



Concurso de Ascensos Policiales 2023

Manual de estudio

GRADO ACTUAL

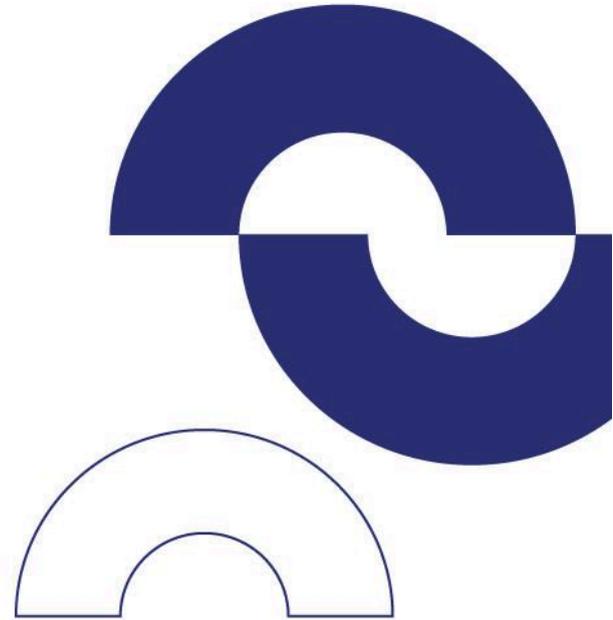
Comisario

CONCURSA PARA

Comisario Supervisor

ESCALAFÓN

Profesional y Técnico



Subsecretaría de Formación y Carrera Policial
Instituto de Seguridad Pública (I.Se.P)

 www.isepsantafe.edu.ar

ACTUALIZACIÓN LEGAL

DERECHO PROCESAL PENAL

DERECHO PROCESAL PENAL PROVINCIAL PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS.

1) PUBLICIDAD Y TRANSPARENCIA

Las principales instancias del nuevo proceso penal se plantean en audiencia pública que posibilitan la presencia de cualquier miembro de la comunidad, por lo que de esta manera puede conocer el desarrollo de los procesos penales y controlar la actuación de quienes participan en él.

La manifestación más clara de lo expresado lo constituye el juicio oral, momento esencial en el nuevo proceso penal.

Toda actividad se realiza ahora en forma oral y ante el público presente, que de esta manera puede controlar la actuación de las partes, los dichos de testigos y peritos y por último la sentencia de los jueces.

2) PARTICIPACIÓN DE LA VÍCTIMA

En el nuevo CPP. posibilita una amplia participación de la víctima en todas las instancias del proceso. Algunos de ellos son:

- Información completa sobre la situación de la causa en todo momento.
- Notificación expresa de las principales decisiones adoptadas, que influyen en el desarrollo del proceso.
- Revisión de las decisiones de los fiscales.
- Persecución penal del imputado, sea junto al fiscal o hasta inclusive sin su participación. Cuando el fiscal decide no seguir interviniendo en el proceso.
- Revisión de las decisiones de los jueces.
- Acción en demanda de daños y perjuicios.
- Con el objeto de garantizar el ejercicio de los derechos señalados, se prevé la asistencia técnica jurídica gratuita de la víctima.

3) ASIGNACIÓN CLARA DE ROLES Y RESPONSABILIDADES.

En todo proceso penal se plantea un conflicto de intereses entre quien pretende penalmente (persigue la imposición de la pena) y quien se resiste a esa pretensión, conflicto que es resuelto por una persona distinta, que no debe estar involucrada con ninguno de aquellos.

El nuevo proceso asigna la tarea de perseguir, al representante del Ministerio Público de la Acusación (fiscal) posibilitando a la víctima asumir la misma tarea (querellante).

Frente a esta actividad acusatoria se encuentra el imputado del delito, quien también tiene amplias facultades para defenderse a través de su abogado defensor, también aportando las pruebas que considere necesarias.

Por último el conflicto planteado es resuelto por el juez penal, quien no está involucrado en los intereses de las partes, es un tercero imparcial que resuelve el caso según las pruebas aportadas por las partes durante el desarrollo del juicio.

4) RAPIDEZ Y EFICACIA

Detrás de todo delito subyace un conflicto social que produce consecuencias no deseadas en las personas involucradas (dolor, pérdida, daño, enemistad, etc) y en la sociedad toda.

El nuevo C.P.P. establece plazos breves para el desarrollo de las distintas etapas del proceso e introduce distintas herramientas procesales que procuran la finalización rápida del juicio penal (x ejemplo introduce el juicio abreviado).

De esta manera procura una solución rápida y eficaz que respete los derechos y garantías

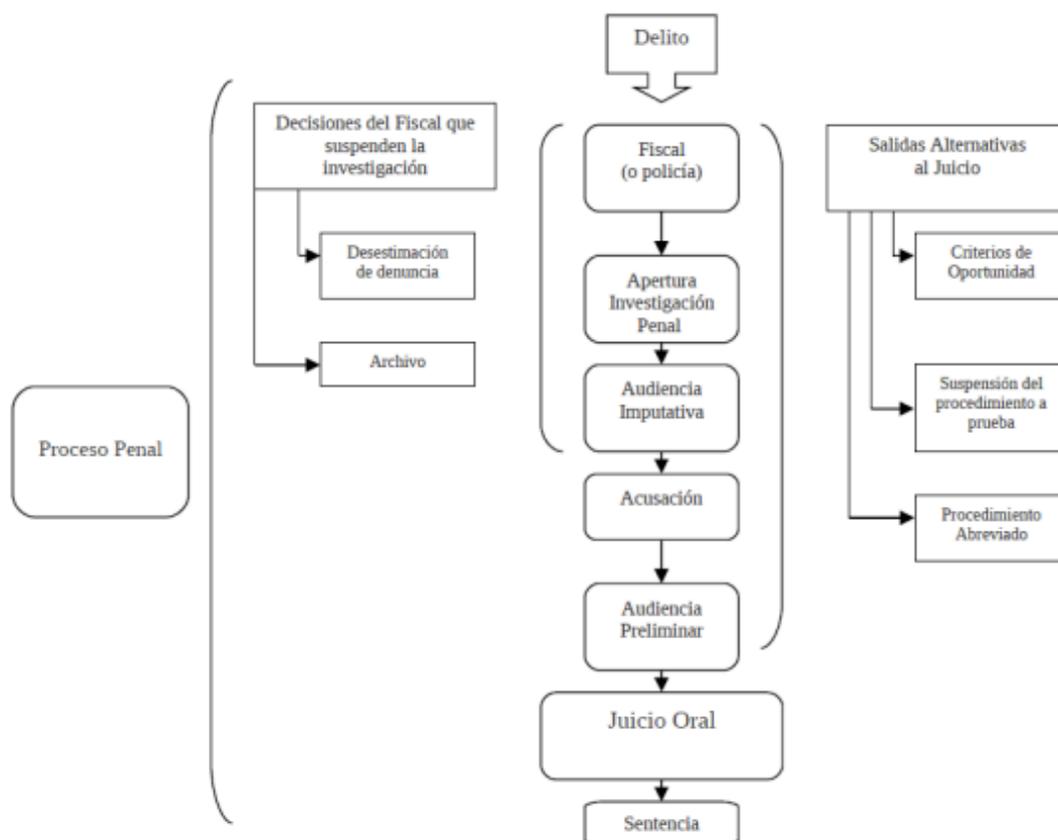
de todos los involucrados en el proceso penal y que satisfaga los legítimos intereses de la sociedad.

5) ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN FRENTE AL CONFLICTO

Antes se establecía como única respuesta posible frente al delito la imposición de una pena.

El nuevo C.P.P. establece alternativas a la aplicación de penas, considerando las particularidades del caso (delito menores) y privilegiando fundamentalmente la voluntad de las partes en el conflicto concreto (víctima e imputado) y la reparación de los daños y perjuicios derivados del hecho delictivo. Ello sucede cuando el fiscal recurre a los llamados criterios de oportunidad, a la suspensión del procedimiento penal a prueba y el procedimiento del juicio abreviado.

ESQUEMA DEL NUEVO PROCESAL PENAL



Proceso Penal: Es el mecanismo a través del cual se vale el Derecho Penal para aplicar la sanción al responsable de un delito. Es un proceso de selección a través del cual se va destilando la NOTITIA CRIMINIS hasta el punto de llegar al juicio oral tan solo aquellos hechos punibles previamente determinados, con autor conocido y con respecto al cual no concurra evidencia sobre la existencia de alguna causal de extinción o incluso de exención de la responsabilidad penal. **“Dilucida el conflicto entre el IUS PUNIENDI estatal y el derecho a la libertad individual del imputado desde el momento de la comisión del delito”**

Se divide en tres etapas, las que deben transcurrir regularmente para que se pueda dictar, con validez, una sentencia penal:

ETAPA 1ª Investigación Penal Preparatoria: Tiene como finalidad la colecta de los elementos probatorios que servirán para ejercer correctamente la acción penal pública. Es decir que se trata de recoger toda la evidencia posible para que el órgano acusador pueda sostener su pretensión o disponer el archivo de las actuaciones, lo cual en algunos casos puede suceder a instancia del propio requirente (art.289) o a instancia de la Defensa, puede ser dispuesto por el Juez de la IPP (art.290). Autoridades encargadas de dicha actividad: Ministerio Público Fiscal y autoridad policial – también se encuentra previsto un Organismo de Investigaciones



Fiscal: es el funcionario que lleva materialmente la dirección de la investigación criminal (Investigación Penal Preparatoria) y el ejercicio de acción penal pública; es decir, es a quien corresponde desempeñar directa y concretamente, en un proceso penal, las funciones y atribuciones del ministerio público.



Ante un **presunto hecho delictivo**, la IPP puede iniciarse por:

-Decisión del Fiscal. La Policía (o cualquier otro organismo de seguridad) presta colaboración y cumple las órdenes que se le impartan.

-Acción de la Policía. La Policía comunica la novedad de inmediato al Fiscal para que éste controle la investigación e imparta instrucciones genéricas o específicas. En uno u otro caso, el anoticiamiento de un hecho delictivo puede realizarse en sede policial o en la fiscalía por:

- a) denuncia verbal o escrita,
- b) otra forma de anoticiamiento.



Audiencia imputativa

La audiencia imputativa -también denominada audiencia de imposición de cargos es la que presta el imputado ante el Fiscal interviniente en la investigación penal preparatoria -en la que nace la atribución delictiva que se le formula-, acto que se debe llevar cabo respetando determinadas formas y garantías colocadas en salvaguarda del mismo y del debido proceso.

ETAPA 2ª: Procedimiento Intermedio- se encuentra regulada en el Título II del Libro III (Investigación Penal Preparatoria) por lo que puede considerarse que forma parte de la misma y comienza con el requerimiento acusatorio (294), para finalizar con el auto de apertura a juicio (art.304) o sobreseimiento (art.306). Dicho período, cuyo acto central es la audiencia preliminar (art.302) hace las veces de filtro impidiendo que lleguen a juicio aquellas causas que admitan salidas alternativas o consensuadas o cuando existan defectos en la acusación – del Fiscal o el querellante.

Acusación:

El procedimiento intermedio comienza con la formulación de la acusación y funciona como “filtro” donde pueden plantearse salidas alternativas al juicio oral. El actor penal presenta su requerimiento acusatorio, cuando de los elementos materiales probatorios, evidencia física o información legalmente obtenida, se pueda afirmar, con probabilidad de verdad, que la conducta delictiva existió y que el imputado es su autor o partícipe.



Audiencia preliminar: La audiencia preliminar es el epicentro del procedimiento intermedio. Tiene una naturaleza saneadora. Constituye el acto procesal imperativo de la fase intermedia del proceso penal acusatorio que se desarrolla oral y contradictoriamente frente a un Juez imparcial, mediante el cual se realiza el control jurisdiccional crítico de la etapa de investigación conducida por el Ministerio Público. Este control crítico importa la verificación de la validez formal de la acusación y, a la par, la evaluación acerca de la consistencia del caso para habilitar la etapa de juicio, a partir de la prueba que se ofrece, por ambas partes, control de legalidad incluido.

ETAPA 3ª: Juicio o Debate, que se caracteriza por su naturaleza contradictoria, oral y pública, en la que el Tribunal de Juicio asume un rol pasivo, sin posibilidad de asumir posturas proactivas o de iniciativa probatoria.

Se divide en tres sub estaciones:

- a) Preparación del juicio e integración del tribunal
- b) Sustanciación del debate, segmento que representa el corazón del juicio donde las partes confrontan oralmente y se produce la prueba precedentemente ofrecida, todo bajo la dirección de un Tribunal imparcial e imparcial.
- c) Emisión de la sentencia.

Sentencia: Resolución judicial que decide definitivamente el proceso Terminado el debate el Juez o Tribunal pasa a deliberar citando a las partes para la lectura de la decisión en un plazo no mayor a 2 días.

DECISIONES DEL FISCAL QUE SUSPENDEN LA INVESTIGACIÓN

Archivo

El Fiscal dispondrá el archivo de las actuaciones en los siguientes casos:

- 1) cuando media una causal extintiva del ejercicio de la acción penal
- 2) que el hecho investigado no se cometió o no encuadra en una figura penal;
- 3) que el delito no ha sido cometido por el imputado o media una causa de justificación:
- 4) cuando no hubiera suficientes elementos de prueba para fundar la requisitoria de apertura del juicio

Desestimación de la denuncia

El Fiscal no podrá actuar cuando el hecho denunciado no constituya delito penal. Cabe aclarar que no toda falta o incumplimiento de un deber o una obligación es un delito penal.

También podrá desestimarse la denuncia cuando pasó mucho tiempo desde que ocurrió el hecho de modo que la acción penal está prescripta.

Por ejemplo, si se quiere denunciar un hurto sucedido hace varios años.

SALIDAS ALTERNATIVAS AL JUICIO (procedimientos especiales)

Criterios de oportunidad: posibilidad que tienen los órganos encargados de la promoción de la persecución penal, fundada en razones diversas de política criminal y procesal de no iniciar la acción, o de suspender provisionalmente la acción iniciada, o de limitarla en su extensión objetiva o subjetiva, o de hacerla cesar definitivamente antes de la sentencia, aun cuando concurren las condiciones ordinarias para perseguir y castigar; ejemplo cuando se reparó el daño, o cuando el imputado está afectado de una enfermedad incurable, en estado terminal.

Suspensión del procedimiento a prueba: dentro de las alternativas al juicio oral la suspensión del procedimiento penal a prueba se presenta como un acuerdo entre el fiscal e imputado que convienen no continuar con el proceso a cambio del cumplimiento de ciertas condiciones que se imponen al imputado (conductas determinadas; indemnizaciones, etc.) La propuesta de la suspensión es formulada por el fiscal, con acuerdo del imputado y su defensor, y es resuelta por el juez.

Procedimiento abreviado: trámite que se presenta como alternativa al juicio oral y que implica acuerdo entre el fiscal e imputado, sobre la existencia de un delito, la responsabilidad penal del acusado y la pena aplicable. Al evitarse el juicio oral y toda la actividad probatoria que éste implica, a través del procedimiento abreviado se concluye más rápidamente el proceso penal.

PROCESO PENAL FEDERAL

NOCIONES GENERALES

- Mediante la Ley N° 27.482 se introdujeron modificaciones al Código Procesal Penal de la Nación aprobado por el artículo 1° de la Ley N° 27.063 y su modificatoria.
- Que la entrada en vigencia del aludido código, será en forma progresiva y de conformidad con el cronograma de implementación que se apruebe oportunamente.
- Que mediante el artículo 1° de la Ley N° 27.482 se sustituyó la denominación del mencionado cuerpo legal por la de CÓDIGO PROCESAL PENAL FEDERAL estableciéndose las adecuaciones legales correspondientes a la nueva denominación del referido ordenamiento.
- Que, asimismo, la aludida Ley efectuó una amplia y profunda reforma de su articulado mediante una extensa cantidad de sustituciones normativas y la incorporación de nuevas disposiciones al ordenamiento legal procesal penal. Tales innovaciones se integraron al texto preexistente mediante artículos y, en su caso, por medio de distintos agrupamientos de normas insertados sin modificar la numeración original, e individualizados con el uso de adverbios numerales romanos.
- Cabe consignar que con este nuevo Código de procedimiento se adopta el Sistema ACUSATORIO, que implica que:
 - Las FFSS hablan sólo con la Fiscalía.
 - El Juez interviene cuando el Fiscal se lo pide, en una audiencia.
 - Que en dicho momento también estará presente el defensor, quien conoce el caso y reclamará, contradecirá, etc.

- Que el juez decide en base a lo que pase en las audiencias.-

- El nuevo sistema no sólo es acusatorio, es ADVERSARIAL, porque todo el proceso es por audiencia. Acusatorio: investiga el Fiscal, Adversarial: Se resuelve todo en audiencias.
- La constitución Nacional, exige un modelo ACUSATORIO desde 1853. Hubo mucha demora. En 1994 (con su reforma) se mantuvo esa lógica y la Corte Suprema ratificó que este era el modelo hacia 2004 y 2005. También lo exigen los pactos de DDHH incorporado en 1994.
- Es ese uno de los fundamentos de porqué se elige al modelo ACUSATORIO/ADVERSARIAL.
- Ahora, las AUDIENCIAS SON CONTRADICTORIAS, y el Juez resuelve conforme a ellas sobre la base de lo que diga y actúe el Fiscal y la Querella, que serán contradichos por el DEFENSOR.
- Sin embargo, puede haber AUDIENCIAS NO CONTRADICTORIAS. Por ej. El Fiscal pide allanamientos, detenciones e intervenciones telefónicas. Son las audiencias UNILATERALES, o sea sólo está la Fiscalía. El que decide es el Juez de garantías (porque ya no existe el Juez de Instrucción), que controla si hay razones suficientes o elementos, por ello a estas audiencias hay que ir con elementos suficientes y razones fundadas, o la medida es rechazada.
- EL DEFENSOR: aclarado el papel del Juez y el Fiscal, queda el defensor, - Una táctica es buscar la invalidez del procedimiento, aun cuando su cliente es culpable. - Otra es el valor de prueba (por ej. ante un testigo del hecho, va a decir que vio todo desde lejos, si usa lentes, etc., es decir, buscará debilitar la prueba de cargo. -Ofrece y produce pruebas. ATENCIÓN: hoy la defensa lleva su legajo de investigación. La diferencia con lo del fiscal es que es optativa (la del Fiscal es obligatoria). Por ej. pide informes que antes no podía hacer.
- En la actividad de las FFSS hay que EVITAR NULIDADES PROCESALES. Es decir, hay que recabar prueba de cargo o acusación fuerte. Aquí la labor de las FFSS acredita el hecho (que el robo existió, por ej.), pero también hay que acreditar la autoría, por ello decimos que las FFSS son esenciales. Ante una violación al procedimiento, el Fiscal no podrá remontar la nulidad que planteó la defensa.
- Es por ello que cobra importancia hoy algo de lo que antes no se hablaba: "LA CADENA DE CUSTODIA", (por ej. droga o armas). Tiene que estar preservada en cada lugar que transite. Se debe garantizar que se mantuvo inalterable, porque si no se cuidó la cadena de custodia, la defensa puede plantear que fue sustituida o alterada.
- Las FFSS son centrales para la investigación de TRÁFICO DE DROGAS, ARMAS, TRATA DE PERSONAS, CONTRABANDO, o sea, Delitos complejos. Es así que nos encontramos con imputados que son muy poderosos, por lo que el sistema otorga herramientas para poder vencerlos.
- Son herramientas propias para estos delitos y no para otros, Agente Encubierto, y Revelador.
- Ahora la relación entre las FFSS y Fiscales es cercana. Con la reforma el perfil se avanzó, aunque todavía no es claro del todo cómo se deben relacionar, cuestión a zanjarse en futuras reformas.
- Sí se estableció el perfil de las FFSS: son INVESTIGADORES, porque están en el territorio. Están en la calle, están formados, auxiliados por la policía científica. FISCALÍA SE HACE CARGO DE DIRIGIR LA INVESTIGACIÓN.-

RESOLUCIÓN NRO. 326/2020

PROTOCOLO USO RACIONAL PROPORCIONAL Y PROGRESIVO DE LA FUERZA

INTRODUCCIÓN

El recurso de la fuerza es una facultad que el Estado delega en estructuras y funcionarios policiales para prevenir y conjurar actos contra el orden jurídico y la convivencia.

Se considera fuerza a todas aquellas acciones o determinaciones que se resuelven a través de la coacción directa a la que están obligadas las fuerzas policiales en cumplimiento del mandato de las leyes y la Constitución. En democracia ese uso de la fuerza está regulado por la ley e inscripto en el estado de derecho y la protección de la vida y los derechos humanos.

- En sentido amplio, el uso de la fuerza implica una proyección simbólica, que se expresa con la mera mención o presencia de los funcionarios policiales.

- En sentido restringido el uso de la fuerza consiste en todas aquellas manifestaciones materiales del recurso a la fuerza en la que los funcionarios policiales están legalmente habilitados a producir asignaciones obligatorias (arrestos, detenciones y otras acciones que involucren el uso de la fuerza potencialmente letal y el empleo de armas).

Por intervención policial debe entenderse toda acción que realizan los policías en términos preventivos e incluso en uso efectivo de la coacción: que la mencionada intervención está consagrada en el art. 25 de la ley 12521 que establece que la autoridad policial implica el deber de *“defender contra las vías de hecho o riesgo inminente la vida, la libertad, la propiedad y la integridad de los derechos de los habitantes”*.

En la sociedad moderna el abordaje de la conflictividad exige medios de una naturaleza tal que prioricen la disuasión y conciliación antes del empleo directo de la fuerza física; lo que incluye una diversidad de mecanismos de respaldo de las acciones estatales de imposición de la ley y el orden democrático, desde la mera presencia preventiva, a la gestión de dispositivos de vigilancia, la individualización criminal de personas y el uso de armas.

La expresión *“uso racional de la fuerza”* se refiere a la realización de operaciones que involucren el recurso de la coacción, material o simbólica, por parte de los funcionarios policiales sobre personas cuyas conductas ponen en riesgo la vida, la libertad o la integridad física propia o de terceros, o que incurren en comportamientos que pueden afectar los derechos de las personas en diversos grados de acuerdo a su peligrosidad.

PROTOCOLO DE USO RACIONAL Y PROPORCIONAL DE LA FUERZA PARA EL SISTEMA POLICIAL DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

- El uso de la fuerza se refiere al uso de los medios físicos para forzar o influir en el comportamiento o dañar la propiedad. Tales medios pueden ser de naturaleza cinética, así como químicos, eléctricos u otros.

- El uso de la fuerza en general y el empleo de arma en particular son el último recurso de la intervención policial:

a) para hacer cesar una amenaza inminente y grave para la vida e integridad física de las personas,

b) el empleo de técnicas y armas potencialmente letales deberá producirse en caso de peligro grave, inminente, actual para la vida de las personas (personal policial, víctimas o terceros);

c) La preservación de la vida y la integridad física de las personas es siempre el primer objetivo;

d) la integridad de bienes materiales nunca deberá priorizarse por sobre la vida o integridad física.

- El uso de la fuerza es necesario cuando todos los demás medios legítimos para hacer cesar una amenaza inminente y grave para la vida o integridad física de las personas resulten ineficaces

y éste ejercicio no acarree consecuencias más lesivas que aquellas que se producirían en caso de no recurrir a ellas.

- La progresividad del uso de la fuerza establece pautas que regulan el grado de fuerza apropiado para una situación determinada, a través del seguimiento estandarizado de instancias de menor a mayor uso de la fuerza. Este principio supone un ejercicio de la fuerza policial escalonado en la práctica a partir de una evaluación inmediata de riesgo: se inicia con la acción policial de vigilancia y en la presencial del funcionario policial y alcanza su hito máximo en el uso de la fuerza letal.

- *Instancias de progresividad:*

- 1) Presencia (figura de autoridad legal),
- 2) Verbalización (transmisión oral de una orden),
- 3) Control de letalidad (recurso a la manipulación táctil para detectar e incautar armas, inmovilizar y controlar a una persona),
- 4) Recursos a armas y técnicas de letalidad atenuada,
- 5) recurso a armas y técnicas a letalidad mayor.

- *El nivel de fuerza aplicado debe ser proporcional* a la agresión recibida, a la gravedad de la amenaza y a los riesgos objetivos que de ella surjan, procurando evitar daños innecesarios.

- *Rendición de cuentas:* todo el personal policial debe cumplir con todas las obligaciones de funcionario público y rendir cuentas por las acciones afectadas. Quien utiliza la fuerza y sus superiores deben rendir cuentas por esa acción y responder por las consecuencias que acarree su uso.

DE LAS ARMAS DE FUEGO Y EQUIPAMIENTO DE LETALIDAD ATENUADA

El manejo y portación de armas de fuego del personal policial de la Provincia de Santa Fe tendrá como referencia las directivas del Reglamento General de Armas y Tiro de la Policía Federal Argentina.

Todas las armas del tipo que fueran, provistas por el Estado o de propiedad privada, que estén registradas a nombre de empleados policiales deberán ser peritadas y los registros digitales de la huella balística integrada a la base de datos de la agencia de investigación criminal y del sistema nacional informatizado de identificación balística.

El equipamiento de letalidad atenuada (“armas incapacitantes” “armas de baja letalidad” “armas de efecto letal reducido”) tienen como objetivo ser utilizados por funcionarios policiales en casos o situaciones en los que se requiere accionar sobre una o varias personas para neutralizar conductas cuya peligrosidad implique riesgos no vitales para sí mismo, para el personal policial interviniente y/o para terceras personas.

Los dispositivos de letalidad atenuada que oportunamente se integren en el arsenal de la Policía de la Provincia de Santa Fe deberán ser autorizadas por el Ministerio de Seguridad como consecuencia de un proceso de evaluación, homologación y habilitación, que llevará a cabo el equipo de expertos del Programa de Seguimiento del uso racional, progresivo y proporcional de la fuerza, que establecerán las formas y condiciones de utilización de cada sistema y servicios autorizados a emplearlos.

El entrenamiento de los mecanismos de intervención con dispositivos de letalidad atenuada será incorporado por la Subsecretaría de Formación y Capacitación a la Formación Básica del Instituto de Seguridad Pública de la Policía de la Provincia de Santa Fe.

CICLO DE PLANEAMIENTO DEL USO RACIONAL, PROGRESIVO Y PROPORCIONAL DE LA FUERZA DE LA POLICÍA DE SANTA FE.

Dicho ciclo está constituido por el Programa de Seguimiento del Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la Fuerza, la Evaluación Anual de Amenazas y Riesgos y el Programa de Reentrenamiento en el Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la Fuerza.

Su principal función es la de la optimización de procesos policiales responsables, a través del registro y gestión de datos, la promoción del bienestar de los efectivos, la modernización de la doctrina, formación y capacitación permanente, y el perfeccionamiento de los mecanismos de control sobre la actuación policial, la transparencia y el combate a la corrupción.

El "*Programa de Seguimiento del Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la fuerza*", tiene como función:

- a) Registro y análisis de intervención policial en las que se hiciera uso de armas o dispositivos de mayor o menor letalidad.
- b) El estudio de las percepciones y expectativas profesionales de todos los funcionarios policiales para favorecer el ajuste y mejora de procesos en cuanto al uso de la fuerza.
- c) La tipificación de su objeto de estudio en base a un diseño multidisciplinario en el que intervengan expertos en seguridad pública, funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, psicólogos, antropólogos, matemáticos, analistas de sistemas y los científicos e instituciones académicas que fueran necesarios para cumplir con sus funciones.
- d) La realización de encuestas regulares anónimas que incluyan a todo el personal policial, hubieran o no participado recientemente en hechos con recursos a la fuerza y las armas, para incorporar esos datos dentro de la cadena de planeamiento y formación policial.
- e) El recurso a otras fuentes de información abierta y pública para enriquecer sus investigaciones científicas.
- f) El desarrollo de tecnología informática que facilite la tarea de los analistas para registrar y procesar flujos continuos de grandes volúmenes de datos. Deberá realizarse una evaluación anual de Amenazas y Riesgos mediante la Subsecretaría de Prevención y Control Urbano de la Secretaría de Seguridad Pública, que consistirá en instituirse como núcleo un ciclo de planeamiento del URPPF; establecer requisitos operativos para el uso policial de armas de fuego, así como de otras técnicas y dispositivos de menor letalidad para ajustarla a las regiones y servicios específicos dentro de la provincia y establecer el perfil de despliegue de armas, capacidad, doctrina, capacitación y previsión de requerimientos ante la conflictividad futura, en las instituciones encargadas de hacer cumplir la ley provincial.

"*El Programa de Reentrenamiento en el Uso Racional, Proporcional y Progresivo de la Fuerza*", se encontrará en la órbita de la Subsecretaría de Formación y Capacitación para incorporar las habilidades prácticas fundamentales a su uso; los lineamientos a dicho Programa será orientado por un gabinete de instructores policiales y especialistas en ciencias sociales del ISeP, y tendrá como objetivo:

- 1) Intervenciones policiales en las cuales el funcionario debe recurrir al empleo de la coacción y de las armas (de mayor o menor letalidad),
- 2) Herramientas de comunicación efectiva (verbal o no verbal) necesarias para el ejercicio de la autoridad en los distintos contextos,
- 3) El análisis y la incorporación de la doctrina institucional y operativa sobre el uso de la fuerza y empleo de armas, estándares nacionales e internacionales como así también la integración de los protocolos de intervención policial.

LEY MICAELA - ANTECEDENTES

Esta ley lleva el nombre de una víctima de femicidio, **Micaela García**, de 21 años de edad, militante del Movimiento Evita y también del movimiento “Ni Una Menos”. El femicidio fue perpetrado por una persona condenada con una pena de 9 años por la violación de dos mujeres, ocurrido anteriormente a la violación seguida de femicidio de Micaela, mientras que se encontraba con el beneficio de libertad condicional.

Micaela era una joven mujer con cientos de proyectos, con una vida que abrazaba a su comunidad, con compromiso por los derechos humanos, con la realidad que la rodeaba y con el valor de la vida.

