueo y formalizarse un acta con intervención del responsable de la unidad de auditoría interna y, en su caso, del reemplazante. El incumplimiento genera responsabilidad solidaria de la gente o funcionario entrante y saliente.

### **Juicio de Responsabilidad Administrativa**

Los actos, hechos u omisiones de los agentes o funcionarios de la administración pública provincial, o la violación de las normas que regulan la gestión hacendal susceptibles de producir un perjuicio para el patrimonio estatal, dan lugar al juicio de responsabilidad administrativa, que instruirá el Tribunal de Cuentas. Dicho organismo actúa de oficio, cuando adquiera por sí la presunción o el conocimiento de la existencia de las aludidas irregularidades, o por denuncias formuladas por agentes, funcionarios o terceros.

La acción a cargo del Tribunal, tendiente a hacer efectiva la responsabilidad patrimonial de toda persona física que se desempeñe o se haya desempeñado en el Estado Provincial y que surja de lo previsto en el primer párrafo del presente, prescribe en los plazos fijados en el Código Civil, contados a partir del hecho generador o del momento en que se produzca el daño, si este fuere posterior.

**El juicio de responsabilidad administrativa** tiene por objeto:

Determinar la existencia de un perjuicio económico causado por la conducta de agentes de la administración;

Identificar a los responsables;

Determinar el monto del perjuicio;

Condenar al responsable al pago del daño.

ARTICULO 228. Los agentes de la administración que tengan conocimiento de irregularidades que hayan ocasionado o pudieren ocasionar perjuicios económicos al Estado, deben comunicarlo a su superior jerárquico, quien lo pondrá en conocimiento del Tribunal de Cuentas.

Si el imputado fuere el superior jerárquico del denunciante, la comunicación debe efectuarse ante la autoridad inmediata superior.

## **10 - TIPOS DE FACTURAS:**

Existen tres tipos de facturas A, B y C

Las facturas A son emitidas por un responsable inscripto a otro responsable inscripto. El monto del IVA debe estar discriminado.

Las facturas B son las emitidas por un responsable inscripto a un consumidor final, exento o monotributista. El monto del IVA no se discrimina.

Las facturas C son emitidas por los monotributistas o exentos, por todas sus ventas de bienes o locaciones de servicios, sin importar la condición del comprador. No debe discriminarse el IVA.

El estado al tratarse de un organismo exento frente al IVA solo puede recibir para su pago comprobantes de tipo B o C

### **Requisitos mínimos para que una factura sea legal**

Para que un documento pueda ser considerado como factura deben aparecer, como mínimo, los siguientes datos:

Fecha de la expedición de la factura

Número de la factura y serie

Identificación del Expendedor de la factura conteniendo, nombre y apellido o razón social de la empresa, domicilio, número de cuit, condición frente al IVA

Identificación del receptor de la factura: nombre y apellido o razón social de la empresa, domicilio, número de cuit, condición frente al IVA

Concepto de la venta y/o contratación

Importe unitarios y totales

CAE: Clave de autorización electrónica si se trata de facturas digitales

CAI: Fecha del vencimiento de la factura si trata de facturas manuales

**Requisitos con los cuales debe cumplir una factura para poder ser pagada por una repartición Publica Provincial acorde a la Resolución 08/06 de Tribunal de Cuentas**

Comprobante original (factura o ticket, recibos, escritura pública)

Cumplimiento de normas impositivas vigentes

Lugar y fecha de emisión

Expresión al contado o si es en cuenta corriente, deberá acompañarse el recibo y si es con cheque, debe identificarse el N° de cheque y firma de beneficiario

Detalle de la operación

Importe en letras y número

Sin tachaduras, enmiendas o correcciones no salvadas

Firmados por agente pagador y responsable de la autorización de la erogación.

# **ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA**

## **UNIDAD I**

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

El término tiene origen en la antigua Grecia y el Imperio Romano, donde los **'Logistikos'** eran los oficiales militares encargados de abastecer al ejército. 'Logistikos', además, podría traducirse por 'el que sabe calcular', lo que da ya una buena idea de la importancia que se le daba a estas personas y de la preparación que se les suponía.

Si se retrocede en el tiempo puede verse que la logística como tal, no surgió hace un par de años como podría creerse. Si bien, la Logística tuvo sus orígenes en el mundo militar, éste se remonta al siglo VII antes de Cristo. En esa época, en Grecia, en el ámbito militar se encontraba el "Logístiko", encargado principalmente de determinar las cantidades de pertrechos que se necesitarían para avanzar de acuerdo con los planes.

Por lo tanto, este logístiko en una primera instancia era sólo un calculista. Posteriormente, en el siglo II después de Cristo, aproximadamente, en la época romana, surgió el "Logista", cuya misión era la de proveer los suministros necesarios a las tropas. Pero esta actividad no solo incluía abastecer de las cantidades requeridas, sino también, de buscar las mejores fuentes de aprovisionamiento (proveedores) y entregar a las unidades pertinentes.

Así, con el tiempo, la logística se fue posicionando a nivel operativo, táctico y estratégico en el mundo de la milicia. Producto de los buenos resultados generados por esta actividad al interior de la milicia es que el mundo empresarial decidió importar el concepto y aplicarlo.

En sus principios, la logística no era más que tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible. En la actualidad este conjunto de actividades ha sido redefinido y hoy en día es todo un proceso.

En el plano policial, como ocurre en toda organización, el desarrollo de la misión de la institucional policial tiene como punto de base la gestión administrativa, dirigida para adquirir, suministrar, mantener y supervisar el uso final de los bienes y servicios demandados, por el servicio policial.

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

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

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

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

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



## **UNIDAD II**

*Marco legal y reglamentario. Reglamento Orgánico del Departamento Logística. Finalidad, carácter, bases, alcances y consideraciones generales. Misión y dependencia. Organización interna.*

En la campo policial, el reglamento orgánico del departamento logística, se encuentra el marco legal, donde se determina su finalidad, determinar los principios, objetivos y procedimiento que deberán ser tenidos en cuenta por el personal del departamento logística (D-4), en todo lo que se relacione con el apoyo logístico, a fin de lograr una acción ágil, coordinada y en oportunidad, en el ámbito de la policía de la provincia de Santa Fe.

En tal sentido, podemos decir que el mismo tiene carácter de rector y coordinador respecto a todas las reglamentaciones internas y directivas que el mismo se deriven. Se establece que su conocimiento es obligatorio para todo el personal policial de los distintos escalafones y subescalafones.

Por otra parte, debemos saber que este reglamento se sustenta en las normas establecidas por la Ley Orgánica Policial (L.O.P.), el Reglamento de la Plana Mayor (R.O.P.M.P.) y demás disposiciones vigentes.

En su título I, comienza a detallar su misión y organización, donde se fijan las funciones a llevar adelante por esa dependencia.

Allí se establece que son *funciones primordiales el planeamiento, organización, control y coordinación de los asuntos relacionados con el apoyo logístico para todas las dependencias de la Policía Provincial*. En concordancia a ello, desplegará en su ámbito de competencias, las *funciones de contralor patrimonial y cumplirá tareas de abastecimiento, racionamiento, mantenimiento y construcciones*.

Por otra parte, se establece que el Departamento Logística (D-4) depende del Subjefe de Policía de la Provincia, en su carácter de Jefe de Plana Mayor.

En su capítulo II, del mismo título, se determina la organización interna de este departamento, a fin de responder a las distintas necesidades que hacen al cumplimiento de la misión que le corresponde, y para ello se organiza sus recursos humanos y materiales del siguiente modo:

- Jefatura de Departamento Logística (D-4)

- División armamento y equipos

- División Transportes

- División Intendencia

- Sección Control patrimonial

- Sección edificaciones e instalaciones fijas

No obstante, esta distribución establecida por reglamento, actualmente se cuenta con otro organigrama más adecuado a las distintas necesidades y transformaciones que se vienen llevando en este campo desde hace un tiempo a esta parte.

### UNIDAD III

*Funciones de las Divisiones y Secciones. Jefatura de Departamento Logística (D-4). División armamento y equipos, Sección Armamentos y Municiones y Sección Equipos. División Transportes, Sección Técnica y Sección Mantenimiento. División Intendencia, Sección Vestuario, Depósito Central y Sección Racionamiento. Sección Control patrimonial. Sección edificaciones e instalaciones fijas.*

A partir del título II, en su capítulo I, se comienza a fijar los requisitos que debe cumplir aquel personal que ocupe la **jefatura del departamento logística** y las funciones que le son de su competencia, como así también se establece que es el máximo responsable ante la plana mayor policial, del cumplimiento de la misión establecida en el reglamento orgánico. En el artículo 6, reza que serán sus deberes atribuciones:

Asesorar a la jefatura de la plana mayor policial, en todos los aspectos relacionados con el apoyo logístico y el control patrimonial de la repartición. Ejercer la conducción del departamento en forma integral, asegurando su gobierno, administración y disciplina.

Realizar el planeamiento y la coordinación de los asuntos más importantes de su responsabilidad.

Mantener las relaciones de plana mayor, con los restantes miembros de la misma, en los problemas de interés general, a fin de facilitar el planeamiento y realización de tareas.

Dirigir y supervisar a los organismos que le dependen.

Organizar las tareas específicas del departamento.

Proporcionar y facilitar a los demás organismos integrantes de la plana mayor Policial, toda información que sea requerida o resulte de interés para su área.

Formular las proposiciones necesarias o convenientes para asegurar una mayor eficiencia en el departamento, proyectando los formularios y otros documentos pertinentes y proponiendo las órdenes para su ejecución, dentro del campo logístico.

Participar en todas las reuniones de la plana mayor policial, teniendo a su cargo la información de los asuntos correspondientes a su área.

Orientar y coordinar el planeamiento de las actividades específicas que deban ser ejecutadas por las unidades regionales, las de orden público y las especiales.

En la actualidad el departamento cuenta con un **subjefe**, que, si bien no tiene existencia en el reglamento, este viene a suplir al titular en caso de ausencia, y desempeña las funciones que el jefe delegue en él.

Dentro del cuadro orgánico cuenta con una **ayudantía** para cumplir las siguientes tareas:

Registro de seguridad de correspondencia (mesa de entradas del departamento).

Registro, ordenamiento, conservación e informes los documentos que no deban ser archivados en otras dependencias del departamento logística (D-4), ni girados a otros organismos.

Guardia nocturna y de feriados, de las oficinas del departamento logística (D-4)

Tramitación de expedientes y confección de comunicaciones referidas a los asuntos del personal y logística del departamento.

Atención del público que concurra a la jefatura del departamento logística (D-4) y elaboración de la correspondencia del titular de esta

Otras tareas afines que disponga el jefe del departamento logística (D-4)

Más adelante se describe con precisión los **derechos y deberes de los jefes de divisiones armamentos y equipos, transporte e intendencia**, sin perjuicio de las funciones específicas que le atribuya:

Organizar, controlar y coordinar las funciones que corresponden a las secciones integrantes de su división.

Constituir instancia responsable en todos los trámites dirigidos por a las secciones a la jefatura del departamento o provenientes de la misma.

Colaborar con la jefatura del departamento, para mejorar los servicios que le dependen y la capacidad y desempeño del personal subordinado, adoptando las decisiones que correspondan a la órbita de su competencia y gestionando las medidas que correspondan a otras instancias.

Intervenir en la elaboración de las proposiciones y otros documentos que la jefatura del D-4 deba presentar ante la plana mayor policial, en los asuntos correspondientes a su división.

Gestionar la asignación de recursos humanos y materiales necesarios para el eficiente desenvolvimiento de los servicios que le están subordinados.

Dictar "Ordenes Internas" cuando estime necesario o conveniente, para fijar medidas de carácter permanentes o prolongada vigencia, tendiente a mejorar los servicios y la conducta del personal.

Eventualmente, cumplir otras funciones que les fueren ordenadas por la superioridad, en relación con jerarquía y cargo.

En tanto los **jefes a cargo de secciones**, que son parte integral de las distintas divisiones del departamento logística, acompañando a sus jefes inmediatos, tienen sus propias funciones específicas, sin perjuicio de que les asignen independiente de este reglamento, les corresponde en general:

La distribución de las tareas que deban cumplir sus subordinados y su contralor inmediato.

El perfeccionamiento de los detalles de las tareas que deban realizar quienes le dependen por organización.

La rubricación de informes y otros documentos de la sección a su cargo, a menos que corresponda a instancia superior, en cuyo caso iniciará los mismos.

La observación permanente de la conducta de los empleados a su cargo y la adopción de las medidas tendientes a su corrección y estímulo de los aciertos ponderables, capacidad y dedicación.

Otras tareas que eventualmente deba cumplir por disposición superior, sin desmedro de su jerarquía y cargo.

Queda establecido que, en los casos de ausencia o vacancia de la Jefatura de la División correspondiente, el jefe de sección integrante de la división de mayor jerarquía asumirá automáticamente sus responsabilidades y autoridad.

Una de las características particulares de esta dependencia, es su conformación, donde los servicios de sus distintas áreas están compuestos tanto por personal de general seguridad, como de otro escalafón y subescalafones, para el cumplimiento de labores.

Entrándonos en las funciones específicas de cada división, debemos hacer nota que la **división armamento y equipos** del departamento logística (D.4), tiene a cargo el planeamiento global de las reposiciones, adquisición, control de mantenimiento, distribución y registro de cargos y descargos del armamento, munición, repuestos, correajes y otros elementos de estos rubros.

Para llevar adelante esa labor, sus recursos están distribuidos de la siguiente manera:

Jefe de la División  
Sección Armamento y Munición  
Sección Equipos Policiales

**El jefe de la división armamento y equipos**, tiene las siguientes facultades y obligaciones:

Mantener contacto permanente con los departamentos informaciones (D.2) y operaciones especiales (D.3), prever oportunamente los acontecimientos y procedimientos que pudieren modificar las situaciones analizadas en el planeamiento a su cargo.

Establecer relaciones directas con organismos nacionales, provinciales, municipales y entidades civiles, tendientes a la actualización constante del conocimiento de asuntos de su competencia.

Proponer las directivas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los servicios logísticos de su competencia que

funcionarán subordinados a las jefaturas de unidades regionales y unidades dependientes de las mismas (armerías, depósitos, etc.).  
Asesorar en los asuntos de su competencia a los oficiales de logística de las unidades regionales.

Mantener actualizada información de carácter técnico sobre armamento, munición y equipos de las policías nacionales y extranjeras.

Representar a la institución policial para asesorar en cuestiones de su competencia para la celebración de convenios y en congresos, simposios, etcétera.

Dirigir las tareas que en equipos realicen los jefes de las secciones de su división, para coordinar los estudios y planes de los mismos.

Dirigir y controlar el adiestramiento del personal subordinado en las tareas técnicas que le competen, y promover de la superioridad el apoyo y estímulo necesarios para el desarrollo de cursillos de información en la materia y envío de personal a otros cursos externos, o ciclos de adiestramiento especial en dependencias e instituciones policiales que hubieran alcanzado más alto nivel de desarrollo en este aspecto.

En tanto la **sección armamento y munición** cumple con las siguientes tareas:

Realizar el planeamiento logístico en base a los requerimientos que efectúen las distintas dependencias policiales, determinando sus necesidades.

Proponer el “Plan Anual” y “Plan Trienal” de adquisición de armamento y munición, teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras.

Intervenir en el “Programa de Compras”, correspondiente a su área, en base al “Plan de Necesidades” aprobado.

Mantener actualizados los cuadros de dotación de armamentos, munición y equipó, por dependencia.

Llevar actualizada la información que se relaciona con el uso y experiencias recogidas sobre el empleo del armamento, munición y equipo.

Entender en la provisión, distribución y destino final del armamento, munición y equipo.

Intervenir en las comisiones de adjudicaciones y recepción del material adquirido, previo control de su calidad, con ajuste a los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.

Intervenir en lo relacionado con la catalogación y codificación de los bienes de su competencia.

Elaborar los informes técnicos que rubricará el jefe de la División Armamento y Equipos, evacuando información requerida por otros organismos policiales de área de su competencia.

Prestar asistencia a las Jefaturas Regionales, para las operaciones de control de existencias y estado de armamento y munición de las dependencias subordinadas a las mismas.

Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.

Intervenir en la relación de directivas, normas y órdenes para el empleo correcto del armamento, munición y equipo.

Por otro lado, la **Sección Equipos**, las siguientes tareas:

Recibir, clasificar, contabilizar, almacenar, conservar, custodiar y distribuir todos los bienes a proveer, tales como correaje, cascos materiales de allanamiento, de protección individual, de operaciones, regulación de tránsito, iluminación, etcétera.

Entender en la coordinación y realización del apoyo logístico de los bienes bajo su responsabilidad.

Entender en todo lo relacionado con el mantenimiento y conservación de las provisiones generales y específicas de su competencia.

Proponer directivas, normas y órdenes para el uso y empleo correcto de los equipos provistos.

Entender en el destino final de los equipos en desuso y/o condición de rezago de su competencia, efectuando su clasificación y registro correspondiente.

La ***División Transporte del Departamento Logístico (D.4)***, lleva adelante el planeamiento global de la renovación de los medios de transportes de la Repartición; la adquisición oportuna de los mismos, con las condiciones adecuadas para el servicio policial; la elaboración de directivas para la mejor conservación y mantenimiento del material rodante; y el apoyo logístico permanente mediante parque de materiales y talleres de mantenimiento.

Esta la División Transportes se agrupa del modo siguiente:

Jefe de la División

Sección Técnica

Sección Mantenimiento

En lo particular, *el jefe de la división transporte*, tiene como funciones principales la de entender en el planeamiento para la adquisición, distribución, renovación, conservación y mantenimiento del material rodante, como así también las atribuciones y deberes que a continuación se detallan:

Proponer las directivas, normas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los servicios relacionados con el material de transporte de la Institución.

Mantener actualizada toda información de carácter técnico del área de su responsabilidad, como también sobre el material expresado, nacional o extranjero.

Representar a la Repartición Policial en toda prueba o exhibición relacionada con aspectos técnicos inherentes a su cargo.

Mantener relaciones de carácter técnico con otros organismos afines de reparticiones nacionales y/o provinciales.

Dirigir las tareas de equipo que realicen los jefes de Sección, para coordinar el estudio y planeamiento.

Mantener relaciones a nivel horizontal con los jefes de las restantes Divisiones del Departamento Logístico, para la actualización y coordinación de los trabajos a realizar.

En tanto la **Sección Técnica** las siguientes tareas:

Proponer el “Plan Anual” y “Plan Trienal” de adquisición y renovación del material rodante en base a la evolución técnica apreciada.

Entender en la confección de los informes técnicos requeridos, sobre el funcionamiento, deficiencias y características del material de transportes.

Registrar la dotación que corresponda por Dependencia, de los distintos vehículos provistos.

Entender en la confección de las directivas (Manual), para el correcto empleo y conducción de las unidades provistas.

Realizar las especificaciones técnicas de los vehículos, para adecuarlas a las exigencias del servicio, previa las consultas técnicas del caso.

Intervenir en la confección de los programas de compras del material de su responsabilidad.

Llevar actualizada la información que se relaciona con el uso y experiencias recogidas, sobre el empleo del material rodante, deficiencias, etcétera.

Por el lado la **Sección Mantenimiento** entiende en los siguientes asuntos:

Supervisa por delegación los distintos talleres donde se realiza el mantenimiento de la flota automotor de la Repartición.

Entender en el planeamiento para la adquisición anual de repuestos y elementos necesarios para el buen funcionamiento de los distintos talleres.

Proponer y difundir la información técnica de su competencia, sobre el uso, características, capacidades, limitaciones, métodos, reparaciones, etcétera, del material rodante provisto.

Realizar estadísticas sobre deficiencias técnicas o resultados positivos vicios de fabricación, etcétera, a los fines de informar a la Sección técnica para su trabajo de planeamiento.

Controlar los vehículos recibidos previa determinación si se ajustan a los pliegos de condiciones y especificaciones técnicas.

Intervenir en el destino final de los vehículos obsoletos, herramientas, etcétera, realizando las gestiones de baja correspondientes.

Controlar, conservar y custodiar todo el material de repuestos, efectuando los registros de reparaciones efectuadas.

La **División Intendencia** del departamento Logística, tiene la misión de asesorar e intervenir en los asuntos institucionales relacionado con el vestuario, calzado y racionamiento del personal y del ganado; y para el cumplimiento de ello, los recursos humanos y materiales de la División se agrupan del modo siguiente:

Jefe de la División

Sección Vestuario

Sección Racionamiento

El **jefe de la División Intendencia** es responsable del desempeño de las dependencias que integran la División a su cargo, en el apoyo logístico. Para ello tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

Entender en el planeamiento para la adquisición, conservación, tareas de mantenimiento, distribución, cargos y descargos por racionamiento y vestuario.

Proponer las directivas, normas y órdenes necesarias para la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo, depósitos y talleres de su área.

Efectuar el control de calidad de los elementos de vestuario y calzado policial que se elabore en la Repartición o se adquiera de empresas estatales o particulares.

Organizar directivas referentes a los elementos y preparación de racionamiento del personal policial y detenidos, con intervención del Servicio de Sanidad Policial.

Rubricar los informes técnicos que se elaboren con intervención de las secciones que le están subordinadas.

Dirigir las tareas que, en equipo, realicen los jefes de las secciones que le están subordinadas.

Establecer relaciones directas con organismos nacionales, provinciales, municipales y entidades civiles, cuando fuere necesario para obtener información referente a los asuntos de su competencia.

Mantener actualizada información de calidades y costos por elementos de vestuario, calzado y racionamiento.

Dirigir y controlar el adiestramiento del personal subordinado en las tareas de su competencia y promover de la superioridad el apoyo y estímulo necesarios para el desarrollo adecuado.

La **Sección Vestuario** tiene a su cargo las siguientes tareas:

Intervenir en el planeamiento anual y trienal para las adquisiciones, reposiciones, distribución, cargos y descargos de elementos del vestuario y calzado del personal.

Estudiar y proponer los detalles de las denominaciones, calidades y términos de duración de las prendas y calzado que se provean al personal.

Supervisar que las cantidades y calidad de las prendas y material empleados en su confección, se ajuste a los pliegos de condiciones y demás detalles de las licitaciones o contrataciones.

Organizar el "Depósito Central" del vestuario y calzado y proponer directivas y órdenes para la mejor organización y seguridad de los depósitos de las unidades policiales

Proponer directivas y órdenes de carácter permanente u ocasional, para el mejor cuidado y reparaciones del vestuario y calzado provisto al personal.

Intervenir en el registro e información de cargos y descargos de prendas y calzado.

Entender en el destino final de los elementos del vestuario y calzado policial.

La **Sección Racionamiento** lleva adelante las siguientes tareas:

Entender en el planeamiento anual para la adquisición de víveres secos y frescos, para las unidades en que racione el personal.

Entender en la elaboración del menú que corresponderá a los diferentes racionados (cadetes, guardias, detenidos, etc.), con intervención de los servicios de Sanidad Policial.