La conmoción social del hecho y la violencia institucional que develó, en el marco de las movilizaciones de “Ni Una Menos” y debates emergentes como producto de las luchas sociales y cambios socioculturales, dieron fuerza a demandas históricas que exigían reconfiguraciones con fuerte dimensión institucional, que pusieran en primer plano la necesidad de capacitación en perspectiva de género a los organismos del Estado y a todos los agentes que lo conforman en sus distintos niveles y jerarquías.

LEY MICAELA

Fue promulgada el 10 de enero de 2019. Establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública, en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación. Se llama así en conmemoración de Micaela García, una joven entrerriana de 21 años, militante del Movimiento Evita, que fue víctima de femicidio en manos de Sebastián Wagner.

Como autoridad de aplicación de la Ley 27.499, nos proponemos lograr su plena implementación a través de **procesos de formación integral**, los cuales aporten a la adquisición de herramientas que permitan identificar las desigualdades de género y elaborar estrategias para su erradicación.

Se busca **transmitir herramientas y (de) construir sentidos comunes**, que cuestionen la desigualdad y la discriminación, y transformen las prácticas concretas de cada cosa que hacemos, cada trámite, cada intervención, cada proyecto de ley y, en definitiva, cada una de las políticas públicas. Se trata de una oportunidad para jerarquizar la formación y ponerla al servicio del diseño de políticas públicas con perspectiva de género en clave transversal, es decir, en todo el Estado.

Se trabajó en articulación con todos los organismos alcanzados por la ley en coordinar contenidos, metodología y procedimientos de evaluación y seguimiento del impacto de su implementación en cada ministerio y dependencia del Estado argentino.

LEY MICAELA DE CAPACITACIÓN OBLIGATORIA EN GÉNERO PARA TODAS LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LOS TRES PODERES DEL ESTADO

Ley 27499

Disposiciones.

El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

LEY MICAELA DE CAPACITACIÓN OBLIGATORIA EN GÉNERO PARA TODAS LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LOS TRES PODERES DEL ESTADO

Artículo 1° - Establécese la capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres para todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación.

Art. 2° - Las personas referidas en el artículo 1° deben realizar las capacitaciones en el modo y forma que establezcan los respectivos organismos en los que desempeñan sus funciones.

Art. 3° - El Instituto Nacional de las Mujeres es autoridad de aplicación de la presente ley.

Art. 4° - Las máximas autoridades de los organismos referidos en el artículo 1°, con la colaboración de sus áreas, programas u oficinas de género si estuvieren en funcionamiento, y las organizaciones sindicales correspondientes, son responsables de garantizar la implementación de las capacitaciones que comenzarán a impartirse dentro del año de la entrada en vigencia de la presente ley.

Para tal fin, los organismos públicos podrán realizar adaptaciones de materiales y/o programas, o desarrollar uno propio, debiendo regirse por la normativa, recomendaciones y otras disposiciones que establecen al respecto los organismos de monitoreo de las convenciones vinculadas a la temática de género y violencia contra las mujeres suscriptas por el país.

Art. 5° - El Instituto Nacional de las Mujeres certificará la calidad de las capacitaciones que elabore e implemente cada organismo, que deberán ser enviadas dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia de la presente ley, pudiéndose realizar modificaciones y sugerencias para su mayor efectividad.

Art. 6° - La capacitación de las máximas autoridades de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación estará a cargo del Instituto Nacional de las Mujeres.

Art. 7° - El Instituto Nacional de las Mujeres, en su página web, deberá brindar acceso público y difundir el grado de cumplimiento de las disposiciones de la presente en cada uno de los organismos referidos en el artículo 1°.

En la página se identificará a las/os responsables de cumplir con las obligaciones que establece la presente ley en cada organismo y el porcentaje de personas capacitadas, desagregadas según su jerarquía.

Anualmente, el Instituto Nacional de las Mujeres publicará en esta página web un informe anual sobre el cumplimiento de lo dispuesto en la presente ley, incluyendo la nómina de altas autoridades del país que se han capacitado.

Además de los indicadores cuantitativos, el Instituto Nacional de las Mujeres elaborará indicadores de evaluación sobre el impacto de las capacitaciones realizadas por cada organismo. Los resultados deberán integrar el informe anual referido en el párrafo anterior.

En la página web del Instituto Nacional de las Mujeres se publicará una reseña biográfica de la vida de Micaela García y su compromiso social, así como las acciones del Estado vinculadas a la causa penal por su femicidio.

Art. 8° - Las personas que se negaren sin justa causa a realizar las capacitaciones previstas en la presente ley serán intimadas en forma fehaciente por la autoridad de aplicación a través y de conformidad con el organismo de que se trate. El incumplimiento de dicha intimación será considerado falta grave dando lugar a la sanción disciplinaria pertinente, siendo posible hacer pública la negativa a participar en la capacitación en la página web del Instituto Nacional de las Mujeres.

Art. 9° - Los gastos que demande la presente ley se tomarán de los créditos que correspondan a las partidas presupuestarias de los organismos públicos de que se trate.

Art. 10. - Invítase a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a las provincias a adherir a la presente ley.

Cláusula Transitoria: De conformidad con lo previsto en el artículo 4°, los organismos que a la entrada en vigencia de la presente ley no hayan elaborado o adaptado programas de capacitación en género, deberán utilizar los programas, cursos u otras plataformas de capacitación diseñados por el Instituto Nacional de las Mujeres.

Art. 11. — Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional.

LA POLICÍA DE SANTA FE CUENTA CON CAPACITACIÓN OBLIGATORIA EN MATERIA DE GÉNERO

El objetivo es garantizar buenas prácticas en el abordaje de las situaciones de violencia de género que llegan desde la comunidad.

La formación con perspectiva de género y diversidad sexual, dirigida a las y los agentes de la Policía, es fundamental para garantizar buenas prácticas en el abordaje de las situaciones de violencia de género que llegan desde la comunidad. Además, permite visibilizar y erradicar las discriminaciones y situaciones de violencia que pueden darse en el ámbito laboral de la institución policial.

En relación al cumplimiento con la Ley Provincial 13.891 y el Decreto Reglamentario 192/2020 “Ley Micaela”, el gobierno de la provincia de Santa Fe, a partir del trabajo articulado de la secretaría de Estado de Igualdad y Género, el ministerio de Economía y la subsecretaria de Bienestar y Género de la Policía, dependiente del Ministerio de Seguridad, pusieron en marcha el Curso de Capacitación en Género en el marco de la “Ley Micaela”.

Se trata de una iniciativa sin precedentes, ya que por primera vez en todo el país se pone a disposición un curso virtual con perspectiva de género, de carácter obligatorio, en el cual se propone una primera instancia de capacitación para funcionarios de la Policía de la provincia de Santa Fe.

A partir del trabajo de la subsecretaría de Bienestar y Género en la Policía del Ministerio de Seguridad, el Curso de Capacitación Obligatoria en Género en el marco de la “Ley Micaela”, comenzó a dictarse desde el mes de noviembre y en esta primera etapa incluyó a los escalafones más altos de la Policía de Santa Fe. La primera cohorte estuvo integrada por el personal jerárquico de Jefatura, Dirección y/o Departamento Provincial, Jefatura de Unidades Regionales, Jefatura de Policías Especiales, Agencia de Investigación Criminal, Agencia de Control Policial, Central de Emergencias 911 e Instituto de Seguridad Pública (ISEP).

Al respecto, la subsecretaria de Bienestar y Género en la Policía, Natacha Guala, expresó: “La capacitación en la Ley Micaela y su aplicación al ámbito de la policía de Santa Fe es una propuesta sin precedentes, y es muy importante que se haya incluido, ya que es la primera institución que interviene en el abordaje de víctimas que han atravesado conflictos relacionados con la violencia de género, identidad y/o diversidad sexual, por lo tanto, que el personal policial pueda contar con estas herramientas hace que se evite la revictimización en la ruta del conflicto y se pueda trabajar para visibilizar esta problemática de manera eficaz”.

Las políticas de género integradas en este ámbito resultan centrales para el proceso de democratización y reforma que se está llevando adelante desde el Ministerio de Seguridad, ya que a través de ellas, se trabaja para garantizar la igualdad de derechos, abordando transversalmente la perspectiva de género no solo dentro de la institución policial, sino para el tratamiento responsable para con la comunidad.

“La implementación de Ley Micaela incluye el trabajo conjunto con el Ministerio de Economía y la Secretaria de Igualdad y Género en el Estado, hemos articulado con ambas carteras, y por

nuestra parte hemos ejecutado las propuestas para concretar esta capacitación al interior de la institución policial. En este sentido, consideramos que la articulación con otros organismos tanto públicos como privados son muy importantes para garantizar políticas públicas integrales”, agregó la funcionaria.

Además, destacó que “la incorporación de la agenda de igualdad y con perspectiva de género resulta muy necesaria y todavía hay mucho por hacer. También notamos que estos espacios de formación son muy bien recibidos por el personal policial. En ese sentido estas iniciativas aportan a modernizar y democratizar la policía, y encontramos un fuerte potencial para seguir incorporando estas propuestas”.

ACTIVIDADES CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

El 25 de noviembre, en el “Día internacional contra la violencia hacia las mujeres”, la subsecretaría de Bienestar y Género en la Policía del Ministerio de Seguridad realizó una serie de encuentros con mujeres policías en distintas localidades de la provincia.

Estas instancias tuvieron como objetivo trabajar en torno a los derechos de las mujeres a vivir una vida libre de violencias en todos los ámbitos, a partir del marco normativo y las reglamentaciones vigentes en la materia, así como también abordar específicamente la violencia de género en el ámbito laboral.

Asimismo, resultaron muy importantes para relevar aquellas problemáticas que las trabajadoras policiales identifican como prioritarias para el desarrollo de políticas públicas que tiendan a una inclusión plena de las mujeres en la institución policial. Entre otras, emergieron las políticas de conciliación entre las responsabilidades laborales y de cuidado, la necesidad de fortalecer el liderazgo y desarrollo de la carrera profesional de las mujeres y la formación y capacitación contemplando el acceso de quienes trabajan en las distintas regiones de la provincia.

Dichos encuentros se realizaron con trabajadoras de las diferentes Unidades Regionales de Santa Fe; Rosario; General Obligado; General López y Garay. De las mismas participaron 206 mujeres policías.

Además, la subsecretaria trabaja permanentemente en talleres relacionados con la promoción de derechos humanos, género, identidad y/o diversidades sexuales, con el objetivo de poder ejecutar un abordaje integral frente a los problemas de violencias y desigualdades con perspectiva de género dentro de la institución policial, y también generar instancias para que las mujeres policías puedan acceder a espacios de protección integral contra las violencias.

CONSEJO CONSULTIVO DE POLÍTICAS DE GÉNERO EN LA POLICÍA

El Consejo es un espacio de participación plural para el debate y articulación de propuestas y acciones transversales orientadas a la promoción de la igualdad de género en la Policía. Está formado por representantes de la Secretaría de Estado de Igualdad y Género, la Secretaría de Derechos Humanos de la Provincia de Santa Fe, referentes especialistas de las Universidades Nacionales del Litoral, Rosario, Rafaela y UTN, así como también por mujeres policías que se desempeñan como Jefas tanto a nivel de la Jefatura Provincial, como de las distintas Unidades Regionales y Agencias. Asimismo, participan referentes de la Red de Mujeres Policías de Santa Fe.

La principal misión del Consejo es construir diagnósticos, elaborar propuestas, efectuar recomendaciones y realizar evaluaciones de las medidas puestas en marcha para eliminarlos obstáculos de género dentro del sistema policial, garantizar el ingreso, permanencia y ascenso de las mujeres a la institución en igualdad de condiciones que sus pares varones. También se pueden sugerir cursos de acción para generar políticas transversales con el objeto de abordar y erradicar las violencias contra las mujeres en el sistema policial.

RESOLUCIÓN Nro. 38/2022

COMITÉ NACIONAL DE PREVENCIÓN DE TORTURAS

Aprobación de los “Lineamientos sobre capacidad y condiciones de privación de libertad en lugares de detención provisoria”

Dentro de las funciones del Comité Nacional para la Prevención de la Tortura (“CNPT” o “Comité”) se encuentran la de elaborar estándares y criterios de actuación, diseñar y recomendar acciones y políticas para la prevención de la tortura, y promover su aplicación uniforme y homogénea por parte del Sistema Nacional de Prevención de la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes en materia de condiciones de detención, capacidad de alojamiento y control de sobrepoblación

Que la citada resolución no resulta aplicable a los lugares de detención de carácter provisorio, es decir, aquellos donde la permanencia es por un tiempo corto, como las alcaidías, comisarías, destacamentos, locales (celdas individuales o colectivas u otro espacio) o cualquier otro espacio donde la permanencia es por pocas horas o pocos días.

Se elaboró un documento que contempla los distintos parámetros a tener en cuenta en los lugares de detención provisoria.

Que la tarea de establecer lineamientos requiere de una revisión permanente, en tanto exige adecuar los criterios establecidos a los consensos internacionales, así como a las distintas experiencias locales.

Se entiende por provisorio, aquellos donde la permanencia es por un tiempo corto, como las alcaidías, comisarías, destacamentos, locales (celdas individuales o colectivas u otro espacio) o cualquier otro espacio donde la permanencia es por pocas horas o pocos días.

Lineamientos sobre capacidad y condiciones de privación de libertad en lugares de detención provisoria

Introducción

El objetivo de estos lineamientos es contar con una serie de parámetros que sirvan para evaluar condiciones de habitabilidad y capacidad en aquellos ámbitos usualmente identificados como detención de carácter provisorio, tales como comisarías, brigadas, escuadrones, destacamentos, alcaidías, y/o espacios con cualquier otra denominación cuyo criterio funcional es el alojamiento de las personas por un tiempo acotado, de pocas horas o días, y no por un período prolongado.

En la medida en que este tipo de establecimientos han sido diseñados para la permanencia por un corto período, sus instalaciones deben reunir características diferentes de los establecimientos penitenciarios, para estancias mayores. Sin embargo, dicha infraestructura es utilizada en muchas jurisdicciones de nuestro país como alojamiento por períodos prolongados, contraviniendo lo indicado por los estándares internacionales.

En relación a estos estándares, el Comité Contra la Tortura (CAT) ya remarcó que la Argentina debe poner fin a la utilización de dependencias policiales como lugares de alojamiento permanente de detenidos.

El Subcomité para la Prevención de la Tortura (SPT) sostuvo que la estadía de una persona en un establecimiento de alojamiento provisorio debe guardar estricto respeto por el lapso temporal establecido en las normas procesales locales. En ese sentido, en ocasiones llamó la atención sobre la permanencia de personas por más de un mes en dependencias policiales, recomendando al Estado que traslade sin demora a las personas que excedían el plazo de 48 horas establecido en el código procesal penal local. Bajo los mismos parámetros, en otra oportunidad recomendó a las autoridades que velen por el estricto cumplimiento de la garantía del plazo máximo de 6 horas de permanencia en dependencias policiales.

Puede afirmarse que existe un señalamiento claro por parte de los organismos internacionales tendiente a evitar el alojamiento de personas en estos espacios por más tiempo que aquel derivado de la detención inicial. La permanencia prolongada deja a la persona a merced de condiciones de detención inadecuadas. Así, quienes se encuentren sujetos a una medida de coerción, como la prisión preventiva, deben ser trasladados a la brevedad a establecimientos penitenciarios. De lo contrario, como señaló la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), en caso de no poder garantizar las condiciones de detención compatibles con la dignidad humana para las personas procesadas, se deberá optar por otra medida cautelar o disponer la libertad mientras dure la etapa de juicio.

Existen escasos pronunciamientos en el ámbito internacional que establezcan parámetros ciertos para delimitar cuál es el tiempo máximo de permanencia en un establecimiento de detención provisoria. Esta dificultad se traslada también a la realidad de nuestro país, ya que en dicha determinación confluyen variables tales como los diferentes tiempos estipulados en las leyes procesales locales para proceder a la demora, aprehensión y la conversión en detención de una persona; la definición sobre modelos de administración de justicia criminal de tipo inquisitivo o acusatorio; entre otros aspectos. No obstante, los pocos parámetros existentes coinciden en realizar una clara y tajante distinción entre aquellos establecimientos donde se desarrolla la aprehensión, demora o detención inicial, de aquellos donde se cumplen las medidas coercitivas de tiempo prolongado (la prisión preventiva o la condena).

Además, los tipos de dispositivos de alojamiento provisorio tampoco son uniformes. Ellos pueden distinguirse tanto por el lugar donde se encuentran emplazados (calabozos en comisarías, unidades policiales, destacamentos o delegaciones policiales, alcaldías policiales), como por su funcionalidad (alojar a una persona luego de la aprehensión, demora o detención).

En la legislación procesal penal nacional y en las diferentes legislaciones provinciales, se suele estipular un lapso, que varía entre las 12 y las 72 horas, que podría determinar la permanencia de una persona en un lugar de detención provisoria con posterioridad al arresto. Luego, en caso de adoptarse una nueva medida privativa de la libertad, ésta debería ser cumplida en un establecimiento diferente al provisoria, para garantizar adecuadas instalaciones, servicios, tratamiento y personal idóneo para custodias por períodos más extensos. En las jurisdicciones de nuestro país donde se ha implementado el sistema acusatorio, la decisión sobre la situación procesal de una persona puede extenderse por un tiempo considerablemente mayor (por ej. entre 3 y 30 días). Entendemos que en este supuesto deberá garantizarse, prioritariamente, que las condiciones de habitabilidad posean los requerimientos necesarios para su permanencia en custodia por dicho período y adoptar las medidas judiciales adecuadas a tal fin, incluyendo medidas de arresto domiciliario.

En algunas jurisdicciones de nuestro país se promueve que los detenidos policiales sean alojados en establecimientos de detención centralizados, en vez de serlo en pequeñas comisarías. Se considera que de esta forma se mejoran las condiciones materiales de detención y señala los claros beneficios que se obtienen al contar con personal especialmente capacitado y exclusivamente destinado para la custodia de detenidos.

Atendiendo a la realidad de los sistemas de custodia penal en el territorio argentino, se individualizan dispositivos de alojamiento provisional cuyas características se definen por el tiempo de permanencia, es decir, establecimientos y/o locales de alojamiento por un período de tiempo no superior a unas pocas horas y establecimientos de alojamiento que no exceda unos pocos días hasta la decisión judicial sobre la adopción de una nueva medida de coerción (prisión preventiva) o la soltura de la persona. Se refuerza la idea que los dispositivos de alojamiento provisoria no deben ser utilizados para períodos prolongados, y que se deben garantizar condiciones de habitabilidad dignas a la condición humana

De este modo, y a los fines de determinar los requerimientos necesarios para proveer condiciones dignas de detención en virtud de la funcionalidad de cada espacio, abordaremos los siguientes puntos:

1) Generalidades respecto de todos los espacios de detención provisoria Como se hizo referencia, dentro de la organización del sistema de encierro se identifican determinados ámbitos de privación de libertad donde el objeto principal es custodiar a la persona luego del arresto, sea este en flagrancia, a la espera de la medida a disponer por el órgano judicial interviniente, o en cumplimiento de una orden judicial dispuesta con anterioridad (orden de detención).

El alojamiento en este tipo de dependencias debería siempre estar reservado a personas que se encuentren en la primera etapa de la investigación penal preparatoria, previo a dictarse otra medida coercitiva de la libertad, o la libertad, con personal capacitado para trabajar con personas bajo custodia por períodos de tiempo acotados.

La Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes establece de forma clara que los Estados parte velarán por que se incluya educación e información completa sobre la prohibición de la tortura en la formación profesional del personal encargado de la aplicación de la ley, sea éste civil o militar, del personal médico, de los/as funcionarios/as públicos y otras personas que puedan participar en la custodia, el interrogatorio o el tratamiento de cualquier persona sometida a cualquier forma de arresto, detención o prisión. Asimismo, las “Reglas Mandela” postulan que el personal a cargo de la custodia deberá aprobar, antes de entrar en el servicio, un curso de formación general y especial y, una vez en funciones, deberá mantener y mejorar sus conocimientos y su capacidad profesional siguiendo cursos de perfeccionamiento que se organizarán periódicamente.

Por su parte, el Comité de Derechos Humanos ha dicho que el personal encargado de aplicar la ley, el personal médico, los/as funcionarios/as de policía y toda persona que intervenga en la custodia o el trato de detenidos/as deberán recibir una instrucción y formación adecuadas, en relación a la prohibición de la tortura y los malos tratos. Contar con ámbitos adecuados donde los/as detenidos/as se encuentran provisoriamente hasta que la autoridad judicial determine su íter procesal es de suma relevancia. El ingreso a un dispositivo de custodia penal es el primer efecto del sistema de encierro sobre la persona, por ello, es necesario que el contexto en el que se ubica provea condiciones adecuadas de detención donde pueda sentirse segura física y emocionalmente, brindando espacios acondicionados para ejercer las salvaguardas y llevar adelante los actos administrativos y procesales de rigor.

Los lugares de detención inicial se presentan como espacios donde ocurren malos tratos y torturas. Del mismo modo, el Comité Nacional recibió alegaciones similares durante las visitas a comisarías y unidades penitenciarias de diversas jurisdicciones y señaló que *“la existencia de sistemas de videocámara en dependencias policiales adquiere especial relevancia, toda vez que en los primeros momentos de privación de la libertad es donde existe mayor incidencia de torturas y malos tratos.”*

El Conjunto de Principios para la Protección de Todas las Personas Sometidas a cualquier forma de Detención o Prisión postula que, a fin de velar por los derechos de las personas privadas de libertad (PPL), los lugares de detención serán visitados por personas capacitadas y experimentadas ajenas a la autoridad a cargo de la administración de los mismos. En igual tenor, los Principios y Buenas Prácticas sobre la Protección de las Personas Privadas de Libertad en las Américas, establecen que los jueces deben realizar un control periódico de las condiciones de privación de libertad. En este sentido, el monitoreo mediante visitas periódicas a estos lugares por parte de autoridades externas, incluidas las judiciales, resulta fundamental para controlar las condiciones de detención y para prevenir los hechos de tortura y malos tratos.

Las personas son especialmente vulnerables la primera vez que llegan a un centro de detención, en particular, quienes no han transitado con anterioridad estos procesos. El derecho internacional reconoce que el derecho a la vida y a no ser sometido a torturas o malos tratos requiere en ese momento inicial un marco específico de protección.

En ese sentido, se deben profundizar los esfuerzos para garantizar condiciones de detención dignas también en los primeros momentos así como la intimidad y resguardo de la persona. También se debe preservar su identidad, evitando divulgar datos personales y sensibles.

Existe consenso en el ámbito internacional respecto de la provisión de, al menos, cuatro salvaguardias legales y procesales básicas en los primeros momentos de la detención que colaboran en la prevención de la tortura: el derecho a notificar a terceros sobre la custodia policial; el derecho a acceder a un/a abogado/a; derecho a un examen médico independiente a solicitud de la persona, y el derecho a recibir información sobre los derechos mencionados anteriormente. Además de una conducta estatal con miras a garantizar las condiciones para que estos dispositivos puedan desarrollarse, algunas de éstas requieren también condiciones edilicias aptas para ejercerlas.

Por ejemplo, la persona privada de libertad, sobre todo en los primeros momentos de su aprehensión/detención, deberá acceder a asistencia técnico jurídica de calidad, especial y gratuita conforme lo establecen las “Reglas de Brasilia”, para lo cual los establecimientos deben estar provistos de espacios que garanticen el principio de confidencialidad.

Asimismo, la persona detenida debe ser conducida por una secuencia de espacios a efectos de cumplir con la rutina procedimental donde, entre otros aspectos, se debe dejar registro de la situación en la que fue detenida. Para ello, deberá pasar por procesos de identificación, revisión (física-psíquica) y entrevistas (con funcionario/a policial y/o judicial). El ámbito donde se realicen las entrevistas o revisiones médicas debe guardar aptitud técnica para desarrollar esas actividades, es decir, ambientes limpios, con mobiliario necesario, con la posibilidad de facilitar el acceso a necesidades básicas de ingesta y fisiológicas. Igualmente, debe contemplarse la provisión de medios adecuados para poder comunicar su detención a un familiar o referente afectivo.

Del mismo modo, se deberán tomar todas las medidas de cuidado necesarias para garantizar el respeto a la integridad física y psíquica. Se debe evitar todo riesgo potencial que pueda ser provocado por otras personas o por sí mismo. La supervisión presencial se debe realizar de forma frecuente, independientemente de que se sumen dispositivos tecnológicos. En particular, se debe velar por determinados colectivos, como las personas con discapacidad, personas gestantes o en lactancia, del colectivo LGTBIQ+, adultas mayores y con afecciones crónicas o graves a la salud. Es una buena práctica la disposición de medios tecnológicos de vigilancia por videocámaras o sistemas de grabación en los ingresos, ámbitos públicos y sectores de espera, que colaboran significativamente con la tarea de supervisión.

Con relación a las condiciones de habitabilidad, es necesaria la provisión de medios naturales de iluminación y ventilación, ya sea por cuestiones de higiene y/o por aspectos relacionados a la temporalidad, como la posibilidad de advertir el momento del día que se transita. Esta última aptitud colabora con la disminución de ansiedades en las personas detenidas.

A su vez, las celdas deben guardar dimensiones adecuadas para admitir, ya sea, la ocupación individual o de un número limitado de ocupantes. Si el ámbito de espera fuera una celda individual, deberá procurarse que la persona detenida pueda ser casualmente observada en pos de garantizar su seguridad psicofísica, respetando su intimidad y privacidad. Las personas que permanezcan bajo custodia durante más de 24 horas tendrán derecho a una hora al día de ejercicio al aire libre.

En todos los casos, las personas detenidas deberán poder comunicarse prontamente con el

personal a cargo del sector de modo de poder transmitir una situación de necesidad o emergencia.

En todo momento, deberá garantizarse el acceso a instalaciones sanitarias, ya sea dentro del recinto donde permanecen o fuera de él. También se debe asegurar la ingesta de agua potable, de acuerdo con las necesidades y considerando las condiciones climáticas imperantes, y de alimentos en los horarios habituales, procurando satisfacer las necesidades.

Todos los espacios deberán guardar condiciones adecuadas de higiene y mantenimiento, previendo que las rutinas de limpieza se intensifiquen cuando haya alta rotación de ocupantes. Es deseable que los espacios tengan condiciones similares a los sectores de espera de otras dependencias públicas, en tanto las condiciones de seguridad del lugar y la conducta de la persona detenida así lo posibiliten.

Las instalaciones deberán contar con un espacio apto para mantener contacto con familiares en condiciones edilicias, de privacidad e intimidad adecuadas. Se contempla que en los primeros momentos de la detención o etapa inicial se deben realizar, entre otras, las tareas de identificación, registro y revisión médica. La persona que sea privada de libertad, con la menor dilación posible, deberá ser evaluada por personal sanitario idóneo, que realizará un informe completo sobre su estado de salud.

El examen debe llevarse adelante en un local apto para tal fin, en condiciones adecuadas de higiene, ventilación, iluminación y con instalaciones sanitarias. El diseño deberá respetar las normativas locales vigentes relativas a edificaciones. Asimismo, deberá garantizarse que toda la entrevista se realice respetando la confidencialidad profesional. Si la persona detenida requiriera atención específica de salud y el establecimiento no estuviera en condiciones operativas de proveerla, será trasladada a instalaciones públicas comunitarias debiendo guardarse en su traslado las mismas condiciones de seguridad y resguardo de identidad, observadas al ingreso de las personas detenidas.

Una vez finalizado el proceso de identificación y registro, la autoridad interviniente, en caso de no contar con plazas, deberá comunicarlo de forma inmediata al órgano judicial que dispuso la medida restrictiva de la libertad a fin de poder evaluar una medida menos gravosa o autorizar el traslado hacia otro establecimiento.

En cuanto a la distribución de los espacios, resulta de aplicación lo establecido por las “Reglas Mandela” sobre la separación por categorías, especialmente en relación al género y la contención de grupos vulnerables. Se remarca que está prohibido el alojamiento de niños/as y/o adolescentes; no podrá alojarse a quienes se auto perciban varones con mujeres o viceversa, salvo solicitud expresa en contrario; y deberá evitarse la co-estancia con otras personas con quienes se tenga o conozca enemistad manifiesta.

Por último, las dependencias deberán adecuarse a la legislación vigente en materia de accesibilidad, permitiendo a las personas con movilidad reducida desenvolverse minimizando la asistencia de personal.

2) Parámetros de habitabilidad y capacidad de los establecimientos y otros lugares de detención provisoria

A continuación, se proponen en modo no exhaustivo, los parámetros que deben reunir los establecimientos o locales de detención provisoria en cuanto a las condiciones mínimas de habitabilidad y capacidad.

a. Celdas: En los espacios destinados al alojamiento provisoria de personas (ya sean individuales o colectivos), en las celdas deberá contarse con mobiliario básico como una silla, una mesa y una cama por cada ocupante. Las personas detenidas deberán disponer de un colchón, almohada y de ropa de cama en condiciones adecuadas y acordes a las condiciones climáticas.

a- Celdas individuales: Existen escasos pronunciamientos de organismos internacionales sobre cuáles son las dimensiones mínimas admisibles en celdas de alojamiento provisorio por pocas horas o pocos días.

En este caso, se considera razonable utilizar los parámetros de la Resolución 16/21, es decir, una superficie mínima de 6m² por persona en las celdas individuales, sin considerar el espacio para los servicios sanitarios, con iluminación y ventilación natural, siempre que dicha superficie esté destinada únicamente al descanso nocturno, no considerando admisible que la celda individual tenga un lado por debajo de los 2m de longitud.

b- Celdas colectivas: Con relación a las dimensiones mínimas aplicables a este tipo de ámbitos, puede considerarse lo establecido por el CPT europeo en cuanto a la superficie mínima habitable por persona en alojamiento compartido en unidades penales. El CPT sostuvo un mínimo absoluto de 4m² por persona, sin embargo, consideró como estándar deseable que esos 4m² sean adicionales a los 6m² de base para el primer ocupante.

En la Resolución 16/2021 el CNPT estableció que las celdas múltiples destinadas al descanso nocturno deben contener un espacio mínimo de 6 m² para el primer ocupante, y 4 m² por cada ocupante adicional, sin considerar el espacio para los sanitarios.

Del mismo modo la celda colectiva deberá contar con equipamiento fijo o móvil diseñado y construido bajo parámetros ergonómicos, y tendrá iluminación y ventilación natural de modo directo. La ventilación natural podrá ser complementada con ventilación mecánica.

El alojamiento colectivo no es recomendable y debería emplearse sólo en condiciones excepcionales. Respecto de la cantidad de PPL que pueden alojarse, algunas experiencias de derecho comparado establecen ciertas pautas técnicas que pueden ser valoradas, señalando como deseable que el alojamiento múltiple no supere las 16 personas.

c- Locales auxiliares: Si bien estas instalaciones de seguridad pueden contener diversas áreas funcionales específicas de las actividades administrativas de la institución que las gestiona, resulta necesario que cuenten con una serie de locales donde se desarrollen actividades propias de los procedimientos de custodia de personas privadas de libertad.

Se contempla que, de acuerdo a las características de cada establecimiento, no necesariamente deban existir todos estos locales o espacios de forma separada, sino que se puede disponer de un espacio en el que se lleven a cabo las distintas funciones que se describen a continuación:

2) Dormitorios en las cárceles. Requisitos.

(a) La capacidad de los dormitorios no excederá de 16 personas.

(b) El área mínima de la habitación para cada preso será de 50 pies cuadrados (4,65 m²) y 400 pies cúbicos por interno (11,3 m³).

(c) Cada dormitorio deberá tener una combinación de inodoro, fuente para beber y lavabo con agua fría y caliente por cada ocho PPL.

(d) Cada dormitorio tendrá una ducha.

(e) Cada dormitorio deberá tener un espejo aprobado por cada ocho reclusos (ver Regla .1521 de esta Sección).

(f) Cada dormitorio deberá tener una mesa y un banco (ver la Regla .1523 de esta Sección).

(g) Se admitirá luz natural en el dormitorio.

d- Espacios de estar de personas detenidas: Las personas privadas de libertad que permanezcan por un tiempo prudencial en establecimientos de seguridad, deberán poder acceder a instalaciones complementarias a las áreas donde pernoctan. Las dimensiones del espacio serán concordantes con la cantidad de ocupantes que deban contener y estarán provistas de equipamiento adecuado.

e- Patios de esparcimiento: En este tipo de dispositivos de encierro se debe garantizar que la persona tenga cierto tiempo destinado a permanecer al aire libre, evitando estar las 24 horas del día en la celda. Las “Reglas Mandela” establecen que debe garantizarse al menos 1 hora por día de ejercicio adecuado al aire libre.⁵¹

f- Consultorio médico: A efectos de que la persona detenida sea examinada por un profesional médico, deberá disponerse un local apto para esa función que cuente con equipamiento acorde al ejercicio de la práctica profesional e instalaciones sanitarias accesibles.

g. Sala de entrevistas: La persona detenida tiene derecho a recibir asesoramiento profesional de un abogado/a patrocinante o defensor oficial, razón por la cual deberá poder mantener entrevistas personales en un local expresamente diseñado y construido a esos fines. En este espacio deberán garantizarse condiciones de confidencialidad de la conversación.

h. Sala de visita: La persona detenida tiene derecho a recibir visitas de sus familiares y personas allegadas, razón por la cual deberá poder mantener encuentros con sus vínculos cercanos en un local dispuesto a esos fines. El diseño del espacio deberá garantizar condiciones de intimidad y confidencialidad. Es recomendable que contenga equipamiento adecuado para posibilitar la entrevista vincular, y dentro de ese equipamiento se encuentre una cartelera que brinde información sobre los derechos de las personas detenidas.

c. Condiciones generales

i. Iluminación y ventilación: La presencia de luz natural favorece la salud mental de los ocupantes de los ambientes y colabora con la orientación en tiempo y espacio del individuo privado de libertad; esta variable es de significativa importancia toda vez que en el proceso judicial se requiere que la persona preste atención, active la memoria, desarrolle el pensamiento racional y la comprensión, deben tener ventilación natural de modo directo o indirecto (con vano de ventilación a espacio exterior, o a circulación o local anexo que sea ventilado naturalmente desde el exterior). En cualquier caso, podrá complementarse esta ventilación con mecanismos de ventilación forzada. En este sentido, todas las celdas deben tener acceso a fuentes de iluminación natural directa a través de ventanas. El área de iluminación de éstas, tendrán una superficie mínima equivalente al 10% de la superficie del local. Por lo menos 1/3 de esa superficie posibilitará el ingreso de aire exterior.

ii. Servicios sanitarios: Como regla común en todos los ámbitos donde las personas detenidas deban permanecer o pernoctar, debe garantizarse el acceso a instalaciones sanitarias, que las celdas presenten en su interior sanitario y acceso al agua, en su defecto el acceso a estas instalaciones debe ser lo más próximo posible. En este sentido, el TEDH entiende que el mero hecho de tener que utilizar los servicios sanitarios sin paredes divisorias que permitan privacidad a los detenidos en celdas que deben compartir con otras personas, es contrario a la dignidad humana. Asimismo, ha considerado que el simple hecho de que una persona presa hubiera sido obligada a vivir, dormir y hacer uso del sanitario con otras, causa un tratamiento inhumano. De acuerdo a las “Reglas Mandela” se garantizará el acceso a instalaciones sanitarias para satisfacer las necesidades fisiológicas en forma oportuna. El acceso será habilitado durante todo el tiempo que permanezca la persona privada de libertad, haciendo un uso razonable de acuerdo con las necesidades. El acceso al agua potable debe ser permanente y de acuerdo con las necesidades individuales, considerando, en particular, las condiciones climáticas imperantes en virtud de la región donde se localiza el establecimiento y el período estacional. A efectos del cálculo de servicios sanitarios, para el área de pernocte de hombres debe haber: 1 inodoro cada 10 personas (superando las 10 personas se podrá reemplazar 1 de los inodoros por 1 mingitorio), un lavatorio por cada inodoro dispuesto y una ducha cada 8 personas detenidas. En el caso del área de mujeres, se dispondrá 1 inodoro cada 8 mujeres, un lavatorio por cada inodoro dispuesto, y una ducha cada 8 mujeres.

iii. Prevención contra incendios y Plan de Evacuación ante siniestros Los incendios se encuentran entre los siniestros más frecuentes en las cárceles y establecimientos de detención no penitenciarios, por lo que el edificio, su mobiliario y equipamiento deben estar diseñados, construidos, mantenidos y operados para minimizar el desarrollo de esos eventos. La protección de las personas debe considerar no sólo la evacuación del edificio, sino también la detección, alarma y extinción de los focos ígneos conforme a la reglamentación que sea aplicable en la jurisdicción, por la autoridad competente y debe ser inspeccionada a intervalos regulares.

Así, en el diseño de las instalaciones, es de rigor que se prevea la colocación de elementos de detección y aviso de incendios (detectores de humo y alarmas) conforme la normativa vigente.

Particular atención debe prestarse a la provisión de los colchones, que deben ser ignífugos a fin de evitar la propagación del fuego y que su combustión no genere gases tóxicos. Algunas jurisdicciones ya han legislado en este aspecto. Además, en el diseño y redacción del plan de evacuación, deberían asignarse áreas de refugio seguras para el caso de evacuación y salidas alternativas de los recintos de reclusión.

A efectos de asegurar los locales de estancia de las personas detenidas, se sugiere el uso de cerraduras penitenciarias -y no de candados comerciales- así como de un juego de llaves de las puertas que conduzcan a la zona de refugio, especialmente acondicionada para casos de emergencias, que pueden facilitar una rápida evacuación del área siniestrada.

iv. Higiene Otro de los aspectos reiteradamente abordados en la jurisprudencia e informados por organismos encargados de monitorear las condiciones de detención es el estado de conservación y la higiene de los locales ocupados por los detenidos. La conservación de la higiene de los lugares comprende la limpieza diaria y periódica de las superficies; la provisión, almacenamiento y distribución de insumos y elementos para realizar dichas tareas; el manejo y disposición de residuos; así como el control de plagas periódico y la limpieza de reservorios de agua. Un plan escrito de mantenimiento y conservación, particularmente de las instalaciones eléctricas y sanitarias, verificado periódicamente, contribuirá a conservar dichas instalaciones en funcionamiento.

v. Alimentación Las personas detenidas tendrán acceso a la ingesta de alimentos calibrados conforme el tiempo de permanencia.

El CPT europeo sostiene que para estancias superiores a unas pocas horas se debe dar una alimentación más completa que un sándwich, al menos una comida caliente por día, y suministrándose en los momentos adecuados. Los valores nutricionales de las raciones estarán establecidos por profesionales específicos, y las instalaciones destinadas a su preparación, conservación, distribución y procesamiento estarán dimensionadas y organizadas conforme las normas de aplicación local.

Si bien en estos casos los alimentos recibidos del exterior del establecimiento deberán ser evaluados en cuanto a su contenido, en todo momento deberán preverse condiciones exhaustivas de higiene en la manipulación de los mismos. Las personas detenidas deben acceder al consumo de alimentos en los horarios habituales, a fin de satisfacer las necesidades nutricionales. De acuerdo con las políticas de gestión propias del organismo que presta el servicio de seguridad y a la capacidad de personas detenidas que puede contener la dependencia, deberá disponerse un espacio apto para preparar, preservar y distribuir las raciones de alimentos de acuerdo a sus particulares condiciones de conservación.

d. Locales de espera durante los traslados por diligencias judiciales o administrativas Se trata de espacios en los que, ya sea por una disposición judicial o por actos que atañen a la esfera de la autoridad administradora (autoridad de custodia), la persona permanece, en forma individual o colectiva, por un lapso de pocas horas. Cabe aclarar que en estos lugares no se pueden cumplir funciones de alojamiento, por lo que deben ser utilizados por el menor tiempo

posible, quedando prohibido el pernocte de personas.

Durante el tiempo de espera, se debe brindar la posibilidad de que la persona permanezca sentada sobre una superficie construida a esos fines y elevada con respecto al nivel del piso, para ello deberá contar con equipamiento fijo o móvil diseñado y construido bajo parámetros ergonómicos.

Asimismo, durante todo el tiempo de permanencia, se debe garantizar el acceso a instalaciones sanitarias para satisfacer las necesidades fisiológicas en forma oportuna.

Es deseable que las celdas cuenten con sanitario en su interior y suministro de agua, en su defecto el acceso a estas instalaciones debe ser lo más próximo posible.

DERECHO CONTRAVENCIONAL LEY 13774 - CÓDIGO DE CONVIVENCIA

Boletín Oficial, 19/9/2018

Vigencia: Ver artículo 15.

LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE SANCIONA CON FUERZA DE LEY:

ARTÍCULO 1 - Sustitúyanse los Libros I y II de la Ley N° 10.703, los que quedarán redactados de la siguiente manera:

PARTE GENERAL LIBRO I - DISPOSICIONES GENERALES Título I - Aplicación de la Ley

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

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

- 1) **Paz social:** la actuación de la justicia de faltas tiende a mantener la buena convivencia social, el orden público, la buena fe y el respeto hacia la comunidad y las personas en particular.
- 2) **Principios constitucionales:** en la interpretación y aplicación de este Código resultan operativos todos los principios, derechos y garantías consagrados en la Constitución de la Nación Argentina, en los Tratados de Derechos Humanos que forman parte de la Constitución Nacional, en los demás tratados ratificados por el Congreso de la Nación y en la Constitución de la Provincia de Santa Fe.
- 3) **Actuación y eficiencia:** los operadores del sistema contravencional deberán actuar con inmediatez, eficiencia profesional y responsabilidad funcional para garantizar un proceso constitucional justo y sencillo que contribuya a la tutela efectiva de los derechos y, además, tenga por finalidad primordial restablecer la tranquilidad, mejorar los niveles de convivencia social y de la calidad de vida en relación de la comunidad en general y de las personas en particular.
- 4) **Responsabilidad personal por el acto:** las contravenciones son dolosas o culposas. La forma culposa debe estar expresamente prevista en la Ley. La responsabilidad contravencional es personal, no pudiendo extenderse en ningún caso al hecho ajeno.
- 5) **Principio de Legalidad.** Interpretación con sana crítica: todo proceso contravencional debe

estar fundado en acciones u omisiones tipificadas por ley, dictadas con anterioridad al hecho reprochado. Las pruebas serán valoradas de acuerdo a la regla de la sana crítica racional.

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

Artículo 4.- Causales de no punibilidad. No son punibles:

- 1) Las personas menores de dieciséis (16) años de edad. Las personas menores de 18 años y mayores de 16 años de edad lo serán según lo dispuesto en el artículo 8.
- 2) Los casos previstos en el artículo 34 del Código Penal.
- 3) Los casos de tentativa, salvo en los en que estuviere expresamente previsto, en cuyo supuesto se disminuirá la pena a la mitad de la que hubiere correspondido, si se hubiere consumado.

Artículo 5.- Responsabilidad de la Persona de Existencia Ideal.

Independientemente de la responsabilidad de los autores materiales, cuando una contravención se comete en ocasión del desarrollo de actividades realizadas en nombre, representación, amparo o beneficio de una persona de existencia ideal, ésta es pasible de las sanciones que establece este Código cuya aplicación fuere procedente. Las personas jurídicas gozarán de los mismos derechos que este código acuerda al imputado.

Artículo 6.- No concurrencia de sanciones. Cuando un mismo hecho configure simultáneamente una contravención y un delito, se impondrán únicamente y de corresponder, las penas previstas para el delito en el proceso penal respectivo.

Artículo 7.- Registro de Antecedentes Contravencionales. Las condenas contravencionales, las rebeldías y las resoluciones que admitieren por auto fundado la suspensión del procedimiento a prueba, serán registradas en el Registro Único de Antecedentes Penales creado por Ley N° 12.734. Los registros caducarán a los dos años de la sentencia y no podrán ser informadas. La violación a la prohibición de informar será considerada como violación de secreto en los términos del artículo 157 del Código Penal.

Artículo 8.- Responsabilidad contravencional de los menores de edad. Las personas entre 16 y 18 años de edad serán responsables de las faltas por ellas cometidas con arreglo a las siguientes pautas:

- a) No les será aplicable la pena establecida en el inciso a) del artículo 11, quedando facultados los jueces a aplicar las otras penas o medidas que establecen este Código en cualquier tipo contravencional. En caso que reincidieren en la comisión de una falta e incumplieren la pena o medida que se les hubiere aplicado, los jueces podrán prever su conversión en arresto a partir de que cumplieren 18 años de edad.
- b) Serán juzgados ante los jueces de menores o aquellos que en el futuro los reemplacen conforme las reglas aplicables en materia de competencia, según el procedimiento establecido en este código pero respetando los principios establecidos en la Ley 12.967.

Título II - Significación de conceptos empleados en el Código

Artículo 9.- Empleo de términos. Los términos "falta", "contravención " o "infracción " son usados indistintamente.

El término "fiscal" comprende a los funcionarios letrados autorizados por los órganos de dirección del Ministerio Público de la Acusación para representarlo en el proceso contravencional. El término "defensor público" comprende a los funcionarios letrados autorizados por el Servicio Público Provincial de Defensa Penal para representar al imputado en el proceso contravencional.

Artículo 10.- Juegos y apuestas prohibidos. Son juegos prohibidos en el territorio de la Provincia, aquellos que dependiendo de la suerte, habilidad o destreza, tengan por resultados la ganancia o pérdida de dinero u otros valores equivalentes, siempre que no estuvieren autorizados por autoridad competente. Quedan asimiladas a la prohibición las apuestas que se efectuaren en los mismos por los contenedores o terceros.

Título III - Penas

Artículo 11.- Enumeración. Las penas que este Código establece son: a) arresto; b) clausura; c) multa; d) decomiso; e) inhabilitación; f) prohibición de concurrencia o acercamiento; g) suspensión del servicio telefónico, de internet, de cuentas en redes sociales o de todo otro medio y/o dispositivo de comunicación que utilice soporte tecnológico.

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

Artículo 12.- Penas accesorias. En el caso de tratarse de mayores de 18 años, podrán ser accesorias a otras penas, la instrucción especial, la promesa caucionada de no ofender y el abordaje interdisciplinario, con especificación del plazo en caso de corresponder. Si se tratase de un infractor menor a 18 y mayor de 16 años, las accesorias arriba mencionadas podrán ser únicas penas, debiendo en todos los casos perseguir fines reparadores y educativos.

Artículo 13.- Adecuación de la sanción. La sanción deberá ser debidamente motivada y acorde a la magnitud del hecho. Para seleccionar y graduar la sanción se deben considerar las circunstancias que rodearon al hecho, la extensión del daño causado y en caso de acción culposa, la gravedad de la infracción al deber de cuidado. En relación al autor de la falta, deberá tenerse en cuenta, entre otros elementos:

- a) su conducta habitual anterior al hecho;
- b) sus antecedentes penales o contravencionales;
- c) su comportamiento familiar y social y su predisposición a acatar las normas de convivencia comunitaria;
- d) sus circunstancias económicas, sociales y culturales y el comportamiento posterior a la comisión de la falta;
- e) su disposición para reparar el daño, resolver el conflicto y mitigar sus efectos;
- f) su edad, si fuera menor de 18 años y mayor de 16 años.

Artículo 14.- Formas de arresto. Podrá disponerse que la pena de arresto se cumpla en horas nocturnas, días no laborables o feriados.

Con la debida fundamentación, el arresto también podrá cumplirse en el domicilio particular del infractor sujeto a las condiciones que en cada caso se fijen. El que quebrante el arresto domiciliario dejará de gozar de este beneficio y cumplirá el resto de la sanción impuesta en el establecimiento correspondiente.

En todos los casos el juez deberá asegurar, en coordinación con el Poder Ejecutivo, que en el cumplimiento del arresto el infractor no sea ubicado con personas privadas de libertad imputadas o condenadas.

Artículo 15.- Condena en suspenso. El juez, atendiendo a las pautas establecidas en el artículo 13 de este Código, podrá dejar en suspenso el cumplimiento de la pena de arresto en el caso de que el condenado no registre condena por una contravención o un delito dentro de los dos años anteriores al hecho.

Al suspender la ejecución de la condena el juez dispondrá que el condenado cumpla una o más de las reglas de conducta reguladas en el artículo 27 bis del Código Penal, durante un lapso que no podrá ser superior a un año, en tanto resulten adecuadas para prevenir la comisión de nuevas contravenciones. Si el condenado no cumple con alguna regla de conducta podrá revocarse la suspensión de la ejecución de la condena y deberá cumplir la totalidad de la sanción impuesta.

Si dentro del término de dos años desde la sentencia, el condenado no comete una nueva contravención, la condena se tendrá por no pronunciada. En caso contrario, se hará efectiva la primera sentencia, además de la segunda.

Artículo 16.- El J us. Destino de los importes de las multas. La unidad para determinar la cuantía de la multa es el jus, el cual es el equivalente en pesos a la unidad que establece la ley 6767 y modificatorias y vigente al momento de aplicar la sanción.

El importe de las multas aplicadas será destinado a finalidades de bien público según lo establezca la reglamentación. Actuará en calidad de autoridad de aplicación de este precepto la Agencia Provincial de Registro, Administración y Destino de Bienes y Derechos Patrimoniales creada por la ley N° 13.579 o aquel organismo que el Poder Ejecutivo determine.

Artículo 17.- Conversión de multa en arresto. Cuando la pena de multa no fuera cancelada dentro de los tres días de notificada la sentencia definitiva sin la debida justificación, operará la conversión a razón de un (1) día de arresto por cada medio (112) jus de multa. El juez podrá resolver que el arresto producto de la conversión de la multa, sea cumplido bajo la modalidad discontinua o de semi encierro.

En ningún caso la pena excederá el máximo fijado para la falta de que se trate, salvo que la pena de arresto no fuere prevista en cuyo caso no excederá de quince (15) días.

Artículo 18.- Objetos decomisados o secuestrados. Los objetos decomisados, secuestrados y no reclamados recibirán el destino establecido en el Código Procesal Penal, la ley 13.579 y toda otra norma que rija la materia.

Artículo 19.- Prohibición de concurrencia. La prohibición de concurrencia consistirá en la obligación del condenado de abstenerse de concurrir a determinados lugares, espectáculos públicos o de permanecer en determinada circunscripción territorial, cuando la asistencia a esos sitios lo hubieran colocado en ocasión de cometer la contravención por la que fue condenado.

Esta pena no podrá superar un año de duración. Esta limitación no regirá respecto de la prohibición de concurrencia a espectáculos deportivos.

Artículo 20.- Prohibición de concurrencia a espectáculos deportivos. La pena de prohibición de concurrencia a espectáculos deportivos consiste en la interdicción impuesta al contraventor para asistir a tantas fechas del torneo al que corresponda el partido durante el cual se cometió la contravención, según se disponga en la sentencia. Si el torneo finalizare sin que se hubiera agotado la pena impuesta, el resto deberá cumplirse inmediatamente a partir de la primera fecha que se dispute de un torneo en que participe el club que contendía en aquél. Si el partido durante el cual se cometió la contravención no formará parte de un torneo, la pena se aplicará prohibiéndose la concurrencia a los partidos que determine el órgano de juzgamiento.

La pena de prohibición de concurrencia será cumplida por el contraventor, en su caso, luego de agotada la pena de arresto, asistiendo a la comisaría que se determine en la sentencia, los días y durante el horario en que se desarrollen las fechas del torneo correspondiente. Si el contraventor no cumpliera con dicha asistencia sin causa grave justificatoria probada fehacientemente, la pena será convertida en arresto conforme lo previsto en el artículo 21.

Artículo 21.- Conversión de prohibición de concurrencia en arresto. Si el contraventor no cumpliera con la prohibición de concurrencia impuesta en los términos y con los alcances previstos en los artículos 19 y 20 del presente, la pena será convertida en arresto a razón de un día por cada fecha de prohibición de concurrencia que deba cumplir, el cual deberá hacerse efectivo, entre otros, durante los días en que se desarrolle el evento correspondiente.

En ningún caso la pena excederá el máximo fijado para la falta de que se trate, salvo que la pena de arresto no fuere prevista en cuyo caso no excederá de quince (15) días.

Artículo 22.- Suspensión del servicio telefónico, de internet, de cuentas en redes sociales y de todo otro medio y/o dispositivo de comunicación que utilice soporte tecnológico. Si la infracción fuera cometida mediante el uso de teléfono, servicio de internet, redes sociales o cualquier otro medio y/o dispositivo de comunicación que utilice soporte tecnológico y su titular resultare condenado, el juez podrá disponer la suspensión de los mismos con comunicación a la empresa prestataria del servicio. La pena podrá incluir, también, la prohibición de obtener otra línea telefónica, servicio de internet, cuenta en redes sociales o cualquier otro medio y/o dispositivo de comunicación que utilice soporte tecnológico por el mismo lapso de la suspensión.

Artículo 23.- Reparación del daño causado. La reparación del daño causado por el contraventor consistirá en el pago de una suma de dinero, en la realización de un trabajo o en la prestación de un servicio en favor de la víctima. La imposición de esta pena deberá considerar especialmente la capacidad de cumplimiento del infractor y la conformidad de la víctima.

Artículo 24.- Trabajo comunitario. El trabajo comunitario obliga al contraventor a prestar su actividad para tareas de bien público u obras de beneficio común. El trabajo se fijará de acuerdo a la capacidad física e intelectual del contraventor. Para la determinación de los días, horas y lugares de cumplimiento, el juez deberá tomar en cuenta la situación personal, laboral y familiar del contraventor. Cada día de trabajo comprenderá, como máximo, la prestación de cuatro (4) horas, y no podrá superar tres (3) meses continuados o seis (6) meses discontinuados.

Artículo 25.- Promesa caucionada de no ofender. La caución de no ofender importa la obligación de depositar en un banco oficial una suma de dinero, con el compromiso de no cometer una nueva contravención durante el tiempo que se fije, que no podrá ser mayor a seis (6) meses.

Si en dicho lapso la persona no cometiere una nueva falta, se le reintegrará la suma depositada. En caso contrario la perderá, y tendrá el mismo destino que el dinero obtenido de la pena de multa.

Artículo 26.- Formación especial. La formación especial consiste en la asistencia a algún tipo de curso relacionado con la infracción cometida y orientado a remover las causas que la originaron. La instrucción no podrá superar el año de duración, salvo consentimiento expreso del contraventor.

Artículo 27.- Abordaje interdisciplinario. El abordaje interdisciplinario consistirá en el sometimiento voluntario y consensuado a tratamientos orientados a disminuir los factores que llevaron al condenado a cometer la contravención. Este abordaje no podrá superar los seis (6) meses de duración, salvo consentimiento expreso del contraventor para continuarlo.

Artículo 28.- Funcionario Público. La sanción podrá elevarse en un tercio en aquellos casos en los que el autor, partícipe o instigador de la contravención sea un funcionario público y desarrolle la conducta reprochada en ejercicio o en ocasión del ejercicio de su cargo.

Título IV - Concurso de Faltas y Reincidencia

Artículo 29.- Acumulación de penas y su límite. Cuando un hecho quedare subsumido en más de un tipo contravencional, se aplicará solamente la pena de mayor gravedad. Cuando concurrieren varias infracciones independientes, se acumularán las penas correspondientes a los diversos hechos. Si las mismas fueran de la misma especie, la suma de éstas no podrá exceder del máximo legal fijado para la especie de pena de que se trate.

Artículo 30.- Reincidencia. Se considerará reincidente, a los efectos de este Código, a las personas que habiendo sido condenadas por una falta, incurran en otra de cualquier especie en el término de dos años de haber quedado firme la sentencia condenatoria.

En el supuesto de reincidencia se aplicará el máximo de la pena prevista para el tipo contravencional.

Título V - Extinción de las acciones y las penas

Artículo 31.- Extinción de la acción contravencional. La acción contravencional se extingue por:

- a) Aplicación de un criterio de oportunidad, salvo conversión de la acción.
- b) Muerte del imputado.
- c) Prescripción.

El juez y/o el Fiscal deberán poner en conocimiento de la víctima y acusado la existencia de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos. También podrán solicitar, en cualquier momento, el sometimiento a los métodos de heterocomposición y de arribar a una composición antes de la etapa del juicio, el Fiscal procederá a disponer el archivo de las actuaciones.

Artículo 32.- Prescripción de la acción. Interrupción. La acción contravencional prescribe a los dos (2) años computados a partir de la comisión de la infracción. La comisión de una nueva falta, la sentencia condenatoria, aunque no esté firme, y la declaración de rebeldía interrumpen el curso de la prescripción de la acción contravencional.

Artículo 33.- Extinción de la pena contravencional. La sanción se extingue por:

- a) Cumplimiento de la pena;
- b) Muerte del condenado;
- c) Prescripción de la pena.

Artículo 34.- Prescripción de la pena. Interrupción. La pena contravencional prescribe a los dos años de haber sido impuesta y encontrarse firme su ejecución. La declaración judicial del incumplimiento de la sanción contravencional interrumpe la prescripción de la pena desde el día de su efectivo incumplimiento.

LIBRO II - PROCEDIMIENTO

Título I - Sujetos del Proceso

Artículo 35.- Actor contravencional público. El Ministerio Público de la Acusación promueve y ejerce la acción contra quien se sospecha que ha cometido una falta. A tal efecto, el Fiscal General con acuerdo del Fiscal Regional correspondiente podrá facultar a funcionarios letrados del Ministerio Público de la Acusación para representar al mismo en el proceso contravencional.

La Fiscalía interviniente podrá encomendar las diligencias investigativas al personal policial a los fines de la celeridad y eficiencia de las actuaciones, con control de la actividad delegada.

Artículo 36.- Otros actores contravencionales. Asimismo, podrán promover y ejercer la acción el Estado Provincial, Municipal o Comunal, como así también el querellante particular, en los casos y términos previstos en este Código.

En el supuesto que las acciones sean promovidas y ejercidas por los entes públicos aludidos, las actuaciones administrativas constituirán diligencias preparatorias y probatorias a los fines del proceso contravencional que se inicie.

Artículo 37.- Imputado. Derecho de defensa. Las personas sospechadas de haber cometido una contravención se encuentran amparadas por los derechos y garantías que el ordenamiento jurídico prevé para los imputados por delitos penales.

El imputado tendrá derecho a ser defendido por un abogado o procurador de su confianza.

En caso de no designarlo y encontrándose en situación de vulnerabilidad será representado por un defensor público del Servicio Público Provincial de Defensa Penal. A tal efecto, el Defensor Provincial con acuerdo del Defensor Regional correspondiente podrá facultar a funcionarios letrados del organismo para brindar defensa técnica en el proceso contravencional. Podrá autorizarse la autodefensa, salvo cuando de ello pueda resultar perjuicio evidente.

En el caso de ser el imputado menor de edad, se deberá dar intervención al defensor público si aquél no designó un defensor particular.

Artículo 38.- Víctima. Quien invoque su calidad de víctima por alguna contravención, podrá ejercer los derechos contemplados en el artículo 80 de la Ley N° 12.734 y modificatorias. Además tendrá derecho a aportar pruebas al Fiscal y a solicitar medios alternativos de resolución de conflictos. Para el ejercicio de estos derechos no será necesario el patrocinio letrado.

Durante la etapa de la investigación, y para el caso de incumplimiento de los plazos previstos en este Código por parte del Actor Contravencional Público, quien invoque su calidad de víctima, ofendido, damnificado, sus herederos legitimarios o sus representantes legales, podrán requerir ante el Fiscal Regional por escrito, pronto despacho.

Durante la etapa de juicio, y dentro de los cinco (5) días de notificado el requerimiento acusatorio previsto en este Código, la víctima, ofendido, damnificado, sus herederos legitimarios o

sus representantes legales, podrán constituirse como querellantes particulares. La solicitud debe hacerse por escrito ante el Tribunal, con patrocinio letrado obligatorio, en los términos y con los alcances previstos en el artículo 55.

La intervención del querellante particular será decidida por el juez en audiencia oral. Esta última no será realizada cuando ni el imputado ni el Fiscal se opusieren a la constitución del querellante en un plazo de 48 horas de notificados de la petición, en cuyo caso el juez tendrá por admitido al querellante. Serán subsidiariamente aplicables las normas del Libro I, Título IV, Capítulo III de la Ley N° 12.734 y modificatorias.