Intervenir en el planeamiento de la distribución excepcional de raciones por acuartelamiento, servicios externos prolongados, etcétera.

Supervisar las cantidades y calidad de los víveres que se reciban, conforme a los pliegos de las licitaciones.

Proponer directivas y órdenes, para asegurar el mejor control de la recepción de los víveres en las unidades, y la más conveniente elaboración de las raciones.

Registrar los ingresos y egresos de víveres cuyo movimiento pueda controlar (cocina, central, etc.) y proveer las reservas necesarias para racionamientos especiales y de emergencia.

Proponer las directivas y órdenes convenientes para el mejor funcionamiento de las cocinas policiales, comedores, depósitos de víveres, etcétera.

La **Sección Control Patrimonial** del Departamento Logística, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

Llevar el Inventario General de la Policía de la Provincia valorizado, y elaborar las copias, informes y otros documentos referentes al mismo.

Controlar los "Inventarios" de las distintas dependencias de la Repartición y actuar como vía de trámite para la elevación de los mismos, formulando las observaciones que pudieran corresponder.

Controlar los informes de "Altas" y "Bajas" de bienes patrimoniales, acusados por las distintas unidades y actualizar la documentación reservadas en esta sección.

Actualizar el arancel de bienes patrimoniales e informar las tarifas correspondientes a cargos por rotura, deterioro e inutilización definitiva de elementos provistos, a los efectos del pago por responsables.

Informar sobre existencias de elementos, en general, a efectos de cotejo de estas cifras registradas en la sección, con las obtenidas por los intervinientes en recuentos e inspecciones administrativas.

Controlar las planillas y actas por entrega y recepción de bienes patrimoniales, con motivo de relevos del personal responsable en las unidades.

Llevar un fichero de cargo y descargos de elementos de la Institución, por dependencia encargada de su uso y custodia.

Proponer directivas y órdenes para la mejor conservación de los bienes patrimoniales de la Institución.

Es dable resaltar que no obstante lo detallado en este Reglamento, las normas que impongan las leyes, decretos y directivas de los órganos estatales competentes, para el contralor de los bienes patrimoniales de la Provincia, complementarán estas responsabilidades y atribuciones.

La **Sección Edificaciones e Instalaciones Fijas**, el planeamiento y asesoramiento para la construcción, reparación y mantenimiento de la infraestructura de la Institución y le corresponde a esta sección:

Intervenir en las gestiones por arrendamientos de locales para uso de dependencias o personal policial.

Inspeccionar el estado de conservación de los edificios de propiedad fiscal y arrendados, produciendo los informes pertinentes en cada caso.

Proponer las ampliaciones y modificaciones que correspondan a los locales de propiedad fiscal, para su mejor adecuación funcional.

Proponer directivas y órdenes, para su aplicación en las operaciones de control y en el mantenimiento de locales de la Institución Policial.

Organizar los equipos de tareas necesarios para la construcciones y reparaciones a locales policiales.

Llevar el archivo de planos de locales y viviendas policiales.

Evacuar informes técnicos de su especialidad.

Elaborar el planeamiento anual para la renovación de instalaciones, amoblamientos y decoración funcional de los edificios policiales.

## **UNIDAD IV**

*Entrega, deposito, distribución, mantenimiento, uso y control de elementos provistos. Protocolo para la disposición de municiones. Disposiciones sobre chalecos. Elaboración y control de inventario policial.*

### **REGISTRO DE INVENTARIO E INFORMES DE ARMAS**

#### **Confección inventario de armas cortas**

Deberá remitirse a este Departamento (División Armamentos y Equipos Policiales) del 1º al 31 de enero de cada año, en planillas separadas para cada tipo de arma, colocándose número de orden, apellido y nombres del personal que la tiene a cargo, número identificador, grado, marca del arma, cantidad de cargadores que posee, número de origen y las letras o números ceros anteriores y posteriores a los guarismos (correlativamente ordenados de menor a mayor, respetando esto sin distinción de jerarquías), y observaciones (situación en que se halle el arma, sustracciones, extravíos, en depósito, a disposición de juzgado, su estado de conservación y todo otro dato digno de mención) deberán rubricarse todas las hojas que componen el inventario.

#### **Confección inventario armas largas**

En tanto en las armas largas, se ubicarán por marca correlativamente ordenadas de menor a mayor con sus números de origen, y en caso de que las mismas tengan letras o ceros deben tomarse con dígitos sin obviarlos en ningún caso.

#### **Firma Inventario armas cortas y largas**

Al finalizar el detalle de cada tipo de arma, las planillas serán cerradas con la rúbrica del señor jefe del organismo y la del oficial de logística, anulándose el espacio en blanco que pudiera quedar, iniciándose otra foja con otro tipo y calibre.

### **Control inventario y fichas de cargos**

Una vez terminado el trabajo del inventario, éste debe ser cotejado con las fichas obrantes en esa unidad, debiendo existir total coincidencia entre ambos. De lo contrario, cuando esto no ocurra, se confeccionará las fichas actualizadas por duplicado por cada arma, una de las cuales será remitida a este Departamento, adjunta al inventario, y la restante quedará en poder de esa dependencia.

Las fichas que han sufrido variantes se confeccionarán y enviarán las faltantes respecto al inventario, no así las que ya han sido remitidas y no han registrado modificaciones en lo referente al cargo.

### **Sustracciones, extravíos y/o recuperos**

Acontecida una sustracción, extravío o recupero de un armamento, se deberá enviar inmediatamente (correo policial o fax) ficha pertinente cuyo modelo cuenta con los siguientes datos: fecha del hecho, dependencia actuante, teléfono de la misma, tipo y número de arma, cantidad de cargadores, juzgado interviniente, parte preventivo, carátula del hecho, empleado damnificado o víctima, jerarquía, número identificador y armamento provisto en reposición.

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

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

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

### **Comunicaciones generales.**

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

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

### **Informes mensuales**

Se debe remitir mediante nota mensualmente la cantidad y numeración de las armas y municiones en depósito de la Unidad, especificando estado.

De igual manera, se procederá con las armas cortas y largas provistas a los empleados

### **Limpieza y mantenimiento**

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

### **Uso de munición**

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

### **Prohibiciones**

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

El uso de cartucho en recámara en cualquier arma policial.

## **DISPOSICIÓN Y CONTROL DE CHALECOS**

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

Los chalecos, como cualquier bien de uso de carácter público, es parte del patrimonio del gobierno provincial. Además, por ser un elemento peligroso, el depósito, cuidado, distribución y utilización debe realizarse bajo estrictas normas de seguridad y control.

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

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

Cada entrega de partida de chalecos por parte de las áreas de logística de cada unidad, dirección y/u otra dependencia policial se formalizará mediante la firma de ficha de cargo correspondiente, con mención de la marca, modelo, talle, número de serie, fecha de fabricación y fecha de vencimiento de la garantía. Asimismo, se consignará apellido y nombre del titular de la dependencia firmante, jerarquía, número identificador, las que remitirá al D-4 mensualmente.

El Oficial de más alta jerarquía de la dependencia policial que recibe los chalecos, será desde ese momento el responsable del depósito, cuidado, distribución y control de su entrega.

El personal policial que reciba a su cargo chalecos durante el servicio se hará responsable de la utilización de estos, debiendo informar al oficial superior de quien depende al momento de tomarlo y al momento de dejarlo, el estado de situación del elemento como cualquier novedad que surgiere.

Cuando los destinos de los chalecos sean para entrenamiento, los mismos serán suministrados por el responsable de depósito para tal fin, debiendo grabarse la leyenda “solo para instrucción”, y en caso de corresponder a chalecos vencidos en su garantía deberá adicionarse “material vencido”.

De manera mensual, cada área de logística deberá informar al Departamento Logística D-4, la distribución de los chalecos en cada una de las dependencias, con mención de los datos consignados en el punto 5 de la presente, como así también el stock que conservará en depósito. A modo de resumen y en planilla en formato Excel se remitirá los datos numéricos requeridos en este punto.

De manera bimestral el departamento Logística deberá informar a sus superiores el estado del stock de chalecos con detalle de su distribución en dependencias policiales.

# **GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

## **BOLILLA 1:**

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

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

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

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

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

**Tipos de organizaciones:**

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

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

Organizaciones Adhocráticas.

Organización en aprendizaje (learning organization).

Organizaciones en red.

**Organizaciones Adhocráticas:** La estricta y elevada jerarquía de la escuela clásica se pierde en estas organizaciones, en las cuales imperan los equipos de trabajo, los que le impregnan una serie de características como: velocidad ante los cambios, gran creatividad y posibilidades de innovar, elevada descentralización, y especialización en los equipos y/o puestos de trabajo. Por las razones apuntadas, en ocasiones, no existe una definición clara de la relación entre el jefe y sus colaboradores, lo cual se considera una deficiencia de este tipo de organización.

**Organización en aprendizaje (learning organization):** Se caracterizan por situar a las personas en un sitio importante, garantizando una constante evolución en cuanto al aprendizaje y el incremento de los conocimientos para la toma de acciones rápidas ante los cambios. La adquisición de conocimientos en estas organizaciones no se basa en los adquiridos por determinadas personas por importantes que estas sean dentro del proceso, sino es un movimiento en toda la organización y una cultura en todos sus integrantes que permite que todos lo adquieran y que se renueve y se desarrolle constantemente. Sobre la base de lo planteado, una cita de Alhama Belamaric, R. (2005). Dimensión social de la empresa, que expresa: "Se identifica una organización en aprendizaje cuando en ella se comparte e identifica el conocimiento, de tal manera que todos sus integrantes, sin excepción, lo pueden aprovechar para responder a los cambios. Con una actitud y estilo abiertos al cambio, se orienta a una visión estratégica e innovación comunes a todos". Estas organizaciones, expresa Peter Senge, están basadas en el cumplimiento de cinco disciplinas que son:

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

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

**La estructura organizacional es la forma en que las actividades se dividen, se ordenan, se distribuyen, se organizan y se establecen las interrelaciones de autoridad y comunicación.** Para ello, es necesario realizar con anterioridad una correcta división del trabajo, definir como se agruparán las tareas, o sea, su departamentalización y cómo estas se interrelacionarán e integrarán entre sí.

Las estructuras organizacionales se grafican a través de cuadros y líneas adecuadamente conformadas, lo que **se conoce como organigrama**. Los cuadros representan la agrupación de tareas y las líneas son la cadena de mando, las que expresan como estará distribuida la autoridad, o sea quién se subordinará a quién.

### **Esquema de una estructura organizacional (organigrama) típica**

Cada organización debe tener su estructura de acuerdo a sus características por lo que no deben copiarse mecánicamente de una organización a otra. Otro elemento

a destacar es que los enfoques sobre las estructuras han ido cambiando con el transcurso del tiempo, por lo que constituyen un elemento dinámico.

### **TIPOS DE ESTRUCTURAS:**

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

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

estructura organizacional funcional: consiste en la especialización de las áreas por funciones (Recursos Humanos, Economía, Mercadotecnia, Ventas, otras), o sea, que la autoridad se basa en la función. La misma tiene varias ventajas prácticas y se aplica en organizaciones relativamente pequeñas y con poco volumen de productos, una de sus desventajas principales es su utilización donde existan gran cantidad de productos. Las decisiones se toman de manera centralizada. Cada jefe tiene la posibilidad de aportar sus conocimientos al máximo.

estructura organizacional por producto (o cliente, o geográficamente): se utiliza en grandes entidades con elevados volúmenes de productos, clientes o en organizaciones con divisiones geográficas distantes. En estos casos esta estructura es mucho más ventajosa que la funcional.

estructura organizacional matricial: combina las ventajas de las anteriores y reduce las desventajas. Un aspecto a evaluar es la doble subordinación a que se someten los trabajadores con esta estructura

***En función de la línea de mando pueden ser:***

verticales: se caracterizan por tener varios niveles de subordinación, lo cual no permite que las decisiones y las informaciones en general lleguen con rapidez desde el nivel inicial al final y viceversa, lo que constituye una desventaja en esta época de cambios acelerados

horizontales: por el contrario, tienen pocos niveles lo que permite la posibilidad de eliminar la desventaja de la anterior, la tendencia actual es hacia la utilización de estas últimas.

**En dependencia de su legalización pueden ser:**

**Formales e Informales:** Las primeras son las que están acreditadas y legalizadas documentalmente, y son nuestro objeto de estudio, las informales lo contrario. No obstante, estas últimas existen e incluso se manifiestan dentro de las organizaciones a través de las relaciones interpersonales.

**El diagrama organizacional u organigrama:** Los organigramas son representaciones gráficas y se les llama líneas funcionales debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica.

Para la realización de un organigrama existen significados y reglas en los gráficos, se mencionan algunas, en el caso del staff estas se deben resaltar con unas líneas punteadas, líneas como de autoridad deben salir de la parte inferior del rectángulo, deben encerrarse en un rectángulo el título del cargo, se deben incluir los nombres de quien está a cargo del puesto.

**Tipos de organigramas:** (De acuerdo a Enrique B. Franklin)

**Por el tipo de naturaleza se dividen en tres tipos:**

**Microadministrativos:** Este organigrama solo a una organización y puede ser un organigrama de forma general de toda la empresa o solo de un área.

**Macroadministrativas:** En este organigrama se involucran más de una empresa

**Mesoadministrativo:** Involucra a una o más organizaciones, pero de un mismo giro.

**Por su finalidad:** Están integrados por cuatro subcategorías:

**Informativo:** Este tipo de organigrama está pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar.

**Analítico:** Este organigrama es de carácter analista del comportamiento organizacional.

Formal: Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.

Informal: Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

**Por su ámbito:** Esta clase se subdivide en dos tipos.

Generales: Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico.

Específicos: Este organigrama detalla un área.

**Por su contenido:** Esta clase se subdivide en tres tipos los integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades. A continuación se detalla cada uno:

Integrales: Este organigrama representa toda la estructura de la organización pero relacionan la jerarquía entre los departamentos así como también la dependencia que existen entre ellos.

Funcionales: Esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.

De puestos: Organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que ahí, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal.

**Por su distribución gráfica:** Este grupo se encuentra clasificado por cinco diferentes organigramas.

Verticales: Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.

Horizontales: Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte de izquierda y los demás niveles hacia la derecha.

Mixtos: Este organigrama mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical. Es mayormente utilizado para empresas que tiene un gran número de divisiones en la base organizacional.

De bloque: son derivados de los verticales, permite que los últimos niveles jerárquicos aparezcan.

Circulares: La persona o unidad de mayor jerarquía se encuentra en el centro y también está formado por círculos y cada circulo representa el nivel jerárquico equivale a mayor jerarquía los que se encuentran del centro hacia afuera.

**Departamentalización**: Agustín Reyes Ponce dice: “Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa”.

La empresa puede organizarse por diferentes factores, factor producto, del cliente, en razón geográfica, funcional y por proyectos.

**En razón del área funcional**: Es cuando se organizan de acuerdo a los perfiles profesionales de especialidad.

**En razón del cliente**: Las organizaciones se estructuran de acuerdo al tipo de cliente un ejemplo muy claro son las tiendas departamentales.

**En razón de los productos**: Generalmente es en empresas que tiene una gran variedad de productos, estas empresas se organizan de acuerdo al tipo de producto un ejemplo muy común de este tipo de departamentalización son las tiendas de abarrotes, o las grandes cadenas comerciales de supermercados

**En razón de la ubicación geográfica**: Es de acuerdo a las zonas o territorios donde estas empresas llevan a cabo sus operaciones.

**En razón del proyecto**: Cuentan con una estructura matricial cada vez que generan proyectos establecen nuevas modificaciones, un ejemplo de estas son las constructoras que trabajan por proyectos.

**Especialización del trabajo**: La especialización del trabajo se lleva a cabo mediante la división de las tareas, donde se busca alcanzar que un colaborador sea un experto en su puesto para que sea más productivo ya que se pensaba que no

era posible que una persona dominara todas las áreas de una organización. En la actualidad las empresas buscan a personas con una buena actitud para adquirir más conocimientos de lo que su puesto necesita o que cuenten con “multihabilidades”.

***“Organizar significa establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento”.***

**Agrupamiento de tareas:** Las tareas o actividades de la empresa deben ser clasificadas por las distintas áreas y tener en cuenta el tipo de carga de trabajo que le establecerán a un colaborador. Estas se deben establecer como antes se mencionaba de acuerdo a diferentes variables como el tipo de capacidad, conocimiento técnico y que sea proporcional a la remuneración del trabajador. Existen diferentes herramientas que ayudan a agrupar las tareas, como los **estudios de tiempos y movimientos**, análisis de puestos entre otros. Para realizar el agrupamiento es recomendable primero hacer una división por grandes áreas, ejemplo: finanzas, recursos humanos, producción, mercadotecnia, entre otras, y después realizar otra subcategoría o división de estas áreas. De acuerdo al giro de la organización los nombres pueden variar así como el número de subdivisiones.

**Jerarquía y cadena de mando:** Este principio nos habla de la división de la de la organización que en todo grupo y organización humana existen. Una vez agrupadas las tareas se comienzan a clasificar en grandes áreas; esta actividad le corresponde al administrador o quien esté realizado el plan organizacional, principalmente tendrá que determinar que colaboradores dependen de quién o qué departamento depende de otro; de igual manera varían de acuerdo al giro de empresa, tamaño, número de personas, y las relaciones que vinculan las áreas. En la cadena de mando principalmente establece: la autoridad, responsabilidades y unidad de mando.

**Este proceso de jerarquía y cadena de mando va sufriendo cambios de acuerdo con el crecimiento de la empresa generalmente todas las empresas nacen sin una estructura definida, y conforme van creciendo van sumando**

**integrantes hasta que el dueño comienza a dividir las áreas y que persona se encargara de que.** Existe una clasificación para el tipo de crecimiento de la organización, como horizontal y vertical a continuación se describen:

**Crecimiento horizontal:** sirven hasta cierto límite donde los colaboradores requieren del apoyo de otros que a su vez dependen también de ellos para cumplir los planes.

**Crecimiento vertical:** Conforme va creciendo la empresa y se van sumando colaboradores y se comienzan abrir más áreas o departamentos a un punto donde no tiene una correcta división dentro de la organización.

**Amplitud de control:** Este es muy parecido al anterior solo que cuantifica las unidades, departamentos o personas que se encuentran supervisadas por otra persona, algunas teorías establecen el número de personas máximas que pueden estar al mando de otra, pero es muy importante saber y más aun en la actualidad con los sistemas computacionales que permiten tener mayor control sobre algunas áreas, que entre menor sea el número de personas que dependen de una, la comunicación y el control de ellas será más fácil y eficiente, que contrario a más personas se puede llegar a perder el control y generar el caos.

**Trabajo futuro:** Herramienta a través de una metodología para el establecimiento de estructuras potenciales organizacionales a empresas de reciente creación para su ingreso y crecimiento en el mercado global.

**Objetivo:** Elaborar una metodología para la creación de una estructura potencial que la empresa de reciente creación pueda utilizarla desde sus inicios al mismo tiempo que establece las bases para encaminarla a su crecimiento mediante una herramienta que facilite su elaboración.

**Conclusiones:** La estructura organizacional nos permite alcanzar las metas y objetivos de la empresa ya que establece las bases fundamentales como de división de trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía. Es importante que las empresas cuenten con una estructura, sin importar su tamaño y que además este diseñada de acuerdo a lo que pretende realizar y hacia donde se quiere dirigir para que le permita alcanzar objetivos. Además de que no ahí que

perder de vista que la estructura de la organización, **cuando se esté diseñando debe ser flexible y adaptable al crecimiento de la empresa.**

**Teorías Organizacionales:** Las organizaciones están compuestas por muchos elementos y detalles, de los cuales se pudieran enumerar varios de ellos, ahora bien, visto en su contexto más amplio considero que es importante expresar determinados elementos que sin ellos sería imposible alcanzar, inclusive, ni el nombre de organización, estos son: personas, tecnología y proceso, con mayor o menor desarrollo de los mismos, pero siempre presente estos.

No es posible abordar este tema sin exponer, aunque sea en sentido general, las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones.

Sobre las distintas teorías o escuelas que se han sucedido se debe decir que ninguna es excluyente de las otras y que lo sucedido en la práctica es que unas se han apoyado en las otras, en muchos casos cambiando la forma, pero en la mayoría de las ocasiones muy poco en su contenido.

## **BOLILLA 2:**

**La organización Policial:** Las organizaciones Según Schvarstein L. (citando a Etzioni), define a las organizaciones como las “unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos”. Hace una descripción de la existencia de la misma desde varios aspectos:

**Las organizaciones como establecimientos.** Por ejemplo: una Comisaría, la Jefatura de Policía, el edificio del ISeP a los cuales se les asigna una finalidad social, en este caso, estos “lugares” albergan la finalidad de brindar seguridad a la comunidad o educar a los componentes de la policía.

**Las organizaciones como unidades simples o compuestas.** Un ejemplo de unidad simple sería una comisaría del pueblo o ciudad como unidad de orden público de la zona, o sea como componente de un sistema más amplio que la

incluye. Este sistema más amplio, por ejemplo, una Unidad Regional, sería una unidad compuesta, ya que incluye a muchas unidades simples.

Finalmente, Schvarstein subraya el carácter de **construcción social de las organizaciones**. Se refiere a que aún en su carácter de establecimiento, solo existen por la construcción perceptual del observador. ¿Quién vio, tocó u olió una organización? En efecto, estamos frente a un concepto cultural y que, como toda descripción, existe en el lenguaje.

*Pero más allá de esta clasificación y retomando la definición, la organización policial fue socialmente construida con fines de brindar seguridad a la comunidad.*

En este sentido, la **LOP**. en su art. 1º dice que “*La Policía de la Provincia de Santa Fe es la institución que tiene a su cargo el mantenimiento del orden público y la paz social...*” y desempeña sus funciones en todo el territorio de la provincia con excepción de lugares sujetos a jurisdicción militar o federal o de otra policía de seguridad.

**Centralización administrativa y descentralización funcional:** La centralización administrativa es una forma de organización administrativa en la cual los entes del Poder Ejecutivo se estructuran bajo un mando unificado y directo del titular de la administración pública. Como señala el tratadista uruguayo Enrique Sayagués, la centralización existe cuando el conjunto de órganos administrativos esta enlazado bajo la dirección de un órgano central único. La centralización implica concentrar el poder y ejercerlo por medio de la llamada relación jerárquica. Ese enlace de órganos y sus titulares con el jefe del gobierno sigue una escala piramidal, casi de tipo militar, que permite una línea decisoria unificada, y en eso radica la primordial ventaja de esta forma de organización administrativa. Además, es por esa vía como la voluntad del órgano superior se impulsa hasta llegar al que la ha de exteriorizar o ejecutar.

La ley orgánica policial hace una salvedad en el artículo 4º que, sin abandonar esta centralidad, aclara que las divisiones administrativas para el desempeño de la organización policial “son meramente de orden interno”. De hecho, reafirma su posición verticalista al depositar en un único cargo, el Jefe de Policía, la

responsabilidad de conducir operativa y administrativamente la institución (Art. 27.). Estas divisiones administrativas están representadas por los Departamentos: Personal (D1); Informaciones (D2); Operaciones (D3); Logística (D4) y Judicial (D5).

Sin embargo, debemos hablar de un tema totalmente opuesto: la **descentralización funcional**. Para Maryoriet Nazario, la descentralización funcional tiene por objeto la creación de personas jurídicas a las cuales se transfiere titularidad de determinadas competencias y la responsabilidad de ejecutarlas. Esta descentralización funcional puede realizarse mediante la creación de personas jurídicas con forma de derecho público o con forma de derecho privado.

En el caso de la Policía de la Provincia de Santa Fe, las competencias que se les transfiere son varias. En primer lugar, la descentralización funcional está normada en el art. 54. LOP. que afirma que la misma es un cuerpo centralizado en lo administrativo y descentralizado en lo funcional. En segundo lugar, la norma transfiere a los Comandos de Unidades (Jefes) las tareas de planeamiento, organización, ejecución, control y coordinación de operaciones. Con ello también deposita en cada Unidad Regional la responsabilidad por el cumplimiento de la misión en sus áreas respectivas.

**Las Unidades Regionales** La Policía se divide operacionalmente en grandes unidades territoriales a fin del cumplimiento de su misión. Estas grandes unidades territoriales se denominan Unidades Regionales y coinciden con los límites políticos de cada uno de los 19 departamentos de la Provincia de Santa Fe. A la vez, se organiza del siguiente modo:

Jefatura de Unidad Regional, que está integrada del siguiente modo:

Jefe de Unidad Regional: Es el responsable directo ante la Jefatura de Policía del cumplimiento de los deberes policiales. Ejerce la conducción de la Unidad, asegura su gobierno, administración y disciplina.

Segundo Jefe de Unidad Regional: Colabora con el jefe en el asesoramiento y estudio de los asuntos de su incumbencia; es el Jefe de la Plana Mayor y reemplaza al Jefe de Unidad en su ausencia.

Inspectores de Zona: Salvo que en las unidades regionales no funcione la Agrupación de Unidades Orden Público, dependerán del 2do Jefe, en los demás casos los Inspectores de zona se hallaran subordinados de esta agrupación. Su misión específica es controlar a las comisarías y subcomisarias de su jurisdicción y los servicios complementarios.

Asesorías Legales: son sus funciones asesor jurídicamente al Jefe de Unidad Regional y a su Plana Mayor.

Plana Mayor de la Unidad Regional, que está integrada por cinco Oficiales que tienen a su cargo la atención de asuntos relacionados con:

D1 Personal: asuntos relacionados con los integrantes de la policía que trabaja en la unidad (licencias, promociones, bajas).

D3 Operaciones: Tiene a su cargo el planeamiento, la organización, control y coordinación de operaciones policiales de seguridad, dentro de la jurisdicción de cada unidad regional.

D4 Logística: Tiene a su cargo el abastecimiento, racionamiento y control patrimonial, entre otras funciones relacionadas.

D5 Judicial: tiene a su cargo el planeamiento, control y coordinación de las tareas de policía Judicial que realicen las Unidades de Orden Público. En algunas unidades regionales, la División Judiciales cumple otras misiones, como la investigación de delitos cometidos por funcionarios policiales, en tanto que las Unidades de Orden Público reportan directamente a los Jueces cuando cumplen funciones de policía judicial.

Agrupación de Unidades de Orden Público. De acuerdo a la Ley, las unidades de orden público “son los naturales agrupamientos de línea para el total cumplimiento de las operaciones generales de seguridad y judicial”. Se dividen en: \*

Inspecciones zonales

\* Comisarías

\* Subcomisarias \*

Destacamentos

Agrupación Cuerpos. Fue creada debido a la complejidad de ciertos territorios, especialmente por la numerosa cantidad de habitantes y la enorme actividad económica, que hace que el cumplimiento de los objetivos primordiales de la Policía, se dificulten extraordinariamente. Agrupa unidades especiales uniformadas como Infantería; Caballería y Perros, entre otros

### **Organización Policial – Niveles de organización:**

#### **Organización de la Estrategia Provincial y de las Fuerzas Policiales dependientes**

**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).

**Subsecretaría** Es la dependencia administrativa a cargo de un funcionario político y dependiente del Ministro de Seguridad o de una secretaria, 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).

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

**Subdirección Provincial** Es la dependencia administrativa a cargo de un funcionario político y dependiente de una dirección provincial, responsable de las tareas inherentes o asignadas por el nivel superior. e. Unidad Especial Es el mayor agrupamiento orgánico de elementos policiales pertenecientes a una especialidad (Protección de Testigos, de Querellantes, de Víctimas, Tropas de Operaciones Especiales) con cuadro de organización fijo bajo un comando único. Tiene nivel de división, está compuesto normalmente por subdivisiones y ocasionalmente por secciones.

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

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

Estrategia Policial (Institución).

Estrategia Operacional (Grandes Unidades).

Táctica Superior (Unidades).

Táctica Inferior (Subunidades y Fracciones).

### **Terminología básica de organización.**

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.

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.

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.

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

## **ELEMENTOS POLICIALES**

### **Elementos de la Estrategia Operacional.**

**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.

**Dirección General:** Es una gran unidad con responsabilidad sobre aspectos operacionales de la conducción (Prevención y Control de Adicciones, Seguridad Rural, Asuntos Internos Policiales, Seguridad Vial, Policía Científica, Trata de

Personas, Agencias Privadas de Seguridad), 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 y Cuerpos), con un cuadro de organización móvil bajo un comando único. Está compuesto por unidades, subunidades y fracciones, siendo la base para formar la Unidad Regional.

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

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

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

c. **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.

#### **Elementos de la Agrupación Cuerpos**

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

- b. **Compañía** Es el menor agrupamiento orgánico de personal perteneciente a Infantería, que tiene un cuadro de organización fijo bajo un comando único. Está compuesta por secciones y es base para la formación del batallón. El equivalente para elementos de Comando Radioeléctrico y motorizada se denomina “tercio”. El equivalente para elementos de caballería y perros se denomina “escuadrón”.
- c. **Sección** Elemento orgánico compuesto por grupos y normalmente constituye la menor organización al mando de un funcionario de coordinación. Es base para la formación de la compañía.
- d. **Grupo** Elemento orgánico compuesto por 8 a 12 hombres divididos en dos o tres equipos. Está normalmente al mando de un personal de Coordinación. Es base para la formación de la sección.
- e. **Pelotón** Elemento no orgánico compuesto por menos de 8 hombres divididos en dos equipos. Está al mando de un personal superior de Ejecución. No es base para la formación de la sección, siendo su empleo circunstancial.
- f. **Equipo** Cada uno de los dos o tres componentes que integran el grupo o el pelotón. Está al mando de un personal de Ejecución. Es base para la formación del grupo y del pelotón. El componente de cada equipo es de dos (pareja) a cuatro hombres (en otras policías llamadas binomio, trinomio o cuatrinomio).

## **BOLILLA 3:**

### **LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Denominamos **Recursos Humanos** al conjunto de empleados o colaboradores que se encuentran trabajando en una empresa o institución.

**La gestión de recursos humanos** posee diversas vertientes desde las cuales se puede realizar un estudio de las personas que trabajan en la empresa o institución, ya sea de ellas como conjunto de personas y como individuos personales.

**Gestión de Recursos Humanos** es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización junto con las causas y consecuencias que producen cambios en ese ambiente. Para dar una definición más concreta de lo que significa la gestión de los Recursos Humanos en una organización diremos que es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia organización.

**La Gestión de Recursos Humanos** se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa

*La Gestión de Recursos Humanos* es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

*La Gestión de Recursos Humanos* en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

**Administrar Recursos Humanos** significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización

**Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos** derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda organización, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. La

Gestión de Recursos Humanos realiza el manejo integral en diferentes funciones

desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado

Capacitar y entrenar

Evaluar el desempeño laboral

Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización

Desarrollar programas, talleres, cursos, etc., y cualesquiera otros

programas que vayan acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.

Promocionar el desarrollo del liderazgo

Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armónico entre todos.

Solucionar conflictos y problemas que se provoquen en el personal

- Informar a los empleados ya sea mediante boletines, reuniones, memorándums o por vía mails, las políticas y procedimientos de recursos humanos.

Supervisar la administración de los programas de ensayo

Desarrollar un marco personal basado en competencias

Avalar la variedad de puestos de trabajo como forma o vía de que una empresa triunfe en los distintos mercados.

### **El Puesto de trabajo:**

Entendemos por puesto de trabajo a aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico. El puesto de trabajo es también lo que se ofrece y por lo que uno busca en los clasificados.

La noción de puesto de trabajo comienza quizás en la historia moderna, con los resultados de la Revolución Industrial y la creación de fábricas o industrias que requieren mano de obra no familiar o conocida a diferencia de lo que sucedía hasta el momento con los grandes talleres o incluso con el trabajo rural. El puesto de trabajo es, entonces, un concepto abstracto que implica la actividad por la cual uno es contratado y a partir de la cual recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga, etc.

El puesto de trabajo también puede hacer referencia al lugar o espacio específico en el que la persona deberá desarrollar su actividad, por ejemplo, un escritorio en una oficina, etc. En ese puesto de trabajo la mayoría de las veces la persona deberá compartir su tiempo con compañeros o colegas que desarrollarán la misma tarea y con los cuales probablemente se consolide algún tipo de relación de compañerismo o solidaridad. De todos modos, hay muchos puestos de trabajo que, debido a sus implicancias, no permiten a la persona establecer lazos sociales ya que son trabajos solitarios o de tiempos indefinidos.

En la actualidad la noción de puesto de trabajo ha variado mucho en comparación con otros tiempos debido a los cambios en las necesidades de empleos que muchas empresas y fábricas tienen, así como también las nuevas posibilidades de empleo que surgen con medios como internet.

**Diseño del Puesto de Trabajo:** Se ocupa de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados. Debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto. Al mismo tiempo, el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevarán a cabo

**Bases para el diseño del puesto:** Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. Antes de encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto que hay que llenar. Una especificación del puesto está constituida por los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios en la persona que lleva a cabo el trabajo

Fuentes de reclutamiento: El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. Por ello las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Investigación Externa: El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar

Investigación interna: Corresponde a una investigación acerca de las necesidades de la organización referentes a recursos humanos y qué políticas pretende adoptar con respecto a su personal.

### **Disposición al Rendimiento:**

**Disposición: concepto:** La palabra disposición admite varias referencias. Uno de los sentidos del término más empleados es aquel que expresa la ordenación de algo de un modo coherente con la misión de lograr un objetivo. La nueva disposición de los libros te permitirá encontrarlos de manera más eficiente y sencilla.

Por otro lado, la palabra disposición puede designar el estado de ánimo o el estado de salud que una persona manifiesta. Si mi disposición no es buena, no creo que vaya esta noche a la reunión.

Otro uso extendido es como sinónimo de conceptos tales como ley y norma. Existe una disposición nueva que prohíbe el ingreso de animales a la plaza.

En el lenguaje coloquial se suele usar esta palabra para dar cuenta de la habilidad, de la aptitud que presenta una persona para realizar una determinada actividad o tarea. Tu hijo tiene una total disposición hacia el canto y el baile.

En tanto, existen varias frases de empleo popular que contienen la palabra que nos ocupa, como ser: última disposición (el testamento de una persona), a la disposición de (se trata de una frase de cortesía a partir de la cual una persona le ofrece ya sea su ayuda o su servicio a otro), estar o hallarse en disposición (permite dar cuenta de la capacidad de una persona para realizar algo).

Los sinónimos para esta palabra son varios, especialmente por la variedad de referencias que presenta, siendo los más usados: orden, ley, aptitud y soltura. Mientras tanto, desorden e incapacidad son los conceptos contrarios.

Rendimiento. Concepto: En un sentido amplio, la palabra rendimiento refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa. Poniéndolo de alguna manera en términos matemáticos, el rendimiento sería la proporción entre el resultado que se obtiene y los medios que se emplearon para alcanzar al mismo. En tanto, de acuerdo al uso que se le dé a la palabra la misma podrá referir diversas cuestiones.

Normalmente, a las personas, en los trabajos o en los estudios que emprendemos se nos observa especialmente el rendimiento porque de él justamente dependerá que la empresa en la que nos desarrollamos logre sus objetivos propuestos, o en su defecto que podamos pasar de año, de grado o graduarnos, respectivamente. Nuestros jefes y profesores están pendientes entonces de nuestro rendimiento, y porque no decirlo nosotros también lo estamos, y cuando vemos que por alguna situación el rendimiento no es el esperado tratamos de incorporar recursos o hacer algo concreto para mejorarlo y así lograr buenos resultados en nuestras actividades laborales o estudiantiles.

***Es importante que indiquemos que los conceptos que nos ocupan están en estrecha vinculación con los conceptos de eficiencia y de efectividad. La primera es la capacidad de conseguir un buen resultado empleando la menor cantidad de recursos, mientras que la segunda implica la capacidad de conseguir el efecto buscado.***

**Función:**

Se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.

Aunque, sin dudas, esta actividad y objetivo se pueden presentar en distintos contextos, por lo cual el término de función se aplica indistintamente en ámbitos como el informático, matemático, artístico, técnico y semiótico entre otros.

En un concepto técnico, una función es el paso, haciendo uso de un dispositivo adecuado, del estado inicial del sistema a otro estado final que se desee. Así, aún se aplica la idea de función para definir a una serie de fenómenos físicos, químicos o biológicos en un ser vivo. Asimismo, señalamos como función mental a las capacidades de los seres humanos para la memoria, la vida de relación, la resolución de problemas y otras tantas facetas de nuestra actividad cerebral.

Por lo tanto, las funciones forman parte de nuestra vida diaria en todos los ámbitos y procedimientos imaginables. Acaso sin ellas, nuestra realidad sería muy diferente.

### **Tarea:**

El término tarea se emplea para designar a aquella obra y trabajo que generalmente demanda de parte de quien la lleva a cabo cierto esfuerzo y que se realizará durante un tiempo limitado, es decir, existe un tiempo límite para su realización. Trabajo que implica esfuerzo y se hace en un tiempo dado

El origen de la palabra procede de la lengua árabe, más precisamente del vocablo tariha, que justamente significa tarea u obra.

Podemos distinguir a las tareas entre aquellas que se realizan de manera obligada, o sea por una obligación, y aquellas que se hacen por ganas, por gusto, y que normalmente forman parte de nuestra actividad recreativa.

De todos modos, debemos decir que lo usual es que el concepto se use para referirse a aquellas tareas que se realizan por obligación.

Organización y racionalización del tiempo: Para realizar cualquier tarea será imprescindible la organización, que se establezcan las prioridades para así brindarle a aquello más importante un tratamiento primordial.

También es relevante la correcta administración de los tiempos disponibles para efectuarlas y que las mismas se concreten de manera eficiente y en los tiempos esperados, por ello es que la determinación de prioridades es muy importante en este sentido.

En tanto, en la vida cotidiana y también dependiendo de la edad que se posea, los seres humanos desplegamos casi siempre diferentes tareas.

### **Responsabilidad:**

La responsabilidad es una virtud que puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando, consciente de sus actos, sabe que éstos son la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable, y hasta deberá responder por esos actos, llegado el caso.

Es con las primeras constituciones escritas en el mundo (occidental, deberíamos aclarar) que aparecen los conceptos de libertad, derecho y responsabilidad. Diríamos que son impensables unas sin la presencia de las otras, en tal sentido que sin las tres en plena vigencia sería imposible pensar en un sistema de gobierno como el de la democracia. La Declaración de Deberes y Derechos promulgada en 1789 durante la Revolución Francesa, y la Constitución de Estados Unidos de 1787 son las principales constituciones, o los antecedentes más relevantes en cuanto la concepción actual de estas tres nociones.

Pero este no es el único significado que le podemos dar a este término, ya que también comprende otros sentidos, como ser el de cargo, compromiso o la obligación para con algo, por ejemplo, una maestra tiene la responsabilidad de llevar a buen puerto la educación de los alumnos que tiene a su cargo. También se lo aplica como un sinónimo de causa y puede usarse para explicar, por ejemplo, cuál fue la causa de un determinado accidente: la ausencia del cinturón de seguridad en el conductor y su acompañante fue la responsable que ambos saliesen despedidos del vehículo. También se lo puede encontrar aplicado a definir la imputabilidad de una deuda u obligación, que sería el caso de un instrumento o herramienta de nuestra propiedad y que le causó un daño a otra persona, entonces, nosotros, por ser dueños de éste, seremos los absolutos responsables del daño que haya producido.

El concepto de responsabilidad va de la mano del concepto de libertad, ya que sin ésta no existiría la posibilidad de elegir hacerse cargo, responsable de una situación o persona y sin dudas, es su complemento y mejor compañera.

Por otra parte, todos tenemos derechos “a tal cosa”, lo cual nos da la libertad de ejercerlo o no, por ejemplo, si tenemos derecho a publicar nuestras ideas en la prensa sin censura previa, esto no quiere decir que estemos obligados a hacerlo,

si no que podemos hacerlo o no. En este caso, como en otros, nuestro accionar no está vetado por censuras ni restricciones, si no que respondemos precisamente a lo que se llaman “responsabilidades ulteriores”, es decir, las responsabilidades que se puedan derivar del ejercicio abusivo de ese derecho, que afecta directamente a otro sujeto (también sujeto de derechos) al cual le causa un daño (ya sea material o moral).

En tanto, el concepto de responsabilidad tiene una importante significación en el campo del derecho y se lo conoce regularmente como responsabilidad jurídica. Se dice que alguien tiene la responsabilidad jurídica de o sobre algo cuando transgrede una norma jurídica. Indefectiblemente, y aparejado a este quiebre y falta de observación de la norma preestablecida aparecerá la sanción, que es la reacción de la sociedad, la cual reclamará esta desviación ante la autoridad pertinente, que en este caso será la judicial, siendo esta última la que tendrá como menester castigar al individuo que pasó por alto esa norma.

En este sentido, existen tres tipos de responsabilidades: civil, penal y administrativa. En la mayoría de los casos, en los países, existen Códigos que regulan tanto la ley civil como la penal, y ambas apuntan a diferentes objetivos: mientras en la responsabilidad civil el principal resarcimiento es económico, en el caso de la responsabilidad penal lo que se busca es una punición, pena o castigo del imputado. Por otra parte, en los alegatos, mientras en lo civil el juez decide su sentencia mediante lo que expone cada parte (lo que se denomina “verdad formal”), en lo penal el juez está obligado y es su tarea buscar la verdad real de lo que realmente ha ocurrido.

## **BOLILLA 4:**

### **El Aprendizaje Organizacional:**

Es una disciplina gerencial basada en el conocimiento, en donde se consigue adquirir el mismo de algún área específica por medio del estudio o partiendo de la experiencia; generando así un nuevo conocimiento que contribuye al desarrollo y por ende a las acciones que toman los individuos dentro de la organización.

En las organizaciones se manifiesta el proceso mencionado con anterioridad debido a la globalización, a la velocidad con que se produce la información, al desarrollo de nuevos productos y servicios, y al rápido avance de la tecnología; que obliga prácticamente a la construcción de nuevos paradigmas; en donde se genera el conocimiento, identificándose al mismo como el capital intangible proveniente del capital humano, que garantiza el éxito organizacional.

El proceso de gestión del conocimiento comprende, la obtención de datos, los cuales al ser procesados son convertidos en información, y al ser aplicados los procesos de inteligencia se convierte en conocimiento; el mismo, valiéndose de las herramientas del aprendizaje organizacional se transmite a los miembros de la organización, los cuales a su vez lo combinan con sus conocimientos y destrezas adquiridos con anterioridad y lo convierten en conocimiento organizacional, generando ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva las organizaciones aprenden de los clientes, de las experiencias de los trabajadores y del entorno en que se desarrollan, absorbiendo habilidades comunicacionales, entendimiento de la diversidad, y técnicas de discusión con miras a conseguir el pensamiento o visión compartida; que le permitan trabajar en equipo, y en donde se manifieste la posibilidad de aprender a aprender, generando así ideas vinculadas con la misión y el compromiso organizacional

El aprendizaje organizacional está referido entonces al cambio en la cultura organizacional, cuando se facilita el desarrollo de mecanismos para la generación, procesamiento y uso de la información; así como de la transformación de la misma en conocimiento que es transmitido a los miembros de la organización, y a su vez transformado en nuevo conocimiento, que es a su vez difundido a todos los niveles de la organización; generando un sentido de integración y pertenencia, que trae

como consecuencia la consecución de los objetivos organizacionales de una manera eficiente.

El incremento del aprendizaje dentro de la organización permite mejorar las estrategias de adaptación al medio, provocando un aumento en la capacidad de comprensión al relacionarse las actividades de todos los niveles de la organización.

### **Características del entorno actual de las organizaciones:**

Velocidad en que se produce conocimiento nuevo.

Globalización.

Desarrollo de la tecnología.

Nuevos de productos y servicios

Construcción de nuevos paradigmas.

La información, la calidad de la información y la capacidad de procesarla son factores clave para el éxito o el fracaso personal y organizacional, es por ello que sin el uso de los conocimientos, la inteligencia y el aprendizaje y resulta importante no confundir conocimiento con aprendizaje o inteligencia con instrucción académica.

¿Cuándo una organización aprende?

¿Qué relación hay entre conocimiento y aprendizaje?

¿Qué es el capital intelectual?

**Las organizaciones que aprenden:** son aquellas en las que el personal desarrolla permanentemente su capacidad para crear los resultados deseados. Se cultivan y socializan nuevos patrones de pensamiento, se libera la aspiración colectiva y la gente aprende continuamente a aprender en conjunto y a gestionar su conocimiento.

Otras definiciones:

*Peter Senge* define una Organización inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

Para *Bob Garrat*, las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar

que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

*Davis Garvin* postula que en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento.

Por último, *Chun Wei Choo* define la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.

**Las Organizaciones que Aprenden (OA)** constituyen, pues, comunidades vivas que se nutren de la capacidad de aprendizaje de sus miembros y están abiertas a cambios en su estructura, es decir, son capaces de rediseñarse continuamente a sí mismas.

“Las personas no son un Recurso las personas son la Organización” Peter Senge Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Autor de la 5ta Disciplina: Organizaciones que aprenden

Este conocimiento no sólo es un saber conceptual o profesional, se relaciona además con todas las dimensiones del individuo, como su cultura, experiencia y forma de hacer las cosas. Peter Drucker hoy es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios

En una Organización que aprende al Recurso Humano se trata como un Activo fijo y se cuida en vez de controlarlo, ya que cuando se va, también se lleva un conocimiento que sólo él sabe.

***Las organizaciones aprenden por sus miembros y a través de los intercambios que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias.***

***Tenemos entonces dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el colectivo, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento de Peter Senge a través de cinco disciplinas:***

*Pensamiento Sistémico:* Es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

Desarrollo personal: es una disciplina de crecimiento y aprendizaje personal, implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante:

Identificación constante de lo que es importante para la persona.