Artículo 39.- Actor particular en Faltas de Acción Privada. Los ofendidos en aquellas faltas que sean de acción privada, serán los que promuevan la correspondiente acción contravencional según lo dispuesto en el Título VI del presente Libro.

Artículo 40.- Conversión de la acción. La acción contravencional pública podrá convertirse en privada en los casos en que el Fiscal resuelva la aplicación de un criterio de oportunidad, excepto conciliación. A tal fin, la víctima, ofendido, damnificado, sus herederos legitimarios o sus representantes legales, deberán presentar su pedido de constitución de querellante y conversión de la acción, ante el Tribunal, dentro de los cinco (5) días de notificados de dichas resoluciones.

Título II - Disponibilidad de la Acción

Artículo 41.- Reglas de disponibilidad de la acción contravencional.

Trámite. El Fiscal podrá no promover o prescindir total o parcialmente de la acción contravencional en los casos establecidos en la Ley N° 12.734 y modificatorias y en las leyes de fondo. Cuando el Fiscal decida aplicar un criterio de oportunidad se lo hará saber al imputado y a la víctima, ofendido, damnificado, sus herederos legitimarios o representantes legales. En caso de disconformidad de las víctimas, ofendidos, damnificados, sus herederos legitimarios o representantes legales, estos podrán acudir al Fiscal Regional, quien decidirá definitivamente. Dicha decisión no será impugnabile.

Artículo 42.- Oportunidad. La aplicación de reglas de disponibilidad podrá ser decidida por el Fiscal mientras no haya presentado el requerimiento acusatorio.

Artículo 43.- Mecanismos de solución de conflictos no adversariales. Durante todo el proceso contravencional podrá acudirse a mecanismos de solución de conflictos no adversariales, en tanto resulten útiles para la solución pacífica del conflicto. La legalidad del acuerdo contravencional al que se arribe deberá ser controlada por el Fiscal previo a disponer el archivo de las actuaciones.

Artículo 44.- Suspensión del procedimiento a prueba. El Fiscal podrá petitionar la suspensión del procedimiento a prueba en los casos y bajo las condiciones establecidas en la ley N° 12.734 y modificatorias y en las leyes de fondo.

Título III - Jurisdicción Contravencional

Artículo 45.- Órganos jurisdiccionales de Control y Juicio. Toda vez que durante la etapa de la investigación, en base a la naturaleza del acto a realizar y su posible afectación de derechos o garantías amparados constitucionalmente se requiera la intervención de un órgano jurisdiccional, serán competentes los jueces del Colegio de Primera Instancia del lugar de comisión de la infracción, o de su cese si fuere continua.

La presentación del requerimiento acusatorio, así como todos los actos posteriores

vinculados a la etapa de juicio se efectuarán ante los Jueces del Colegio de Primera Instancia del lugar de comisión de la infracción, o de su cese si fuere continua. A los fines de la competencia contravencional, los jueces de Faltas y los jueces Comunitarios de Pequeñas Causas letrados integrarán el Colegio de Primera Instancia.

Artículo 46.- Órgano jurisdiccional de Alzada. La resolución de los recursos que pudieran articularse contra las decisiones de los jueces de primera instancia, serán resueltas por el Colegio de Cámara de Apelaciones en lo Penal competente en el asiento territorial de aquellos.

Título IV - Investigación Contravencional Preparatoria

Artículo 47.- Denuncia. Forma y contenido. Remisión. Toda persona que tenga noticia de la comisión de una contravención, podrá denunciarlo ante el Ministerio Público de la Acusación, los juzgados comunitarios de Pequeñas Causas, ante la policía o ante los Centros Territoriales de Denuncias.

Cuando la acción sea privada, sólo podrá denunciar el ofendido o su representante legal.

La denuncia podrá hacerse en forma escrita o verbal y deberá contener, en cuanto fuera posible:

- 1) Nombre y domicilio del denunciante.
- 2) Día, hora y lugar de comisión del hecho.
- 3) Naturaleza y circunstancias del hecho.
- 4) Nombre y domicilio del presunto autor, si fuera conocido.
- 5) La disposición legal cuya infracción se atribuye.
- 6) Nombre y domicilio de los testigos que hubiesen presenciado o que pudieran aportar datos sobre su comisión.

Cuando la denuncia fuese realizada ante la policía, los Juzgados Comunitarios de Pequeñas Causas o ante los Centros Territoriales de Denuncias, la misma será comunicada de inmediato al Fiscal, si correspondiere.

En caso de intervención policial, sin perjuicio de la inmediata comunicación al Fiscal o, de corresponder, al Juez Comunitario de Pequeñas Causas, esta deberá desarrollarse primeramente a los fines de evitar la prosecución de la conducta contravencional o sus efectos, debiendo adoptarse las medidas necesarias para colocar a disposición de la autoridad judicial a los autores y elementos utilizados para la misma.

Artículo 48.- Acta de Procedimiento. En la Investigación Contravencional Preparatoria se redactará un acta que contendrá los elementos establecidos en el artículo siguiente, que firmada por el funcionario que haya actuado y los interesados si así lo pidieren, será elevado de inmediato al Fiscal, junto con los elementos secuestrados.

Artículo 49.- Contenido del acta. El acta contendrá, en lo posible, los elementos necesarios para determinar:

- a) Lugar, fecha y hora de la comisión del hecho punible;
- b) La naturaleza, circunstancias del mismo y objetos secuestrados;
- c) Nombre y apellido y domicilio del imputado;
- d) Nombre y domicilio de los testigos que hubieren presenciado el hecho;
- e) La disposición legal presuntamente infringida;
- f) Nombre y cargo de los funcionarios intervinientes.

Artículo 50.- Desestimación de la denuncia. Remitidas las actuaciones al Fiscal o habiendo éste tomado conocimiento directo de la infracción o habiendo sido directo receptor de la denuncia o de las actuaciones administrativas, procederá a continuar la investigación o decidir la desestimación del caso.

La desestimación de la denuncia se dispondrá cuando no se pudiera proceder, se hubiera extinguido la acción, el hecho no fuera punible o no existieran elementos serios o verosímiles para iniciar o continuar fundadamente una investigación. La desestimación será notificada a la víctima, y en su caso querellante, quienes en un plazo de cinco (5) días podrán manifestar su disconformidad ante el Fiscal Regional. Éste último realizará, cuando corresponda, una sumaria averiguación y convalidará o revocará la decisión cuestionada. En este último caso, podrá impartir instrucciones y aún designar un nuevo Fiscal como encargado de la investigación. Cuando el Fiscal Regional convalidara la decisión del inferior, dentro del mismo plazo, se podrá recurrir ante el Fiscal General, quien luego de cumplir idéntico procedimiento, resolverá definitivamente.

Artículo 51.- Investigación. La investigación contravencional preparatoria podrá desarrollarse dentro de un plazo de 15 días, prorrogable, por otro tanto, por decisión fundada del Fiscal. El Fiscal contará con la colaboración de la policía para investigar, la que cumplirá las órdenes que se le impartan. Cuando la investigación se inicie como consecuencia de la intervención primaria directa del Estado Provincial, Municipal o Comunal en ejercicio de su poder de policía, el Fiscal podrá delegar el rol de acusador en dichos sujetos, los que tendrán durante todo el proceso -incluyendo las instancias recursivas-, las facultades que este Código acuerda al Actor Penal Público. En caso de delegación, el Fiscal tendrá intervención para el supuesto de que durante la investigación contravencional preparatoria se estime necesario requerir medidas cautelares que pudieren afectar derechos y garantías amparados constitucionalmente o se incumplieren los plazos correspondientes.

Artículo 52.- Acusación. Una vez concluida la investigación dentro del plazo previsto en el artículo anterior, el Fiscal deberá pronunciarse emitiendo el requerimiento acusatorio previsto en el artículo 57 de este Código o disponiendo fundadamente el archivo de las actuaciones.

El archivo, que se notificará a la víctima, procederá cuando se hubiere extinguido la acción contravencional, el hecho no hubiere existido o el imputado no hubiere participado en él, el hecho no encuadrare en ningún tipo infraccional o el Fiscal entienda que no cuenta con elementos suficientes como para arribar a una sentencia condenatoria.

Artículo 53.- Acuerdos Contravencionales. Procedimiento. El Fiscal, por propia iniciativa o por pedido del imputado, la víctima, el ofendido, el damnificado, sus herederos legitimarios o representantes legales, podrá recurrir a procedimientos de conciliación y/o mediación con el fin de arribar a una solución pacífica del conflicto entre los intervinientes.

En su caso, la legalidad del acuerdo contravencional al que se arribe deberá ser controlada por el Fiscal. Cumplidas las condiciones del acuerdo, el Fiscal dispondrá el archivo de las actuaciones.

Si no se hubiese logrado un acuerdo o el mismo se hubiese incumplido, el Fiscal decidirá en su caso la continuación del proceso. Estos mecanismos pueden concretarse en cualquier estado del proceso, incluso pueden ser replanteados. Durante el proceso de conciliación se suspenden los plazos previstos en el artículo 51.

Artículo 54.- Medidas cautelares. El Fiscal podrá ordenar las siguientes medidas cautelares:

- 1) Clausura preventiva, en caso de flagrante contravención que produzca grave e inminente peligro para la salud o seguridad pública.
- 2) Secuestro de bienes susceptibles de decomiso y de elementos probatorios.
- 3) Inmovilización y depósito de vehículos motorizados, en la medida que constituyan un peligro para terceros o que obstaculicen el normal uso del espacio público.
- 4) Prohibición preventiva de concurrencia a ciertos lugares o prohibición preventiva de acercamiento a ciertas personas.
- 5) Suspensión de la autorización habilitante.

Las medidas dispuestas serán notificadas de manera fehaciente al imputado, quien podrá impugnarlas ante el Tribunal dentro de los cinco (5) días. En la notificación, se hará saber al imputado de este derecho. La medida podrá ser revisada en caso de nuevas pruebas o cambio de las condiciones que sustentaron su dictado.

En las faltas de acción privada y en los supuestos de conversión de la acción, la víctima o el particular ofendido formulará solicitud de medidas cautelares por escrito ante el Juez, quien resolverá en un plazo máximo de cinco (5) días.

Artículo 55.- Coacción directa. Estado de libertad. Aprehensión. La policía ejercerá coacción directa para hacer cesar la conducta de flagrante contravención cuando, pese a la advertencia, se persiste en ella. Utilizará la fuerza en la medida necesaria, adecuada a la resistencia y proporcional con el mal que se quiere hacer cesar. No procederá la detención del infractor. Habrá aprehensión sólo cuando sea necesario para hacer cesar el daño o peligro que surge de la conducta contravencional o de fuga. En tal caso, dicha privación de la libertad no podrá superar las doce horas.

En todos los supuestos deberá darse inmediato aviso de esta circunstancia al Fiscal. La legalidad de dicha medida deberá ser controlada judicialmente dentro del plazo de doce horas, prorrogable por otro tanto.

Título V - El Juicio Contravencional

Artículo 56.- Carácter del Juicio. El juicio contravencional será oral y público, registrándose por los medios que establezca la Oficina de Gestión judicial. El juez propenderá a que el debate se realice íntegramente en una sola audiencia. Podrá suspenderse en los supuestos previstos en el artículo 312 de la Ley N° 12.734 por un plazo que en cada oportunidad no deberá exceder de diez días.

Artículo 57.- Requerimiento acusatorio. Si el Fiscal estimara contar con elementos suficientes para obtener una sentencia condenatoria, podrá formular requerimiento acusatorio ante el Juez.

En el mismo, deberá identificar al imputado, describir el lugar y la fecha en la que se habría cometido la contravención, desarrollar una relación sucinta del hecho, su calificación legal y la pena solicitada. Asimismo, deberá ofrecer la prueba que estime corresponda para ser producida en la audiencia y acompañar los documentos y elementos de prueba que sustenten la acusación.

El requerimiento acusatorio deberá hacer saber a la víctima, ofendido o damnificado por la falta, y en la medida que estuvieren individualizados, el derecho que le asiste a constituirse como querellante particular en los términos de este Código.

La petición de constitución de querellante incluirá la propia requisitoria de acusación o la adhesión a la del Fiscal, lo que deberá formularse en el término de cinco (5) días a contar desde la notificación del requerimiento acusatorio.

Artículo 58.- Ofrecimiento de prueba. Fijación de audiencia. El requerimiento acusatorio junto al ofrecimiento de prueba y la integración del tribunal serán notificados de inmediato al imputado y se pondrán a su disposición los documentos y elementos acompañados para que sean examinados, en el plazo de cinco (5) días hábiles contados desde la notificación efectiva.

En dicho plazo el imputado, en su caso, asistido por defensor, podrá recusar al juez o tribunal, oponer defensas materiales y sustanciales y ofrecer la prueba de la que habrá de valerse durante el juicio.

Cualquier medio de prueba es admisible para acreditar los hechos o circunstancias relacionadas con el objeto del proceso. El juez las ordenará si no las considera manifiestamente superabundantes o impertinentes y resolverá con carácter previo incidentes sobre la prueba. En la misma oportunidad, resolverá los pedidos de constitución de querellantes y cualquier otra cuestión incidental o preparatoria del juicio. El auto que lo resuelva no es apelable.

Luego será fijada la audiencia de juicio y se notificará a las partes, peritos y testigos con diez (10) días hábiles de anticipación, debiendo indicar el lugar, día, hora de inicio del juicio y el magistrado interviniente.

Artículo 59.- Audiencia de debate y producción de prueba. Iniciada la audiencia de debate, el Juez presentará a las partes y le hará saber al imputado los derechos que le asisten. No obstante ello, en ningún caso el Juez podrá requerir declaración al imputado ni solicitarle que preste juramento o promesa de decir verdad.

El Fiscal deberá identificar al imputado, describir el lugar y la fecha en la que se habría cometido la contravención y desarrollar una relación sucinta del hecho y su calificación legal, solicitando la pena correspondiente al caso. A tal fin expondrá oralmente y se producirán las pruebas que fundan dicha argumentación.

Seguidamente, se le dará la palabra a la Defensa, la cual desarrollará su versión de los hechos pudiendo producir las pruebas ofrecidas. Concluida la producción de las pruebas, la Fiscalía y la Defensa, en este orden, expondrán sus conclusiones finales.

Artículo 60.- Fallo y fundamentos. Concluidos los alegatos, el Juez dará por cerrado el debate y pasará a dictar sentencia en la misma audiencia, en forma oral, pudiendo diferir los fundamentos de su resolución por un plazo de hasta cinco (5) días cuando la complejidad del caso así lo requiriese.

El Juez no podrá pronunciar sentencia condenatoria cuando el Fiscal en sus conclusiones hubiere pedido la absolución. La sentencia de condena no podrá versar sobre un hecho distinto del que fue objeto de imputación, no podrá calificar jurídicamente un hecho atribuido de un modo más gravoso que el contenido en la acusación fiscal y no podrá imponer mayor pena que la solicitada por el Fiscal.

Artículo 61.- Comunicación al Registro Único de Antecedentes Penales. En todos los casos en que se hubiera dictado una sentencia condenatoria, la misma deberá comunicarse al Registro Único de Antecedentes Penales de la Provincia, adjuntándose copia.

Artículo 62.- Recursos. Regla general. Apelación. Para las resoluciones dictadas en juicios contravencionales procederán las impugnaciones previstas en la Ley N° 12.734.

El recurso de apelación sólo procederá contra las sentencias dictadas en juicios contravencionales y contra las resoluciones que causen un gravamen irreparable. La intervención de la Cámara de Apelación será siempre unipersonal.

Título VI - Procedimiento abreviado

Artículo 63.- Instancia común. En cualquier momento de la Investigación Contravencional Preparatoria, el Fiscal y el Defensor del imputado, en forma conjunta podrán solicitar ante el Colegio de jueces de Primera Instancia, la apertura del procedimiento abreviado en los casos y bajo las condiciones establecidas en la ley N° 12.734 y modificatorias y en las leyes de fondo.

Título VII - Proceso Contravencional por Acción Privada

Artículo 64.- Denuncia. En las faltas de acción privada y en los supuestos de conversión de la acción, el particular ofendido formulará el requerimiento acusatorio en los términos de este Código. El proceso se regirá por los preceptos que regulan el proceso contravencional por acción pública.

La policía deberá actuar conforme lo dispuesto en el artículo 55 de este Código, cuando se presenten los supuestos contenidos en dicha norma. La policía labrará el acta de procedimiento prevista en el artículo 48 de este Código, la cual quedará a disposición de la víctima o particular ofendido.

Artículo 65.- Investigación preliminar. El pretense querellante podrá solicitar al Tribunal las medidas previstas en el artículo 355 de la Ley N° 12.734 y modificatorias."

ARTÍCULO 2 - Modifícase los artículos 59, 68, 78, 79, 82, 84, 89, 92, 107, 114, 118, 120 y 121 de la Ley N° 10.703 y modificatorias, los que quedarán redactados de la siguiente manera:

"Artículo 59.- Empleo malicioso de llamadas. El que maliciosamente hiciere uso indebido de toques, señales u otros medios reservados por la autoridad para los llamados de alarma, régimen interno de sus dependencias, vigilancia y custodia que aquella deba ejercer, será reprimido con arresto hasta quince días. La misma pena se aplicará al que con engaño mediante llamados telefónicos u otro medio o dispositivo de comunicación con soporte tecnológico, provocare la concurrencia de la policía, del cuerpo de bomberos, la asistencia pública o de cualquier otro servicio análogo, a sitios donde no sea menester. En este caso el juez podrá ordenar la suspensión del servicio telefónico o cualquier otro medio y/o dispositivo de comunicación que utilice soporte tecnológico por un término de hasta sesenta (60) días".

"Artículo 68.- Reuniones y manifestaciones sin aviso previo. Los que omitiendo dar aviso previo y fehaciente a la autoridad policial, municipal o comunal, promovieren la realización de reuniones o asambleas fuera de recintos privados, o manifestaciones por vía pública y ocasionaren perturbaciones al orden público, serán reprimidos con multa hasta medio jus".

"Artículo 78.- Confusión con moneda por impresión publicitaria. El que por imprudencia, negligencia o impericia, como medio, anuncio o propaganda de un comercio, producto o marca, usare impreso objetos que las personas pudieran confundir con dinero o títulos valores, será reprimido con multa hasta dos (2) jus. La falta es de acción privada".

"Artículo 79.- Investidura fingida. El que fingiere ser funcionario público, sacerdote o ministro de alguna religión y causare molestias, siempre que el hecho no constituya delito, será reprimido con multa hasta tres (3) jus. La falta es de acción privada".

"Artículo 82.- Publicación sin pie de imprenta. El que hiciere imprimir publicaciones, volantes, panfletos o avisos sin pie de imprenta o que expresaren uno falso siempre que perjudicare a una persona, cuando el hecho no constituya delito, será reprimido con multa hasta tres (3) jus. La falta es de acción privada".

"Artículo 84.- Acoso sexual. El que como condición de acceso al trabajo, o el que en una relación laboral o académica, utilizando su situación de superior jerarquía, hostigare sexualmente a otro en forma implícita o explícita, siendo esta conducta no consentida y ofensiva para quien la sufre y padece, y, siempre que el hecho no configure delito, será reprimido con multa de diez (10)

jus y hasta diez (10) días de arresto, dependiendo la sanción de la gravedad, circunstancias y consecuencias que de los actos se deriven. A los fines del presente artículo, la relación laboral o académica podrá ser acreditada por cualquier medio de prueba".

"Artículo 89.- Ebriedad. El que en estado de embriaguez o afectado por el consumo de sustancias transite o se presente en lugares accesibles al público y produjere molestias a los transeúntes o concurrentes, será reprimido con arresto hasta quince días.

Cuando se trate de un ebrio habitual, a los fines de su debido tratamiento, el juez podrá ordenar su internación en un establecimiento adecuado por un plazo que no exceda de noventa días. La medida podrá darse por cumplida antes de dicho término de acuerdo a lo que informe la dirección del establecimiento."

"Artículo 92.- Abandono malicioso de servicio. El conductor de vehículo de alquiler que abandonare a un pasajero o se negare a continuar un servicio, cuando no hubiere ocurrido un accidente o no mediara una causa de fuerza mayor, será reprimido con multa hasta un (1) jus. La falta es de acción privada".

"Artículo 107.- Remoción o inutilización de señales. El que removiere, inutilizare, desviare o apagare las señales puestas como guías indicadoras del tránsito o que señalen un peligro o brinden información referida a servicios públicos, siempre que el hecho no constituya delito, será reprimido con arresto hasta quince días o multa hasta tres jus".

"Artículo 114.- Indicaciones falsas. El que diere indicaciones falsas que pudieran acarrear un peligro a la persona extraviada o que desconozca el lugar, será reprimido con multa hasta un (1) jus. La falta es de acción privada".

"Artículo 118.- Intromisión en campo ajeno. El que entrare a una heredad, predio o campo ajeno que se encontrare cercado, murado o cerrado, sin permiso de su dueño, será reprimido con multa de hasta tres (3) jus, siempre que el hecho no constituya delito; a excepción de la autoridad policial y/o judicial en ejercicio de la facultad investigativa con comunicación al Juez. La falta es de acción privada".

"Artículo 120.- Invasión de ganado en campo ajeno. El propietario de ganado, cuando por su propio abandono o por culpa de los encargados de su custodia, permitiere que sus animales entraren a campo o heredad ajena cercado, o alambrado, y causaren daño, será reprimido con hasta cinco (5) jus. La pena se agravará con multa hasta siete (7) jus si el ganado fuera introducido voluntariamente en la heredad ajena. La falta es de acción privada".

"Artículo 121.- Aprovechamiento abusivo de aguas. El que por negligencia, imprudencia o impericia distrajere el curso de las aguas que correspondieren a otro, causando un daño, será reprimido con multa hasta dos (2) jus. La falta es de acción privada".

ARTÍCULO 3 - Incorpórase los artículos 84 bis y 105 a la Ley N° 10.703 y modificatorias, los cuales quedarán redactados de la siguiente manera:

"Artículo 84 bis.- Acoso Sexual Callejero. Quien mediante cualquier acto de naturaleza o connotación sexual, cometido en contra de una o varias personas en

espacios públicos o de acceso público, hostigare a la víctima sin que medie el consentimiento de la misma, produciendo en esta intimidación, hostilidad, degradación, humillación, o un ambiente ofensivo en los espacios públicos, siempre que el hecho no constituya delito, será sancionado con multa de (una) 1 a (cinco) 5 unidades jus, y/o la realización de un curso presencial sobre violencia de género, dictado por personal interdisciplinario calificado, que deberá certificar la aprobación del mismo".

"Artículo 105.- Conducción peligrosa. El que condujere vehículos o animales en lugares poblados de un modo que importara peligro para la seguridad pública; o confiare su manejo a personas inexpertas; o lo hiciera con exceso de velocidad, será reprimido con arresto hasta quince

días y multa hasta tres jus. Si el infractor estuviere conduciendo en estado de ebriedad, la pena se agravará con arresto hasta treinta días y multa hasta seis jus. Según la gravedad de la falta, podrá aplicarse como sanción accesoria la inhabilitación para conducir por un plazo de hasta noventa días, retirándose el carnet respectivo".

ARTÍCULO 4 - Incorporase el inciso 14 al artículo 123 de la ley N° 10.160 y modificatorias -Ley Orgánica del Poder judicial-, el cual quedará redactado de la siguiente manera:

"14) Conocer y decidir sobre faltas provinciales, con los alcances de la Ley 10.703 y modificatorias;"

ARTÍCULO 5 - Derógase el artículo 97 y el inciso 3) del artículo 111 de la Ley N° 10.160 y modificatorias.

ARTÍCULO 6 - Modifícase el artículo 98 de la Ley 10.160 y modificatorias, el cual quedará redactado de la siguiente manera:

"Artículo 98.- Intervienen en los términos y con los alcances previstos en el Código de Convivencia."

ARTÍCULO 7 -Incorporase el inciso 3) al artículo 5 de la ley 11.452 y modificatorias, el cual quedará redactado de la siguiente manera:

"3) En materia de faltas y contravenciones. En el juzgamiento de las faltas y contravenciones de los menores de 18 años y mayores de 16 años de edad, conforme lo previsto en la Ley 10.703 y modificatorias respecto de la responsabilidad contravencional de los Menores de edad y de acuerdo al procedimiento establecido en dicha norma".

ARTÍCULO 8 - Modifícase los artículos 15, 17 y 18 de la ley N° 13.018, los que quedarán redactados de la siguiente manera:

"Artículo 15.- Órganos jurisdiccionales. La actividad jurisdiccional en las etapas de investigación, juzgamiento, recursos y ejecución penal, correspondientes a delitos imputados a personas mayores de dieciocho años, será desempeñada por los magistrados de la Corte Suprema de Justicia, los jueces de Cámara y los Tribunales de Primera Instancia.

Quedan excluidos los asuntos referidos a justicia de menores, salvo en materia recursiva."

"Artículo 17.- De los Colegios de Cámara de Apelaciones en lo Penal. Los Colegios de Cámara de Apelaciones en lo Penal se integran por los jueces que conocen, conforme lo establece el Código Procesal Penal o el Código de Convivencia, de:

- 1) Los recursos que se interpongan contra las sentencias y resoluciones de los jueces o Tribunales de Primera Instancia.
- 2) De las quejas.
- 3) De los conflictos de competencia y separación.
- 4) En todo otro caso que disponga la ley."

"Artículo 18.- De los Tribunales de Primera Instancia. Los Tribunales de Primera Instancia en lo Penal conocen, conforme lo establece el Código Procesal Penal o el Código de Convivencia, y la presente ley en las cuestiones referidas a:

- 1) La investigación penal o contravencional preparatoria.
- 2) El juicio oral.
- 3) La ejecución de la pena.
- 4) En todo otro caso que disponga la ley."

ARTÍCULO 9 - Modifícase el inciso 4) del artículo 3 y los incisos 1), 2), 3), 4) y 7) del artículo 11 de la Ley N° 13.013, los que quedarán redactados de la siguiente manera:

"Artículo 3.- Principios de Actuación. El Ministerio Público de la Acusación ejercerá sus funciones con arreglo a los siguientes principios:

4) Gestión de los Conflictos. Procurará la solución del conflicto surgido a consecuencia del delito o la contravención, con la finalidad de restablecer la armonía entre sus protagonistas y la paz social."

"Artículo 11.- Función de Persecución penal. Son funciones del Ministerio Público de la Acusación las siguientes:

1) Establecer y ejecutar los lineamientos de la política de persecución penal en el ámbito provincial, fijando las prioridades y criterios de la investigación y persecución de los delitos y las contravenciones.

2) Dirigir la investigación de los delitos y contravenciones de acción pública y ejercer la acción penal y contravencional ante los tribunales, preparando los casos que serán objeto de juicio oral y resolviendo los restantes según corresponda.

3) Dirigir funcionalmente al Órgano de Investigación y a cualquier organismo de seguridad en lo concerniente a la investigación de los delitos y las contravenciones.

4) Orientar a la víctima de los delitos y las contravenciones, en forma coordinada con instituciones públicas o privadas, procurando asegurar sus derechos.

7) Requerir cooperación y coordinar con instituciones públicas y privadas para que coadyuven en la persecución de los delitos y las contravenciones."

ARTÍCULO 10 - Modifícase el artículo 10, el artículo 13 inciso 1), el artículo 16 inciso 5) y el artículo 21 inciso 14) de la Ley N° 13.014, los que quedarán redactados de la siguiente manera:

"Artículo 10.- Misión institucional. El Servicio Público Provincial de Defensa Penal proporciona servicios de defensa penal técnica a toda persona sometida a un proceso penal o contravencional cuando éste corresponda por disposición del juez contravencional, a las personas condenadas hasta la extinción de la pena y a las personas sometidas a proceso, trato o condición en los que el Estado ponga en peligro su libertad o su indemnidad física; siempre que se niegue a designar un defensor de su confianza o que, por carecer de recursos económicos o porque otras circunstancias se lo impidan, no pueda contratar a un defensor de su confianza o que no haya optado por ejercer su propia defensa, en los casos y bajo las circunstancias en que la ley así lo dispone."

"Artículo 13.- Principios de actuación. Las personas miembros del Servicio Público Provincial de Defensa Penal ejercerán sus funciones con arreglo a los siguientes principios:

1) Interés predominante de las personas defendidas. Los profesionales asignados a la defensa de un caso penal o contravencional se encuentran funcionalmente sujetos al interés y voluntad informada de la persona destinataria de sus servicios técnicos, dentro de los límites legales."

"Artículo 16.- Funciones principales. Son funciones principales del Servicio Público Provincial de Defensa Penal:

5) Tomar acciones en el marco de sus fines para potenciar la utilización de medios no adversariales de solución de conflictos penales o contravencionales, como la conciliación y la mediación."

"Artículo 21.- Funciones y atribuciones. Son funciones y atribuciones del Defensor Provincial las siguientes:

14) Fijar, junto con el Consejo del Servicio Público Provincial de Defensa Penal, con carácter general los estándares básicos que deben asegurar en el proceso penal y contravencional

quienes presten servicios en el Servicio Público Provincial de Defensa Penal."

ARTÍCULO 11 - Secretarios letrados de los Juzgados Comunitarios de Pequeñas Causas. Establécese que, a los fines de la presente ley, los secretarios letrados de los juzgados Comunitarios de Pequeñas Causas podrán desempeñar funciones en la órbita del Ministerio Público de la Acusación previa articulación e instrumentación de los acuerdos pertinentes entre este último y la Corte Suprema de Justicia de la Provincia.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS Y TRANSITORIAS

ARTÍCULO 12 - Traspaso de personal administrativo, de mantenimiento, producción y servicios generales que presten servicio en el fuero penal de faltas del Poder Judicial. A partir de la entrada en vigencia de la presente ley, el personal administrativo, de mantenimiento, producción y servicios generales que preste servicio en el fuero penal de faltas del Poder judicial, pasará a desempeñar funciones en el Ministerio Público de la Acusación, respetándose el asiento territorial en el que los agentes desplegaran funciones al momento de producirse el traspaso.