Aprender a ver la realidad con claridad.

Visión integral de lo deseado y la realidad

Incorporar lo aprendido a la práctica cotidiana.

Modelos mentales: Son generalizaciones hondamente arraigadas de las que tenemos poca conciencia. Son los paradigmas, las presunciones, las imágenes que nos formamos del mundo que nos rodea.

Un ejemplo concreto de estas imágenes o modelos mentales están dados por los que tenía la industria norteamericana del automóvil a saber:

El fin principal de la compañía es generar utilidades.

Los autos son un símbolo de estatus.

El mercado norteamericano es distinto al del resto del mundo.

Los trabajadores están contratados para hacer no para pensar.

La visión segmentada del negocio es una fuente de eficiencia.

Visión compartida: Es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional está desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo y claramente orientada por la visión orientada a la competitividad.

Aprendizaje en equipo. Es la capacidad de dialogar reconocer los obstáculos al aprendizaje y desarrollar la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

Factores organizacionales. Rummier y Branche, presentan un modelo útil de los factores organizacionales que afectan el desempeño al nivel de la ejecución del trabajo a saber:

Claras especificaciones de ejecución (estándares de desempeño y resultados)

Apoyo necesario (procedimientos, tiempo, herramientas, información, reconocimiento de la responsabilidad)

Consecuencias significativas (desempeño)

Retroalimentación de logro (relevancia, especificidad y oportunidad)

**Características de las Organizaciones que aprenden:**

**El conocimiento y el aprendizaje organizacional:** En este proceso están interviene varios elementos que determinan la capacidad para aprender como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de razonamiento. El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje lo que permitirá la generación e conocimiento.

Partiendo del uso de la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

Cambios de conducta.

Comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas.

Descripción, análisis o síntesis.

Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.

Uso y construcción de modelos

**El capital intelectual:** Cuando se genera conocimiento y contabiliza representa el capital intelectual expresándose a través de tecnología: patentes, mejora de procesos, nuevos productos o servicios; información: generación y uso de la información, conocimiento del cliente, proveedores, sobre el entorno; habilidades del personal: habilidades de comunicación, asertividad, creatividad solución de problemas.

Es la suma del conocimiento que poseen los miembros de la organización, este capital intelectual es determinante para mantener la competitividad de la organización, la competitividad está en función del aprendizaje organizacional. Entonces el capital intelectual es la suma de todos los bienes tangibles e intangibles que se relacionan con el conocimiento, la información y las habilidades que tiene una organización para generar conocimientos.

El ciclo de la generación de conocimiento consiste en: obtención de datos, procesamiento de los datos para convertirlos en información relevante, en esta fase se aplica la inteligencia, las habilidades, y los conocimientos para generar ventajas competitivas. Los negocios inteligentes son aquellos en los que la organización conduce sus procesos para aprender de los clientes, del entorno y de su experiencia.

Datos: son símbolos que representan objetos o acontecimientos números, noticias, palabras, olores, sabores, etc.

Información: son datos procesados mediante sistemas y el uso de los conocimientos y la inteligencia de los miembros de la organización.

Conocimientos: instruyen el cómo utilizar a información mediante el saber el que y el porqué.

Comprensión: explica porqué.

Sabiduría: se relaciona con la capacidad de visualizar aspectos de orden superior que tiene que ver con la evaluación de nuestras acciones.

De acuerdo a la complejidad del conocimiento puede clasificarse como: hechos, cifras, conceptos, reglas y hasta la realidad abstracta

### **Estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional.**

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados.

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

La información y las capacidades de generarla y procesarla, así como las aptitudes para utilizarla y transfórmala en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge y el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano y como el uso de la inteligencia y la visión grupal

Las organizaciones de rápido aprendizaje (ORA'S) según Bob Guns, disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestión de recursos humanos y la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo.

El modelo de una organización de rápido aprendizaje incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

Se incorpora un modelo de desarrollo humano y de capacidades intelectuales, tecnología y un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso

### **Papel del directivo en las organizaciones que aprenden.**

Existen una serie de obstáculos que confirman lo que Senge opina sobre el papel del liderazgo en las organizaciones que aprenden: olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito en el siglo XXI serán las llamadas organizaciones inteligentes.

Es claro que el proceso de liderazgo debe transformarse al surgir nuevos estilos de aprendizaje se transforma el comportamiento implicando mucho más que un poder jerárquico basado en la autoridad, un liderazgo que transforma y fortalece la producción de conocimientos a través de la comunicación, entrenamiento y apoderamiento.

Una organización inteligente es una nueva forma de trabajar, relacionarse y entender la vida laboral. Ello contiene implicaciones en la forma en que se diseñan las estructuras y los procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones, las recompensas y la evaluación del desempeño. En ese contexto el liderazgo tiene que enfocarse hacia la adquisición de conocimientos, actuando para obtener y compartir información, provee elementos de análisis y tecnología, se proporciona retroalimentación oportuna, se crea un ambiente de confianza y de aceptación de riesgos, la flexibilidad se practica al percibir los resultados del cambio que produce el aprendizaje, estos procesos van a desembocar en el rendimiento sobre la base del trabajo en equipo, equipos dirigidos como unidades interdependientes.

Fase inicial: Apertura al aprendizaje.

Esta fase se caracteriza por la resistencia al aprendizaje, no solamente se resisten los miembros de la organización, sino que, en ocasiones, los líderes se oponen con más fuerza. Entre ellos están, quienes se resisten a apoyar el aprendizaje atendiendo lo cotidiano, los que apoyan de forma aparente y los que apoyan las acciones que involucran a los demás, pero no se involucran directamente mostrando disposición para aprender.

Al asumir plenamente la decisión de cambiar y convertir a la organización en una organización en aprendizaje el proceso a seguir por los directivos – líderes, es la seguridad en sí mismo que deben transmitir a los miembros en la organización, lo cual significa un compromiso tácito con el proceso y se reconoce la necesidad de mejorar.

Para asegurar el éxito en esta fase existen ciertas estrategias asociadas al papel del liderazgo como son:

- Compartir información.

- Ofrecer apoyo.

- Asignar a los miembros resistentes en equipos de contagio.

- Comprensión de los procesos de aprendizaje individuales y grupales.

- Fase de motivacional reto.

Los líderes de organizaciones en aprendizaje se caracterizan por el estímulo y capacidad para apoyar y retar al máximo a sus seguidores bajo la premisa del reconocimiento de sus necesidades.

**CAMPO DE LA  
FORMACIÓN  
ESPECÍFICA**

## DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

### EL CONTROL DE LA CRIMINALIDAD EN UNA SOCIEDAD DEMOCRÁTICA.

#### -Ideas para una discusión conceptual-

ALBERTO M. BINDER<sup>•</sup>

#### I. NECESIDAD DE UN CAMBIO DE PARADIGMA.

El debate sobre los problemas de seguridad en nuestro país transita por carriles superficiales. Si bien ha aumentado la intensidad, extensión y profundidad de la inquietud por los temas referidos a la inseguridad personal y colectiva y todos los dirigentes políticos o sociales comparten la preocupación “por dar cuenta de su preocupación” por este tema, es poco lo que podemos mostrar como verdaderos avances en el análisis, comprensión y diseño de soluciones frente al avance real de la criminalidad o el miedo frente a la inseguridad.<sup>1</sup>

Mucho menos aún podemos mostrar el diseño o la ejecución de políticas de seguridad o políticas criminales que superen las meras promesas de acabar con los criminales, ya sea a cualquier precio o mediante la aplicación irrestricta de ley. La conjunción de un problema grave, que es percibido socialmente como grave, la falta de ideas y profundidad, sumado a la ausencia de políticas verdaderamente eficaces ha generado un círculo vicioso que poco a poco va generando la idea de que la inseguridad es un *fenómeno natural* que no podemos revertir y que debemos resignarnos a vivir bajo esas condiciones como el costo insoslayable de la vida moderna. Por otra parte, en el mismo nivel de impotencia se sitúan las respuestas mágicas, según las cuales acabar con la criminalidad y el problema de la inseguridad es sólo un asunto de decisión política, de bravura personal y de honestidad.

De este modo la sociedad fluctúa entre la sensación de *peste* y el mesianismo que promete una salvación milagrosa, sin advertir que ambos extremos forman parte de una misma actitud frente al problema: *un conservadurismo carente de ideas, poco dispuesto a profundizar en el análisis y menos aun dispuesto a arriesgar en el diseño de políticas complejas que nos permitan enfrentar un fenómeno social también complejo y multifacético*. Producto del miedo y la incertidumbre, este conservadurismo conceptual y práctico se nutre de la intuición de que si bien las cosas en este tema van mal, bien pueden estar peor y, en el fondo, mientras no tengamos una experiencia dolorosa que afecte directamente nuestros intereses, podemos ser espectadores asustados o asqueados, pero espectadores al fin de la desgracia ajena. El inmovilismo que hoy caracteriza a la dirigencia en este tema se ha convertido, mientras tanto, en un negocio de múltiples intereses. Ello contribuye aun más a que, pese a las proclamas, poco se avance en el rediseño de las políticas de seguridad. En esta ponencia buscaremos sentar las

---

Director Del CEPPAS (Centro de Políticas Públicas para el Socialismo. [www.ceppas.org](http://www.ceppas.org)), Miembro de la Comisión Directiva del Instituto Latinoamericano de Seguridad y Democracia ILSED [www.ilsed.org](http://www.ilsed.org) y miembro fundador del Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales INECIP [www.inecip.org](http://www.inecip.org)).

Esta situación no es exclusiva de nuestro país. Dice Philippe Robert, refiriéndose al entorno europeo: “La seguridad de las personas y de sus bienes se ha elevado al nivel de los problemas sociales sobre los que se discute sin saber muy bien cómo resolverlos, de manera que su exacerbación lo convierte en capital político para quien sepa manipularla. Uno acaba por preguntarse si el avión realmente lleva piloto o, dicho de otro modo, si existe realmente alguna política más allá del crecimiento continuo, pero poco eficaz, de unos medios puestos al servicio de unas prácticas inalterables, sin voluntad alguna de evaluar su efectividad”. “El ciudadano, el delito y el Estado”, ed. Atelier, versión española de Amadeu Recasens y Anabel Rodríguez, 2003, pg. 30.

bases de un análisis más extenso del problema, detectar las líneas instrumentales de trabajo para revertir el inmovilismo y establecer, de modo general, los temas que deberían formar una agenda de largo plazo para afrontar con energía, creatividad y razonabilidad el problema de la criminalidad, la inseguridad y el diseño de algunas de las políticas elementales para responder a estos fenómenos.

En primer lugar, debemos preocuparnos por analizar el fenómeno mismo de la criminalidad, como *primera dimensión objetiva* de la situación general.<sup>2</sup> En este primer paso ya encontramos graves dificultades, vinculados con la información y el análisis de la información. La producción de información en la Argentina en relación a los fenómenos de criminalidad adolece de grandes vacíos y deficiencias funcionales. En primer lugar, los recursos disponibles para producir información relevante son relativamente escasos. Existen reparticiones nacionales encargados de producirlos (Dirección de Política Criminal, Dirección de Inteligencia Criminal, etc.) pero el nivel de planificación y coordinación conjunta entre éstas y otras fuentes de información nacional y provincial es muy débil. Los programas que se hicieron para generar un sistema nacional de información criminal no han logrado prosperar aún, pese a la urgencia proclamada por todos.<sup>3</sup> Por otra parte, la información, ya sea que provenga de fuentes policiales o judiciales o nazca de fuentes autónomas o encuestas de victimización, tiene como lógica preponderante la de contar *personas y casos*. Cantidad de homicidios, robos, violaciones, realizadas por personas de tal edad, educación contra personas de tal o cual característica. No se sostiene aquí que estos datos sean irrelevantes, pero la información útil de las realidades sociales sobre las cuales puede intervenir la política criminal y de seguridad es muy escasa.

---

La idea de inseguridad y de “criminalidad” no son equivalentes, pero sin duda están fuertemente relacionadas. La inseguridad, como ya es conocido, tiene componentes objetivos y subjetivos. El grado de desarrollo de las diversas formas de criminalidad es un componente de la dimensión objetiva, así como también lo es la percepción sobre la posibilidad o riesgo de ser víctima de algún delito, en particular los vinculados al robo o a las agresiones. Sin embargo, en el plano objetivo, también existen otras variables, tales como la vulnerabilidad social, las agresiones no delictivas, la falta de vínculos familiares de contención, la incertidumbre real frente al futuro, etc. Del mismo modo, estas variables objetivas generan miedo, ansiedad y sentimiento de fragilidad. De allí que, si bien es escindible el problema de la criminalidad del tema de la inseguridad, ésta lo excede. De estas afirmaciones no se puede extraer la conclusión de que la inseguridad es simplemente una dimensión subjetiva y, por lo tanto, se trata solamente de reparar la confianza. Esta visión reduccionista nutre muchas propuestas meramente simbólicas, como las fundadas en los aumentos de penas. Todo esto es pertinente para nuestro país donde el estudio de las correlaciones entre las dimensiones subjetivas y objetivas están todavía en ciernes. Así lo señala Kosovsky, Darío en “Delito y Análisis de la Información en Argentina”, en “El delito... cit, pg. 47 y ss... Ver también Robert. Op.cit. pg.182. La misma perspectiva, con mayor profundidad, en Kessler, Gustavo: “Miedo al delito y victimización en Argentina”, “El delito, cit, pg 78 y 79 y ss . En particular ver en ese trabajo una diferenciación de los distintos planos que conforman lo que en términos ya muy genéricos llamamos “dimensión subjetiva” de la inseguridad. Por otra parte, también se tienen que tener en cuenta las diferencias entre política criminal (que siempre trabaja con algo que se ha definido como delito, con la política de seguridad que tiene un radio de acción (especialmente en lo preventivo o disuasivo) que puede no estar vinculado a conductas calificadas como delito, de allí que también las relaciones entre lo subjetivo y lo objetivo deben ser analizadas con diferencia cuando se trata de política de seguridad y política criminal.

No significa que no existan iniciativas, tales como el Sistema Nacional de Información Criminal (SINC) o el Sistema de Alerta Temprana (SAT) y proyectos de integración, pero se reconoce que “todavía existe una gran cantidad de información que actualmente no está siendo aprovechada”. Ver “La Estadística Criminal y el aporte de la minería de datos” en “El delito en la Argentina post- crisis. Aportes para el desarrollo de las estadísticas públicas y el desarrollo institucional”, Fundación F. Ebert y otros, Buenos Aires, 2007, pg.21. Coinciden Kosovsky ( pg.72) y Kessler en la misma publicación.

Es imprescindible aquí realizar una primera reconversión conceptual. Lo que denominamos el “fenómeno criminal” o *criminalidad* – tal como la denominaremos de aquí en más- no es una *realidad natural, sino que es el entrecruzamiento de fenómenos culturales (conflictividad) y políticas estatales (procesos de criminalización)*. Esta distinción es bastante usual en la criminología moderna<sup>4</sup>, pero no ha calado aún en los que debaten los problemas de seguridad en todos los niveles, los formuladores de políticas y los operadores del sistema penal. De hecho, no forma parte del *sentido común de los dirigentes*. Volver sobre esta distinción es importante para lo que estamos tratando en este punto, es decir, las deficiencias en la producción y el análisis de la información.

En la dimensión social poco sabemos del desarrollo de la conflictividad en nuestro país. Y el conocimiento de esa base social es indispensable porque tras la construcción de todo delito siempre existe un conflicto que se pretende regular de un modo particular.<sup>5</sup> Buena parte de los procesos de criminalización se hacen totalmente a ciegas frente a la *conflictividad de base*. Esto es más grave aún porque esa conflictividad de base existe en todos los delitos, aún aquéllos que están vinculados a la criminalidad común y que una mirada tradicional nos lleva a verlos por fuera de esa conflictividad de base y a dejar de analizarla.<sup>6</sup> Tras este proceder hay cuestiones de fondo. En primer lugar, subsiste la idea de orden como paradigma elemental de comprensión de este fenómeno. Según esta visión, toda conflictividad es un “desorden” y como tal un desequilibrio de la armonía social que debe ser restablecida. La fuerza de este *paradigma del orden* proviene de sus largas raíces históricas, que han acompañado el desarrollo del pensamiento político occidental.<sup>7</sup> Se trate del orden natural propio del pensamiento

---

<sup>4</sup>. Ver Bergalli, Roberto; “Origen de las Teorías de la Reacción Social”, en “Crítica a la Criminología”, Ed. Temis, Bogota 1982, pg. 175-178. El mismo postulado comparte toda la Criminología Crítica, enfocando además sus vínculos con las relaciones de dominación de la sociedad. Una visión más amplia de la idea de “dominación” y en especial el desarrollo de sus componentes simbólicos (como hace Bourdieu, por ejemplo) nos amplía mucho más el panorama sin caer en las visiones criticadas.

La idea de que tras todo delito subyace un conflicto suele no ser fácil de asimilar dada la larga historia del uso de instrumentos legales para definir delitos. Así lo determinante sería la violación a la ley y no su base social. Ello no implica necesariamente que exista una razón social determinante para cada delito, pero siempre existe una puja de intereses, por más que esté resuelta desde hace mucho tiempo en un determinado sentido. La base conflictual se ve clara cuando se afirma que no existe delito sin víctima, por más que la víctima sea un colectivo de personas, hasta llegar a la sociedad como agrupamiento general.

En el marco del “derecho penal infraccional” queda oculta esta relación con el conflicto primario, dada la primacía del “conflicto secundario. Ver para más detalle: Binder, Alberto; Tensiones político-criminales en el proceso penal, ponencia para el XXVIII Congreso Colombiano de Derecho Procesal. El desarrollo claro del “derecho penal infraccional como núcleo del modelo inquisitorial se puede ver en Foucault, Michel: La verdad y las formas jurídicas, Ed. Gedisa, pg. 75 y ss. También relata el mismo proceso Robert, op. cit. pg. 39 y ss.

Por ejemplo, el robo, el hurto, el homicidio doloso no son categorías válidas para mostrarnos estos fenómenos y están atrapadas todavía en el juridicismo. Por ejemplo, en los delitos contra la propiedad vinculados a la subsistencia, es obvia la raíz conflictual. En aquéllos donde se juega una posición de prestigio también. En los robos aprovechando situaciones de disponibilidad (supermercados, etc.) no es tan difícil construirla. Paradójicamente uno de los fenómenos estudiados en nuestro país con mayor pobreza conceptual sigue siendo la llamada delincuencia tradicional.

“La visión conflictiva de la sociedad posee unos credenciales por lo menos tan venerables y profundos como los de la versión armónica u orgánica. No obstante, y por razones en demasía obvias, el conservadurismo inherente a esta última visión le ha dado mayores oportunidades para convertirse en doctrina aceptable para los príncipes de este mundo, dentro y fuera de la teoría social estricta, es decir, tanto en la filosofía de la sociedad como en la ideología. Ello es tan cierto de la *Política* de Aristóteles y de la *Summa* de Santo Tomás como lo es de la llamada “teoría de las clases sociales no antagónicas” de Stalin, al margen del abismo que separa a las primeras de la última. Es posible que también tenga esto que

grecorromano, del orden teológico de la edad media o del orden racional del Humanismo y la Ilustración, el molde de una sociedad ordenada y estamental ha calado muy hondo en nuestra comprensión de los fenómenos sociales. Según este paradigma, el fenómeno criminal es un caso especialmente grave de desorden social o de desviación del equilibrio social.

Una política de seguridad es, en consecuencia, una política de restablecimiento del orden. Esta ecuación tan simple, ha fundado en gran medida todas las políticas de seguridad hasta el presente y su aparente simpleza es tanto la razón de su fuerza como de su ineficacia. Su torpeza es tan evidente y grave como si la política económica se hubiera estancado en los postulados mercantilistas o fisiócratas de hace más de doscientos años. Más grave aún porque a ningún economista se le ocurre hoy, sea de derechas o de izquierdas, quedar atrapado en esas ideas. Por el contrario, el discurso de seguridad no tiene problemas, hoy por hoy, con su primitivismo. <sup>8</sup>

El problema central no es, en definitiva, demostrar la *ilusión de la idea de orden*, como imposibilidad fáctica en el curso histórico del proceso social, siempre atravesado y necesitado de conflictos para renovar sus formas sociales, con base en las expectativas y valores de las nuevas generaciones. De lo que se trata es de señalar que la idea o la ilusión del orden no es una idea democrática y que ella, menos aún, sirve para fundar una interpretación del fenómeno criminal y de las políticas que crean y responden a ese fenómeno. En primer lugar, es evidente que la idea misma de orden, por su remisión a la naturaleza, a Dios o a la Razón, establece un principio absoluto que se sustrae al debate democrático y, en el plano histórico, ha significado un sector social que se autodefine con mejor capacidad para comprender los alcances y exigencias de ese orden, derivando necesariamente en una estructura estamental. Pero, por otra parte, y es el tema que más nos interesa para el desarrollo de los conceptos que proponemos renovar, la *ilusión del orden* ha fundado una visión esquemática, lineal y simplista del conjunto de fenómenos atrapados por las políticas de seguridad.

Una visión democrática del control de la criminalidad no se debe fundar en la idea de orden. Esto pareciera afectar al sentido común –y la superación de la fácil evidencia del sentido común es una de las tareas principales del trabajo teórico- pero, como ya hemos dicho, su superación es insoslayable para asumir un modelo *complejo y eficiente de tratamiento y respuesta a este tema*. Abandonar la idea de orden no significa, de ninguna manera, proponer una política permisiva respecto a la criminalidad. Tampoco implica lo contrario. La idea de permisivismo, intransigencia, debilidad, o fortaleza, etc. son inaplicables a este primer plano de análisis. La idea de orden debe ser remplazada por la idea de *gestión de conflictividad*.

---

ver más de lo que a primera vista parece con la cuestión de cuál de las dos alternativas principales ha sido verdaderamente hegemónica en la sociología moderna, desde 1835 hasta 1970 por lo menos. “Giner, Salvador: “El Progreso de la conciencia sociológica” Ed. Península, 1974. Pg. 177.

Una observación aparentemente pueril puede servir de ejemplo. Es bastante común que, en los programas de televisión o radio, se convoque a especialistas a discutir políticas de seguridad sobre la base de un caso, por ejemplo, frente a una madre a quien le han matado un hijo. Es obvio que frente al caso priman elementos de indignación o dolor que dificultan el análisis de generalidades. Por el contrario, sería casi imposible que a un economista se lo pusiera delante de un caso igualmente dramático (por ejemplo, frente a una persona que no tiene dinero para alimentar o educar a sus hijos o no consigue trabajo desde hace una década) y se le pidiera que hiciera observaciones de política económica. Esto no significa, por supuesto, que las políticas no deban resolver “casos” sino el reconocimiento de que funcionan en otra escala. Lo que sería, inaceptable para el economista lo es también cuando se discute políticas de seguridad, pero el distinto nivel de aceptabilidad de estas prácticas muestra diferencias notables de desarrollo y de percepción social.

Esto no es un mero cambio de nombres sino un cambio de paradigmas.<sup>9</sup> La idea de orden funda una determinada creación y comprensión del fenómeno criminal y funda a las políticas de seguridad y criminal como *políticas de orden*. Los conceptos tradicionales de orden público, orden interior, incluso seguridad pública y seguridad interior están, en gran medida, asentados sobre esa idea. En este marco las políticas de seguridad interior, la política criminal y, muchas veces, la política judicial, son formas de la política de orden interior. Desde el paradigma de la gestión de la conflictividad esas políticas son, precisamente, políticas de gestión de los conflictos y construyen el *sistema institucional de gestión de la conflictividad*.<sup>10</sup> La diferencia conceptual no es menor a los efectos de la comprensión del problema criminal y, menos aún, para el diseño de las políticas de seguridad. En efecto, un paradigma de gestión de la conflictividad parte de una visión mucho más cuidadosa respecto de la idea misma de la conflictividad o de sus funciones. Sin duda, un análisis más preciso de sus manifestaciones, características y alcances le es inherente. Por ejemplo, fácilmente podemos señalar que las formas organizativas de las pandillas juveniles (maras), su participación en actividades violentas o “criminales” y los efectos sobre comunidades, barrios, etc. constituyen un fenómeno criminal que debe ser “combatido” con crudeza. Buena parte de las políticas actuales de “limpieza social”, tal como son denominadas en otros países, parten de esa mirada. Desde la perspectiva de la gestión de la conflictividad no se dice “pobres muchachos son el resultado de su entorno” como una forma de evadir la gravedad y consecuencias de ese fenómeno. Lo que se dirá es que sin entender la clase, intensidad y características de la conflictividad que está en la base de ese fenómeno, sus funciones negativas y positivas y sus vínculos con otros tipos de conflictividad cercanas, poco es lo que se puede hacer en términos de una política eficiente. El “paradigma de gestión de los conflictos” *no es una mirada débil* sino una mirada de mayor complejidad que busca resolver problemas de fondo, con mayor conciencia. Por ejemplo, si toda política de seguridad o política criminal es una intervención, se quiera o no, en la dimensión conflictiva de la sociedad y esa dimensión conflictiva de la sociedad, contiene, además de elementos negativos, muchos otros elementos que cumplen funciones positivas en la sociedad<sup>11</sup>, entonces esa intervención deberá ser, a lo menos, inteligente, informada y precavida: todo lo contrario de lo que solemos hacer desde el paradigma del orden. Otro ejemplo nos muestra lo que queremos

---

“Las teorías conflictuales de la criminalidad no son teoría de mediano alcance, (...) Parte, por el contrario, de una teoría general de la sociedad en la cual el modelo del conflicto es fundamental. (...) Para comprender esta realidad es menester proceder –proclama Dahrendorf a una revolución copernicana en el pensamiento sociológico, esto es, entender el cambio y el conflicto no ya como desviación de un sistema “normal” y equilibrado, sino como características normales y universales de toda sociedad”. Baratta, Alessandro; “Criminología Crítica y Crítica al Derecho Penal” Ed. S XXI 1986 pg. 125 y 126. como podemos ver estos enfoques tanto en la sociología como en la Criminología no son “nuevos” (aunque su consolidación como una perspectiva con capacidad de competir con la “tradicional” de equilibrio social tampoco excede de algunas décadas) pero su “uso” para fundar políticas de seguridad propiamente democráticas no es todavía extendido.

Entendemos por Sistema Institucional de Gestión de Conflictos (SIGC) al conjunto de reglas, instancias, procedimientos, agencias y agrupamientos de personas cuya actividad y función se vincula con esa actividad. En ese sentido, el “sistema judicial”, el “sistema penal”, sistema de seguridad, etc. son subsistemas del SIGC. El uso del enfoque de sistemas no debe llevar a equívocos: es correcto hablar de “sistema policial o sistema carcelario, pero ellos no son en sí mismo subsistemas del SIGC.

La visión clásica en Coser, Lewis: Las funciones del conflicto social, FCE, 1961. Básicamente: “el conflicto es una forma de socialización”. Esto es muy importante para una teoría democrática de la inclusión social, ya que muchas veces se pretende resolver problemas de inclusión de grandes sectores sin admitir el necesario carácter conflictivo de esa inclusión. Al mismo tiempo para superar la idea de que con la mera inclusión se resuelven los problemas de conflictividad que están en la base de ciertas formas de criminalidad. La regla sería diferente: a mayor inclusión, mayor conflictividad, mayor gestión de la conflictividad. (lo que no es lo mismo que política de seguridad, téngase claro).

señalar: a ningún economista le parecería una respuesta acertada o seria, frente al fenómeno de la inflación, que un técnico o un ministro de economía, simplemente golpeará sobre la mesa gritando que se evitará que los precios aumenten. Una “retórica” de la mano dura frente a un fenómeno complejo como la inflación (que también tiene en su base una dimensión conflictual) le parecerá a los economistas una forma tonta, ciega y poco informada de actuar, que puede tener efectos indeseables sobre el tratamiento del problema y sobre sus dimensiones subjetivas (aún, cuando pudiera calmar a un determinado sector social que tiene miedo del desmadre del proceso inflacionario). Sin embargo, no suena tan mal esa misma retórica cuando se refiere a fenómenos tan o más complejos que la inflación misma.

Otro aspecto importante para destacar cuando hablamos del paradigma de gestión de conflictos tiene que ver con los distintos niveles que preceden o rodean a la intervención violenta. En efecto, una de las principales razones de la ineficiencia de un modelo esquemático y simplista de análisis del fenómeno criminal en su interacción con las políticas, consiste en la falta de visión holística sobre el conjunto de medios que gestionan la conflictividad.

En sentido técnico, asignar el valor de criminalidad a un determinado tipo de conflictos implica la decisión de dirigir hacia él determinadas formas de gestión, en particular las violentas, propias, precisamente de la política criminal que es la que define lo que es o deja de ser delito<sup>12</sup>. Pero en un sentido primario al conjunto de conflictos se le responde con diversas formas de gestión instaladas en distintos niveles y que se caracterizan por su mayor capacidad reactiva, disuasiva o preventiva. Una determinada forma de conflictividad puede ser gestionada mediante formas sociales no estatales, mediante la existencia de modelos ejemplares (ley, decisiones judiciales, etc.), a través de la creación de ámbitos o niveles de conciliación, por medio de funcionarios que resuelven conflictos (todas las formas de tribunales) o mediante la amenaza o la aplicación de violencia (política de seguridad y política criminal). Este conjunto de mecanismos, conforman la trama propia del sistema institucional de gestión de conflictos, es decir, del *conjunto de niveles, instancias e instrumentos con que cuenta una determinada sociedad para intervenir en la conflictividad, en especial para que ella no sea resuelta bajo formas violentas o en términos de abuso de poder*.<sup>13</sup>

---

Ya hemos insistido suficientemente sobre el carácter de constructo social del delito y su vinculación con los procesos políticos. Sin embargo, esta idea aparece como extraña frente a dos fenómenos; por un lado, siempre existe una base social, la creación no es totalmente artificial, en especial en la criminalidad común. El otro fenómeno tiene que ver con la larga historia del “delito natural”. Nos dice Baratta; “Entre los elementos en que puede articularse la ideología oficial del derecho penal contemporáneo hay uno que en cierto sentido absorbe a todos los otros. Lo hemos denominado principio del interés social y del delito natural, enunciándolo del modo siguiente: El núcleo central de los delitos contenidos en los códigos penales de las naciones civilizadas representa la ofensa de intereses fundamentales, de condiciones esenciales para la existencia de toda la sociedad. Los intereses protegidos por medio del derecho penal son intereses comunes a todos los ciudadanos.” Op. cit. pg. 120. Como se puede observar fácilmente, aún en la formulación crítica de Baratta, ella adquiere un alto grado de sentido común y el deslizamiento a la “naturalización” es muy fácil. Pueden existir intereses comunes a todos los ciudadanos, pero ello no le quitaría un ápice al carácter de constructo social y político del delito.

Philippe Robert, op. cit. pg. 40 y ss. Señala como la idea de la hegemonía estatal propia del derecho penal se va abriendo paso en un proceso lento, construido al calor de la desarticulación de las relaciones de vecindad, propios de la debilitación de la sociedad rural y comunitaria, que finalmente será derrumbada por procesos muy recientes que giran alrededor de la Primera Guerra Mundial. “El individuo se abre paso y, poco a poco, su enfrentamiento cara a cara con el Estado se hace realidad. Los recursos comunitarios pierden parte de sus capacidades arbitrales, simplemente porque la sociabilidad se va haciendo menos vecinal, dado que la proximidad espacial desempeña un papel menos hegemónico. Como consecuencia, el conjunto de las relaciones de sus miembros se vuelve menos visible para la sociedad local que pierde parte de su monopolio panóptico” (op. cit. pg. 54).

En definitiva, la sociedad se enfrentará a esa conflictividad en dos dimensiones, una, creando *criterios sustantivos* acerca de cuál de las partes en el conflicto deba ser considerada ganadora (es decir tomando decisiones –políticas o culturales- acerca del *reparto de bienes o posiciones*) y otra, generando los mecanismos *formales* (*solo por distinción a la idea de criterio sustancial*<sup>14</sup>) que evitarán que la resolución de esos conflictos sea realizada con violencia o abuso de poder.

La idea y el valor subyacente a esta dimensión es que, independientemente del valor que le asignemos a un determinado tipo de conflictos o cual sea nuestra consideración en cuanto a sus funciones negativas o positivas, *siempre es valioso para una sociedad democrática que en esa conflictividad no predomine el más fuerte*. Todo el sistema de gestión de conflictividad es la contracara del predominio del más fuerte y podemos establecer como un principio democrático que la sociedad debe ir resolviendo (en un proceso social largo y complejo) cómo se distribuyen las ganancias en los conflictos, evitando en todo momento el abuso de poder y la violencia. Si el fuerte debe ganar que no lo sea porque es el más fuerte. Esta idea es el principio regulador de todas las políticas de gestión de la conflictividad y es, precisamente, la idea contraria al concepto de orden. Puede discutirse, es cierto, que este concepto es tan ideal o ilusorio como la idea de orden, pero aún cuando así fuera, es su base valorativa lo que diferencia a uno de otro.

Ahora bien, si el objetivo es una intervención que evite el abuso de poder y la violencia en los conflictos, entonces se debe reconocer que cuando el Estado usa su poder violento, como reacción o como amenaza, está utilizando todas las herramientas que posee aquélla que se acerca más peligrosamente a lo que quiere evitar, es decir, la violencia y la que históricamente ha demostrada ser una causante permanente de abuso de poder del propio Estado. De aquí surgen un conjunto de principios adyacentes: 1. Debe existir una primacía de los instrumentos no violentos o con historia menos abusiva (principio de última ratio); 2. No se deben utilizar instrumentos violentos si el conflicto no tiene ya algún componente violento que deba ser neutralizado o acotado (principio de mínima intervención); 3. No existe ningún conflicto que por sí solo tenga una naturaleza que implique la intervención violenta del Estado, ya que la “gravedad” no sólo se mide por los atributos de ese conflicto sino por la eficacia de los métodos de respuesta (principio de respuesta integral); 4. La selección de un conflicto como uno de aquellos que “reclaman” una intervención violenta no debe ser rígida, ya que siempre se debe dejar la puerta abierta, en el caso concreto, para que otra forma de intervención de los conflictos produzca el mismo efecto social con menor costo en términos de violencia (principio de economía de la violencia estatal).

Cuando decimos que un conflicto es un *delito* y que una forma de conflictividad es una forma de *criminalidad* es porque, supuestamente, hemos decidido intervenir en él o en ella con instrumentos violentos, Visto desde el paradigma de gestión de la conflictividad eso implica que se han tomado decisiones vinculadas a todos los principios que acabamos de señalar, y esas decisiones se han fundado en las razones centrales que nos llevan a intervenir en los conflictos y no dejarlos librados a su propia suerte. Obviamente esas decisiones son complejas y deberían estar acompañadas, en primer lugar, de una *base de información sobre las*

---

La diferenciación entre formal y sustantivo no nos dice nada acerca de la importancia de uno u otro. En la base de la discusión sobre los modelos procedimentales de democracia se halla la misma discusión. Darle primacía a lo sustantivo, va en contra de una visión conflictivista; por el contrario darle primacía a lo “formal” nos puede generar el espejismo de que una sociedad no es fuertemente criticable por los criterios sustanciales con que repartes bienes y posiciones en un tiempo determinado, por más que respete las formas (democráticas, judiciales, republicanas, etc.).

*características del conflicto y el sector de conflictividad y de la eficacia relativa de cada una de las formas de gestión de la conflictividad. En segundo lugar, debería estar acompañada de todo el aparato técnico y político propio de las políticas públicas modernas que permitan un debate, un diseño, una ejecución y una evaluación de esas políticas, más participativa y controlada como conviene a un sistema democrático*<sup>15</sup>.

Nada de eso ocurre en realidad con profundidad y permanencia en nuestro país, ni a nivel federal ni a nivel estadual y menos aún en todo aquello que necesita un alto nivel de coordinación. Pero ello no es el producto de un gobierno determinado: más bien es el resultado del nivel de rusticidad, simplismo, moralismo y negligencia que surgen en definitiva de una confianza irracional o una adhesión ideológica al paradigma del orden, que ha sido el predominante hasta la actualidad en la visión del fenómeno de la criminalidad y sus respuestas.

Vemos pues que la visión que tenemos del fenómeno de la criminalidad es la misma visión que nutre a las políticas de respuestas. No hay dos miradas, una que nos dice qué es el delito y otra que nos dice *como* enfrentarlas. Existe una única mirada.

La actual forma de *ver el fenómeno de la criminalidad es ya una condición de ineficacia de las políticas criminal o de seguridad.*

## **II. CASOS, PERSONAS, ESTRUCTURAS.**

Existe un segundo problema en el modo como analizamos el problema de la criminalidad y su control, que influye de un modo directo en la eficacia de las políticas de seguridad y en las de persecución penal, es decir, en el modo como cotidianamente nos enfrentamos al problema de la criminalidad, aún cuando hayamos definido correctamente (en base a algunos de los parámetros señalados en el punto anterior) el área de intervención de esas políticas.

Por razones históricas, que ahora se han convertido en razones burocráticas, enfocamos esas tareas en *casos o personas*. Por una parte, la larga tradición moralista del derecho penal (*mala in se*)<sup>16</sup> nos hace pensar que el problema es el de una conducta que merece un reproche y por lo tanto debe ser castigada.

Si leemos entre líneas podremos observar que buena parte de la literatura del derecho penal está todavía atada a este tipo de visión, aunque sea de un modo implícito. Ello es más influyente aún porque todavía, por un déficit de producción teórica (falta de desarrollo del Análisis Político Criminal) todavía se pretende hacer política criminal o política de seguridad *desde* el derecho penal (Obsérvese, incluso, el predominio de esta visión en muchos programas

---

La “orientación a políticas públicas” dentro de las ciencias políticas nos da instrumentos para comprender, diseñar, ejecutar, controlar, debatir el desarrollo de políticas públicas, estatales o no, orientadas a finalidades concretas, dentro de un marco valorativo explícito. Ver una antología de los textos centrales de este enfoque en Aguilar Villanueva, Luis: “El estudio de las Políticas Públicas, Miguel Angel Porrua, México, 2003. En el campo de la política criminal es poco lo que se ha utilizado de ese enorme bagaje técnico. Ver Binder, Alberto; Análisis Político Criminal, en “Tensiones...”, cit. nota 4.

La vieja distinción entre “*mala in se*” y “*mala prohibita*” que todavía cumple alguna función en la doctrina, arrastra los viejos componentes naturalistas y moralistas del viejo derecho penal. Ver. Hall, Jerome, General Principles of Criminal Law, Bobbs-Merrill, 1960, pg. 337 y ss.

de formación policial). Según esta visión nos enfrentamos a un caso o a un conjunto de casos que merecen una respuesta. Esos casos están previstos en la legislación penal y le corresponde

la justicia penal *reconocer la existencia del caso y aplicar la sanción correspondiente también prevista en la ley penal*. Otra vez nos enfrentamos a una visión que parece de sentido común, esta vez fortalecida porque efectivamente eso es lo que la justicia penal hace, pero de allí nada nos dice que eso sea lo que la política criminal o de seguridad *deba hacer*.<sup>17</sup> De hecho, esta visión sigue siendo la predominante en la producción de ideas para la política de seguridad y la política criminal; tras ello se encuentra la conjunción de elementos antiguos y de cierta desidia que es altamente funcional al conservadurismo escondido en la falsa proactividad de actores y políticos. Se olvida, así, todo el proceso que lleva a tomar la decisión de que una determinada área de conflictos reclame la intervención violenta (ya sea reactiva o disuasiva) y restringe el debate a las áreas ya definidas, donde se discutirá el aumento o la disminución de una intensidad de la respuesta penal que, en la gran mayoría de los casos, es notoriamente ineficiente y no produce resultados reales de protección. Es funcional a esta visión una academia vinculada a una visión del derecho penal que mezcla arbitrariamente ideas, doctrinas y planos, pero que se legitima a sí misma con el carácter “serio” que debería resultar del uso de aparatos conceptuales confusos, rayanos en lo esotérico.<sup>18</sup>

Por otra parte, desde el otro saber consolidado vinculado a la criminalidad, nada menos que la Criminología, aparece la visión sobre las *personas*. Ciertamente ciertas corrientes criminológicas han cambiado esa mirada, pero no la Criminología operativa (la que manejan los operadores del sistema penal). Además, por arrastre histórico también la mirada sobre las personas adquiere centralidad porque ha sido la Criminología, hasta el presente, la disciplina que más consistentemente se ha pensado a sí misma como productora de *tecnología de control de la criminalidad*. Gran parte de la información que hoy producimos se centra en *contar casos y definir personas*. Sea desde la vieja estadística policial o judicial a las nuevas fuentes de información o encuestas sobre victimización, la mirada predominante ha sido esa. Sólo muy recientemente el análisis espacial del delito ha roto ese predominio (los llamados mapas del delito) pero todavía su uso es insuficiente y precario.<sup>19</sup>

Sin duda el análisis por casos y personas tiene diversas utilidades. Pero él es insuficiente para orientar el diseño de políticas públicas generales y, además, nos da una *visión equivocada del fenómeno criminal*. En efecto, por la misma índole de la política criminal y de seguridad, es decir, por la magnitud de los instrumentos que utiliza (cárcel, amenaza de pena, hombres armados, etc.) ella se preocupa de casos y personas solo cuando están vinculados a una *regularidad social*. Si se trata de un caso aislado o de un conjunto de casos que todavía no

---

Queda escondida también la discusión sobre los difíciles problemas valorativos que se hallan en la base de toda política criminal o de seguridad, vinculadas tanto a las prioridades de protección (¿ Por qué es prioritario el simple robo que el gran desfalco bancario?, por ejemplo) como con las libertades públicas o el ejercicio de derechos de superior rango (tal como ocurre en la protesta social).

Para una crítica más amplia ver Binder, Alberto: Introducción al Derecho Penal, Ed. Ad Hoc. 2003.

<sup>19</sup> En especial se ha confundido el simple uso estadístico con el más complejo análisis espacial del delito que, por otra parte, cumple mayores funciones cuando está vinculado de un modo directo a la prevención policial directa o a la prevención situacional, que son algunas de las acciones disponibles o las estrategias que se pueden usar. No agotan los recursos de una política compleja. Es una herramienta más, sin duda, pero que cumple sus funciones, como toda herramienta, en un determinado contexto organizacional y operacional, nunca tiene valor en sí misma.

han constituido una regularidad social o una sospecha de que ella existe, es altamente improbable que algo sea constituido como delito o exista un plan preventivo o disuasivo<sup>20</sup>.

Podemos aquí hacer otra afirmación central: *la eficacia de cualquier política criminal o de seguridad depende de su capacidad de reconocer, identificar y modificar esa regularidad social*. La mirada sobre casos y personas nos ha impedido construir una mirada sobre las regularidades en las que esas personas y esos casos están inmersas, le dan sentido y respecto de las cuales las políticas tienen mucho que hacer y decir. Esta visión es más importante aún porque las políticas como tales sólo se pueden dirigir a esas regularidades sociales y fijarse objetivos respecto a ellas. Ciertamente un caso judicial puede tener mucha importancia y visto desde el sistema de garantías sólo existe como caso, pero visto desde las políticas la respuesta valdrá sólo y tanto tenga efecto sobre la regularidad en que está inmerso.

Tal como ocurre en todos los fenómenos sociales esas regularidades no son productos del azar ni son caóticas. Al contrario ellas se encuentran *estructuradas en base a funciones, expectativas y reglas*. Un conjunto de ejemplos nos servirá para aclarar nuestro punto. En la actualidad una buena parte de la criminalidad urbana común, gira alrededor de regularidades sociales que responden a la *estructura de mercado*.<sup>21</sup> Si alguien roba un vehículo solemos ver un caso y unas personas (el que roba el vehículo y la víctima) pero *ello nos dice muy poco a los efectos de organizar una política de control de criminalidad*. Lo que más nos debiera interesar es la estructura de mercado, que hace que esa persona robe ese vehículo, el circuito de venta o de desguace en el que lo introduce, los intermediarios que organizan el robo de vehículos, el encubrimiento del desguace o la venta de lo robado, los transportistas, los acopiadores, los financistas, los compradores, etc. Un simple estudiante de economía nos podría describir sin dificultad todos los *segmentos de ese mercado y su modo de interacción*. A la política criminal y a la política de seguridad debe interesarles el caso y las personas en tanto forman parte de esa estructura. Todo objetivo de control de criminalidad es impensable por fuera de un determinado nivel de intervención en esa regularidad, por ejemplo, desbaratar el mercado de vehículos robados, de repuestos, limitarlo a tales niveles, bloquearlo en tales zonas, evitar ciertas modalidades, etc. Cualquier objetivo tangible de política criminal o de seguridad está vinculado a la idea de modificación de esa específica regularidad social<sup>22</sup>. La visión sobre la

---

Aquí es necesario realizar una distinción, pero que quisiera realizarla todavía de un modo provisional: no todo caso penal está vinculado a la política criminal por más que esté prevista la respuesta penal. Esta afirmación suena extraña, porque pareciera que el hecho de constituirlo en delito ya es una decisión de política criminal. Ello es así, pero existe un efecto “distorsivo” producto de la ineludible generalidad de las previsiones penales, en tanto decisiones político criminales. Si un caso no responde a ninguna regularidad social entonces queda por fuera de la política criminal por más que la única respuesta admisible para la víctima sea el castigo penal (aquí hay otra discusión). Lo que sucede es que este efecto de distorsión se puede dar en conflictos graves. Existen algunos “delitos irrepetibles” en los que no hay política de prevención posible (sucede en algunos casos de homicidios o agresiones sexuales, vinculadas a situaciones emocionales especiales). En estos casos podrá haber castigo penal (si es admisible según la discusión de garantías) pero no hay política criminal ni de seguridad. Allí donde aparezca una regularidad recién ellas están presentes, por más que no sea una regularidad muy extendida.