Los cargos y las partidas presupuestarias que correspondan al personal indicado en el párrafo anterior se reasignarán y transferirán al Ministerio Público de la Acusación de pleno derecho y de manera inmediata a partir de la entrada en vigor de esta ley.

Los empleados transferidos no verán afectada su remuneración y serán escalafonados dentro de la carrera prevista para el organismo, conforme a su categoría, debiéndose estar siempre a la condición más favorable al agente.

ARTÍCULO 13 - Creación de cargos. A los fines de la presente ley, créanse en la órbita del Ministerio Público de la Acusación los siguientes cargos:

- a) Dos (2) Fiscales Adjuntos, dos (2) escribientes mayores y dos (2) auxiliares en la Circunscripción judicial N° 1.
- b) Tres (3) Fiscales Adjuntos, tres (3) escribientes mayores y tres (3) auxiliares en la Circunscripción judicial N° 2.
- c) Un (1) Fiscal Adjunto, un (1) escribiente mayor y un (1) auxiliar en la Circunscripción judicial N° 3.
- d) Un (1) Fiscal Adjunto, un (1) escribiente mayor y un (1) auxiliar en la Circunscripción judicial N° 4.
- e) Un (1) Fiscal Adjunto, un (1) escribiente mayor y un (1) auxiliar en la Circunscripción judicial N° 5.

ARTÍCULO 14 - Modificaciones presupuestarias. Autorízase al Poder Ejecutivo a realizar las adecuaciones presupuestarias que resulten necesarias para el fiel cumplimiento de la presente ley.

ARTÍCULO 15 - Vigencia. Ninguna disposición de la presente ley entrará en vigencia hasta tanto el Poder Ejecutivo resuelva encontrar reunidas las condiciones necesarias para un adecuado funcionamiento del nuevo sistema procesal instaurado, todo lo cual, en ningún caso, podrá exceder el plazo de ciento ochenta días corridos contados a partir de la publicación de la presente ley.

A partir de su entrada en vigencia, las normas contenidas en la presente ley se aplicarán al juzgamiento de todas las contravenciones, debiendo intervenir los órganos que se enumeran en los Títulos I y IV del Libro II del Código de Convivencia, como así también los previstos en el artículo 8 del mismo.

Respecto de los procesos en trámite sin sentencia firme, se aplicará a los mismos la presente

ley desde su efectiva entrada en vigor e intervendrán los sujetos mencionados en el párrafo precedente. Ello, sin perjuicio de que los actos procesales cumplidos conservan plena validez, salvo afectación de garantías constitucionales.

ARTÍCULO 16 - Causas en trámite ante los juzgados en lo Penal de Faltas y los juzgados de Primera Instancia de Circuito. Los expedientes que se encuentren radicados ante los juzgados en lo Penal de Faltas y ante los juzgados de Primera Instancia de Circuito en cada una de las circunscripciones judiciales, al momento de entrar en vigencia el nuevo régimen procesal instituido por la presente Ley, deben pasar al Ministerio Público de la Acusación, en el estado que se encuentren, a fin de que se les imprima el trámite que corresponda.

A tal fin, y dentro de los treinta (30) días de entrada en vigor la presente ley, los jueces a cargo de los juzgados mencionados en el párrafo anterior, deberán elevar a la Corte Suprema de justicia y al Ministerio Público de la Acusación un listado completo de los expedientes, en el que se detalle su estado procesal.

ARTÍCULO 17 - Causas en trámite bajo el régimen procesal sustituido por esta ley. Resultarán aplicables a las causas en trámite bajo el régimen procesal que por esta ley se sustituye, cualquiera fuere el estado en el que se encontraren, las normas previstas en esta ley.

Los actos procesales cumplidos en el marco del sistema que se reemplaza, se reputarán válidos y no deberán reproducirse, salvo afectación de garantías sustanciales.

ARTÍCULO 18 - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

LEY NACIONAL DE PREVENCIÓN DEL SUICIDIO

LEY N° 27130

La precitada ley persigue la atención biopsicosocial, la investigación científica y epidemiológica, la capacitación profesional en la detección y atención de las personas en riesgo de suicidio y la asistencia a las familias de víctimas del suicidio.

Conceptos a tener en cuenta para su comprensión:

- Intento de suicidio: a toda acción autoinfligida con el objeto de generarse un daño potencialmente letal;
- Posvención: a las acciones e intervenciones posteriores a un evento autodestructivo destinadas a trabajar con las personas, familia o instituciones vinculadas a la persona que se quitó la vida.

OBJETO

La disminución de la incidencia y prevalencia del suicidio, a través de la prevención, asistencia y posvención.

OBJETIVOS

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

La autoridad de aplicación de la presente ley es el *Ministerio de Salud* el que debe coordinar su accionar con las áreas y organismos competentes con incumbencia en la materia y *con las*

provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Son funciones son:

- a) La capacitación de los recursos humanos en salud y educación para la detección de las personas en situación de riesgo a través de una formación sistemática y permanente;
- b) La elaboración de un *protocolo de intervención para los servicios del primer nivel* de atención de salud y de los de emergencia hospitalaria, y un *protocolo de coordinación entre los servicios de salud, la línea telefónica de emergencia y otros ámbitos comunitarios intervinientes*;
- c) Llevar un registro de las instituciones, asociaciones, organizaciones no gubernamentales y profesionales del sector público, y privado, que cumplan con los estándares establecidos;
- d) Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas y organizaciones no gubernamentales que se deben ajustar a las planificaciones estratégicas establecidas;
- e) Crear un *sistema de registro que contenga información estadística de los intentos de suicidios, suicidios cometidos, causa de los decesos, edad, sexo, evolución mensual, modalidad utilizada y todo otro dato de interés* a los fines del mejoramiento de la información estadística, la que será proporcionada por los sectores dedicados a la problemática del suicidio, públicos y privados;
- f) Los casos de suicidio y las causas de los decesos, deben notificarse obligatoriamente a la autoridad sanitaria más próxima;
- g) Practicar periódicamente la evaluación y monitoreo de las actividades vinculadas a los objetivos de la presente ley.

La autoridad de aplicación en coordinación con las áreas respectivas deberá realizar las correspondientes **tareas preventivas**:

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

ASISTENCIA

Toda persona que realizó un intento de suicidio tiene derecho a ser atendida en el marco de las políticas de salud y la legislación vigente. El equipo de salud debe priorizar la asistencia de los niños, niñas y adolescentes sin ningún tipo de menoscabo o discriminación.

Los efectores de salud deben ofrecer para la atención del paciente con intento de suicidio un equipo interdisciplinario conformado en los términos de la ley 26.657 de Salud Mental, asegurando el acompañamiento del paciente durante todas las etapas del proceso de tratamiento, rehabilitación y reinserción social y promoviendo la integración de los equipos de asistencia con miembros de la familia y la comunidad de pertenencia, por el plazo que aconseje el equipo asistencial especializado.

La autoridad de aplicación, en coordinación con las diferentes jurisdicciones, deberá elaborar y mantener actualizado un protocolo de atención del paciente con riesgo suicida o con intento de suicidio, que contenga la identificación de factores predisponentes, psicofísicos sociodemográficos

y ambientales, a los fines de poder definir las estrategias de intervención.

La autoridad de aplicación, en coordinación con las jurisdicciones debe asegurar los recursos necesarios para realizar la vigilancia epidemiológica en la comunidad, a través de la conformación y sostenimiento de servicios para este fin en el nivel de atención primaria de la salud.

En el caso de tratarse del intento de suicidio de un niño, niña o adolescente, es obligatoria la comunicación, no denuncia, a la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia o la autoridad administrativa de protección de derechos del niño que corresponda en el ámbito local, a los efectos de solicitar medidas de protección integral de derechos que se estimen convenientes.

Todas las personas que, en el marco de la asistencia y el tratamiento de un paciente que haya intentado suicidarse, hayan tomado contacto o conocimiento del mismo, estarán obligadas a la confidencialidad de la información.

Las **acciones de capacitación** que desarrollará la autoridad de aplicación, en coordinación con las jurisdicciones, deberán contemplar las características propias del contexto sociocultural y serán un proceso sistemático y permanente. La misma incluirá un programa de formación a los trabajadores de la salud, educación, seguridad, justicia y contextos de encierro en las distintas áreas de prevención asistencial y posvención diseñando un espacio de capacitación continuo.

Las obras sociales enmarcadas en las leyes 23.660 y 23.661, la obra social del Poder Judicial de la Nación, la Dirección de Ayuda Social para el Personal del Congreso de la Nación, las entidades de medicina prepaga y las entidades que brinden atención al personal de las universidades, así como también todos aquellos agentes que brinden servicios médicos, asistenciales, a sus afiliados independientemente de la figura jurídica que posean, deben brindar **cobertura asistencial** a las personas que hayan sido víctimas de intento de suicidio y a sus familias, así como a las familias de víctimas de suicidio, que comprende la detección, el seguimiento y el tratamiento de acuerdo a lo establecido por la autoridad de aplicación.

PROGRAMA DE ABORDAJE INTEGRAL DE PREVENCIÓN DEL SUICIDIO EN LA POLICÍA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

APROBADO POR RESOLUCIÓN MINISTERIAL N°1512/20

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

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

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

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

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

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

El PROTOCOLO DE CIRCUITO DE INFORMACIÓN que deberá ser llevado a cabo por los profesionales de la Dirección de Medicina Legal y la Dirección de Servicios Sociales.

ANTE RIESGO SUICIDA:

1-Ante la detección de indicadores de riesgos en un personal policial, se notifique a esta Dirección.

2-Se iniciará conjuntamente una estrategia de intervención destinada a la contención, acompañamiento y primeros auxilios psicológicos, con el objetivo de facilitar el enlace con fuentes y/o factores protectores del suicidio (red de apoyo) como así también acciones destinadas a la derivación al tratamiento especializado que corresponda.

ANTE UN CASO DE SUICIDIO

1-Dentro de las 24 hs enviar información sobre el hecho ocurrido y los datos personales , familiares/contextuales de la persona fallecida.

2-Dentro de las 48 hs enviar información laboral, antecedentes de salud y actuaciones de posvención a familiares.

3-Dentro de los 10 días enviar actuaciones asistenciales, si las hubiere, en relación a camaradas afectadas por el suicidio.

ANTE INTENTO DE SUICIDIO

-DENTRO DE LAS 24 HS: Enviar la información sobre el hecho ocurrido y los datos que requiere el instrumento de registro.

-DENTRO DE LAS 48 HS: Enviar información laboral y antecedentes de salud. -A PARTIR DE LOS 10 DÍAS, enviar actuaciones de posvención: Sea taller de sensibilización sobre la temática con el grupo de trabajo, contención a la familia, u otras. Así mismo, se debe remitir el estado laboral en que se encuentra la persona (licencia, restricción de portación de armas, tareas diferentes, etc) y el tratamiento que se haya indicado (psicoterapéutico, psiquiátrico, internación u otros) - SEGUIMIENTO AL PERSONAL TAL COMO LO INDICA LA PLANILLA:

A LOS 7 DÍAS

A LOS 30 DÍAS

A LOS 60 DÍAS

A LOS 90 DÍAS

MINISTERIO DE SEGURIDAD Dirección de Bienestar en la Policía Primera Junta 2823 S3000CDI - Santa Fe Tel. (342) - 4505203 bienestarenlapolicia@santafe.gov.ar

Se deberán remitir las actualizaciones del seguimiento hasta que la persona se reincorpore a su servicio o se proceda a la baja del servicio.

RESOLUCIÓN Nro. 911/21 JPP

Normativa relacionada con el retiro provisoria del arma reglamentaria del personal policial (que le fuera otorgada por el estado provincial a fin de cumplir con los deberes y obligaciones específicas), sea por consejo de la Junta médica que lo encuadra en tareas diferentes o licencias especiales por razones de salud (tanto física, psicológica como psiquiátrica) o bien por intervención preventiva del superior que detecta eventos de crisis.

Respecto a esta última intervención se los faculta de los superiores del agente, retener el arma reglamentaria cuando tenga conocimiento o pudiera suponer que presenta alteraciones de su personalidad o conducta, labrando el acta respectiva para la remisión inmediata del armamento a la dependencia de logística correspondiente (sin más indicación de su retiro en forma provisoria hasta tanto intervenga sanidad), y requerir de forma inmediata la intervención de Sanidad Policial para la evaluación del personal policial extendiendo el Formulario de Anexo II, con una nota (sobre cerrado) detallando el motivo y fundamento de la medida adoptada, para que de esa manera se expida el profesional competente, podrá informarse también por vía informática o telefónica.

MATERIAL COMPLEMENTARIO:

- [Resolución 105](#)
- [LEY 26364 - LEY TRATA DE PERSONAS.docx](#)
- [Alerta Sofia](#)

PROYECTO

Elaboración de Proyecto o Plan de Trabajo

Durante el proceso de concurso de ascensos policiales, la etapa de Oposición es parte del proceso selectivo a través del cual, la administración pública provincial busca incorporar los mejores recursos humanos en las jerarquías vacantes, para ocupar los cargos de la carta orgánica y mejorar los resultados de la organización. El proyecto de intervención es la herramienta de evaluación seleccionada, que se prefiere por sobre otros instrumentos de valoración, ya que ha demostrado ser muy eficaz para evaluar a los candidatos según los principios de igualdad, mérito y capacidad profesional.

Teniendo en cuenta que, en la tarea de planificar, el concursante se enfrenta siempre al principio de incertidumbre de la realidad, el primer paso antes de pasar a la acción de escribir es organizar la mente. En tal sentido, Ender Egg sostiene que *“no se elaboran planes, programas y proyectos, para redactar documentos con ‘buenas intenciones’, sino para llevarlos a cabo. Ahora bien, para que se dé una mayor articulación e integración entre la formulación de un programa o de un proyecto (que por definición es búsqueda de racionalidad en la acción) y las acciones propiamente dichas (pretendidamente racionales), es necesario desarrollar toda una serie de cualidades propias de la llamada eficiencia y eficacia operativa. Ellas comportan no sólo la capacidad de operacionalizar lo concebido, sino también una disposición por abandonar las ideas que se revelan como obsoletas e inútiles, al mismo tiempo que implica la capacidad de generar nuevas ideas, nuevas propuestas y, cuando así sea necesario, nuevos modelos de actuación. Pero sobre todo supone la capacidad de traducir las ideas en acción”*.

Un proyecto o plan de trabajo debe estar enfocado a la resolución de un problema específico de la realidad, buscando generar posibles vías de acción que propendan a su solución. En vistas de ello se debe elaborar un trabajo que permita establecer (en un encuadre lógico) un problema correctamente delimitado, cuáles son las causas y las consecuencias del mismo y buscar posibles líneas de acción. Esta guía es una herramienta de gestión útil que permite identificar el problema (describirlo, caracterizar y delimitarlo), tratando de encontrar las causas principales y secundarias que lo generan, como así también cuáles serían las consecuencias posibles de no buscar, encontrar e implementar soluciones. Por último, plantear objetivos y posibles acciones conducentes a cumplirlos. En el enfoque de Marco Lógico se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Por este motivo, es la metodología de diseño que se prefiere adoptar en esta guía, dado que es un método de planificación por objetivos que, por su utilidad para la gestión del ciclo del proyecto y especialmente para la identificación y diseño de las intervenciones, permite una clara visualización para la gestión estratégica.

El proyecto o plan de trabajo constará de los siguientes elementos:

1. *Título*
2. *Abstract o Resumen*
3. *Situación Problemática/ Problema*
4. *Causas Posibles del Problema*
5. *Objetivos*
6. *Líneas de Acción*
7. *Factores Externos*
8. *Insumos*
9. *Indicadores*
10. *Conclusión*
11. *Bibliografía*

Es fundamental respetar dicha estructura porque existe una interrelación en cada uno de los puntos de orden lógico. No es posible entender cada punto por separado. A continuación, y a modo de explicación, se mencionan cuestiones a tener en cuenta por cada elemento. Los ejemplos que se ofrecen son simples enunciaciones imaginarias demostrativas, dado que se espera un mayor desarrollo en cada uno de los puntos por parte del autor del proyecto o plan de trabajo.

1. Título:

Debe ser expresado con claridad, indicando aquello que se quiere hacer, como así también el marco institucional desde el cual se realizará, individualizando el organismo ejecutor. No debe ser extenso puesto que puede llevar a la confusión acerca de lo que indagará el trabajo. Se recomienda colocar el título al finalizar la confección del proyecto o plan de trabajo.

Para confeccionar el título, debemos tener en cuenta cuatro interrogantes clave:

- ¿Qué?
- ¿Quién?
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?

QUE, es el interrogante que nos ayuda a identificar el tema: por ejemplo: “La calidad del servicio al usuario”, “El sistema de procesamiento de datos”; “La disuasión policial”; “El bienestar del personal”; “Las licencias por enfermedad”; “Los servicios policiales en espectáculos deportivos”

QUIEN, es el interrogante que nos determina qué sección o agencia policial tendrá a cargo la mayor parte de la implementación de la propuesta. Por ejemplo: “La comisaría Primera”; “La División Informaciones”; “La Brigada de Orden Urbano”; “La Sección Licencias del Departamento Personal”; “La División Sanidad”; “La Asesoría Letrada”.

DÓNDE, es el interrogante que nos ayuda a ubicarnos en el espacio. Por ejemplo: “La Unidad Regional IX Reconquista”; o simplemente el barrio y la localidad.

CUANDO, es el interrogante que nos ayuda a determinar cuándo se estima que las intervenciones (líneas de acción) que se proponen estarían en condiciones de iniciarse. Por este motivo, se insiste en que el título se escriba al finalizar el diseño general, ya que se encontraría determinado el tiempo de ejecución, que siempre será el futuro.

Entonces, retomando los ejemplos anteriores, los diferentes títulos podrían ser los siguientes:

- “La calidad del servicio al usuario de la Comisaría Primera - Unidad Regional IX de Reconquista, en 2023”
- “El sistema de procesamiento de datos de la División Informaciones (D2) Unidad Regional VIII de General López, 2023 a 2024”
- “La disuasión policial de la Brigada de Orden Urbano Unidad Regional I, en la ciudad de Santa Fe, durante 2023”
- “El bienestar del personal policial de la Zona Centro Norte de la Dirección General de Seguridad Vial en la Provincia de Santa Fe, durante el corriente año”
- “Las licencias por enfermedad de la Patrulla de Acción Táctica durante 2023. Una propuesta desde la Asesoría Letrada”

En definitiva, el título no refleja cual es la situación problemática que se aborda, pero tampoco indica cuál es la solución que se propone en el trabajo o diseño. Lo que debe quedar en

claro a partir de la lectura del título es cuál es el tema que se trata; a quién o quiénes afecta; la ubicación espacial y el tiempo.

2. Abstracto resumen:*(Hasta 200 palabras, puede ser inferior)*

En el mismo se espera que se encuentre enunciado todo lo que se va a desarrollar en el trabajo que continua. Por tratarse de la presentación del trabajo, es muy importante una correcta y clara redacción, sintetizando algunos puntos clave. Es por ello que para formularlo **se sugiere que los elementos 3 al 11 ya estén escritos y revisados**. De esta manera el abstract o resumen debe incluir, en orden:

- El problema que se plantea, enunciado de igual manera que figura en el cuerpo del trabajo (como se explica en el elemento nº 3 “Situación problemática”). Por ejemplo: *“El aumento de los delitos contra la propiedad en el B° Jobson de la ciudad de Vera, desde 2021 a la actualidad”*.

- En segundo lugar, se debe mencionar las causas posibles que fueron detectadas de manera resumida. Por ejemplo: *“El problema mencionado es generado fundamentalmente por tres razones: razón 1, razón 2 y razón 3”* o bien: *“Del análisis se desprende que las principales causas que provocan el problema son las siguientes: a..., b..., c...”*. Es de gran importancia detectar estas causas ya que las líneas de acción están íntimamente relacionadas con las soluciones que se propongan. Las causas deben estar explicitadas, pero no desarrolladas en el cuerpo del abstract, ya que se esto último se hará en detalle en el elemento nº 4 “Causas Posibles del Problema”.

- En tercer lugar, mencionar los objetivos del proyecto en relación con el problema planteado. Solo deben enumerarse el objetivo general, ya que los objetivos específicos se desarrollarán en el elemento nº 5. Por ejemplo: *“El objetivo general de este proyecto es...”*

- En cuarto lugar, mencionar las líneas de acción, relacionadas al objetivo general. Solo una enumeración de cada propuesta, ya que el proceso se explica con detalles en el elemento nº 6. Por ejemplo: *“Para lograr dicho objetivo se proponen tres líneas de acción: acción 1, acción 2, acción 3...”* O bien: *“Se espera lograr el objetivo general a partir de las siguientes intervenciones: a...; b...; c...”*

- Por último, el abstract debe mencionar que el trabajo finaliza con una conclusión.

De este modo, la construcción del resumen facilita la lectura al jurado, agilizando la comprensión y las tareas relacionadas con la necesaria oposición.

Ejemplo de abstract:

“El presente trabajo aborda el problema que presenta el aumento de los delitos contra la propiedad en el B° Jobson de la ciudad de Vera, desde 2021 a la actualidad. Del análisis se desprende que las principales causas que provocan el problema son las siguientes: a. las transformaciones o mutaciones que se desarrollan en las modalidades delictivas; b. La apatía del personal para el uso frecuente de las nuevas tecnologías de control y disuasión de delitos comunes y; c. la escasa o nula articulación que existe en el esfuerzo de policía local. El objetivo general de este proyecto es mejorar la situación habitual de seguridad del barrio Jobson, para lo cual se plantean tres líneas de acción: a. capacitar y actualizar a los funcionarios policiales en las nuevas modalidades, dinámicas y roles que denotan estos delitos; b. adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas que permitan mejorar el control y la prevención de delitos predatorios; y, c. articular el esfuerzo provincial de policía con agencias policiales del nivel provincial. Este diseño finaliza con una conclusión en la que se compara la situación actual sin propuesta versus la misma situación con este proyecto implementado”.

3. Detección y caracterización del problema o situación problemática: (se espera una extensión máxima de una carilla).

Para los postulantes que concursen para acceder a jerarquías del agrupamiento Supervisión se solicitará que la elaboración del proyecto o plan de trabajo responda al siguiente interrogante:

¿Cuál es el problema de mayor relevancia en su actual destino de trabajo?

Este problema o la circunstancia emergente favorable pueden ser seleccionados desde dos ambientes: el primero, desde el ambiente externo de la organización, por ejemplo, el aumento de los delitos predatorios o la aparición de algún tipo de modalidad de homicidios que no se registraron antes en la zona. En fin, problemas que están ubicados fuera de la organización, pero cuya solución es su responsabilidad. El segundo, desde el ambiente interno de la propia organización, como por ejemplo el ausentismo laboral, que resulta crucial para el cumplimiento de la misión con eficiencia y eficacia.

Otro aspecto determinante es el tipo de problema y de propuesta que se elige. Se prefiere la selección de situaciones con la suficiente complejidad como para que el proyecto no pueda ser ejecutado solo por el autor del proyecto. Esto carecería de sentido, ya que no sería necesario diseñar un proyecto de intervención cuando el problema podría ser resuelto con la sola gestión de una persona o agencia, sin otra condición que su propia voluntad. Lo deseable es que la persona o agencia policial esté involucrada en la dirección estratégica del proyecto que se escribe, pero que sea necesaria la participación de otras personas físicas o jurídicas que, en general, no están bajo la tutela o subordinación de la agencia a la que pertenece el participante.

Téngase en cuenta que se evalúan las capacidades que poseen los candidatos para encontrar salidas que efectivamente disminuyan el problema, lo mejoren o lo hagan desaparecer como tal. No se trata, entonces, de seleccionar un problema sobre el cual el participante tiene un dominio total, sino más bien, de aquellas situaciones que, siendo su responsabilidad directa, no está en condiciones de abordar sin colaboración, ayuda y/o articulación de y con terceros.

Siguiendo a Ender Egg, hay cualidades de los gestores que deben quedar reflejadas en el escrito y es lo que, se desea que los jurados evalúen concretamente, entre ellas:

- “Fluencia: es una cualidad estrechamente ligada a la anterior, pero es algo más que adaptarse a las circunstancias. La capacidad de fluencia es la capacidad de convertir los problemas y los riesgos en nuevas oportunidades. Se trata de aprovechar los nuevos emergentes o nuevas situaciones que, si bien inesperadas, pueden ser utilizadas para lograr los objetivos propuestos, aun cuando haya que seguir caminos no previstos. Para esto se necesitan ideas originales ante nuevas circunstancias, o bien la capacidad para capitalizar nuevas situaciones”.
- “Sinergia: es la forma de potenciar un programa mediante la organización, articulación y coordinación de las diferentes acciones y/o actividades, a fin de que cada una de ellas refuerce la acción y potencialidades de las otras”.

3.1. Herramientas para detectar y caracterizar un problema:

Un componente fundamental, y que da inicio a un proyecto, es la identificación de lo que se va a indagar. Es decir, es necesario identificar la situación problemática, sus antecedentes y sus contextos. En el caso del Agrupamiento Supervisión, se busca dar respuesta a la pregunta formulada anteriormente. Así, los problemas deben, en la medida de lo posible, ser definidos como tales, evitando su formulación como ausencia de soluciones (falta de presupuesto, ausencia de personal capacitado, entre otros aspectos). Tienen que enunciarse de manera clara e individualizada, sin mezclarlos o reunirlos en un mismo enunciado.

Sólo una definición precisa de problemas permite una selección adecuada de acciones posibles en vistas de su solución. Se debe determinar la dimensión del problema, que en estos casos es de alcance local, es decir es una situación puntual en un barrio, localidad, comisaría, o ámbito de trabajo reducido. Toda descripción del problema o de la situación problemática debe incluir los actores implicados en la misma, así como también los beneficiarios de la solución del problema.

3.2. ¿Cómo detectar una situación problemática?

Una dificultad muy común para los participantes en los concursos de ascensos es encontrar el tema adecuado. Ortegón y otros dicen que las ideas provienen de muchos lugares y que las situaciones problemáticas no existen independientemente de las personas que las vivencian. Es ilustrativa la posición de estos autores para buscar esas ideas entre aquellos temas que realmente preocupan en la gestión diaria. En este sentido, *“el que una o varias personas perciban algo como un problema y esté motivada para solucionarlo dependerá de la presión que el problema ejerza sobre ella o ellas. Si los grupos destinatarios u otros involucrados no perciben como problema un ‘problema objetivo’, por ejemplo, la falta de higiene del agua potable, no se van a movilizar por un proyecto de agua. En sentido contrario, cuando la situación es percibida como problema los afectados presionan por que éste se resuelva”*.

Resulta fundamental a la hora de detectar un problema y enunciarlo, reflexionar e intentar responder a varias preguntas. De allí se podrá detectar la situación problemática y delimitarla con los criterios solicitados.

En primer lugar, responder a la consigna **¿Cuál es el problema de mayor relevancia en su actual destino de trabajo?**

Se ofrecen dos instrumentos prácticos que fueron desarrollados en los cursos de capacitación:

a) La matriz de análisis FODA, a partir de la cual **se analiza el destino policial en tiempo presente**. Resulta ser un instrumento ágil para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales.

b) La matriz de análisis ETPO, a partir de la cual **se analiza el destino policial mirando el pasado y el futuro**. Resulta ser un instrumento ágil para individualizar los éxitos (obtenidos) y los tropiezos (sufridos) en el pasado. Por otra parte, también, las potencialidades (situaciones que podrían capitalizarse a favor) y los obstáculos (promontorios) ubicados en el futuro.

La lectura combinada de ambos instrumentos, posibilitan trazar una línea temporal entre pasado, presente y futuro de la organización policial que se aborda, que resulta útil para individualizar el problema de mayor complejidad que requiere una inmediata intervención. Esa es una forma de seleccionar el tema sobre el cual se propondrán vías de solución novedosas o inéditas. Las matrices no aparecen en el escrito, sino que es un trabajo previo que ordena el pensamiento facilitando la selección del problema central.

Elegido el tema más relevante se lo problematiza en términos de proyecto. En este sentido, la situación problemática debe construirse a partir de cuatro elementos clave:

1. Elemento cualitativo; 2. Elemento cuantitativo; 3. Ubicación espacial y 4. Ubicación temporal.

Por ejemplo, si la situación más compleja que se detecta con la utilización de las matrices es el “ausentismo laboral” (de origen interno) allí tenemos el elemento cualitativo. La cantidad aparece con términos como “aumento”, “crecimiento”, “disminución”. El lugar es el territorio reducido o el destino policial que ocupa el participante, mientras que el tiempo está representado por el espacio temporal analizado.

Entonces tenemos la siguiente construcción: *“El aumento significativo del ausentismo laboral en el Cuerpo Guardia Infantería de Rafaela, desde enero 2021 a abril 2022”*, donde:

El aumento significativo	Es el elemento cuantitativo
El ausentismo laboral	Es el elemento cualitativo
En el Cuerpo Guardia Infantería de Rafaela	Es el espacio temporal
Desde enero de 2021 a abril 2022”	Es el espacio temporal analizado.

Luego, debemos desarrollar y explicar el porqué de la situación problemática, respondiendo a las siguientes preguntas guía o consignas, aunque no necesariamente deban responderse a todas (esto dependerá del carácter y contenido del proyecto):

- Primero, justificar la afirmación. Si decimos que existe un “aumento exponencial” eso debe justificarse con datos estadísticos analizando el período que se aborda con otro período similar anterior. La situación analizada no debe ser una “creación” del participante para presentarse a un concurso, sino una situación real. Esto, porque si el problema se “inventa” todo el escrito resultará en una falacia impracticable que tiene un solo destino: el fracaso. Otra comparación que puede hacerse es en relación con otro destino policial similar, donde la situación es óptima o claramente mejorada (por ejemplo, entre dos comisarías céntricas de una ciudad, o entre dos comisarías de barrio con situaciones socioeconómicas y culturales similares, pero con diferencias notables en la problemática de seguridad). La combinación de ambos aspectos resulta beneficiosa para describir el problema.