El concepto económico de “mercado” se utiliza para referirse a cualquier situación en la que se realicen intercambios” Stiglitz, Joseph: *Microeconomía*, ed. Ariel, 2 ed. 1998, pg. 30. En un sentido amplio un mercado es cualquier conjunto de mecanismos mediante los cuales los compradores y los vendedores de un bien entran en contacto para comerciarlo. Fischer, S, et al; *Economía* 2 ed. Mc. Graw-Hill, 1992, pg. 53. Es justamente esta visión amplia lo que nos permite usar con tranquilidad la idea de “mercado” sin caer en visiones economicistas.

Se resalta la importancia de esta idea cuando notamos que la política de seguridad o criminal se enfrenta a miles de casos en los que la característica central es el anonimato, la falta de identificación de

estructura no significa necesariamente que pensemos a los actores como actores racionales que mueven su conducta por el juego de incentivos. Los distintos actores o segmentos que intervienen en ese mercado, por ejemplo, pueden hacerlo por distintos motivos, incluso por razones, “irracionales” o por la racionalidad que produce ese mismo campo ilícito<sup>23</sup>. Ello no es el punto. La cuestión central es que ni producimos información y análisis sobre esas regularidad y menos aún planeamos las políticas y sus objetivos en base a esa mirada estructural. **Por tal motivo, al igual que el paradigma del orden, la visión sobre casos y personas es ya una condición de ineficacia de la política criminal o de seguridad.**

No estamos hablando de un fenómeno aislado y particular. Un porcentaje muy grande de la criminalidad moderna tiene esta estructura, en la que están inmersos casos simples y casos complejos, actores simples (personas) o complejos (bandas, empresas, organizaciones criminales). El hecho de que miremos a uno u otro actor o a un tipo de casos u otro, no nos mueve de la mirada sobre casos y personas que criticamos<sup>24</sup>. Esto es particularmente significativo porque pareciera que se trata de cambiar la mirada hacia las grandes organizaciones criminales, como si ellas no estuvieran inmersas y no fueran dependientes de la estructura de mercado en la que realizan su actividad. El hecho de que se trata de una porción muy importante de la criminalidad tanto común como compleja o no tradicional lo muestra el siguiente listado de estructuras de mercado en el fenómeno de la criminalidad.<sup>25</sup> Por ejemplo, tienen similar estructura:

---

los autores. El tratamiento de estos casos hoy es altamente deficiente porque se los mira como una “imposibilidad” del sistema, justamente porque falta el actor. Al contrario en estos casos la información disponible para trabajar sobre la estructura es muy amplia. Las experiencias que se han tratado de realizar en nuestro país alrededor de las “oficinas de NN” son frustrantes, justamente por la ceguera institucional que proviene de una visión equivocada en el análisis del fenómeno criminal. Sobre la realidad omnipresente del anonimato, ver Robert, P, op. cit. pg. 115 y ss (el anonimato facilita la depredación).

Sobre los límites de la teoría de la acción racional ver Almond, G: “La teoría de la elección racional y las ciencias sociales” en “Una disciplina segmentada” FCE, 1999, pg170 y ss. Un texto clásico en el análisis de costos de la lucha contra el delito, Becker, Gary: Crimen y Castigo: un enfoque económico, en “Derecho y Economía; una revisión de la literatura” ed. Andres Roemer, FCE, 2000. pg. 383.

Por ejemplo, se suele creer que una mirada sobre la “criminalidad organizada” es necesariamente más comprometida con la eficacia de la política de seguridad. Pero ello dependerá, el contrario, de la específica estrategia que se haya diseñado. Muchas veces, orientar sin análisis los recursos hacia la criminalidad organizada implica asumir estrategias de prevención o de persecución penal que se asumen como implícitas sin mayor análisis. Es lo que ha sucedido, por ejemplo, con la política de prevención o persecución policial en el tema de mercado de drogas. El impacto de esas políticas “sorprendió” en gran medida y dejó crecer el mercado del “narcomenudeo” de drogas baratas. Posiblemente se podrían haber hecho las dos cosas, o habría que haber calibrado con mayor precisión los recursos disponibles y los daños que se querían evitar. La falta de una visión estratégica es determinante además de la ineficiencia en el uso de los recursos (es una extensión de la idea que, si es delito, debe ser perseguido, porque “así esta en la ley” independientemente de que la realidad muestre a gritos que nos es así como funcionan las instituciones.

La mirada sobre la estructura es fundamental en la criminalidad urbana, en especial la llamada pequeña que, como señala Robert, dándole una importancia extrema en la generación de una situación de inseguridad, está marcada por la idea de “anonimato” y “depredación” que generan una sensación de peligro permanente sobre un bien, la propiedad, sobre el cual existen todavía muchos elementos culturales de adoración. En el caso de pequeños hurtos, rapiñas, etc. es casi imposible organizar una persecución penal eficiente sin volcar recursos reactivos que producen efectos sociales más negativos (generando a veces reacciones tipo pandillas o agrediendo a comunidades enteras, además de los efectos culturales sobre la exclusión, etc.). En estos casos la mirada sobre estructuras (desarticular otros segmentos del mercado, es todavía más una condición de eficacia. Por otra parte, como la participación en esos mercados no se funda exclusivamente en razones de “interés económico” sino que juegan otras

- Mercados de vehículos sustraídos y repuestos.
- Mercados de mercadería sustraída a granel. Piratas del asfalto.
- Mercados de metales (cables, alcantarillas, etc.)
- 4. Mercado minorista de objetos sustraídos. (relojes, celulares, radios, etc.)
  - Mercado de ganado.
  - Mercado de armas de guerra y explosivos
  - Mercado de armas comunes.
- 8. Mercado de venenos y drogas
  - Mercado de personas emigrantes.
  - Mercado de pornografía y prostitución infantil
  - Explotación sexual de adultos
- 12. Mercado de flora protegida o en extinción
  - Mercado de fauna protegida o en extinción
  - Mercado de objetos y marcas falsificadas.
  - Mercado de objetos y “software” al margen de las patentes y derechos de autor
- 16. Mercado de apuestas y juego clandestino
  - Mercado de influencias y sobornos. El financiamiento de la actividad política. (Obras publicas, contratos del estado, etc.)
  - Mercado financiero y lavado de dinero.
- 19. Mercado laboral clandestino. Explotación. Servidumbre y esclavitud.
  - Mercado del aborto y la manipulación genética
  - Mercado de órganos.
  - Mercado clandestino de servicios profesionales. (asesoramiento impositivo, legal, etc. en tanto forman parte de las actividades ilícitas)
  - Mercado de objetos culturales protegidos o de valor histórico

Se trata de un simple muestreo de ejemplos que un análisis más preciso puede modificar. Pero cualquiera que atienda al número de casos y personas vinculados a esas estructuras creo que coincidirá en que no se trata de una parcela menor de aquello que llamamos criminalidad de un país y con influencia directa en el estado objetivo de seguridad y en el miedo colectivo. Parece evidente que la organización de la información y el análisis desde esta perspectiva y el diseño de políticas que influyan sobre la estructura es una condicional *elemental de eficacia y de asignación eficiente de los pocos recursos que disponen los estados pobres*. Nos causaría seguramente gran consternación poder observar lo poco que se hace en esta dirección. Policías y Fiscales se encuentran inmersos en el procesamiento de casos sin mayor estrategia, incluso actuando muchas veces sobre segmentos de esos mercados que son fácilmente sustituibles, agravando incluso el fenómeno criminal (aumentando la violencia por inexperiencia, por ejemplo) y tornando totalmente inútil su trabajo. <sup>26</sup>

Algo similar ocurre con otras **regularidades sociales**. Es cierto que existen casos de violencia que no responden a ninguna regularidad, pero cuando ello ocurre poco puede hacer la política de seguridad o criminal. Sin embargo, existe una enorme cantidad de casos de

---

racionalidades (pertenencia, identidad, etc.) en particular en los jóvenes, ello nos lleva a tener claro que el análisis de estructuras en el fenómeno de la criminalidad (que busca regularidad, patrones, etc.) nos lleva integrar miradas sobre regularidad distintas y su función en relación a la base conflictual (integración social parcial, fronteras de grupos, etc. Muchas de las funciones “positivas” de Coser). Ver también Kosovsky, cit, pg. 55.

Esta misma es la crítica que se le hace al trabajo desde la escuela de la Problem Oriented Policing. Ver [www.popcenter.org](http://www.popcenter.org) página que concentra muchos de los trabajos de esta corriente. Ver asimismo, entrevista a H. Goldstein en Pena y Estado n 3 “Policía y Sociedad democrática”, Inecip, pg. 233

violencia que responde a patrones comunes que pueden ser anticipados y controlados. Por ejemplo,

Formas de agresión directa que se dan en determinadas situaciones (espectáculos, estados de alcoholización, etc.

Agresiones entre grupos. Pandillas Juveniles.

Agresiones intra-familiares (violencia domestica)

Ciertas agresiones sexuales

5. Agresiones en el tránsito vehicular

6. Agresiones étnicas o colectivas.

7 Agresiones masivas o indeterminadas.

8. Agresiones a los animales

Estas formas de agresión ocurren también en el marco de una regularidad social y por lo tanto si no vemos el fenómeno criminal desde esa perspectiva poco podremos hacer, salvo correr tras los casos ya cometidos con gran desgaste de recursos sociales y emocionales y poco resultado práctico.

Existen, además, otras **regularidades** que se caracterizan por ser **instrumentales**, es decir, formas de actuación dentro de una estructura que de por sí esta sometida a otra forma de gestión de la conflictividad. Por ejemplo:

Fraudes y engaños en las relaciones comerciales interpersonales.

Fraudes societarios. Carteles y fraudes en las vinculaciones societarias.

Monopolios y fraudes a las reglas de competencia.

Fraudes en el comercio internacional.

Fraudes a la administración pública y al sistema de compras y subsidios del Estado.

Fraudes en las relaciones civiles y familiares.

De un modo u otro en todas estas situaciones la visión sobre la estructura que le da sentido a los casos y las personas es central desde el punto de vista del diseño, ejecución, control y evaluación de cualquier política de seguridad. Como hemos dicho, poco se hace en este campo. **Las nuevas formas de Inteligencia Policial, las nuevas formas de trabajo integrado entre Policía de Investigación y de Seguridad en base a problemas (POP Orientation), la llamada Persecución Penal Comunitaria y Persecución Penal Estratégica,** <sup>27</sup> son nuevas herramientas que están tratando de modificar la mirada sobre el fenómeno criminal y las formas de intervención en él.

Nuestro país está muy lejos de consolidar una perspectiva de este tipo y ello nos lleva a inevitables fracasos. Mucho más aún cuando nuestra estructura federal y regional nos obliga a esfuerzos de coordinación mayores, porque esos mercados no son simplemente locales y la eficacia en una provincia o región es altamente dependiente de lo que se haga en

---

Entendemos por Persecución Penal Estratégica (PPE) la orientación que busca integrar el trabajo de los fiscales en el marco de una estrategia global de comprensión de una forma específica de criminalidad. Las leyes vinculadas al movimiento de reforma de la justicia penal de las últimas dos décadas ya brindan instrumentos para desarrollar esos mecanismos, pero las instituciones todavía no tienen capacidad ni voluntad de utilizarlos. Por Persecución Penal Comunitaria (PPC) entendemos la integración del trabajo de los fiscales, en comunidades específicas, realizando alianzas con otros actores sociales y estatales para responder de un modo integral (no sólo con la persecución penal) a una determinada área de criminalidad.

otra. Esto lo sabe cualquier policía de provincia, que recibe denuncias de robo de motocicletas, que sabe son vendidas en otras provincias, así como sus repuestos y poco puede hacer más que tramitar actuaciones inútiles que saben se archivarán al poco tiempo. Esta situación es aplicable a ese delito simple como a cuestiones más graves o complejas como el mercado de personas. La integración en el nivel informativo, en el análisis compartido de la información, en la integración policial o en la persecución penal es todavía extremadamente débil frente a la extensión, complejidad y dinamismo de los mercados que regulan buena parte de la criminalidad más importante o más extendida. 28

### III. MILENARISMO Y PESTE. RETÓRICA Y NEGOCIO DEL MIEDO.

Según la línea argumental que venimos sosteniendo, pareciera que un conjunto de prejuicios, falta de conocimiento o inexperiencia es lo que nos conduce a la falta de claridad en la formulación de las políticas y la comprensión del fenómeno que, como hemos repetido, son dos caras de una misma moneda. Sin embargo, no es posible sostener una visión simplista de esta cuestión.

Poco a poco se ha reinstalado un mecanismo ya conocido. La utilización de la idea de *peste*. Según este mecanismo la violencia y la inseguridad es un mal indeterminado, en su extensión, en sus formas y en sus causas, pero tangible y mortal. La peste genera mecanismos de defensa que la historia ha estudiado con detalle, permite dividir a la sociedad en cuatro categorías: los enfermos, las potenciales víctimas, los transmisores y los incontaminables. Ciertos sectores sociales son los que producen el mal o ya están enfermos, el protagonista central es el conjunto de personas que pueden ser afectadas y siempre se presentarán algunos que están por afuera de este circuito.<sup>29</sup> La peste ha estado asociado a otro mecanismo: el milenarismo, según el cual advendrá, gracias a un Mesías, un tiempo de restauración del dolor y la paz reinará por mil años. Foucault, Girard, Cohn y otros han mostrado como estos mecanismos han estado atravesados por la lógica del poder y han servido para construir tiempos inclementes y autoritarios<sup>30</sup>. La metáfora no es lejana para analizar una parte del humor social respecto a los temas de seguridad; mejor dicho, es útil para señalar algunas formas

---

Obviamente los distintos mercados tienen distinta dinámica y distinta importancia relativa de los segmentos. Al mismo tiempo, las políticas de seguridad tienen distintas capacidades de intervenir en ellos, en base a la calidad, cantidad y distribución de sus recursos. Estas dos dimensiones marcan las estrategias de intervención y deben ser objeto de estudios particulares. Por ejemplo, en el mercado ilegal de bienes culturales, por ejemplo, existen estrategias muy diferenciadas para la prevención o la persecución de los robos de obras pictóricas de arte a las que se necesitan para intervenir con éxito en el mercado de bienes arqueológicos. Las capacidades de los organismos de seguridad son variadas y condicionan las estrategias, a veces de un modo mucho más determinante que la estructura del mercado en sí misma. Ello lleva incluso a situaciones en las que las probabilidades de éxito son ínfimas desde el inicio. Cuesta introducir en el análisis la idea de “imposibilidad de éxito” en un determinado lapso, lo que pondría en duda la asignación de recursos. La casi nula eficacia en el mercado vinculado al aborto es una prueba de ello y de las dificultades de racionalizar el debate. Tampoco se debe entender de lo dicho que significa asumir el fracaso, sin más. Normalmente el no poder racionalizar la inutilidad de la intervención punitiva, evita el diseño de políticas de protección más eficaces fundadas en otros medios (Es claro además que hay en este argumento un problema de “ultima ratio”).

Para un análisis más extenso de este fenómeno ver Binder, Alberto: *La sociedad fragmentada*, en “La lucha por la legalidad”, fichas del INECIP, 2003.

Además de las obras clásicas de Foucault, ver Girard, Rene: “El chivo expiatorio”, ed. Anagrama; Cohn, Norman, “En pos del milenio”, Ed. Alianza, entre otros.

específicas de su manipulación. Las razones del miedo en la sociedad son muchas y comprensibles: desde aquéllas efectivamente vinculadas a la criminalidad, la violencia o la agresión cotidiana hasta las vinculadas a la incertidumbre general sobre el futuro, en una sociedad donde los riesgos han aumentado y las redes de protección social o estatal se han debilitado.<sup>31</sup> Es evidente, pues, que una persona de clase media, en términos generales, tiene muy buenas razones para sentir temor sobre su presente o su futuro. Las crisis cíclicas de nuestro país no ayudan, por cierto, a disminuir ese temor. <sup>32</sup>

Pero lo más grave no es que nuestra sociedad transite una época de incertidumbre sino las formas de *lucro* que se han construido alrededor de ese temor. En primer lugar, *el mercado de la seguridad privada está estructurado de tal manera que la inseguridad es el negocio y la condición de su expansión*. Esto no es un hecho menor, porque ese mismo mercado es *productor de visiones sobre el problema criminal*, a la vez que genera una dinámica que complica muchas soluciones. No por una razón ideológica que impide la participación de fuerzas no estatales en la solución de ese problema, sino por el hecho más concreto de que, aquí y ahora, *su forma de crecimiento es parasitaria de la ineficacia estatal y aprovecha esa ineficacia para captar recursos estatales y utilizarlos en su provecho*. Como ocurre con toda actividad económica es probable que esta sea solamente una *lógica de expansión* y que en algún momento el mismo mercado de la seguridad deberá cambiar de dinámica para centrarse en la provisión de seguridad, pero todavía no sabemos hasta dónde puede llegar esa expansión y qué daños perdurables puede dejar, tanto en la generación de miedo social como en las posibilidades de las fuerzas estatales de responder al problema de la seguridad de los ciudadanos. *Una intervención estatal profunda, para modificar la dinámica del mercado de seguridad es también una acción necesaria para modificar las percepciones que tenemos del fenómeno criminal y de las posibilidades reales de solucionarlo o controlarlo.* <sup>33</sup>

Otra forma de lucro tiene que ver con las nuevas formas de espectáculo de la violencia. Sin duda la crónica policial es un género que ha cautivado a las audiencias de todo tipo. Las noticias policiales no son más que una forma del mismo género. Pero la potencia de los

---

Ver Robert, P, op, cit. pg.. 39 y ss. En especial pg. 119.

Señala Robert: A mediados de la década de 1970 la inseguridad que ocasionaría la criminalidad emerge como problema social y político significativo. Desde entonces no ha dejado de ser una de las cuestiones sociales más preocupantes. Al principio sorprendió sobre todo la excesiva inquietud con respecto al riesgo relativo. *Esta idea entusiasmó al mundo político y a los responsables administrativos, pues hacía inútil la reestructuración profunda de las políticas de seguridad, los dispositivos institucionales y sus doctrinas de empleo; ya que se trataba de calmar una enfermedad imaginaria, cualquier acto simbólico serviría para salir del paso con algún que otro efecto espectacular y algún arreglo al margen.* ¡Que alivio! Implícitamente esta intuición inicial duró mucho tiempo sobre la gestión de las políticas de seguridad. La *itálica* es nuestra dada la pertinencia de esta reflexión sobre nuestra actualidad. Op. cit. pg.78. Ahora bien, tras esa “intuición” que “oxigenó” al conservadurismo (y lo oxigena aún en nuestro país) existe una intuición importante: el tratamiento del miedo implica acciones políticas diseñadas en sí mismas, de gran complejidad según los entornos sociales o culturales . Ver este análisis en Kessler, op. cit. pg. 96

Robert es escéptico sobre las posibilidades de que la seguridad privada pueda solucionar problemas a los particulares y no a las empresas. (op. cit. pg. 168) pero hay que adaptar su análisis a las condiciones de mayor precariedad de nuestros sistemas de seguridad en su conjunto. Por el contrario, una integración mas creativa entre seguridad privada y pública permite solucionar algunos problemas cruciales, tales como el financiamiento de los sistemas de seguridad, o por lo menos paliar su estado actual de falta de inversión importante. Permitiría, además, una mejor planificación y distribución de recursos escasos. De todos modos como señala Kosovsky (op. cit. pg. 65) todavía estas relaciones apenas comienzan a ser estudiadas en nuestro país.

medios de comunicación, el realismo de la ficción y hasta el consistente entrenamiento para matar a través de los videojuegos que ocurre con miles de niños y adolescentes, forman un *mercado de la violencia de grandes magnitudes*.<sup>34</sup>

Cualquier pedagogo no tendría problemas en destacar la vital importancia de los medios masivos de comunicación en la educación de la ciudadanía. Pero esto no debe ser visto exclusivamente en el plano moral; al contrario, los efectos más perniciosos se encuentran en la educación de la percepción misma. La violencia y la muerte se encuentran frivolidadas en nuestro mercado de la violencia y ello hace que nuestra percepción también se vuelva frívola. Si un niño o un adolescente juegan a matar personas todos los días, eligiendo el arma, el blanco y apuntando con saña para causar el mayor daño, ¿podemos tener la expectativa razonable de que la violencia constituya para él un hecho que sea repudiado, no ya moralmente, sino en el plano de la sensibilidad? Evidentemente no. Lo mismo sucede si recibimos imágenes reales o ficticias (o a través de un relato intermedio donde se mezclan realidad, ficciones y arquetipos). En definitiva, *nuestra percepción del fenómeno criminal y de la violencia está mediada por un mercado de la violencia que se ha expandido a través de los medios masivos de comunicación*. Cuáles puedan ser los mecanismos de intervención en ese mercado es una cuestión difícil, en particular frente a la sensibilidad de toda intervención estatal en los medios de comunicación. De todos modos, sin caer en el recurso fácil a la censura previa, existen innumerables mecanismos que permitirán un control y un debate mucho más profundo sobre la incidencia de esta dimensión tanto en los aspectos subjetivos como objetivos.<sup>35</sup>

La tercera forma de lucro es más profunda aún; se trata de *la generación de miedo como forma de desarticulación social y política*. Una ciudadanía temerosa se encuentra mucho más dispuesta a bajar sus niveles de control y a renunciar a la idea central de representatividad por la de cuidado, señorío, resguardo. Es decir, formas más o menos amplias de mesianismo o caudillismo, que han sido típicas de nuestro desarrollo social y político, justamente por la incertidumbre y el miedo que ha caracterizado a nuestra vida social a lo largo de la historia.

Esto genera una forma patológica de diálogo político que se observa con claridad en nuestra época. Por una parte, la ciudadanía mantiene el tema de la inseguridad como una de sus prioridades y como una interpelación permanente. Por otra parte, la dirigencia política se muestra preocupada y atenta. Sin embargo, este aparente punto de conexión *no produce políticas consistentes*. Al contrario, pareciera que mantener este canal abierto y sin solución es la mejor forma de mantener a la sociedad expectante y atemorizada y a la oferta electoral abierta pero descomprometida. Es decir, esto le permite a la dirigencia política hablar de seguridad, sin

---

No deja de ser altamente llamativo el descuido público sobre la instalación masiva de juegos que enseñan a matar a los niños. No solo se los entrena en el uso de armas sino en hacerlo por motivos fútiles rompiendo la idea de la gravedad de la agresión de la muerte y las fronteras entre realidad y ficción que no son fáciles de manejar para ningún ser humano, menos a los niños. Existen prohibiciones sobre otras áreas (vinculadas a lo sexual) que son infinitamente menos dañinas que estos juegos.