- Además, resulta útil la siguiente guía de preguntas: ¿Cómo afecta dicho problema al bienestar de la población?, ¿Es una problemática que trasciende a nivel territorial?, ¿Cuál es la población más afectada?, ¿Cómo y cuándo se originó el problema?, ¿Cuáles son los sectores generadores de la problemática?, ¿Qué niveles socio-económicos y de formación tienen los involucrados?, ¿Cómo afecta el cumplimiento del servicio ordinario?, ¿Qué efectos resultan de tales problemáticas?, ¿Cómo afecta la imagen institucional?, ¿Cómo es la relación con otras organizaciones públicas, privadas y/o no gubernamentales como consecuencia del problema?

Entonces, esta descripción debe incluir los efectos que el problema produce, para explicar la relevancia que el mismo tiene. De allí resulta el siguiente ejemplo: *“El aumento del ausentismo laboral en el Cuerpo Guardia Infantería genera un deterioro en las relaciones laborales entre iguales y entre los mandos superiores, a la vez que dificulta el eficaz cumplimiento de las operaciones policiales.”*

Los efectos pueden detectarse a partir del “Árbol de Problemas” que se explica en el siguiente punto.

4. Determinación de las causas posibles del problema: (se espera una extensión máxima de una y media carilla)

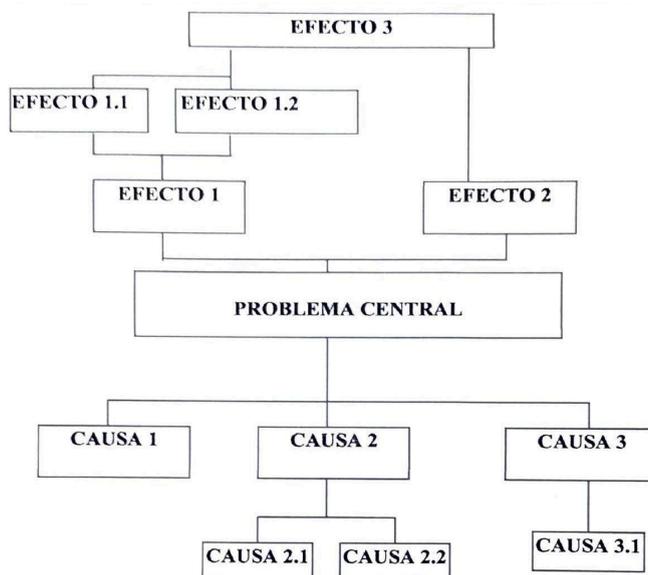
Cada problema existente suele tener más de una causa, y por lo tanto es necesario determinar las causas principales que inciden de manera directa en la situación problemática. Es posible formular las siguientes preguntas: ¿Qué desencadenó dicho problema? ¿Quiénes son los responsables del surgimiento de la problemática? ¿Qué sectores están involucrados en la problemática? ¿Existen otras causas que no se están contemplando?

Un instrumento práctico para el análisis de las causas que provocan la situación problemática y sus efectos es el “Árbol de problemas”. Concretamente, el tronco es la situación analizada; la raíz está graficada con las causas principales y secundarias, mientras que las ramas presentan los efectos no deseados. Pero, no por simple resulta menos útil. Veremos cómo su correcta elaboración resulta extremadamente útil para construir el “Árbol de objetivos” (que veremos en el

punto 5); la identificación de los factores externos (que se manifiestan en el punto 7), los efectos negativos que ayudan a la descripción del problema (punto 3) y la comparación que se realiza en la conclusión (del punto 10).

En tal sentido, el gráfico que muestra el árbol de causa efecto, tomado de manual de Ortegón y Otros (CEPAL):

Gráfico: Árbol de problema (Integración entre causas y efectos)



Fuente: CEPAL (2005)

Entonces, cualquier línea de acción que se proponga deberá tener íntima relación con las causas que se identifiquen en la RAÍZ del gráfico. Es posible que se identifiquen causas que no pueden ser abordadas por el participante o por la propia institución policial. Estas causas, cuya responsabilidad es ajena a la organización que se analiza, se entienden como factores externos, por lo tanto, deben desecharse, no considerándolas en la elaboración de posibles intervenciones en el elemento nº 6, aunque sí deben revisarse para la elaboración del elemento nº 7 “Factores externos”.

Por otra parte, los efectos localizados en las RAMAS del árbol son situaciones negativas que ayudan a construir la descripción problemática en el punto 3 y también, se retoman en el punto 10, cuando se construya la conclusión.

La última consideración al respecto es que el “Árbol de problemas”, al igual que las matrices de análisis (FODA y ETPO) consideradas en el punto 3, no debe aparecer en el escrito del proyecto, sino que los aspectos que de él surgen, se transfiguran textualmente.

5. Análisis de Objetivos: (se espera una extensión máxima de media carilla)

Es necesario poder determinar cuáles son los objetivos que se plantean en vistas de solucionar el problema indicado inicialmente. Para ello es necesario plantear objetivos realizables en base a las posibilidades que se presentan en la situación problemática y desde el cargo al cual se aspira. *La forma más sencilla de establecer el objetivo es retomando los principales efectos identificados en el abordaje del problema a resolver en forma positiva, señalando la posible meta.*

Evitar, en lo posible, enunciados de objetivos demasiado generales, complejos y multidimensionales, esto es, que se refieran a varios problemas de desarrollo (“reducir la marginalidad”, “mejorar la integración social”, “aumentar el desarrollo”, etc.). Es necesario no confundir el objetivo con las estrategias o líneas de acción en vistas de cumplir el objetivo. Es decir, *el objetivo es lo que quiero lograr, las estrategias o líneas de acción son cómo lograr esos*

objetivos. Es deseable plantear en qué plazo se espera cumplir con el objetivo que se formula, y, dependiendo del objetivo, el grado de cumplimiento posible. Los objetivos deben ser formulados a partir de un verbo en tiempo infinitivo y ese verbo debe estar orientado a una acción concreta. En este sentido, se sugiere la utilización de estos verbos: mitigar, investigar, reducir, incrementar, progresar, aumentar, atenuar, resolver, detectar, evaluar, ponderar, mejorar, entre otros.

Un instrumento práctico es el “Árbol de objetivos”. Se trata de reescribir el gráfico resultante del “Árbol de problemas” en una situación deseada. Por ejemplo: En el árbol de problemas aparece “*el aumento del ausentismo laboral*”, en el árbol de objetivos será la “*disminución del ausentismo*” o directamente “*Alto porcentaje de presentismo*”. Si en la raíz del árbol (causas) aparece “*dificultades en el transporte*”, el árbol de objetivos será “*condiciones óptimas de transporte de personal*”.

Por otra parte, se sugiere la distinción entre un objetivo general y objetivos específicos. En línea con los ejemplos anteriores, se propone:

Objetivo General:

‘Disminuir en 50% el porcentaje de ausentismo laboral en el Cuerpo Guardia Infantería de Rafaela para marzo de 2023’

Objetivos específicos:

1. *‘Mejorar el servicio de transporte de personal policial’*
2. *‘Reducir los conflictos interpersonales existentes entre iguales y entre el personal subalterno y superiores’.*
3. *Evaluar el procedimiento disciplinario aplicable en el Cuerpo Guardia Infantería de Rafaela”.*

Debe considerarse que el logro de cada uno de los objetivos específicos, posibilite la consecución del objetivo general. Por lo tanto, no pueden tratarse de propósitos desalineados o inconexos (por ejemplo, no guardaría ninguna relación con este objetivo general y sería incorrecto, un objetivo específico como el siguiente: “*Mejorar el servicio de disuasión policial en la ciudad de Rafaela para junio de 2023*”).

6. Líneas de acción:(se espera una extensión máxima de una y media carilla)

La identificación de acciones es un proceso analítico que permite visualizar cómo se cumplirán los objetivos planteados con antelación. En este sentido **es importante verificar la coherencia entre el problema enunciado, la/s causa/s que lo generan, los objetivos planteados y la acción**. Por ejemplo, la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario reflexionar qué objetivos tengo para eliminar la causa, y para ello se debe identificar una acción que busque su cumplimiento. Así, un proyecto bien diseñado debe considerar seriamente la posibilidad de ser leído en sentido contrario (o de abajo hacia arriba), acompañando la lectura con las siguientes preguntas:

1. Situación Problemática	Eliminar las causas del problema identificado ¿en qué medida disminuyen y/o mejoran la situación problemática planteada?
2. Causas del Problema	Los objetivos del proyecto ¿en qué medida viabilizan eliminar o disminuir las causas que provocan el problema?

3. Objetivos (General y específicos)	Los objetivos específicos planteados ¿coadyuvan a alcanzar el objetivo general?
4. Líneas de Acción	Las estrategias de intervención que se proponen habilitan la consecución de los objetivos específicos propuestos.

Puede ser de utilidad reflexionar sobre estas preguntas en vistas de formular y desarrollar las acciones: ¿Qué objetivo/s tengo? ¿Qué se puede hacer desde el puesto que ocupo actualmente? ¿Cuáles son las herramientas que tengo a disposición para cumplir el/los objetivos planteados?

Es necesario establecer aquí los actores intervinientes (que influyen de manera directa o indirecta en las estrategias planteadas), lo cual permitirá evaluar las posibilidades de éxito o fracaso de las estrategias propuestas.

Este es el elemento considerado el más crítico del proyecto policial en el concurso de ascenso policial. Esto, porque el participante demuestra aquí todas sus capacidades propositivas, proactivas y creativas en relación con los modos de abordar un problema con propuestas viables y pertinentes; innovadoras e inéditas.

Debemos realizar un paréntesis aquí, basado en la experiencia de los procesos anteriores. La condición de “inédito” de un proyecto, tal como se solicita en la reglamentación, puede ser nuevo, sin estreno, virgen u original, sin embargo, la expresión “inédito” responde a otra lógica. A decir de Ender Egg, un proyecto inédito refiere a que *“toda nueva circunstancia tiene algo de irrepetible, en cuanto las distintas variables de la realidad se combinan de manera singular y diferente en cada caso concreto. Darse cuenta de qué es lo que tiene de inédito una situación consiste en captar la especificidad de la misma y adaptar las formas de actuación a esa realidad”*. De este modo, una misma situación problemática puede repetirse en distintos ambientes, lo novedoso se valora en la propuesta de acción.

Ejemplo:

1. *Adecuar los recursos humanos y logísticos a los informes estadísticos críticos producidos sobre el mapa del delito.*

2. *Coordinar con sectores de la sociedad civil (ONGs, instituciones religiosas, etc.) y otros sectores del Estado (defensa civil, promoción comunitaria, oficina de mediación de la Defensoría del pueblo, etc.) para reducir los niveles de violencia barrial.*

3. *Coordinar con otros sectores del Estado (secretaría de salud municipal, dispensario barrial, escuela pública) para la prevención del consumo de estupefacientes mediante charlas informativas y otros instrumentos de difusión masiva.*

A renglón seguido de cada una de las intervenciones propuestas, debe explicarse concretamente cómo se ejecutará cada acción; en qué plazos; cuáles tareas son necesarias desarrollar; quién o quiénes serán los responsables de ejecutar las actividades y las tareas; en fin, el nivel mínimo de desagregación del proyecto se visualiza en este elemento.

Se sugiere que el proyecto no supere las tres líneas de acción.

7. Factores externos:(se espera una extensión máxima de media carilla)

Todo proyecto se ejecuta en un contexto (físico, social, político, económico, cultural, institucional, etc.) sobre el que trata de incidir provocando efectos positivos de desarrollo, a la par que ese mismo entorno influye sobre el proyecto en una interacción mutua. El entorno de

cualquier proyecto, por su propia naturaleza, es dinámico y está sujeto a cambios no siempre previsible que pueden condicionar materialmente el cumplimiento de la lógica interna de la intervención. Los factores externos son aquellos acontecimientos, situaciones o decisiones que, estando al margen del ámbito de competencia o del control interno del proyecto, tendrán una incidencia real sobre el mismo y, por tanto, condicionarán su éxito. Esos condicionantes pueden ser hipótesis, cuando son positivos, o bien riesgos, cuando son negativos. El factor externo debe realmente influir en la situación problemática y estar fuera del alcance del proyecto o plan de trabajo. Se trata de un componente que está fuera del dominio de la organización, no se tiene ningún control, pero resultan esenciales para el éxito del proyecto.

8. Insumos:(se espera una extensión máxima de media carilla)

Son los recursos necesarios que se van a utilizar en el proyecto en términos de presupuesto, personal, equipo, servicios, (entre otros aspectos) y que resultan adecuados en vistas de los resultados esperados. El total de los insumos debe reflejar de manera realista lo que es necesario a fin de producir los resultados propuestos. Esos recursos pueden ser humanos, logísticos o financieros. La propuesta que se realiza aquí es que no debe temerse escribir un proyecto que genere costos económicos y reflejarlos. Un proyecto de intervención público con coste cero, es un proyecto ambiguo e innecesario. Si no tiene costos, ¡solo ejecútalo!

Se debe tener en cuenta que los insumos deben poder ser relacionados de manera directa con las actividades o líneas de acción enunciadas; los insumos son condiciones necesarias y suficientes para emprender las actividades o líneas de acción; **deben estar definidos en términos de cantidad, calidad y costes.**

Sobre los costes de un proyecto existen instrumentos matemáticos (fórmulas) que nos permiten calcular el costo total de un proyecto, por ejemplo, el VAC (Valor Actual de Costos), VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno). Sin embargo, se sugiere simplificar el trabajo **presupuestando a partir de los costes actuales de mercado.**

Una forma clara de reflejarlos en el escrito es discriminar los recursos por cada una de las líneas de acción que se proponen en el punto 6. Puede construirse una tabla como la siguiente:

Líneas de acción	Recursos		
	Humanos	Logísticos	Financieros
Línea de acción 1			
Línea de acción 2			
Línea de acción 3			

Esta manera de reflejar los insumos es solo una sugerencia, que no debe tomarse como un requisito obligatorio para la aceptación del proyecto en lo formal.

9. Indicadores: *(se espera una extensión máxima de media carilla)*

¿Cómo sabemos si estamos teniendo éxito o no con las líneas de acción en relación al cumplimiento de los objetivos planteados? Los indicadores son los instrumentos que nos permiten medir (en términos cuantitativos) cuánto de nuestro objetivo estamos cumpliendo. Son necesarios para saber si durante el período de ejecución se está produciendo un avance, y en qué medida, hacia el logro de un objetivo o un resultado determinado o bien si ya se ha alcanzado ese objetivo o resultado en un determinado momento. Aunque los indicadores no informan directamente de por qué se está o no se está produciendo un avance, proporcionan una referencia para la interpretación y la toma de decisiones y sirven de base para el seguimiento y la evaluación. **Para que realmente se pueda medir el nivel de logro de los objetivos, debemos establecer al menos dos indicadores por cada línea de acción.**

En la metodología Marco Lógico, el resultado final se mide cuantitativamente con un indicador de objetivos. Se sugiere que se cree un indicador para este elemento.

La escritura de este punto puede ser de la siguiente manera:

“Indicadores para la Línea de acción 1: a.

b.

Indicadores para la Línea de acción 2: c.

d.

Indicadores para la Línea de acción 3: e.

f.

Indicador del Objetivo General

g...”:

10. Conclusión: *(media carilla)*

En las conclusiones se expresan las contribuciones que se ha realizado sobre el tema abordado, retomando el problema, las causas, los objetivos y las líneas de acción. Se vuelve de manera sintética sobre cada uno de estos puntos y se trata de establecer, de manera tentativa, cuales son las posibilidades de éxito o de fracaso de resolución de la problemática en los tiempos estipulados en los objetivos. Se trata de realizar una comparación de la situación problemática planteada y qué transformaciones serán posibles a partir de la ejecución del proyecto que se propone.

Ejemplo: El presente Proyecto o Plan de trabajo se propuso encontrar posibles líneas de acción en vistas de solucionar la problemática de la dificultad del combate de la delincuencia organizada en la Provincia de Santa Fe desde septiembre de 2015 a la actualidad. La dificultad se ha visto incrementada debido a: la existencia de organizaciones legales e ilegales que responden a diversas redes delictivas y que operan con nuevas modalidades; la falta de conocimiento de los funcionarios policiales provinciales de las nuevas modalidades delictivas; y la lenta adecuación a las nuevas herramientas teóricas, tecnológicas, informáticas y digitales. En vistas de solucionar esta problemática se proponen las siguientes líneas de acción: capacitar a los funcionarios policiales en las nuevas modalidades de delitos complejos; diseñar nuevas herramientas tecnológicas que permitan mejorar el control para la prevención de delitos complejos; y articular con otras instituciones de niveles nacionales e internacionales para la prevención de los delitos

complejos. En caso de que los factores externos no influyan de manera desfavorable y se puedan obtener los insumos necesarios el objetivo a 2018 es realizable.

11. Bibliografía:

La sección bibliográfica está dedicada a citar las fuentes que le sirvieron de consulta o apoyo. No hay que olvidar que en un proyecto o plan de trabajo las referencias funcionan como coordenadas para que cualquier lector o los evaluadores puedan ubicar las fuentes en las cuales se apoya para realizar las argumentaciones. Son fuentes: manuales de táctica o estrategia, estadísticas oficiales (nacionales, provinciales o municipales), bibliografía especializada en la temática abordada, etc.

La bibliografía citada, se listará alfabéticamente en una sección bajo el título "Bibliografía" ajustándose a los criterios de las normas de publicación de la APA, como se ejemplifica

Libros:

Autor (apellido -sólo la primera letra en mayúscula-, coma, inicial de nombre y punto; en caso de varios autores, se separan con coma y antes del último con una "y"), año (entre paréntesis) y punto, título completo (en letra cursiva) y punto; ciudad y dos puntos, editorial.

Ejemplos:

Apellido, I., Apellido, I. y Apellido, I.(1995).Título del Libro. Ciudad: Editorial. Tyrer, P.(1989). Classification of Neurosis. London: Wiley.

Capítulos de libros colectivos o actas:

Autores y año (en la forma indicada anteriormente); título del capítulo, punto; "En"; nombre de los autores del libro (inicial, punto, apellido); "(Eds.)", "(Dir.)", o "(Comps.)"; título del libro en cursiva; páginas que ocupa el capítulo, entre paréntesis, punto; ciudad, dos puntos, editorial.

Ejemplos:

Autores (año). Título del Capítulo. En I. Apellido, I. Apellido y I. Apellido (Eds.), Título del Libro (págs. 125-157). Ciudad: Editorial.

Singer, M. (1994). Discourse inference processes. En M. Gernsbacher (Ed.), Handbook of Psycholinguistics (pp. 459-516). New York: Academic Press.

Artículos de revista:

Autores y año (como en todos los casos); título del artículo, punto; nombre de la revista completo y en cursiva, coma; volumen en cursiva; número entre paréntesis y pegado al volumen (no hay blanco entre volumen y número); coma, página inicial, guión, página final, punto.

Ejemplos:

Autores(año). Título del Artículo.Nombre de la Revista,8(3),215-232. Gutiérrez Calvo, M. y Eysenck, M.W. (1995). Sesgo interpretativo en la ansiedad de evaluación. *Ansiedad y Estrés*, 1(1), 5-20.

Documentos científicos publicados en Internet:

Autores y año. Título del artículo. Disponibilidad y acceso. Fecha de consulta o captura.

Ejemplo:

GÓMEZ TORREGO, L. (2001). La gramática en Internet. Disponible en: https://www.academia.edu/19685215/La_gramatica_en_internet_Gomez_Torrego

Leyes, Resoluciones y normativa general:

LEY Provincial/Nacional N°XXXX, "Título", Año. Disponible en www.infoleg.com. (fecha de consulta 18/10/2018)

ANEXO

1. Criterios formales de presentación:

- Fuente Arial en tamaño 11, interlineado 1,5 alineación justificada, páginas numeradas y en carpeta para hoja A4. Márgenes: izquierdo 2,5 cm; derecho 2,5 cm; superior 3 cm; inferior 3 cm. Hojas paginadas con excepción de la carátula.

- El proyecto deberá contar con una extensión máxima de 7 (siete) páginas más 1 (una) de carátula; haciendo un total 8 hojas. Impresión a una sola cara, no pudiéndose agregar fotografías ni mapas. Se permite la construcción de gráficos explicativos o tablas.

- La cantidad de carillas sugeridas en cada uno de los once elementos de la estructura del proyecto pueden variar conforme a la necesidad del participante, siempre y cuando no exceda el número de páginas establecido (7).

- El concursante deberá elegir un pseudónimo que figurará en la carátula de cada ejemplar impreso entregado sin ninguna otra referencia en el texto de su trabajo, a los efectos de identificar al agente. Los ejemplares impresos se entregarán en un sobre cerrado rotulado con las siguientes condiciones:

- Concurso de Ascenso 2021- Primer Tramo
- Agrupamiento y Jerarquía a Concurrir
- Pseudónimo
- Apellido y Nombre
- Número Identificador (NI)
- Número de DNI

En la carátula del proyecto deberá constar:

- Título del Proyecto
- Agrupamiento
- Pseudónimo

- El autor deberá presentar impresa la cantidad de ejemplares del proyecto de acuerdo a la cantidad de miembros del jurado [para el Agrupamiento Supervisión 4 (cuatro) copias impresas].

VERBOS PARA OBJETIVOS:

→ [Verbos para Objetivos.pdf](#)

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

→ [Formulación-del-problema-de-investigación-2.pdf](#)

SOCIOLOGÍA CRIMINAL

I- INTRODUCCIÓN

1.- Concepto

La Sociología Criminal es, para algunos, una rama de la Criminología, y para otros, una rama de la Sociología General; independientemente de dicha discusión, puede ser definida como la rama *“que estudia el delito como una conducta desviada, sus causas, formas, desarrollo, efectos y su relación con otros hechos sociales, para poder detectar conductas sociales que pueden ser delictivas”*.

Como disciplina criminológica, se debe al sociólogo y jurista italiano Enrico Ferri (1856-1929), representante de la escuela positivista del Derecho Penal quien, a partir de la tercera edición, dio ese título a su famoso libro ‘Los nuevos horizontes del Derecho y del procedimiento penal’ (Bolonia-Italia, 1881); Ferri incluyó en la nueva ciencia, no solo a la Antropología y a la Estadística Criminales, sino a las Ciencias Pedagógicas, la Penología, e incluso al Derecho Penal del que decía era solo un capítulo de la Sociología Criminal.

2.- Objeto

Del concepto mismo de la sociología criminal, podemos extraer sus objetos de estudio y decir que tiene como objetivo estudiar los factores sociales, las interacciones entre las personas y sus dinámicas para comprender su sentido y conexiones con un hecho delictivo.

Hoy en día, la Sociología Criminal se interesa en dos vertientes:

- El conjunto de principios derivados del estudio estadístico de la masa de fenómenos criminales, conjugados con el psicológico de los casos concretos, que permiten el estudio del delito como hecho social y en sus relaciones con los factores criminógenos; éstos, procedentes del mundo circundante, gravitan sobre los individuos y los estimulan a delinquir.
- Comprende también la determinación de los recursos preventivos político-sociales de los que los Estados pueden valerse en su lucha contra la criminalidad. Todos estos estudios, en ciertos de sus aspectos, tienen antiguos precedentes.

La Sociología Criminal, como orientadora de la lucha de la sociedad contra el crimen, concreta sus conclusiones en la necesidad de atacar las causas generales que favorecen su desarrollo, mediante métodos de política social preventiva, a los que Ferri llamó substitutivos penales como medios de prevención social, y que deben comprender toda una serie de medidas de orden económico, político, administrativo, educativo y doméstico, que puestas en práctica por los gobiernos conducirían a disminuir y atenuar el porcentaje y la crueldad de la conducta sociopática y de los hechos delictivos.

3.- Métodos

Al igual que la mayoría de las ciencias sociales, la sociología criminal se desarrolla a través de los siguientes métodos:

a) Métodos cuantitativos:

- estadísticas policiales, las estadísticas judiciales y las estadísticas penitenciarias «producen cifras», no aportan por sí solos una mayor comprensión al fenómeno objeto de estudio.
- las encuestas de victimización.
- los estudios de autodenuncia, mediante los cuales la persona reconoce, de forma anónima, en un cuestionario haber realizado determinados delitos.

b) Métodos cualitativos: se pretende que sean las propias personas, delincuentes o víctimas, las que den su explicación del episodio delictivo en el que se han visto involucradas.

- Entrevistas en profundidad.
- Grupos de discusión y la observación participante.

- Noticias aparecidas en los medios de comunicación.
- Los documentos históricos (archivos) o las sentencias judiciales.

4.- Relación con otras ciencias

Veamos algunas relaciones de la sociología criminal con otras ciencias:

- Derecho penal: Es una ciencia auxiliar del derecho penal que permite a los jueces y fiscales conocer los patrones de comportamiento y la psique del delincuente para aplicar la pena ajustada a su realidad psicológica. Distinto método.
- Política criminal: Va a dar datos acerca de la criminalidad a la política criminal (que es el conjunto de medidas elaboradas para reprimir y prevenir la criminalidad), la cual se va a expresar en el Sistema Penal, o sea el derecho penal material, el procesal penal, y el derecho penitenciario o de ejecución de penas.
- Penología: La penología es una parte del derecho penal o parte de la criminología, dependiendo del enfoque que queramos dar, bien sociológico o bien exhaustivo de las penas. En penología estudiamos la teoría del sistema de penas, es decir, el derecho de los tipos de penas y medidas de seguridad de nuestro ordenamiento jurídico.
- Criminalística: Mientras la criminología se enfoca en entender los factores detrás del delito y buscar formas de prevenirlo, la criminalística se enfoca en recolectar y analizar pruebas para ayudar en el juicio y la condena de los delincuentes.
- Victimología: Se trata de una disciplina científica que se encaja dentro de la criminología y que se centra en las personas que han padecido delitos en todas las fases de su proceso de victimización.

5.- Evolución histórica

El punto de vista sociológico se manifestó desde el principio en la criminología. En Italia, el discípulo de Lombroso, Enrico Ferri, y en Francia, Gabriel Tarde, destacaban la importancia del medio y del aprendizaje o de la imitación en la definición de la criminalidad. En el medio ambiente sociocultural, el sociólogo considera el acto criminal como una respuesta de ciertos individuos a los estímulos modulados por la organización social. Ya sea la familia, el hábitat urbano o rural, el género de vida industrial, pastoral o postindustrial, o el origen étnico, siempre se trata de influencias que se ejercen de un modo selectivo sobre las personas que componen una colectividad. No todos los desempleados son delincuentes, pero buen número de ellos lo fueron, principalmente al iniciarse la industrialización; algunos distritos urbanos contienen más delincuentes, ciertas profesiones también, y así sucesivamente. Durkheim ha formulado de un modo sumario el enfoque sociológico: el crimen para él, no es ni una entidad jurídica ni una bio psicológica; sólo es criminal aquél que la conciencia colectiva de un grupo califica así. Una sociedad dominada por el valor concedido a la propiedad privada definirá como prototipo de criminal al ladrón, por ejemplo.

Hacia la mitad de la década de los sesenta (del siglo pasado), se impugna una hegemonía de la sociología modelada sobre las ciencias de la naturaleza, que se apoyaba en las tradiciones positivistas y dejaba mucho a los procedimientos empíricos. Al modelo consensual de las relaciones sociales se oponía el modelo conflictual, que considera los agregados sociales como entidades que tienen entre sí relaciones conflictuales en función a intereses antagónicos. En el modelo consensual, la "solidaridad" de los órganos obedece a un mismo principio de organización; sugiere la homeostasis del sistema, cuyos elementos están todos unidos por interacciones sutiles provocadoras de otras tantas retroacciones que modifican el conjunto y contribuyen a su mantenimiento. En el modelo conflictual, los intereses opuestos provocan conflictos entre individuos y grupos sociales que no se solucionan por el ajuste, la adaptación, la investigación y el

establecimiento de un nuevo equilibrio que supere el conflicto, como ocurre con el modelo consensual. Se trata de oposiciones no sólo irreductibles sino procedentes de la naturaleza misma de la organización social que tienen la misión de transformar radicalmente. Todas las relaciones sociales deben apreciarse en función de su contribución y de su significación en estos conflictos, que constituyen instrumentos naturales en el advenimiento de una sociedad más justa, menos alienante, que reconcilie al hombre consigo mismo.

Una consecuencia natural del paulatino enriquecimiento de los análisis ambientales es el llamado enfoque multifactorial, cuya razón de ser estaba en la pretensión o en la necesidad de dar cuenta de la posible incidencia causal de una multiplicidad de circunstancias que, de ordinario, parecen hallarse presentes cuando el delito se produce, y cuya combinación, de una u otra forma, puede ser empleada para determinar la posibilidad o la probabilidad de la aparición de comportamientos desviados.

Este enfoque multifactorial fue, de alguna manera, un determinante del tránsito desde un paradigma fuerte de la causalidad, fundada en rasgos psico biológicos objetivamente reconocibles, hacia una consideración paulatinamente más débil del concepto de causa, en donde el valor de certeza atribuible a las consecuencias producidas por un determinado factor dio paso a un enfoque sólo probabilístico.

II- ASPECTOS CULTURALES Y SOCIALES

6.- Cultura y Sociedad

Veamos, a continuación (y de manera comparativa), los conceptos de sociedad y cultura; así como sus características y funciones principales:

	Sociedad	Cultura
Concepto	Grupo de personas que comparte un determinado espacio y tiempo.	Conjunto de conocimientos, tradiciones y costumbres que comparte una sociedad.
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Característica biológica. ▪ Antigüedad. ▪ Reglas, valores, tradiciones y creencias. ▪ Familia. ▪ Economía. ▪ Tecnología. ▪ Política. ▪ Religión. ▪ Clases y castas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura material. ▪ Cultura inmaterial. ▪ Urbana y rural. ▪ Dinamismo. ▪ Diversidad. ▪ Influencias. ▪ Cultura propia. ▪ Apropiación cultural. ▪ Transculturación. ▪ Aculturación.
Funciones principales	Preservar la herencia material y cultural de un grupo humano, comunicarse, establecer derechos y garantías, protección de valores, principios y tradiciones.	Lengua, proveer identidad, memoria y tecnología, dar reconocimiento personal y grupal.
Ejemplos	La sociedad argentina, la sociedad europea.	La cultura argentina, la cultura europea.