El Comité Federal de Radiodifusión tiene facultades de control que no conforman un esquema de censura previa. “La información no podrá atentar contra la seguridad nacional ni implicar el elogio de actividades ilícitas o la preconización de la violencia en cualquiera de sus manifestaciones. Las noticias relacionadas con hechos o episodios sórdidos, truculentos o repulsivos, deberán ser tratadas con decoro y sobriedad, dentro de los límites impuestos por la información estricta. Ley de Radiodifusión 22.285, que establece, además, facultades disciplinarias. Es imprescindible lanzar un debate nacional sobre la difusión masiva de las prácticas violentas. Ver este tema en Kessler, op. cit., pg. 99.

asumir mayores compromisos. Es decir, la ganancia está en el tipo de vínculo con la sociedad, pero esa demanda no se convierte en fuerza de transformación (lo que llevaría a la dirigencia a enfrentarse a sectores burocratizados y corporativos que manejan todavía el sistema de seguridad).

De este modo, la demanda de seguridad es mantenida en medias aguas y se vuelve inoperante, tanto en el corto como en el mediano plazo. El fenómeno Blumberg, por ejemplo, es una muestra casi exquisita de desarticulación social, independientemente de las opiniones que podamos tener sobre su visión del problema y sus propuestas. La falta de acuerdos entre los actores políticos, la falta de tecnificación de las propuestas de los partidos, la repetición en soluciones ya gastadas, etc. son una muestra de un diálogo patológico entre la dirigencia política y la sociedad. Esto creo yo que ha llegado a tal magnitud que podemos decir que *el tipo de diálogo que existe entre la sociedad y su dirigencia política es también una condición de ineficacia del control de criminalidad.*

La retórica de la mano dura aparece como la forma más eficaz de conjugar todas estas formas de lucro con un discurso social aparentemente preocupado pero incapaz de construir soluciones complejas y serias a un problema de gran magnitud. En primer lugar, plantea el problema como una cuestión de *debilidad* y por lo tanto la solución como un problema de *fortaleza*<sup>36</sup>. Nada más alejado de la realidad. El binomio debilidad-fortaleza es inútil a la hora de diseñar política de seguridad o de comprender el problema de la criminalidad. En consecuencia, su visión del problema es de un simplismo que oculta las causas más evidentes y por ello es funcional al mantenimiento de buena parte de las condiciones de ineficacia en el control de la criminalidad.

En tercer lugar, es una retórica que *asusta* ya que, pese a que ha influido en la toma de decisiones en la última década, poco produce en términos concretos, con lo que mantiene vigente la visión de la peste y el milenarismo. Finalmente es una retórica que *agrava el problema*, ya que en el fondo su discurso es un llamado a la *autodefensa* (el “*métale bala al delincuente*”<sup>37</sup>). *Es decir, tras la retórica de la mano dura se esconde una cultura del linchamiento.*

Pero la emergencia de la retórica de la mano dura, en especial en nuestras versiones vernáculas, que tan poco tienen que ver con las políticas de “tolerancia cero” o las formas integrales de control de la criminalidad, no es sólo una estrategia demagógica de la dirigencia política, sino que responde al intento final de mantener una forma de gobierno del sistema de seguridad que ha sido tradicional en nuestro país y que también condiciona las visiones que tenemos del problema de la criminalidad.

---

Si analizamos las pasadas campañas electorales más recientes veremos que el tono dominante ha sido el de ofrecer fortaleza, al estilo “yo seré el principal policía”, en especial en territorio bonaerense donde el problema tiene la máxima importancia. De allí en más las propuestas han sido pobres y mostraron un retroceso de las visiones más técnicas frente a las comunicacionales. Nuestros políticos siguen añorando los viejos pactos con la policía.

El alegato implícito que se halla en las retóricas de la mano dura implica el deseo también de transferir nuevamente el problema a la sociedad y evitar el desgaste de que asumir la seguridad pública como tarea estatal preferente. Esta reacción tiene mucho también de la desconfianza que la dirigencia se tiene a sí misma y ocurre en otras áreas del Estado. Para evitar el clientelismo hay que generalizar todos los planes de ayuda, para evitar la inflación hay que tener cambio fijo y otras medidas que no responden a criterios técnicos sino a una dirigencia que se ha vuelto temerosa por su incapacidad de usar regularmente mecanismos básicos del Estado. Es otra de las formas de la renuncia a la política, con graves consecuencias para nuestro sistema institucional.

#### IV. DEL GOBIERNO POLICIAL AL GOBIERNO DEMOCRÁTICO DE LA SEGURIDAD.

Tal como señalamos al inicio de este ensayo, la percepción del fenómeno criminal no es ni puede ser independiente de las estrategias políticas para su control. Desde la producción de información hasta la ejecución de las políticas de seguridad existe una dialéctica profunda que nos debe llevar a mirarla como un único proceso.

Por tal motivo, todavía la producción de visiones sobre la criminalidad y las estrategias de diseño de las políticas de seguridad, se encuentran fuertemente condicionados por la historia de las *estrategias de doble pacto*, que han sido centrales en la configuración de las políticas de seguridad en nuestro país. Según ellas, existe un primer pacto entre los gobernantes y las fuerzas de seguridad, según el cual se les entrega a ellas el gobierno de la seguridad a cambio de ciertos niveles de control, obediencia y, en particular, el compromiso por parte de ellas de evitar *situaciones de crisis*.

De este modo las fuerzas de seguridad adquieren el poder de controlar el sistema de seguridad y niveles amplios de autonomía en cuanto a los métodos y el aprovechamiento de formas de corrupción que, en la gran mayoría de los casos, deben también compartir con sectores de la dirigencia política. El segundo pacto, es el que realizan las fuerzas de seguridad con sectores de la criminalidad, donde se garantiza cierto control territorial y cierto nivel de actividad criminal que no genere alarma social y participación en los beneficios de las actividades delictivas, a cambio de ciertos niveles de impunidad (nunca absolutos), protección frente a otros sectores, información, etc. Este esquema de doble pacto ha tenido una larga línea de continuidad en nuestro país, tanto a nivel federal como en los Estados provinciales.

Las reformas policiales de fin de la década del noventa (todas ellas trucas o parciales) fueron el resultado de algo mucho más profundo. Por razones históricas, económicas y sociales, *había llegado a su fin la estrategia del doble pacto*. Las condiciones internas de las fuerzas de seguridad, las nuevas formas de criminalidad, las demandas sociales más intensas en el sistema democrático, las nuevas formas de corrupción y sus repartos, las exigencias internacionales de cooperación y control de formas de criminalidad específicas, etc. convirtieron en *inviabile* el modelo del doble pacto. Precisamente desde el momento de esas reformas nace la idea de *un gobierno democrático del sistema de seguridad* lo que implica no sólo una mayor, más intensa y más visible participación de la dirigencia política en dicha tarea, sino la creación de nuevas estructuras políticas, una reorganización profunda del sistema de seguridad y, en consecuencia, una visión del problema criminal totalmente diferente al modelo de *cooperación controlada con la criminalidad* que es propio del sistema de doble pacto.

Sin embargo, esa visión no logró consolidarse y desde hace una década que nos encontramos entre la imposibilidad de sostener el viejo esquema, ya que hoy ningún dirigente político está en condiciones de sostener un pacto de esa naturaleza ni las fuerzas de seguridad están en condiciones de sostener un pacto con las nuevas formas y estructuras del fenómeno criminal y todavía no hemos logrado *construir un nuevo modelo democrático de gobierno del sistema de seguridad ni reorganizar las fuerzas de seguridad en base a ese modelo*.

Este tira y afloja entre dos concepciones ha marcado el ritmo del problema de la seguridad en los últimos años y es percibido por la sociedad como parálisis y desorden. De hecho, es objetivamente un factor de desarticulación del viejo "orden" del doble pacto, hoy ya

imposible de reconstruir. Empeora la situación el hecho de que no existe una situación intermedia entre estos dos modelos. Sin duda pueden existir políticas de seguridad de distinto signo, pero dentro de un esquema democrático de gobierno del sistema de seguridad. Pero ese no es el caso todavía, ya que en los distintos sectores políticos todavía existe una división entre estas dos visiones, es decir, *no existe consenso aún sobre el carácter insoslayable de la construcción de un modelo democrático de gobierno de la seguridad y ello condiciona de un modo básico nuestra visión del problema y sus posibilidades de solución.*

Aún cuando todavía existen sectores políticos y sectores de la fuerza de seguridad que ven como posible restablecer el modelo del doble pacto, pareciera que poco a poco se va tomando conciencia de su imposibilidad fáctica: pero todo esto se va haciendo de un modo lento, mucho más lento que la urgencia ciudadana y hace perder un tiempo y una energía social que sólo agrava nuestros problemas. De hecho, es todavía bastante común como sectores políticos “apuestan” a un determinado sector de las fuerzas de seguridad (más sano, más fuerte, más leal, según los gustos) con el cual sería posible reconstruir ese pacto. Además, existen ciertas necesidades propias de la dirigencia política y de ciertos sectores de las fuerzas de seguridad (autonomía, uso político, corrupción, etc.) que todavía no han sabido adaptarse a un modelo nuevo de gobierno del sistema de seguridad, por lo cual también funcionan lentificando el ineludible proceso de cambio. La sensación que suele tener la ciudadanía de que ya no se hacen las cosas como antes, pero tampoco se hacen de un modo nuevo, parece bastante cercana a lo que ocurre en realidad.

Posiblemente no sepa la ciudadanía las razones de todo esto y el debate no haya logrado clarificar todavía las variables de esta cuestión. Sin embargo, la influencia de la transición de un modelo a otro, que se va haciendo de un modo traumático, desordenado, oscuro e improvisado es también *otra de las condiciones de ineficacia de nuestras políticas de seguridad, por lo menos en esta época.*

## **V. CONCLUSIONES.**

En definitiva, el modo como afrontamos hoy el problema de la inseguridad conlleva condiciones que llevan necesariamente a la ineficacia del control de la criminalidad.

En primer lugar, la comprensión del problema, atrapado en una visión de casos y personas, no nos permite contar ni con la información ni con el análisis adecuado como para diseñar estrategias de intervención que puedan ser más exitosas.

En segundo lugar, nos hallamos en medio de una transición desordenada entre un modelo (el sistema del doble pacto) que ya es inviable (no sólo indeseable) y otro (un gobierno civil, integral y transparente de *todo* el sistema de seguridad) que todavía no se ha construido. Esto genera una realidad de desorden que es percibida correctamente por la sociedad y que constituye una obvia condición de ineficacia.

En tercer lugar, nuestra dirigencia política busca aún un modo de evitar construir un gobierno democrático del sistema de seguridad, porque considera que es una tarea riesgosa, con pocos réditos en el corto plazo y que la privaría de algunos de los beneficios que históricamente le ha dado el sistema del doble pacto; beneficios que los obtiene sin necesidad de prepararse, tecnificarse, arriesgarse a solucionar un problema que en todos los países es difícil.

En cuarto lugar, existen fuerzas sociales, organizadas como mercados en expansión para las cuales el mantenimiento de la situación de miedo, inseguridad e ineficacia de las políticas de seguridad es una condición positiva para su crecimiento. Ello constituye un obstáculo significativo a la hora de diseñar soluciones eficaces para este problema.

Vemos pues, que no es escindible el análisis del fenómeno criminal de las condiciones por las cual hoy transcurre el diseño de las políticas de seguridad. Si nos refugiamos en una mirada exclusiva sobre los fenómenos sociales (exclusión, cambios culturales, disgregación familiar o cualquiera de esa especie) tendremos una visión fragmentada de los problemas. Algo similar nos ocurre si pensamos el diseño de las políticas por fuera de las formas concretas de organización del fenómeno criminal. Creo pues que el análisis del problema de la criminalidad en nuestro país, la información que, en consecuencia, disponemos realmente, las herramientas con que pretendemos controlar esa criminalidad y las estrategias de abordaje del problema están en la actualidad muy por debajo de lo que reclama el problema. Otras áreas de la vida social se han encontrado a lo largo de la historia con situaciones semejantes y han obligado a un esfuerzo sostenido de sus dirigentes para diseñar nuevas formas de acceso al problema.

La ciudadanía viene cumpliendo su función en esta tarea, llamando la atención sobre la urgencia y gravedad del problema. Falta ahora liderazgos y tareas en la dirigencia política, intelectual y social para que hallemos un carril esforzado, realista y productivo para encarar en los próximos años un nuevo modelo de gobierno del sistema de seguridad, fundado en una visión democrática, que permita el diseño de diversas políticas de seguridad que constituyan la oferta de cada uno de los gobiernos y sus signos políticos, pero con nuevas herramientas que permitan afrontar en serio el problema, abandonando el juego de ficciones y pujas de intereses corporativos en el que estamos inmersos.

# **VIOLENCIA DE GENERO**

## **CONCEPTO BASICO DE VIOLENCIA DE GENERO**

Se entiende por violencia de género cualquier acto violento o agresión, basados en una situación de desigualdad en el marco de un sistema de relaciones de dominación de los hombres sobre las mujeres que tenga o pueda tener como consecuencia un daño físico, sexual o psicológico, incluidas las amenazas de tales actos y la coacción o privación arbitraria de la libertad, tanto si ocurren en el ámbito público como en la vida familiar o personal. (Ley 11/2007, del 27 de julio, gallega para la prevención y el tratamiento integral de la violencia de género).

## **TIPOS Y MODALIDADES DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO**

### **TIPOS DE VIOLENCIA**

La ley N° 26.485 conceptualiza distintos tipos de violencia categorizándolas en:

#### **FÍSICA:**

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

#### **PSICOLÓGICA:**

La que causa daño emocional y disminución de la autoestima o perjudica y perturba el pleno desarrollo personal o que busca degradar o controlar sus acciones, comportamientos, creencias y decisiones, mediante amenaza, acoso, hostigamiento, restricción, humillación, deshonra, descrédito, manipulación o aislamiento.

## **SEXUAL:**

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

### Violencia sexual y abusos sexuales

Incluyen cualquier acto de naturaleza sexual forzada por el agresor o no consentida por la mujer, y que abarcan la imposición, mediante la fuerza o con intimidación, de relaciones sexuales no consentidas, y el abuso sexual, con independencia de que el agresor guarde o no relación conyugal, de pareja, afectiva o de parentesco con la víctima.

### Acoso sexual

Incluye aquellas conductas consistentes en la solicitud de favores de naturaleza sexual, para sí o para una tercera persona, en las que el sujeto activo se valle de una situación de superioridad laboral, docente o análoga, con el anuncio expreso o tácito a la mujer de causarle un mal relacionado con las expectativas que la víctima tenga en el ámbito de la dicha relación, o bajo la promesa de una recompensa o de un premio en el ámbito de esta.

### El tráfico de mujeres y niñas con fines de explotación

Incluye la captación, el transporte, el traslado, la acogida o la recepción de personas, especialmente de mujeres y niñas, que son sus principales víctimas, recurriendo a la amenaza o al uso de la fuerza u otras formas de coacción, o rapto, o fraude, o engaño, o abuso de poder o de una situación de vulnerabilidad o la concesión o recepción de pagos o beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre otra, con fines de explotación. Esa explotación incluirá, como mínimo, la explotación de la prostitución ajena u otras

formas de explotación sexual, los trabajos o servicios forzados, la esclavitud o las prácticas similares. Independientemente de la relación que una a la víctima con el agresor y el medio empleado.

#### **ECONÓMICA Y PATRIMONIAL:**

La que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de la mujer, a través de la perturbación de la posesión, tenencia o propiedad de sus bienes, pérdida, sustracción, destrucción, retención o distracción indebida de objetos, instrumentos de trabajo, documentos personales, bienes, valores y derechos patrimoniales.

#### **SIMBÓLICA:**

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

#### **MODALIDADES DE VIOLENCIA:**

##### **VIOLENCIA DOMÉSTICA:**

Aquella ejercida contra las mujeres por un integrante del grupo familiar, independientemente del espacio físico donde ésta ocurra, que dañe la dignidad, el bienestar, la integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, la libertad, comprendiendo la libertad reproductiva y el derecho al pleno desarrollo de las mujeres. Se entiende por grupo familiar el originado en el parentesco sea por consanguinidad o por afinidad, el matrimonio, las uniones de hecho y las parejas o noviazgos. Incluye las relaciones vigentes o finalizadas, no siendo requisito la convivencia;

##### **VIOLENCIA INSTITUCIONAL:**

Aquella realizada por las/los funcionarias/os, profesionales, personal y agentes pertenecientes a cualquier órgano, ente o institución pública, que tenga como fin retardar, obstaculizar o impedir que las mujeres tengan acceso a las políticas

públicas y ejerzan los derechos previstos en esta ley. Quedan comprendidas, además, las que se ejercen en los partidos políticos, sindicatos, organizaciones empresariales, deportivas y de la sociedad civil;

#### VIOLENCIA LABORAL:

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

#### VIOLENCIA CONTRA LA LIBERTAD REPRODUCTIVA:

Aquella que vulnere el derecho de las mujeres a decidir libre y responsablemente el número de embarazos o el intervalo entre los nacimientos, de conformidad con la Ley 25.673 de Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable;

#### VIOLENCIA OBSTÉTRICA:

Aquella que ejerce el personal de salud sobre el cuerpo y los procesos reproductivos de las mujeres, expresada en un trato deshumanizado, un abuso de medicalización y patologización de los procesos naturales, de conformidad con la Ley 25.929.

#### VIOLENCIA MEDIÁTICA:

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

socioculturales reproductores de la desigualdad o generadores de violencia contra las mujeres.

### **CICLOS DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO.**

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

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

En estos comienzos se aprecia un exceso de control por parte del hombre hacia su pareja;

que ella suele confundir con celos,  
con una preocupación excesiva por su parte o, incluso, como signos de un gran amor hacia ella.

Esta actitud controladora se evidencia en muchos aspectos

su forma de vestir,  
su trabajo,  
control de sus gastos,  
control de salidas y de las amistades,  
intentos de separación de su familia,

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

El comportamiento agresivo del varón va aumentando en frecuencia en intensidad, hasta que la mujer decide consultar o pedir ayuda, ésta se convierte en la fase visible. Donde muchos/as se enteran de la situación por la que están pasando. **Muchas de ellas, se encuentran que no son creídas, dado que algunos de estos maltratadores suelen comportarse fuera de los muros del hogar de forma admirable, siendo, a los ojos de la sociedad, “el marido perfecto”**

Nos encontramos con que el ciclo de la violencia es una secuencia repetitiva, que explica en muchas ocasiones los casos del maltrato crónico.

Se describen tres fases en este ciclo: acumulación de tensión, explosión y reconciliación, denominada, más comúnmente, “luna de miel”.

– **Fase de acumulación de la tensión:** En esta fase los actos o actitudes hostiles hacia la mujer se suceden, produciendo conflictos dentro de la pareja. El maltratador demuestra su violencia de forma verbal y, en algunas ocasiones, con agresiones físicas, con cambios repentinos de ánimo, que la mujer no acierta a comprender y que suele justificar, ya que no es consciente del proceso de violencia en el que se encuentra involucrada. De esta forma, la víctima siempre intenta calmar a su pareja, complacerla y no realizar aquello que le moleste, con la creencia de que así evitará los conflictos, e incluso, con la equivocada creencia de que esos conflictos son provocados por ella, en algunas ocasiones. Esta fase seguirá en aumento.

– **Fase de agresión:** En esta fase el maltratador se muestra tal cual es y se producen de forma ya visible los malos tratos, tanto psicológicos, como físicos y/o sexuales. Ya en esta fase se producen estados de ansiedad y temor en la mujer, temores fundados que suelen conducirla a consultar a alguna amiga, a pedir ayuda o a tomar la decisión de denunciar a su agresor.

– **Fase de reconciliación:** Tras los episodios violentos, el maltratador suele pedir perdón, mostrarse amable y cariñoso, suele llorar para que estas palabras resulten más creíbles, jura y promete que no volverá a repetirse, que ha

explotado por “otros problemas” siempre ajenos a él. Jura y promete que la quiere con locura y que no sabe cómo ha sucedido. Incluso se dan casos en los que puede llegar a hacer creer a la víctima que esa fase de violencia se ha dado como consecuencia de una actitud de ella, que ella la ha provocado, haciendo incluso que ésta llegue a creerlo. Con estas manipulaciones el maltratador conseguirá hacer creer a su pareja que “no ha sido para tanto”, que “sólo ha sido una pelea de nada”, verá la parte cariñosa de él (la que él quiere mostrarle para que la relación no se rompa y seguir manejándola). La mujer que desea el cambio, suele confiar en estas palabras y en estas “muestras de amor”, creyendo que podrá ayudarle a cambiar. Algo que los maltratadores suelen hacer con mucha normalidad “pedirles a ellas que les ayuden a cambiar”. Por desgracia ésta es sólo una fase más del ciclo, volviendo a iniciarse, nuevamente, con la fase de acumulación de la tensión.

Por desgracia estos ciclos suelen conducir a un aumento de la violencia, lo que conlleva a un elevado y creciente peligro para la mujer, quien comienza a pensar que no hay salida a esta situación.

Esta sucesión de ciclos a lo largo de la vida del maltratador es lo que explica por qué muchas víctimas de malos tratos vuelven con el agresor, retirando, incluso, la denuncia que le había interpuesto



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

Las únicas víctimas de violencia de género son las mujeres.

Las únicas víctimas de violencia de género pueden ser las mujeres. Cuando los hombres son atacados por una mujer, se habla solo de violencia.

"La ley que protege a las mujeres no incluye ninguna figura penal, solamente brinda derechos y garantías al sujeto más débil de una relación".

Cuando se creó la ley de contrato de trabajo, se hizo para concederle derechos y garantías a la parte más débil de la relación que es el trabajador. Lo mismo ocurrió con la ley de derecho al consumidor que le dio beneficios al consumidor. En este caso, la mujer sería la más débil de la relación con su pareja ya que muchas no cuentan con la solvencia económica para afrontar un proceso judicial. Hay que tener en cuenta que un proceso de este tipo puede costar entre 20 o 30 mil pesos de manera particular".

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

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

"En estas sociedades se cuestiona y castiga la autonomía de las mujeres, se impone culturalmente que deban estar bajo la 'protección' de un varón para no ser vulnerables de posibles acosos en ámbitos públicos, ya que el ámbito público les pertenece fundamentalmente a los varones: las calles, la economía, la política, el derecho".

### **Medidas preventivas urgentes. (Ley 26485)**

Durante cualquier etapa del proceso el/la juez/a interviniente podrá, de oficio o a petición de parte, ordenar una o más de las siguientes medidas preventivas de acuerdo a los tipos y modalidades de violencia contra las mujeres definidas en los artículos 5º y 6º de la presente ley:

- a. 1. Ordenar la prohibición de acercamiento del presunto agresor al lugar de residencia, trabajo, estudio, esparcimiento o a los lugares de habitual concurrencia de la mujer que padece violencia;
- a.2. Ordenar al presunto agresor que cese en los actos de perturbación o intimidación que, directa o indirectamente, realice hacia la mujer;
- a.3. Ordenar la restitución inmediata de los efectos personales a la parte peticionante, si ésta se ha visto privada de los mismos;
- a.4. Prohibir al presunto agresor la compra y tenencia de armas, y ordenar el secuestro de las que estuvieren en su posesión;
- a.5. Proveer las medidas conducentes a brindar a quien padece o ejerce violencia, cuando así lo requieran, asistencia médica o psicológica, a través de los organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil con formación especializada en la prevención y atención de la violencia contra las mujeres;
- a.6. Ordenar medidas de seguridad en el domicilio de la mujer;
- a.7. Ordenar toda otra medida necesaria para garantizar la seguridad de la mujer que padece violencia, hacer cesar la situación de violencia y evitar la repetición de todo acto de perturbación o intimidación, agresión y maltrato del agresor hacia la mujer.