7.- Subculturas

Una subcultura es frecuentemente asociada a personas de todas las edades y clases sociales que poseen preferencias comunes en el entretenimiento, en el significado de ciertos símbolos utilizados y en el uso de los medios sociales de comunicación, conducta, idiosincrasia y del lenguaje entre otras no tan notorias.

La sociología criminal funcionalista acuña el concepto de “subculturas criminales” para intentar explicar la conducta de jóvenes infractores de clase bajas, que adquirían durante la primera mitad del siglo XX niveles de organización preocupantes en la sociedad norteamericana.

Una novedad que incorpora la teoría de las subculturas estriba en afirmar que estos colectivos sociales organizados y “desviados” no profesan la misma escala de valores que el resto de la sociedad. De hecho, la denominación subcultura refiere a entramados culturales diversos, que se diferencian ex profeso de la escala de valores dominante en la clase media del estado welfarista (estado de bienestar).

Subcultura juvenil (Juventud e identidad)

Uno de los aspectos fundamentales para el análisis de las culturas y subculturas juveniles es el papel que desempeñan las mismas. Y es que estos grupos son fuentes de identidad, generando entre sus integrantes afectividad, seguridad, cohesión, etc., aportando elementos positivos a su identidad individual- Este aspecto es fundamental en periodos como la adolescencia y la juventud, cuando la socialización primaria puede ser cuestionada y entrar en colisión con otros modelos: “a esta edad el sentido de pertenencia al grupo está más presente de lo que nunca había estado y probablemente de lo que estará. Por sentido de pertenencia al grupo entendemos la seguridad que tiene el individuo de ser aceptado y formar parte de un grupo, así como de la sociedad en general”. Además, formando parte de un grupo se produce también el aprendizaje de una serie de valores y normas que no pertenecen al mundo de los adultos, dándose también lugar a que los comportamientos individuales pueden difuminarse en los del grupo mismo.

La vinculación entre culturas, subculturas y violencia ha sido una constante desde numerosos ámbitos, adquiriendo especial relevancia desde el punto de vista mediático y social, generando procesos de estigmatización en ocasiones. La posición de los jóvenes en la sociedad, la rebeldía que se supone a esa etapa de la vida, la frustración y los conflictos intergeneracionales o el papel de determinadas prácticas de ocio y de los grupos de pares en la conformación de las identidades juveniles, forman parte de los factores que contribuyen a explicar la relación entre culturas y subculturas juveniles y violencia.

La obra de Albert COHEN “Delinquent boys. The culture of the gang”, publicada en 1956, opera como el soporte teórico fundamental de esta corriente, que pretende analizar un fenómeno criminal bastante acotado: delitos cometidos por bandas juveniles; infractores de extracción social desfavorable; delitos violentos; delincuencia expresiva y no instrumental, maliciosa y por lo tanto mucho más difícil de remover mediante estrategias de prevención social.

Esta actitud de rebeldía hacia los valores convencionales de clase media, canalizada a través del delito, intenta no tanto satisfacer expectativas de lucro o ascenso económico (delincuencia utilitaria) sino construir subjetividades y afirmar una identidad que el propio sistema les escamoteaba a esos jóvenes marginados y olvidados por una estructura social que les impedía acceder al bienestar por vías lícitas, frente a lo que surgía la desviación como respuesta (delincuencia expresiva).

8.- Estratificación social

La estratificación social es una división horizontal de la sociedad en unidades sociales más altas y más bajas, es decir, se refiere a las disposiciones de cualquier grupo social o la sociedad

en una jerarquía de posiciones que son desiguales en cuanto a poder, propiedad, evaluación social y gratificación social.

Igualmente es la división en grupos permanentes o categorías vinculadas entre sí por la relación de superioridad y subordinación, lo que se manifiesta hasta en las sociedades más primitivas, debido a que se cree que la igualdad real de los miembros es un mito nunca realizado en la historia de la humanidad.

La estratificación social se basa en cuatro principios fundamentales:

1. Es un rasgo de la sociedad, y no simplemente un reflejo de las diferencias individuales.
2. Persiste durante generaciones.
3. Es universal (que ocurre en todas partes) pero variable (que toma diferentes formas en diferentes sociedades).
4. Implica no sólo creer en la desigualdad, sino también en que ésta tiene sus raíces en la filosofía de una sociedad.

La estratificación es de naturaleza dinámica, debido principalmente a fuerzas sociales, por lo que puede verse que la socialización no siempre es perfecta ni uniforme, y aún más, desde los valores que defiende la sociedad, la estructura y la naturaleza no permanecen igual con el tiempo, debido a los constantes cambios a los que se ven sometidos.

La estratificación social está estrechamente relacionada con otras instituciones sociales. Se ve afectada, y al mismo tiempo, tiene efectos sobre asuntos tales como el matrimonio, la religión, la educación, la estructura económica y el sistema político.

Tipos de estratificación social:

□ **Casta:** Es un grupo social hereditario en la que el rango de una persona y sus derechos y las obligaciones procesales que le acompañan, se atribuyen sobre la base de su nacimiento en un grupo en particular.

□ **Clase:** Se basa en la clase dominante de la sociedad moderna, en este sentido, la posición de una persona depende en gran medida de sus logros y su capacidad de utilizar de manera ventajosa las características innatas y la riqueza que puede poseer.

□ **Dominio:** Es el sistema de raíces de la Europa Medieval, ya que proporcionó otro sistema de estratificación que dio mucho énfasis al nacimiento, así como a la riqueza y las posesiones.

□ **Esclavitud:** Tenía fundamento económico y durante esa época cada esclavo tenía un amo al que era sometido. El poder del amo sobre el esclavo era ilimitado.

□ **Status:** Se basa en la política de estado, en la cantidad de elementos económicos con el que cuenta en la sociedad, y en base a eso se determina la cantidad de privilegios o el trato al que debe ser sometido.

□ **Ingresos:** La distribución del ingreso entre individuos o familias, toma la forma de un grupo relativamente pequeño en la parte superior que recibe grandes cantidades y un grupo pequeño inferior que recibe lo que es llamado ingresos negativos.

□ **Raza:** En algunos países, la raza y el origen étnico se toma en cuenta.

9.- Discriminación, desigualdad y exclusión

Las desigualdades corresponden a diferencias de situación entre personas, mientras que las discriminaciones se refieren a diferencias de trato entre personas sobre la base de un criterio no legal.

La exclusión refiere a procesos sociales de carácter más general, mientras que la desigualdad permite apreciar cuestiones referidas a grupos vulnerables. Así, vincular ambos conceptos permite transitar de manera fluida entre procesos autorreforzados y excluyentes de personas (grupos) que padecen la desigualdad.

9.1- Racismo y xenofobia

En este mundo tan globalizado, las dinámicas de desigualdad han alcanzado una escala mucho más grande que antes. Hoy en día, es mucho más fácil que mayores proporciones de la población de un país entren en contacto con gente proveniente de otros lugares, o perteneciente a otras etnias. Todo esto hace que la discriminación basada en el lugar del que se viene o la cultura a la que se pertenece se exprese de un modo muy visible.

Veremos cuáles son las diferencias entre xenofobia y racismo, dos tipos de sesgo hostil hacia las personas consideradas “de fuera”:

- El racismo se basa en la racialización, la xenofobia en las fronteras. Quienes son el blanco de los ataques racistas, físicos o de cualquier otro tipo, lo son en tanto que personas racializadas; es decir, personas que son percibidas como pertenecientes a una raza, aunque esta raza sea un concepto definido de manera arbitraria. En el caso de la xenofobia, los límites que separan el grupo al que uno pertenece y los grupos a los que pertenecen a los demás son construcciones históricas (fronteras y límites lingüísticos, por ejemplo), pero estas no tienen un componente biológico y no se apoyan fuertemente en la estética de los rasgos corporales de las personas.

- La xenofobia apela a la cultura. Otra de las diferencias entre xenofobia y racismo es que la primera centra su discurso en la preservación de la propia cultura: rituales y tradiciones, la religión, el idioma, el estilo de vida y aspectos similares; mientras que el racismo apela a entidades hipotéticamente pertenecientes a nuestra biología. Así, la xenofobia habla de elementos culturales que son transmitidos de generación en generación a través de la educación, la imitación y el aprendizaje, mientras que el racismo habla de elementos transmitidos genéticamente mediante la reproducción, y que según los xenófobos son rasgos innatos.

- El racismo busca legitimarse por la psicometría y la psicología básica, la xenofobia por la sociología. La xenofobia se diferencia del racismo en que no apela tanto a rasgos estudiados por la psicología básica y la biología, sino más bien a estadísticas que describan dinámicas culturales. Por eso, el racismo intenta apoyarse en estudios experimentales y psicométricos que cuentan con muestras relativamente pequeñas, mientras que la xenofobia acude a estudios de tipo sociológico.

- El racismo apoya menos la integración. Ni desde el racismo ni desde la xenofobia se confía en la capacidad de los grupos discriminados de adaptarse a las sociedades a las que en teoría “no pertenecen”. Sin embargo, desde perspectivas xenófobas no resulta raro creer que en cantidades pequeñas ciertos individuos de otras etnias pueden llegar a adoptar las costumbres y maneras de pensar de las gentes consideradas propias del lugar, mientras que desde el racismo se niega también la posibilidad de estos casos supuestamente anecdóticos de integración, dado que una raza no puede ser cambiada al ser hipotéticamente una entidad biológica ligada a la genética del individuo.

9.2- Sexismo, violencia de género y violencia doméstica

Las sociedades más sexistas muestran los índices mayores de violencia hacia las mujeres.

Evaluación del sexismo y sus dimensiones:

Variable	Definición	Dimensiones
Sexismo ambivalente	Actitudes negativas basadas en la supuesta inferioridad de las mujeres y actitudes en un tono afectivo positivo pero que limitan a las mujeres a determinados roles.	<i>Sexismo hostil.</i> Ideología de género manifiestamente discriminatoria, violenta contra las mujeres e incluye (paternalismo dominador, diferenciación de género competitiva y hostilidad heterosexual). <i>Sexismo Benevolente.</i> Ideología sutil de discriminación de género e incluye (paternalismo protector, diferenciación de género complementaria e intimidad heterosexual).
Micromachismos	Aceptación de las diversas formas encubiertas de machismo.	-Invasión de espacios físicos y simbólicos -Generación de inseguridad y temor. -Relegación al rol femenino tradicional. -Realización de maniobras de control. -Realización de maniobras de infravaloración.
Sesgos cognitivos contra la mujer	Pensamientos irracionales del agresor relacionados con los roles sexuales y la inferioridad de la mujer, así como la utilización de la violencia como forma aceptable de resolver conflictos.	-Aceptación del estereotipo tradicional y la misoginia (creencia en la inferioridad de la mujer frente al varón). -Culpabilización de las mujeres víctimas del maltrato. -Aceptación de la violencia como forma adecuada para la solución de problemas. -Minimización de la violencia contra las mujeres como problema y desculpabilización del maltratador.
Normalización de la violencia contra las mujeres en las relaciones de pareja	Aceptación y legitimación de la violencia de género.	-Frecuencia percibida de la violencia contra las mujeres en las relaciones de pareja -Gravedad de la violencia contra las mujeres en las relaciones de pareja

Paulatinamente, la literatura científica ha ido delimitando el ámbito de la denominada “violencia de género”, respecto de otros tipos de violencia: familiar, doméstica, o, incluso, contra la mujer, pero que no haya sido ejercida por razones de género.

La violencia doméstica engloba un ámbito muy amplio de delitos cometidos en el ámbito familiar, y supone un sufrimiento añadido para las víctimas, que están unidas por una especial relación de afectividad y a veces dependencia con el agresor.

Por su parte, según Alonso ÁLAMO, la expresión “violencia de género” tiene un radio de acción bien definido: “...se reserva para aquella violencia ejercida sobre las mujeres por el solo hecho de serlo, que hunde sus raíces en la estructura patriarcal dominante en la historia; por tanto, en razones histórico-culturales...”

10.- Escuela: funciones y control

La escuela constituye el núcleo central y primordial de la educación; tanto en la comunidad como en la familia, por tanto, su papel como institución está enmarcado en dos direcciones una formar y la otra preparar, para lograr la formación integral del hombre para la sociedad en la cual se va a desenvolver.

Históricamente, ha sido un espacio de tránsito entre la familia y la sociedad y el mundo del trabajo. Por eso, tiene un componente cultural –la transmisión del conocimiento acumulado a las nuevas generaciones- y un comportamiento socioeducativo –la inoculación de valores, normas, hábitos y actitudes-.

Afirmar el rol social de la escuela implica pensarla como una entidad inserta en el entramado de instituciones sociales que componen un territorio y una comunidad. Esto supone, no solamente aceptar que la escuela está siendo interpelada por problemáticas sociales que impactan en su cotidianeidad, sino también entender que se constituye como un núcleo fundamental para la construcción de redes que aborden los diversos problemas sociales de forma colectiva.

Como institución, se enmarca en la prevención primaria del delito (volveremos más adelante sobre esto). En ese sentido, se dice que la escuela es un medio de control social. Esta premisa puede ser comprendida desde un punto de vista negativo, considerando que mediante dicho control se pretende que las personas sigan un conjunto de normas y reglas con las cuales se sometan al sistema social establecido.

En definitiva, podemos decir que la educación es tanto un medio de socialización como de control social. Se trata de dos funciones netamente políticas: ambas funciones son reflejo de la ideología de quienes gobiernan y consecuencia de las demandas socioeconómicas de una determinada sociedad.

11.- Familia: estructura familiar actual. Crisis

La familia constituye una de las instituciones sociales más estudiadas por la sociología clásica. El concepto de familia no puede ser resumido actualmente con una única definición, pues al ser una realidad social en continuo cambio, adquiere diferentes definiciones semánticas según la situación social y la perspectiva desde la cual se le observe.

Los diagnósticos actuales que se realizan sobre la familia, al igual que sobre la propia sociedad, establecen, sin embargo, un panorama de transformaciones y crisis profundas. La permanencia actual e histórica de la familia se fundamenta en una extraordinaria capacidad de adaptación desarrollada a través de los siglos y, según la cual, la familia ha sido capaz de introducir las transformaciones externas en el interior de las relaciones de reciprocidad que gobiernan las relaciones familiares.

El rol de la familia en las sociedades actuales, lejos de haberse diluido, presenta una relevancia muy importante en muchos subsistemas sociales. Véase, por ejemplo, la importancia de la educación familiar primaria en relación con el éxito o fracaso escolar, el importante papel de la familia en el nivel económico o político, e incluso en el propio subsistema sanitario, donde la

acción familiar es fundamental para combatir nuevas enfermedades sociales, derivadas de la anomia y el individualismo. Las familias se convierten en actores principales en todo lo referido al bienestar de las personas, sin olvidar su papel de guía social en cuanto a valores, referentes y aspiraciones, a través del cual pueden ser explicadas actualmente nuevas formas de la desigualdad social.

Existen diversos modos de ser familia:

□ *La Familia tradicional*, “como Dios manda”, es el matrimonio tradicional unido jurídica o sacramentalmente. Las relaciones familiares se ven rodeadas por las crisis y muchos de estos matrimonios, “garantía de estabilidad”, naufragan a veces luego de varios años y cuando hay hijos como fruto de la relación establecida. Es un modelo posible y aún deseable.

□ *La familia de hecho*. La unión conyugal de hecho es una realidad muy extendida con efectos equivalentes a los del matrimonio y a veces con mayor proyección en el tiempo. Es una práctica juvenil que comienza a extenderse. Es una convivencia sin formalizar en matrimonio. La jurisprudencia primero, y las leyes después, fueron reconociendo la realidad de la unión de hecho, como una relación estable de familia, es decir, se le reconoce un estatus equivalente al de cónyuges, con efecto sobre los bienes, salarios, etc.

□ *La familia reciclada*. Son hogares formados por el allegamiento de un varón o una mujer provenientes de una familia que ha pasado por una separación conyugal. Es también producto del allegamiento de dos familias modificadas por una separación con sus respectivas descendencias (o la de algunos de los adultos allegados). La situación familiar de los separados vueltos a casar. Ha recibido múltiples nombres: familia ensamblada, familia reconstituida, familia reciclada. Es una realidad creciente. Un problema dentro de este tipo de situación lo constituye la relación con los hijos, ya que se dan diversos cruces: a) los tuyos, los míos, los nuestros, b) roles de padre, madre, abuelos multiplicados o ausentes, c) cruces de hermanos y hermanastros.

□ *La familia monoparental*. Son los hogares en los que el núcleo conyugal está compuesto por un solo progenitor y sus hijos solteros. Puede ser con jefatura femenina o con jefatura masculina. Es también una realidad en crecimiento. Se trata de una madre (mayoría) o de un padre (minoría en crecimiento) que conforman con sus hijos, un grupo familiar, que debe ser considerado “completo”, desde el punto de vista de las políticas de familia. Es un grupo que puede requerir de cierto nivel de cooperación o asistencia para el adecuado cumplimiento de sus fines.

□ *La familia separada*. Es una categoría particular, ya que estamos conceptualizando la familia desde el hijo, que tiene los padres separados como únicos padres.

□ *La familiar nuclear*. Corresponde al modelo de familia, compuesto por los roles de padre, madre e hijos (solteros). Constituyó durante gran parte del siglo el ideal de familia, traducido también en el concepto de familia tipo, es decir aquella formada por la pareja y dos hijos.

□ *La familia ampliada*. Supone la convivencia de varias generaciones y ramas colaterales bajo el mismo techo. Muchas veces implica relaciones de tipo patriarcal con tradición clánica. Una forma vinculada es la llamada familia ampliada modificada, donde los integrantes del grupo familiar no conviven bajo el mismo techo, pero se mantienen las relaciones clánicas, en algunos casos viven en el mismo barrio.

□ *La familia extendida*. Supone la convivencia de miembros relacionados entre sí por vínculos de parentesco (de sangre o político) diferentes a los nucleares, por ejemplo: abuelos co-residiendo con nietos, hogares formados por hermanos adultos o por un hijo adulto registrado como jefe de hogar y un progenitor anciano o un sobrino del padre o de la madre, etc.

□ *La familiarización de amigos*. Es una costumbre extendida en diversos sectores sociales, principalmente en aquellas zonas con fuerte migración de jóvenes. En este tipo de familia se considera a los amigos como unidos por lazos de familia. Vecinos o amigos se convierten en tíos,

primos, abuelos o nietos, en base a los lazos del afecto surgido de la amistad. En ocasiones estos vínculos de familiarización son más fuertes que los surgidos de la sangre o del derecho.

□ *Los grupos de crianza.* Son las personas o grupos familiares que se convierten en referentes familiares de un niño. Así los abuelos a cargo de nietos, los tíos a cargo de sobrinos o vecinos que se hacen cargo de la situación de un chico del barrio que perdió sus padres, conforman este tipo de grupos que realizan una contención comunitaria, que valora y respeta el ámbito ecológico y cultural del niño.

□ *La familia adoptiva.* Constituye un tipo de familia en la cual se acoge a un menor por medio del proceso de adopción. Se establece una relación estable y duradera basada en los principios del amor.

III- CONFLICTO SOCIAL

12.- Teoría del etiquetamiento

La teoría del etiquetamiento (o "labeling approach"), en síntesis, nace en Estados Unidos a mediados de los años 60', casi como una réplica al excesivo empirismo de las teorías criminológicas de la época, preocupadas casi exclusivamente por dar respuestas a los estados acerca de las causas que originan el delito, las formas para mantener y reproducir el orden y el logro de las mejores estrategias para la prevención de las conductas desviadas. Como lo explica Lamnek, el labeling approach demuestra también que la importancia práctica de los criterios biológicos subsiste por su aplicación estigmatizante en el comportamiento social, siendo esperable en la esfera de las prácticas cotidianas, incluso en el futuro, repercusiones de los enfoques biológico antropológicos, en buena medida retomados por el nuevo realismo de derecha anglosajón a partir de los años 80'.

"Outsiders (hacia una sociología de la desviación)", es considerado un clásico dentro de la sociología y Howard Becker (1928-2023) un referente de la sociología de la desviación e impulsor de la "teoría del etiquetamiento". Esta perspectiva constituyó un cambio de paradigma dentro del campo de los estudios de la desviación en la década del sesenta en tanto propone que el estudio del delito no debe centrarse en la acción sino en la reacción social, no en el sujeto que actúa sino en los agentes sociales que controlan. Según Becker, para comprender el crimen debe atenderse especialmente a la "reacción social", por una parte, y al proceso de definición o selección de determinadas conductas y personas -etiquetadas como "desviadas"- por la otra.

El delito o el infractor tienen para esta tendencia naturaleza social y definicional. Integran una realidad social que se construye. Por lo tanto, no interesan tanto las "causas" de la desviación cuanto los procesos de criminalización a través de los cuales, ciertos grupos sociales que tienen poder para ello, definen como delito y como delincuente a determinadas conductas y determinadas personas. Cuando este proceso de etiquetamiento se realiza con éxito, se construye un delincuente.

La teoría cuestiona, en primer lugar, el proceso de definición del delito. Se pone en jaque la idea de que las normas penales sancionan las conductas socialmente más reprochables, argumentando que, en realidad, esas normas responden a los intereses de grupos sociales poderosos, muchas veces sintetizados en empresarios morales, con aptitud para decidir e influir en lo que legalmente está prohibido y lo que está permitido. Lo que acontece es, primeramente, un "proceso de calificación", en un contexto de interacción en el que los hombres le atribuyen a otro la condición desviada. Si una persona incumple estos mandatos normativos grupales, seguramente, será considerada desviada desde la visión de esos grupos. Sin embargo, a la inversa, "Desde el punto de vista del individuo que es etiquetado como desviado, pueden ser outsiders aquellas personas que elaboraron las reglas, de cuya violación fue encontrado culpable".

En términos de política criminal, la teoría del etiquetamiento supone una crítica de las instancias punitivas del estado, basada en que éste, a través de sus instancias de criminalización (primarias y secundarias) favorece la identidad del delincuente, visibilizándolo como tal y estigmatizando de tal manera que la persona termina asumiéndose como tal, como portador de un nuevo rol desvalorado que lo obliga a iniciar procesos de socialización en grupos vinculados a comportamientos desviados, lo que no hace más que favorecer su inserción en la “carrera delictiva”.

13.- Conflicto social y globalización

Las consecuencias de la globalización definida como la consolidación de mega empresas líderes en tecnología y la maximización de la producción en un mercado mundial simultáneo, han sido identificadas en la calidad ambiental y la calidad de vida. De este modo, Singapur destaca como el país más globalizado, Norteamérica sobresale como la zona con mayor poder de compra, México se encuentra en el primer lugar de inmigrantes e Irlanda repunta con un crecimiento sustentable, aunque se proyecta que en el 2100 aumentará 88 centímetros el nivel del mar.

Sin embargo, en Asia, Latinoamérica y Europa, la globalización ha consolidado los efectos dominó definidos como los choques bursátiles de un mercado accionario con otro en economías emergentes como las de Singapur, Corea, Malasia Hong Kong y Taiwán (efecto dragón), Brasil (efecto zambo), México (efecto tequila), Argentina (efecto tango) y Rusia (efecto vodka).

En los países del tercer mundo, contrariamente a lo que sucede en los países desarrollados en crisis, el conflicto social muchas veces está ligado a lo que podríamos llamar un desarrollo con modelo extractivista. Allí, la protesta social se debe a factores opuestos, precisamente producido por el desarrollo acelerado que tiene fuertes efectos, una fuerte reestructuración social y económica de varios países hacia un proceso de modernización acelerada. Pero este desarrollo no es endógeno, sino que está determinado por causas externas al país, básicamente viene motivado por el aumento de precios de las materias primas. Generalmente la protesta viene motivada por la competencia por los recursos. Por un lado, recursos necesarios para la supervivencia de quiere explotar. Por ejemplo, un conflicto basado en el patrón de recursos naturales escasos, agua, contaminación y sociedad agraria. Las reacciones ante la protesta son mucho más duras en la “periferia” que en el “centro”, es frecuente que se produzcan muertes o lesionados. En estos lugares la criminalización de los dirigentes y de la protesta social es frecuente que adopte tintes militares. En algunos casos se ha mandado al ejército a intervenir y se les trata como terroristas o como insurgentes.

Tanto en el centro del sistema como en la periferia se produce un fenómeno de penalización de la pobreza, se penaliza tanto a los perdedores de la crisis que protestan como a los marginados del desarrollo.

14.- Control social, medios de comunicación y opinión pública

Es sabido que los medios de comunicación juegan un importante papel en la sociedad. Es tan importante su rol que sería incomprensible el mundo de hoy sin ellos. Sobre su poder e influencia se ha dicho y escrito bastante; aunque es menester reconocer que la sociedad en su conjunto no ha aquilatado las advertencias que, desde muchas fuentes, se lanzan al respecto.

Los medios de comunicación son concebidos comúnmente como canales a través de los cuales el público se puede entretener e informar. Sin embargo, se deja pasar el hecho de que los medios juegan un papel de primerísima importancia en el control social.

El control social es consustancial a la sociedad. Es la modelación de la conducta como resultado de la existencia de un conjunto de mecanismos que van desde la coacción hasta otros

mucho más sublimes e inadvertidos. El control social se expresa en una oferta limitada de comportamientos posibles, fuera de los cuales no es posible actuar. Cuando esto ocurre operan las sanciones punitivas, como es, por ejemplo, el caso del derecho penal en las sociedades contemporáneas.

En la medida en que los medios masivos de comunicación son modeladores de la conducta, participan y contribuyen a la implementación y eficacia de los mecanismos de control social. Estos mecanismos tienen una importante función de control social en la medida en que las sociedades modernas han requerido sublimar sus formas de control social.

Según Noam Chomsky (1990), los medios de comunicación masivos actúan como transmisores de mensajes hacia el ciudadano promedio. Por lo tanto, su función principal es entretener, informar e impartir valores y códigos de comportamiento que propiciarán que los individuos se moldeen a las estructuras sociales. Todo ello se ve reflejado en el control ejercido por las macroempresas de comunicación, que procuran mayor poderío sobre las masas, que necesitan ser cegadas y distraídas de la realidad. La manipulación mediática surge del interés de los grupos dominantes por conformar una conciencia colectiva.

Las “10 Estrategias de Manipulación de los medios de comunicación”

I. **La estrategia de la distracción.** El elemento primordial del control social es la estrategia de la distracción que consiste en desviar la atención del público de los problemas importantes y de los cambios decididos por las elites políticas y económicas, mediante la técnica del diluvio o inundación de continuas distracciones y de informaciones insignificantes.

II. **Crear problemas y después ofrecer soluciones.** Este método también es llamado “problema-reacción-solución”. Se crea un problema, una “situación” prevista para causar cierta reacción en el público, a fin de que éste sea el mandante de las medidas que se desea hacer aceptar.

III. **La estrategia de la gradualidad.** Para hacer que se acepte una medida inaceptable, basta aplicarla gradualmente, a cuentagotas, por años consecutivos.

IV. **La estrategia de diferir.** Otra manera de hacer aceptar una decisión impopular es la de presentarla como “dolorosa y necesaria”, obteniendo la aceptación pública, en el momento, para una aplicación futura. Esto da más tiempo al público para acostumbrarse a la idea del cambio y de aceptarla con resignación cuando llegue el momento.

V. **Dirigirse al público como criaturas de poca edad.** La mayoría de la publicidad dirigida al gran público utiliza discurso, argumentos, personajes y entonación particularmente infantiles, muchas veces próximos a la debilidad, como si el espectador fuese una criatura de poca edad o un deficiente mental. Cuanto más se intente buscar engañar al espectador, más se tiende a adoptar un tono infantilizante.

VI. **Utilizar el aspecto emocional mucho más que la reflexión.** Hacer uso del aspecto emocional es una técnica clásica para causar un corto circuito en el análisis racional, y finalmente al sentido crítico de los individuos.

VII. **Mantener al público en la ignorancia y la mediocridad.** Hacer que el público sea incapaz de comprender las tecnologías y los métodos utilizados para su control y su esclavitud.

VIII. **Estimular al público a ser complaciente con la mediocridad.** Promover al público a creer que es moda el hecho de ser estúpido, vulgar e inculto.

IX. **Reforzar la autculpabilidad.** Hacer creer al individuo que es solamente él, el culpable por su propia desgracia, por causa de la insuficiencia de su inteligencia, de sus capacidades, o de sus esfuerzos. Así, en lugar de rebelarse contra el sistema económico, el individuo se autodesvalida y se culpa, lo que genera un estado depresivo, uno de cuyos efectos es la inhibición de su acción.

X. **Conocer a los individuos mejor de lo que ellos mismos se conocen.** El sistema ha conseguido conocer mejor al individuo común de lo que él se conoce a sí mismo. Esto significa que, en la mayoría de los casos, el sistema ejerce un control mayor y un gran poder sobre los individuos, mayor que el de los individuos sobre sí mismos.

14.- La Víctima: concepto, clasificación, protección y prevención

En una sociedad, sea cual fuere su sistema de gobierno o su nivel de desarrollo, la existencia de la violencia transformada en crímenes y fruto de ella, el individuo ofendido (conocido como *víctima*), provoca inestabilidad, inseguridad y, en algunos casos, temor.

Entender la dimensión de delincuente y víctima es una invitación a recorrer los rincones más profundos y menos visibles a la vista del hombre. Las causas que generan la degradación, los bajos instintos e incluso el simple deseo de hacer daño.

¿Desde cuándo se empezaron a preocupar por las víctimas?, aquellas personas que no solo sienten frustración, sino vergüenza y muchas veces culpabilidad. El segundo Simposio Internacional de Victimología, que se celebró en Boston, Estados Unidos en 1976, destaca la importancia de la tarea asistencial a la víctima y la necesidad de que el juez posea conocimiento sobre la víctima.

Desde la perspectiva criminológica, la vulnerabilidad de la víctima, está manifestada en las circunstancias particulares del delito y en las características y condiciones del delincuente. A pesar de estos avances, 'la cifra negra de la criminalidad' aún sigue en aumento, poniendo en riesgo y agravando la situación de la población en general.

- **Conceptualización**

En cuanto a qué se entiende por 'víctima' podemos decir que *"es el sujeto que recibe los efectos externos de una acción u omisión dolosa o culposa, causando un daño en contra de su integridad física, de su vida o de su propiedad"*.