Sin perjuicio de las medidas establecidas en el inciso a) del presente artículo, en los casos de la modalidad de violencia doméstica contra las mujeres, el/la juez/a podrá ordenar las siguientes medidas preventivas urgentes:

- b.1. Prohibir al presunto agresor enajenar, disponer, destruir, ocultar o trasladar bienes gananciales de la sociedad conyugal o los comunes de la pareja conviviente;
- b.2. Ordenar la exclusión de la parte agresora de la residencia común, independientemente de la titularidad de la misma;

- b.3. Decidir el reintegro al domicilio de la mujer si ésta se había retirado, previa exclusión de la vivienda del presunto agresor;
- b.4. Ordenar a la fuerza pública, el acompañamiento de la mujer que padece violencia, a su domicilio para retirar sus efectos personales;
- b.5. En caso de que se trate de una pareja con hijos/as, se fijará una cuota alimentaria provisoria, si correspondiese, de acuerdo con los antecedentes obrantes en la causa y según las normas que rigen en la materia;
- b.6. En caso que la víctima fuere menor de edad, el/la juez/a, mediante resolución fundada y teniendo en cuenta la opinión y el derecho a ser oída de la niña o de la adolescente, puede otorgar la guarda a un miembro de su grupo familiar, por consanguinidad o afinidad, o con otros miembros de la familia ampliada o de la comunidad.
- b.7. Ordenar la suspensión provisoria del régimen de visitas;
- b.8. Ordenar al presunto agresor abstenerse de interferir, de cualquier forma, en el ejercicio de la guarda, crianza y educación de los/as hijos/ as;
- b.9. Disponer el inventario de los bienes gananciales de la sociedad conyugal y de los bienes propios de quien ejerce y padece violencia. En los casos de las parejas convivientes se dispondrá el inventario de los bienes de cada uno;
- b.10. Otorgar el uso exclusivo a la mujer que padece violencia, por el período que estime conveniente, del mobiliario de la casa

**Medidas Autosatisfactivas: (Ley 11529)**

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

Ordenar la exclusión del agresor de la vivienda donde habita con el grupo familiar, disponiendo -en su caso- la residencia en lugares adecuados a los fines de su control.

Prohibir el acceso del agresor al lugar donde habita la persona agredida y/o desempeña su trabajo y/o en los establecimientos educativos donde concurre la misma o miembros de su grupo familiar.

Disponer el reintegro al domicilio a pedido de quien ha debido salir del mismo, por razones de seguridad personal.

Decretar provisoriamente cuota alimentaria, tenencia y derecho de comunicación con los integrantes del grupo familiar, sin perjuicio de la aplicación de las normas vigentes de similar naturaleza.

Recabar todo tipo de informes que crea pertinente sobre la situación denunciada, y requerir el auxilio y colaboración de las instituciones que atendieron a la víctima de la violencia.

El juez tendrá amplias facultades para disponer de las precedentes medidas enunciativas en la forma que estime más conveniente con el fin de proteger a la víctima; hacer cesar la situación de violencia, y evitar la repetición de hechos de agresión o malos tratos. Podrá asimismo, fijar a su arbitrio y conforme a las reglas de la sana crítica el tiempo de duración de las medidas que ordene, teniendo en cuenta el peligro que pudiera correr la persona agredida; la gravedad del hecho o situación denunciada; la continuidad de los mismos; y los demás antecedentes que se pongan a su consideración. Posteriormente a la aplicación de las medidas urgentes antes enunciadas, el juez interviniente deberá dar vista al Ministerio Público y oír al presunto autor de la agresión a los fines de resolver el procedimiento definitivo a seguir.

**Asistencia Especializada.** El Magistrado interviniente proveerá las medidas conducentes a fin de brindar al agresor y/o al grupo familiar asistencia médica - psicológica gratuita a través de los organismos públicos y entidades no gubernamentales con formación especializada en la prevención y atención de la violencia familiar y asistencia a la víctima. La participación del agresor en estos programas será de carácter obligatorio, debiendo efectuarse evaluaciones

periódicas sobre su evolución y los resultados de los servicios terapéuticos o educativos, a efectos de ser considerados y registrados como antecedentes.

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

## **LEY DE PROTECCION INTEGRAL DE LOS DERECHOS DE LAS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES**

### **Ley 26.061 (conceptos básicos)**

**INTERES SUPERIOR.** A los efectos de la presente ley se entiende por interés superior de la niña, niño y adolescente la máxima satisfacción, integral y simultánea de los derechos y garantías reconocidos en esta ley.

Debiéndose respetar:

Su condición de sujeto de derecho;

El derecho de las niñas, niños y adolescentes a ser oídos y que su opinión sea tenida en cuenta;

El respeto al pleno desarrollo personal de sus derechos en su medio familiar, social y cultural;

Su edad, grado de madurez, capacidad de discernimiento y demás condiciones personales;

El equilibrio entre los derechos y garantías de las niñas, niños y adolescentes y las exigencias del bien común;

Su centro de vida. Se entiende por centro de vida el lugar donde las niñas, niños y adolescentes hubiesen transcurrido en condiciones legítimas la mayor parte de su existencia.

Este principio rige en materia de patria potestad, pautas a las que se ajustarán el ejercicio de la misma, filiación, restitución del niño, la niña o el adolescente, adopción, emancipación y toda circunstancia vinculada a las anteriores cualquiera sea el ámbito donde deba desempeñarse.

Cuando exista conflicto entre los derechos e intereses de las niñas, niños y adolescentes frente a otros derechos e intereses igualmente legítimos, prevalecerán los primeros.

## **DERECHOS Y GARANTIAS**

**GARANTIAS MINIMAS DE PROCEDIMIENTO. GARANTIAS EN LOS PROCEDIMIENTOS JUDICIALES O ADMINISTRATIVOS.** Los Organismos del Estado deberán garantizar a las niñas, niños y adolescentes en cualquier procedimiento judicial o administrativo que los afecte, además de todos aquellos derechos contemplados en la Constitución Nacional, la Convención sobre los Derechos del Niño, en los tratados internacionales ratificados por la Nación Argentina y en las leyes que en su consecuencia se dicten, los siguientes derechos y garantías:

A ser oído ante la autoridad competente cada vez que así lo solicite la niña, niño o adolescente;

A que su opinión sea tomada primordialmente en cuenta al momento de arribar a una decisión que lo afecte;

A ser asistido por un letrado preferentemente especializado en niñez y adolescencia desde el inicio del procedimiento judicial o administrativo que lo incluya. En caso de carecer de recursos económicos el Estado deberá asignarle de oficio un letrado que lo patrocine;

A participar activamente en todo el procedimiento;

A recurrir ante el superior frente a cualquier decisión que lo afecte.

**PRINCIPIO DE IGUALDAD Y NO DISCRIMINACION.** Las disposiciones de esta ley se aplicarán por igual a todas las niñas, niños y adolescentes, sin discriminación alguna fundada en motivos raciales, de sexo, color, edad, idioma, religión, creencias, opinión política, cultura, posición económica, origen social o étnico, capacidades especiales, salud, apariencia física o impedimento físico, de salud, el nacimiento o cualquier otra condición del niño o de sus padres o de sus representantes legales.

**DEBER DEL FUNCIONARIO DE RECEPCION DENUNCIAS.** El agente público que sea requerido para recibir una denuncia de vulneración de derechos de los sujetos protegidos por esta ley, ya sea por la misma niña, niño o adolescente, o por cualquier otra persona, se encuentra obligado a recibir y tramitar tal denuncia en forma gratuita, a fin de garantizar el respeto, la prevención y la reparación del daño sufrido, bajo apercibimiento de considerarlo incurso en la figura de grave incumplimiento de los Deberes del Funcionario Público.

## **LEY PROVINCIAL**

**REGISTRADA BAJO EL N° 12734**

**CODIGO PROCESAL PENAL**

"Artículo 80.- Derechos de la víctima.

"Artículo 82.- Asistencia técnica.

"Artículo 212.- Aprehesión.

Artículo 219.- Medidas cautelares no privativas de la libertad.

Artículo 240.- Secuestro.

## LEY NACIONAL 26.743 DE IDENTIDAD DE GÉNERO

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

Ejercicio: Toda persona podrá solicitar la rectificación registral del sexo, y el cambio de nombre de pila e imagen, cuando no coincidan con su identidad de género autopercibida.

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

Acreditar la edad mínima de dieciocho (18) años de edad, con excepción de lo establecido en el artículo 5° de la presente ley.

Presentar ante el Registro Nacional de las Personas o sus oficinas seccionales correspondientes, una solicitud manifestando encontrarse amparada por la presente ley, requiriendo la rectificación registral de la partida de nacimiento y el nuevo documento nacional de identidad correspondiente, conservándose el número original.

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

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

Personas menores de edad. Con relación a las personas menores de dieciocho años de edad la solicitud del trámite a que refiere el artículo 4° deberá ser efectuada a través de sus representantes legales y con expresa conformidad del menor, teniendo en cuenta los principios de capacidad progresiva e interés

superior del niño/a de acuerdo con lo estipulado en la Convención sobre los Derechos del Niño y en la Ley 26.061 de protección integral de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Asimismo, la persona menor de edad deberá contar con la asistencia del abogado del niño prevista en el artículo 27 de la Ley 26.061.

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

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

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

Efectos. Los efectos de la rectificación del sexo y el/los nombre/s de pila, realizados en virtud de la presente ley serán oponibles a terceros desde el momento de su inscripción en el/los registro/s.

La rectificación registral no alterará la titularidad de los derechos y obligaciones jurídicas que pudieran corresponder a la persona con anterioridad a la inscripción del cambio registral, ni las provenientes de las relaciones propias del derecho de familia en todos sus órdenes y grados, las que se mantendrán inmodificables, incluida la adopción. En todos los casos será relevante el número de documento

nacional de identidad de la persona, por sobre el nombre de pila o apariencia morfológica de la persona.

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

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

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

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

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

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

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

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

Diversidad sexual en Argentina se refiere a la situación en Argentina de las personas y comunidades identificadas como lesbianas, homosexuales o gays, bisexuales, transexuales, transgénero, queer, pansexuales, asexuales, poliamorosas, BDSM, fetichistas, y en general todas las orientaciones e identidades sexuales discriminadas. Las expresiones "homosexualidad", "LGBT" y "movimiento LGBT" (Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales) están incluidas en la misma.

Desde julio de 2010 está vigente la Ley de Matrimonio Igualitario que garantiza a los homosexuales los mismos derechos conyugales que a los heterosexuales, incluido el derecho a la adopción y el reconocimiento sin distinción de la familia homoparental. En 2015, tras la entrada en vigencia del nuevo Código Civil y Comercial, las parejas sean del mismo o de diferente sexo pueden acceder a la figura legal llamada unión convivencial, con la cual se ejerce el derecho a vivir en familia, obteniendo ciertos efectos jurídicos aun cuando no se contraiga matrimonio. Ya desde 2003, en la ciudad de Buenos Aires y en la provincia de Río Negro existe la unión civil, que permite la unión formada libremente por dos personas con independencia de su sexo que hayan convivido en una relación de afectividad estable y pública durante un tiempo determinado. En 2007, la ciudad de Villa Carlos Paz (Córdoba) también implementó la figura de la unión civil.

En 2012, se aprobó la Ley de Identidad de Género, que permite que las personas trans (travestis, transexuales y transgéneros) sean inscritas en sus documentos personales con el nombre y el sexo a elección.

A pesar de los avances legislativos, la homofobia y la discriminación continúan presentes en algunas leyes y en la sociedad argentina. En tanto, al año 2017 no

existen leyes antidiscriminación a nivel nacional, que incluyan como categorías protegidas la orientación sexual e identidad de género.

Cada 28 de junio se conmemora internacionalmente el **Día Internacional del Orgullo LGBT** y el uso de las siglas se popularizó para identificar a esta comunidad.

No obstante, con el pasar de los años y de las nuevas tipificaciones acerca de las tendencias sexuales de los individuos, la sigla LGBT se ha modificado por **LGBTTTI**, por ser más integradora.

Sus siglas incluyen, nombran y representan tanto a lesbiana, gay, bisexual y **transgénero, como a travesti, transexual e intersexual.**

Existen diferentes naturalezas dentro de las minorías que componen el movimiento LGBT o LGBTTTI. Estas diferencias radican en la definición de la orientación sexual o identidad sexual con la identidad de género. A continuación, las diferencias básicas:

LGBT o LGBTTTI	Definición	Identidad de género	Orientación Sexual
<b>Lesbiana</b>	Su nombre proviene de las amazonas guerreras que vivían en la isla de Lesbos mencionadas en la mitología griega.	Femenina	Atracción femenina.
<b>Gay</b>	El término se comienza a usar en Inglaterra durante el siglo XVI como sinónimo de alegre o feliz. Hoy se usa este anglicanismo para referirse a las personas homosexuales, especialmente hombres.	Masculino	Atracción masculina.

LGBT o LGBTTTI	Definición	Identidad de género	Orientación Sexual
<b>Bisexual</b>	Personas que se sienten atraídos sexualmente por ambos sexos.	Masculino o femenino	Atracción por ambos sexos.
<b>Travesti</b>	Son personas que asumen el vestuario y la sexualidad del género opuesto.	Masculino o femenino	Atracción por el sexo opuesto del género que asume.
<b>Transgénero</b>	Son personas que no se identifican con su sexo biológico e identidad sexual, sin embargo no cambian físicamente.	Masculino o femenino	Atracción por el sexo opuesto según su identidad sexual.
<b>Transexual</b>	Son personas cuya identidad de género está en discordancia con su sexo biológico e identidad sexual. Por ello se someten a procedimientos hormonales y quirúrgicos para homogeneizar este aspecto.	Masculino o femenino	Atracción por el sexo opuesto según su identidad sexual.
<b>Intersexual</b>	Personas que tienen genitales de ambos sexos, por ejemplo, tener un órgano reproductivo interno de una mujer y	Masculino o femenino	Heterosexual u homosexual

LGBT o LGBTTTI	Definición	Identidad de género	Orientación Sexual
	órgano sexual externo de un hombre.		

**PRIMER Y SEGUNDO NIVEL DE ATENCION.**

**COMO ARTICULA LA POLICIA CON LOS DE MAS ORGANISMOS QUE ATIENDEN ESTA TEMATICA.**

**DIRECCION PROVINCIAL DE POLITICAS DE GÉNERO.**

Políticas de Género atiende a equipos estatales y organizaciones de la sociedad civil. Es el organismo provincial que diseña y monitorea políticas públicas orientadas a la construcción de igualdad entre varones y mujeres.

Genera actividades de articulación y fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil y está conformada por diferentes equipos de profesionales:

Promoción de derechos: capacitaciones en derechos de las mujeres a equipos de gestión local, organizaciones, distintos niveles y poderes del Estado.

Atención y prevención de las violencias hacia las mujeres.

Fortalecimiento institucional: Diseño de Proyectos y acciones estratégicas hacia la autonomía de las mujeres.

Guardia de Atención Permanente: funciona las 24 horas, 365 días del año para el asesoramiento de equipos de gestión local y organizaciones de la sociedad civil.

Equipo de Comunicación Estratégica.

Red de Casas de protección y fortalecimiento para mujeres en situación de violencia

A través de la "Red de Casas de Protección y Fortalecimiento de Mujeres en riesgo de vida motivada por violencias de género" se busca dar respuesta al alojamiento transitorio de mujeres, sus hijos e hijas, en situación de riesgo de vida motivada por violencias de género.

**Dichos organismos se ubican:**

SANTA FE: Corrientes 2879 Tel. 0342-4572888

ROSARIO: Zeballos 1799 tel. 0341-4721753/54/55

RECONQUISTA: Hipólito Irigoyen 1415 tel. 03482-438895/96

RAFAELA: Bv Santa Fe 2771 Tel. 03492-453062

VENADO TUERTO: 9 de Julio 1765 Tel.03642-408800/01

**ECINA (Santa Fe Capital)**

El Gobierno de la Ciudad creó el Equipo Interdisciplinario de Intervención en Niñez y Adolescencia (ECINA) integrado por profesionales de diversas disciplinas con el objetivo central de articular e intervenir críticamente en situaciones de vulnerabilidad y exclusión social.

El Equipo tiene como funciones específicas: recepcionar y reconocer los casos de niños, niñas y adolescentes con derechos vulnerados; indagar y evaluar las situaciones (con técnicas de registro y estadísticas) a los efectos de realizar diagnósticos sociales; sugerir intervenciones fundadas y derivar las mismas; hacer un seguimiento; asesorar profesionalmente a los equipos territoriales sobre diversas problemáticas y coordinar las acciones intra e interinstitucional, tanto con organismos gubernamentales como no gubernamentales de todos aquellos casos de derechos de niños o adolescentes amenazados o vulnerados.

**CAJ (Centro de Asistencia Judicial)**

Asiste a la víctima en el proceso Penal.

En la actualidad está dividido por delitos, el objetivo principal es garantizar el acceso a la justicia por parte de los ciudadanos, está compuesto por Abogados, trabajadores Sociales y Psicólogos, entre otros, tiene como fin garantizar los derechos de la víctima a la información, justicia y reparación.

En el aspecto más destacado en el nuevo sistema penal es que cuentan con legitimación para representar a los damnificados por delitos como QUERELLANTES

### **SUB SECRETARIA DE LOS DERECHOS DE NIÑO, NIÑA Y ADOLESCENTES**

La Subsecretaría de Derechos de Niñez, Adolescencia y Familia tiene como misión fundamental la formulación y ejecución de las políticas públicas para la promoción y protección de los Derechos de niñas, niños y adolescentes de la provincia de Santa Fe; estableciendo medidas de resguardo integrales o excepcionales en caso de inminencia o vulneración de estos derechos o garantías según lo establecido por la Ley Provincial N° 12.967.

#### **MUNICIPIOS Y/O COMUNAS**

**CAF (Centro de Asistencia Familiar)**

**CENTROS DE SALUD**

### **BUSQUEDA DE PERSONAS**

#### **Diseño de la Investigación**

La propuesta de este Modulo, es brindar conocimiento en cuanto al diseño de estrategias de Actuación para el personal policial actuante, en casos en los que se denuncia la DESAPARICION DE UNA PERSONA (mayor o menor de edad). El objetivo es organizar eficientemente los recursos de investigación, teniendo como objetivo la pronta aparición de quien está siendo buscado y la averiguación de los hechos delictivos que pudieran relacionarse con la desaparición.

## PRIMERAS HORAS DE INVESTIGACION.

Lo primero que debe hacerse es procurar **conocer a quien se busca: como está conformado su núcleo familiar y de amistades e identificar a las personas con las cuales ha mantenido** relaciones (conflictivas o no), quienes integran sus vínculos sociales y/o deportivos etc.

Es crucial que el fiscal recuerde a los agentes policiales que no hay ninguna norma que exija el transcurso de 12, 24 ni 48 horas para poder empezar a trabajar en la búsqueda. Si la persona buscada está siendo víctima de algún delito, sin dudas estas primeras horas serán cruciales, más allá de que cuantitativamente los casos en los que la desaparición termino siendo voluntaria sean muy representativos.

## PRIMERA MEDIDA: CONOCER A QUIEN SE BUSCA

A continuación, se brindarán algunos detalles acerca del contenido que habrá que recabar, la forma recomendable es hacerlo y las posibles fuentes de información

### **A través de sus relaciones o vínculos personales**

quienes fueron las personas que tuvieron el último contacto con la persona desaparecida, ya sea de forma personal, así como a través de otros medios como redes sociales, teléfonos, mensajes de texto, correo electrónico, etc.

Como está conformado su grupo familiar (padres, hermanos, esposos / pareja, hijos, primos, tíos etc.) y con quienes tenía una relación más cercana y/o problemática.

Con quien/es vivía la persona que se busca (al momento de desaparecer o en un pasado cercano)

Quienes eran sus vecinos y vecinas del barrio o personas que pudieron haberla visto (ejemplo: comerciantes de los locales del barrio, encargados de edificio, etc)

Donde estudia, compañeros, docentes.

Donde trabaja y quiénes son sus compañeros.

Que otras personas conforman su núcleo de amistades.

Si pertenecía algún club o practicaba algún deporte.

Si concurría a algún centro religioso con cierta asiduidad.

Si estaba bajo tratamiento psicológico, psiquiátrico, de un psicopedagogo o médico, etc. Y quienes eran los profesionales que la estaban atendiendo.

Deben priorizarse en estas primeras horas el testimonio de quienes vieron por última vez a la persona buscada, intentando precisar el último lugar en el que fue vista. Una vez identificado el lugar desde el que habría desaparecido

### **Diligencias a llevarse a cabo por la Policía de la Pcia de Santa Fe**

La fiscalía debe controlar que los primeros pasos, apenas recibida la denuncia, se lleven a cabo, inclusive si surgieran algunos datos de relevancia: testimonios, requisas domiciliarias. El trabajo es con la colaboración y la comunicación habitual de DDHH, sobre todo en lo que se refiere a niños y adolescentes.

### **¿Qué hacer ante una denuncia de Paradero?**

Recibir la denuncia

Comunicar a la fiscalía en turno y/o Fiscal de Paraderos

Requerir mediante nota de estilo colaboración a los fines de la localización de la persona **(A.U.O.P.- CEN.COM.POL.- D-3- T.O.E.- AGRUPACION CUERPOS- DD.HH.- Central de Emergencias 911-)**, en el pedido de colaboración debe plasmarse los datos de la búsqueda, características físicas, quien la requiere y se debe adjuntar una vista fotográfica lo más actual posible.

**La nota al D-3 es a los fines se ingresen al SIFCOP (Sistema Federal de Comunicaciones Policiales)** así cualquier fuerza provincial o

nacional, que realice algún control, puede detectar si la persona está siendo buscada.

**La vista fotografía es publicada en los medios solo con la autorización del fiscal y es pedida dicha publicación por Derechos Humanos).** La familia debe autorizar dicha virilizarían de la fotografía. - **los anexos I y II deben ser remitidos a DDHH y Trata de personas** (trata lleva un base de datos de personas desaparecidas de toda la provincia)

***De acuerdo con las características del hecho se procederá en consecuencia. (testimonios de vecinos, parientes y amigos, requisas domiciliarias, compulsas de redes sociales, teléfono celular, la empresa a que pertenece por si fuera necesario una intervención y mensajes de texto y llamadas entrantes y salientes, antena de geolocalización, esto se requiere mediante oficio, etc.).***