O bien, *"personas que, individual o colectivamente, hayan sufrido daños, inclusive lesiones físicas o mentales, sufrimiento emocional, pérdida financiera o menoscabo sustancial de sus derechos fundamentales, como consecuencia de acciones u omisiones que violen la legislación penal vigente, incluida la que proscribe el abuso de poder"*.

- **Clasificación**

Del estudio de la víctima, han surgido clasificaciones de ellas, propuestas por algunos autores.

Así Mendelssohn, estudia desde la víctima inocente a la víctima culpable. Determinando su tipología: a) La víctima totalmente inocente. b) La víctima por ignorancia. c) La víctima es tan culpable como el delincuente. d) La víctima es más culpable que el autor (víctima agresora, simuladora, imaginaria).

Partiendo de sus estudios bio-psico-sociales para entender este fenómeno, se refiere a

que la víctima es tan culpable como el delincuente, porque accede voluntariamente, claro está que muchas de ellas desconocen las intenciones del futuro agresor; pero dejan de lado totalmente el sentido de protección. Una situación similar se da con la víctima provocadora, p.e. una mujer caminando por un oscuro callejón, vestida sensualmente, sin compañía alguna.

Aportando un poco más al estudio de relación autor – víctima del delito, está Hans Von Hentig, quien describe tres situaciones: a) Criminal y víctima es la relación en sus diversos grados, desde una víctima conocida a una víctima desconocida. b) La víctima latente, señala la predisposición a ser víctima de delitos. c) La pareja criminal.

Hellenberger, por su parte, describe la personalidad de la víctima, sus características objetivas y subjetivas, que van vinculadas con el grado de participación de la víctima durante el delito: a) Víctima no participante, por ejemplo, la víctima resistente al delito. b) Víctima latente o con predisposición a ser víctima. c) Víctima provocativa por imprudencia o negligencia. d) Víctima participante el rol está en la etapa de ejecución del delito. e) Falsa víctima imaginaria o víctima de su propia negligencia.

15.- Pobreza, crisis económicas y desigualdad (brecha)

Como sostiene Juan Pablo PÉREZ SÁINZ, la década de 1980 en América Latina y el Caribe (región en la que Argentina no fue la excepción) implicó un período de despolitización de la cuestión social, en el que el discurso de los organismos internacionales instaló la categoría de pobreza como clave para procesar los “problemas sociales” despojados de antagonismo, relaciones y conflicto.

El eventual nexo entre la pobreza y la delincuencia se puede examinar desde el trasfondo de un paradigma etiológico: si y en qué medida la pobreza es “causa” de la delincuencia. En la tradición de la criminología crítica, también se puede usar el paradigma de las teorías del etiquetamiento para preguntar dónde y cómo las personas pobres son discriminadas y criminalizadas por las instancias de control social. Y, en tercer lugar, se pueden tomar ambas perspectivas y ser consideradas las dos relevantes.

Max WEBER –uno de los padres fundadores de la sociología- señaló alguna vez que en el ámbito de lo social las relaciones entre causa y efecto funcionan de manera diferente a lo que sucede en el terreno de las ciencias naturales. En el ámbito social, apuntó, las relaciones son casi siempre probabilísticas.; la existencia de una causa hace probable un resultado, pero no determina que el efecto realmente ocurra.

Sabemos entonces que la relación entre pobreza y delito es probabilística, pero todavía no tenemos claro como ambos factores se asocian entre sí.

De hecho, los sociólogos han discutido bastante sobre si la pobreza –o la desigualdad social- es por sí misma causante de la inseguridad. Robert MERTON, añadió un elemento clave para entender el problema. Escribió que es la diferencia entre las expectativas que genera la sociedad y las posibilidades reales de alcanzarlas la que predispone a las personas a transgredir la ley; dicho de otro modo, es la pobreza relativa a las expectativas socialmente generadas la que produce un virtual crecimiento del delito.

El desempleo, actuaría como otro componente de la ecuación. En las sociedades occidentales industrializadas el empleo asalariado es el medio de supervivencia y progreso por excelencia. Pero el empleo no sólo funciona en esos países como el mecanismo por el cual las personas logran su mejoría material; también define, de hecho, un ámbito de pertenencia social. Por eso, el hecho de estar desocupado implica, para muchas personas, colocarse fuera de uno de los principales ámbitos de integración social.

Sin embargo, quienes han estudiado la incidencia del desempleo en el aumento del delito, han concluido que la relación entre estos dos términos no es mecánica o directa. Es decir, que el

crecimiento de la desocupación en un año determinado, no generará automáticamente un incremento del delito en ese período. Y esto es así porque la relación entre desempleo y delito no está regida exclusivamente por la necesidad económica, sino, principalmente, por la degradación de valores.

IV- POLÍTICAS PÚBLICAS ACTUALES

16.- Prevención Primaria, secundaria y terciaria del delito

Desde la base ideológica de un Estado social y democrático de derecho, la prevención del delito toma distancia considerable con el uso de la fuerza pública. La asume, en todo caso, como una última posibilidad. En contrapartida, desde esta posición podríamos derivar dos pilares para su tratamiento. El primero de ellos de índole axiológico, en la medida que se fija como objetivo influir en la construcción de una sociedad más tolerante, solidaria, participativa y corresponsable con el desarrollo de la actividad estatal. El otro pilar es de carácter funcional. Es decir, se asume como exigencia la generación de políticas de anticipación y capacidad en la gestión del conflicto. Además, atañe a todas las variables sociales porque el crimen no es considerado como un problema extraño a la comunidad sino un problema comunitario. Bajo esta posición, la prevención del delito no es exclusiva de los medios de control social formal sino también de los medios de control social informal.

Tipos de prevención

1.- Prevención primaria: La prevención primaria comprende el diseño de estrategias orientadas a la raíz del conflicto criminal, a neutralizar las causas mucho antes de que el problema se manifieste. Implica la instrumentación de acciones en todos los ámbitos del bienestar social a fin de procurar que los beneficios del desarrollo lleguen a todos los sectores de la población, erradicando la exclusión de los sectores pobres y marginados. Encuadran en este ámbito políticas públicas en diversas materias, por ejemplo, en vivienda, educación y salud. Este tipo de prevención es la más difícil. Sus resultados sólo pueden apreciarse a mediano y largo plazo.

Desde luego, hay circunstancias que inciden de manera negativa en las políticas de prevención y, por ende, son factores de riesgo criminológico que se deben considerar. Por ejemplo, la corrupción, el desempleo, el subempleo, la explosión demográfica o la violencia, así como la pérdida o la transformación de los valores.

Ahora, es importante aclarar que no todas las políticas públicas preventivas tienen que asumir como único centro de atención a los grupos o sectores marginados, o a quienes viven en la extrema pobreza. Resultaría contraproducente pues, en estricto sentido, significaría estigmatizarlos; el panorama es mucho más complejo. Piénsese, por ejemplo, en la llamada teoría de la clase ociosa. De acuerdo con esta teoría hay sectores de la criminalidad influidos no por el gasto en cosas necesarias, sino porque son caras y ostentosas. Estos sectores no realizan actividades productivas, y por diversas circunstancias tienen acceso a cosas superfluas. El problema es que esta tendencia se traslada a sectores de la sociedad que no tienen esa opción y, en consecuencia, optan por la vía delictiva para obtener ese tipo de bienes. En la prevención primaria hay una política pública que merece especial atención. Quizás sea el eje central de donde se deben vincular todas las demás: la educación.

2.- Prevención secundaria: este tipo de prevención actúa más tarde. No cuando ni donde el delito se genera o se produce, sino cuando y donde se manifiesta, cuando y donde se está exteriorizando. Opera a corto y a mediano plazo. Se orienta de manera selectiva a casos concretos y a grupos o subgrupos que exhiben mayor riesgo de padecer o protagonizar el

problema criminal, es decir, se dirige a potenciales delincuentes y víctimas. Este tipo de prevención se concreta, sobre todo, en programas de vigilancia, de ordenación urbana y utilización del diseño arquitectónico como instrumento de autoprotección. La prevención secundaria se orienta fundamentalmente a medidas que hacen más difícil la tarea del delincuente, por ejemplo, mediante la utilización de sistemas antirrobo, pantallas protectoras, etc.; también a medidas que aumentan el riesgo del delincuente, por ejemplo, a través de la vigilancia o del alumbrado público; o bien, a medidas que reducen los beneficios de la comisión del delito, piénsese en la reducción de dinero en efectivo en cajas, en la identificación de bienes, etc. estas medidas funcionan, sobre todo, en la pequeña delincuencia ocasional y en los delitos contra el patrimonio.

En la prevención secundaria también podemos ubicar las estrategias de obstaculización. Es decir, aquellas que tienen un efecto disuasorio a través de instrumentos no penales. Implica afectar el escenario criminal o los factores que influyen en el mismo. Por ejemplo, el diseño urbanístico o las actitudes de las víctimas. Otro nivel de atención lo constituye la política en materia de posesión de armas de fuego. En Japón se cuenta con un modelo restrictivo y el índice de homicidios es de uno por cada cien mil habitantes. En cambio, en EEUU impera un modelo permisivo y el índice es de nueve por cada cien mil habitantes.

3.- Prevención terciaria: En este tipo de prevención se tiene un destinatario perfectamente identificable. Se ubica en la población reclusa –bien sea en los centros penitenciarios o en los sistemas de tratamiento a menores infractores–, y tiene un objetivo específico: evitar la reincidencia. Sus estrategias operan dentro del régimen penitenciario o del sistema de tratamiento a menores.; sin embargo, el panorama no es muy alentador pues ya sabemos los grandes problemas que se encuentran inmersos en ambos tratamientos. Hay quienes ubican a este tipo de prevención como una intervención tardía.

17.- Corrientes actuales de la criminología crítica: abolicionismo penal.

Lo que se conoció como criminología radical o crítica desempeñó un papel importante en el desarrollo de la nueva criminología a ambos lados del Atlántico, pese a que hubo diferencias en cuanto a la orientación teórica y la variedad de temas que abordaron a uno y otro lado. La criminología crítica cambió drásticamente las creencias convencionales y mucho de lo previamente era presentado como ‘verdad’ fue crecientemente presentado como ‘ideología’.

Los criminólogos críticos se deleitaron en el rechazo de los principales postulados del positivismo, expresaron un profundo escepticismo hacia el uso de las estadísticas criminales y aceptaron ampliamente un constructivismo social que afirmaba que la realidad social se construye intersubjetivamente. Quedaba, sin embargo, un debate profundo y sin resolver acerca de la objetividad, la no valoración y el punto de vista del investigador.

La criminología crítica construye su perspectiva sobre la base del marxismo, el feminismo, la economía política y la teoría crítica. Uno de los objetivos de esta disciplina es el estudio sistémico de la delincuencia y la justicia dentro de la estructura de clases y los procesos sociales. En esta perspectiva, la ley y la pena son vistas en relación con un sistema que perpetra la opresión y las desigualdades.

La clase obrera, en particular, es el grupo social que sufre mayormente esta asimetría de valores, junto con las mujeres, los niños y las minorías étnicas. Más simplemente, la criminología crítica puede ser definida como un área de la criminología que considera extensamente los factores contextuales de un delito.

Impacto de la criminología feminista

Existe cierta incertidumbre acerca de que se entiende por "criminología feminista" no

puede haber duda de que el impacto del feminismo en la criminología ha sido uno de los aportes más productivos y progresistas en la materia en las dos o tres últimas décadas. En la década de los 70 un flujo constante de literatura criminológica, que se apoyó en la segunda ola del feminismo y que desafió la criminología convencional en todos los niveles. En general, hay cinco principales aportes que las feministas han hecho al estudio del crimen y el castigo:

una crítica minuciosa de la teoría criminológica tradicional, una apreciación de la naturaleza y el impacto de la victimización, un replanteamiento de las metodologías, una comprensión más profunda de la naturaleza del poder y las relaciones de género, y el compromiso de participar en la reforma social y el desarrollo de políticas públicas.

Criminología administrativa, pragmática y gerencial

La criminología administrativa se basa libremente en la prevención situacional del delito, la elección racional y la teoría de la rutina de actividades, centrándose principalmente en las estrategias de reducción de oportunidad. Además de su afinidad con estas perspectivas, se adopta un enfoque en gran medida teórico, pragmático, que da por sentado determinadas categorías de delitos, que son notoriamente amplias e imprecisas. Así, en tanto reclama un grado de rigor metodológico y estadístico, la vaguedad de las categorías y los conceptos en que se basa su análisis sirven con frecuencia para socavar la calidad y el valor de los hallazgos. En consecuencia, las conclusiones suelen ser débiles o dudosas, y aunque hay un compromiso de averiguar "qué funciona", se basan más en la adopción frecuente de un enfoque multifactorial que procura correlaciones, que en identificar los determinantes causales pertinentes y elaborar conclusiones y recomendaciones firmes. Como resultado, hay poca coherencia en el desarrollo de los resultados de las investigaciones y no mucha en lo que se refiere a acumulación de conocimientos o construcción de teorías.

Abolicionismo penal

Una de las posiciones teóricas que se asumieron con singular fuerza a partir de los años ochenta fue el abolicionismo. Aunque su nombre es tomado de la lucha histórica contra la esclavitud, primero, y contra la pena de muerte, luego, en estos años y en el seno de la criminología crítica recibiría tal denominación la más radical deslegitimación del sistema carcelario y la propia lógica punitiva.

"Abolicionismo" es el nombre que se da, principalmente en Europa occidental, a una corriente teórica y práctica que efectúa una crítica radical a todo el sistema de justicia penal y plantea su reemplazo.

En pocas palabras podemos decir que el abolicionismo penal es una teoría que busca como fin último la desaparición del sistema punitivo actual, principalmente la abolición de las cárceles. En un sentido restrictivo, es simplemente la abolición completa del sistema penal. La abolición del sistema penal no puede en nuestros días entenderse más que como una utopía. Lo utópico, sin embargo, no es sinónimo de imposible. Las utopías no son falacias.

Durante las últimas dos décadas, tanto la criminología como la política criminal han sufrido cambios sustanciales. Con respecto a esta última, queda bastante claro que, para los reformistas del derecho penal, el tratamiento del delincuente ya no es el principal punto de referencia. La decadencia de la idea de resocialización es un hecho ya pocas veces discutido, aunque haya quienes no quieran admitirlo. Mientras que para los conservadores la intervención terapéutica resultó ser un concepto ineficaz, altamente costoso y por lo tanto inútil, los liberales vieron a la combinación de tratamiento y represión como una violación de los derechos constitucionales, dejando sin apoyo la orientación hacia la "prevención especial" que una vez fuera tan popular.

Lo que apareció, en cambio, fue un renovado interés por la disuasión. El efecto de la pena

tenía como objetivo no tanto al propio delincuente como a la sociedad. La vieja idea de que la pena debía aplicarse para disuadir a potenciales delincuentes (es decir, disuasión o prevención general negativa) fue modificada. La pena debía valer por el efecto positivo en las normas morales de la sociedad. La pena aplicada a un delincuente debía fortalecer la conciencia y las convicciones del ciudadano, amó así también su confianza en la ley (prevención general positiva).

18.- Políticas de Seguridad y nuevas estrategias de intervención

En la criminología moderna, caracterizada por los rasgos de un estado social y democrático de derecho, el fenómeno delictivo se aborda como un problema social. En este modelo el castigo al infractor no agota las expectativas que el suceso delictivo desencadena, importa más la prevención, la anticipación al fenómeno delictivo que la represión. Resulta relevante reparar el daño causado a la víctima y ofrecer alternativas de socialización al delincuente.

La prevención se ha posicionado de manera importante en la construcción de la política criminal en los estados contemporáneos. No obstante, la prevención debe contextualizarse, pues de lo contrario existe el riesgo de generar un tópico vacío de contenido.

Para un sector de la doctrina, una forma de disuadir es por medio del ordenamiento jurídico, es decir, bajo la amenaza de la pena se persuade a la generalidad para que se abstenga de realizar el comportamiento prohibido; es lo que se denomina 'prevención general'. No obstante, otro sector cuestiona seriamente si el ordenamiento jurídico, particularmente el derecho penal, tiene la suficiente capacidad para prevenir.

Las políticas de “cero tolerancias”

Existen casos límite bajo los cuales se pretende disuadir el fenómeno delictivo por medio de la intensificación y el adelantamiento del sistema punitivo estatal, específicamente el uso de la fuerza pública. Nos referimos particularmente a los programas comúnmente conocidos como “cero tolerancias”. Dichos programas se sustentan fundamentalmente en un discurso que le otorga un carácter preponderante, casi sagrado, a los espacios públicos como ámbitos indispensables para la vida urbana. En contrapartida, se impulsa al abatimiento del “desorden” bajo el cual se desarrollan las “clases populares” en el terreno natural del crimen.

Su instrumentación consiste, básicamente, en el diseño de estrategias operativas, por ejemplo: la multiplicación de los efectivos y el equipamiento de las brigadas, la reasignación de las responsabilidades operativas a los comisarios de barrio con la obligación de obtener resultados en términos cuantitativos. Además, la construcción de una sectorización informatizada con una base central de datos que se puede consultar en computadoras instaladas en cada patrulla.

Con ello se propicia el despliegue constante y la intervención casi instantánea de las fuerzas del orden. Con la instrumentación de políticas de este tenor –no sólo en EEUU, sino en Europa y otras latitudes donde se ha difundido– se palpa la transición en las sociedades avanzadas de una gestión social o asistencial de la pobreza hacia una gestión punitiva por medio de la policía y de las prisiones. Esta mutación política puede describirse como una desaparición del estado económico, reducción del estado social, fortalecimiento del estado penal.

19.- La Seguridad Pública y la función policial

Aunque la expresión seguridad pública se invoca con frecuencia, no siempre las concepciones son precisas. O se suele generalizar demasiado el término, englobando aspectos que atañen a la procuración, administración o ejecución de justicia penal, o se limita solamente al ámbito policial. Al margen de esa dispersión, en nuestro sistema se ha identificado a la seguridad pública como la función a cargo del estado que tiene como fines salvaguardar la integridad y los

derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos.

No todas las conductas antisociales tienen igual rango ni tampoco ameritan un tratamiento político-criminal homogéneo. Asumimos el concepto de seguridad pública, posteriormente, desde una perspectiva colectiva. Ahora, esa colectividad puede ser desde una nación –de ahí la connotación seguridad nacional– hasta un ámbito reducido a la ciudad y específicamente al contexto más próximo de las personas dentro de ella. Es aquí donde ubicamos a la seguridad pública debido a esa proximidad.

También se le suele identificar como seguridad ciudadana, seguridad urbana o seguridad de los habitantes.

Desde una perspectiva criminológica se ubican en este ámbito delitos que encuadran en una categoría identificada como criminalidad tradicional o común. En dicha categoría se ubican delitos como el homicidio, las lesiones dolosas, los delitos contra la libertad física, contra la libertad sexual, robo, entre otros. Pero quedan excluidos delitos que, aunque si bien ameritan un tratamiento específico, no necesariamente quedan comprendidos en el ámbito de la seguridad pública; por ejemplo, delitos que se persiguen por querrela como fraudes o abusos de confianza.

Ubicamos, pues, la delincuencia más visible, sobre todo cuando se encuentra acompañada de la violencia o cuando afecta el patrimonio, es decir, los que suelen ocupar el lugar más destacado en los medios de comunicación y que popularmente se identifican con las transgresiones cometidas por personas de “mala vida”; aunque no necesariamente son los delitos de mayor intensidad.

¿Por qué se pone tanto énfasis en el delito de la calle y tan poco en los delitos de los poderosos? Las explicaciones más comunes son la opacidad del delito de clase alta, la desviación de la atención pública hacia la clase trabajadora como chivo expiatorio, y el hecho de que las personas involucradas no se vean así mismas como delincuentes porque sus actividades están consideradas normales dentro de las prácticas de la profesión o de los negocios. Hay algo de verdad en la insolubilidad del delito de cuello blanco. A menudo los delitos se esconden detrás de las estructuras organizacionales complejas, oscurecidas por contadores caros; además, frecuentemente se llevan a cabo gradualmente.

Por otro lado, en el terreno funcional también es necesario delimitar el tratamiento de la seguridad pública. Se trata de un sistema que se ubica en uno más amplio: el sistema de justicia penal. Ahí se incorporan, principalmente, el ordenamiento jurídico-penal, la procuración y administración de justicia, el sistema penitenciario y el tratamiento de los menores infractores. La seguridad pública es un subsistema que tiene relación con todo ello, pero no hay que confundir una parte con el todo.

La seguridad pública es algo más que la ausencia de delitos. También es algo más que la organización de los servicios públicos. Es una relación entre la garantía de seguridad y el uso de la libertad. Es una de las tareas más complejas del estado. La sociedad suele ser sensible a esa problemática y ante su constante énfasis, los actores políticos suelen hacer de ello un buen elemento para tratar de ganar votos, y los medios de comunicación para aumentar su rating. El problema es que casi siempre los análisis y las propuestas se encuentran desfasados de la realidad o carentes de contenido. Expresiones como “la aplicación de todo el rigor de la ley”, “efectividad policial”, “mano dura contra la delincuencia” o prometer la “reducción de los índices delictivos” se convierten en “muletillas” utilizadas por los políticos. Hay que reconocer que algunos tratan de abordar la problemática desde una perspectiva enfocada a la “prevención”. No obstante, este concepto mal enfocado puede degenerar en populismo, abuso del poder punitivo estatal o en dispendio del erario público.

El incremento o la disminución de la delincuencia dependen de una gran diversidad de circunstancias; por ejemplo, condiciones de orden demográfico, laboral, económico, habitacional, el reparto de los ingresos, entre otras. Contar con estadísticas confiables requiere de un gran esfuerzo científico y, por ende, de una indiscutible objetividad. Expertos en la materia han evidenciado cómo las estadísticas oficiales se suelen presentar para supuestamente medir el índice delictivo, pero no siempre de manera afortunada.

La escasa atención estadística como estrategia para examinar sucesos de interés para la seguridad pública –por ejemplo, la actividad delictiva registrada– probablemente se deba a que la estadística criminal ha permanecido encerrada en una definición estrecha que la presenta como una técnica de clasificación y organización de observaciones, de recuento de hechos, de personas o de las características que las identifican, que en el caso de las ciencias penales corresponde a la actividad delictiva y a quienes se involucran con ella. Esta percepción obedece tal vez a la tradicional generación de tablas de concentración numérica, que en la mayoría de los casos sólo enmascara la información oculta tras los números, así como la generación incesante de gráficas que no ofrecen información relevante de las variables en cuestión, sino que sólo presentan de otra manera la misma información presentada en tablas.

Ante esta tendencia, hay quienes sugieren constituir en cada una de las entidades federativas organismos independientes, de carácter exclusivamente ciudadano, encargados de emitir las estadísticas delictivas.

Ahora bien, una política de seguridad pública debe responder no sólo a la reducción de la criminalidad sino también a la percepción de la sociedad. Resulta insuficiente que el ciudadano no sea víctima de un delito, sino que en el desarrollo de sus actividades cotidianas tenga la sensación de tranquilidad. Y es que para las personas la percepción de inseguridad no se vincula a las tasas o incidencias delictivas. La tranquilidad de vivir en colectivo depende de varios factores y dentro de ellos la percepción de seguridad es determinante. En consecuencia, las políticas y los programas tendientes a garantizar la seguridad deben, desde luego, evitar la comisión de delitos, pero también promover en la ciudadanía la certeza de que eventos de este tipo serán lejanos y no inminentes.

La función policial

La función de la policía debe ubicarse en un modelo estatal determinado. El diseño policial no es el mismo en un estado totalitario que en un estado social y democrático de derecho. En ambos casos prevalece el monopolio estatal de la violencia, pero de manera distinta. En un estado social y democrático de derecho, el monopolio estatal de la violencia es necesario, pero se encuentra limitado. Todos están sujetos al ordenamiento jurídico, y tiene validez real, puede obligar a cualquiera, a los débiles y a los poderosos. Este monopolio debe tener la capacidad, en caso de conflicto, de quebrar una voluntad rebelde y someterla a la voluntad estatal.

Sin el ejercicio de este monopolio, y sin la fuerza estatal, existiría el riesgo de que nuestra vida en sociedad degenerará en el caos. Pero, en contrapartida, un ejercicio excesivo de este monopolio de la fuerza puede generar en un terror estatal. Entonces lo importante es legitimar el uso de esa fuerza y orientarla en un modelo de funcionamiento acorde a las necesidades de las sociedades democráticas. Bien se dice que la imagen de una policía refleja la imagen de una sociedad.

En un estado democrático la policía debe orientar su actuar bajo la inspiración de garantizar la seguridad, pero dentro del marco de libertad. Cuando se sacrifica la libertad en aras de la seguridad se termina por perder ambas. La tarea no es sencilla. En su adecuado tratamiento influyen varias circunstancias. Nos referiremos a dos que consideramos fundamentales.

LIDERAZGO

PROGRAMA DE LIDERAZGO

CURSO DE PERFECCIONAMIENTO PARA COMISARIO CICLO 2023

OBJETIVO GENERAL:

Aproximar al cursante a conocimientos teóricos relacionados con técnicas destinadas a la conducción operacional y la resolución de problemas de mediana complejidad dentro de una Unidad Policial.

Unidad I - Métodos de Análisis y Resoluciones

Técnica de la Conducción. Elementos de la Orden. Método FODA. Método TER. Principios de la Resolución.

Unidad II - Tipos de Liderazgos

Actividades básicas de la conducción. Estilos de mandos comparados. Negociación. Técnica.

Unidad III- Habilidad Social de Asertividad

Asertividad. Estilos de comportamientos. Derechos asertivos básicos. Técnicas para decir no.

Unidad IV - Cooperación

Trabajo de Equipos. Sinergia. Enfoque único. Enfoque múltiple. Hábitos de la gente efectiva. Doctrina Policial. Visión. Valores. Competencias.

LIDERAZGO

UNIDAD I

“Método de análisis y Resolución de conflictos”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Entre ellos:

TÉCNICA DE LA CONDUCCIÓN

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

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

ELEMENTOS DE LA ORDEN

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

ORDEN DE OPERACIONES

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

LOS PRINCIPIOS DE LA RESOLUCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANALISIS FODA

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

TEORÍA DE LA ELECCIÓN RACIONAL (T.E.R.)

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

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

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

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

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

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

Pasos a tener en cuenta:

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

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

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

NEGOCIACIÓN

Posee cuatro pasos fundamentales a saber:

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

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

DEMOSTRACIONES:

- ❖ Conocer e interpretar el lenguaje verbal y corporal de las personas.
- ❖ Expresar al otro que le escuchas. Para esto se debe desarrollar una función fática mostrando al otro una reciprocidad e interés sobre lo que está contando. Juega también un papel muy importante el lenguaje no verbal (gestos con la cabeza, con las manos, etc.).
- ❖ Mostrar empatía (“entiendo lo que sientes”, “noto que”).
- ❖ Parafrasear, resumir lo que ha dicho. Resaltar las palabras que más nos han impactado. Es una forma de dirigir la conversación, el hablante va a ampliar la información sobre lo que hemos subrayado.
- ❖ Reflejar el estado emocional. No basta con decir: “sé cómo te sentís” o “te entiendo”.
- ❖ Validar: mostrar que se acepta lo que dice, aunque no se esté de acuerdo.
- ❖ Emitir palabras de refuerzo o cumplidos (“me encanta hablar con vos”, “esto es muy divertido”).
- ❖ Resumir (“o sea, que lo que estás diciendo es...”).
- ❖ Dar señales de estar escuchando, expresiones como "ajá..." "ah..." "claro...", asintiendo con la cabeza y con expresiones corporales adecuadas.
- ❖ Pedir que se aclare todo aquello que no se ha comprendido.
- ❖ Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el asunto.
- ❖ Respetar los silencios que se produzcan de forma natural en la conversación.

LENGUAJE CORPORAL:

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

LENGUAJE SEGURO INCLUYE:

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

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

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

- ❖ Cuando un individuo consigue sentir el dolor o el sufrimiento de los demás poniéndose en su lugar, despierta el deseo de ayudar y actuar siguiendo los principios morales.
- ❖ La capacidad de ponerse en el lugar del otro, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor el comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como el otro toma las decisiones.
- ❖ La persona empática se caracteriza por tener 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.

3. EMPODERAMIENTO

- ❖ Como empoderamiento se conoce el proceso por medio del cual se dota a un individuo, comunidad o grupo social de un conjunto de herramientas para aumentar su fortaleza, mejorar sus capacidades y acrecentar su potencial, todo esto con el objetivo de que pueda mejorar su situación social, política, económica, psicológica o espiritual.
- ❖ La palabra, como tal, es un calco que proviene del inglés, deriva del verbo to empower, que en español se traduce como ‘empoderar’, del cual a su vez se forma el sustantivo empoderamiento.
- ❖ Empoderar, pues, significa desarrollar en una persona la confianza y la seguridad en sí misma, en sus capacidades, en su potencial y en la importancia de sus acciones y decisiones para afectar su vida positivamente.
- ❖ De ahí que el empoderamiento se refiera, sobre todo en las ciencias sociales, al proceso de conceder poder a un colectivo, comunidad o grupo social que se encuentra en situación precaria en términos económicos, políticos o sociales, por lo general marginado o excluido por diferentes motivos (sexo, origen, raza, religión, preferencias sexuales, etc.). La

finalidad última del empoderamiento social es que dicho colectivo sea capaz por sí mismo, trabajando y organizándose, de mejorar sus condiciones de vida.

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

4. IMPOSICIÓN

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

MÉTODO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

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

Este método surgió para romper con las estrategias de negociación por posiciones que suelen ser agresivas, impositivas, o de ataque-defensa y promover colaboraciones entre las partes involucradas con el propósito de llegar acuerdos de beneficio mutuo, a través de una discusión estructurada, prudente, amistosa, y el establecimiento de objetivos claros y precisos

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

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

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



1. Separa a la persona del problema

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

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

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

2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones

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

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

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

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

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

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

3. Inventa opciones de mutuo beneficio

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

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

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

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

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

4. Insista en que los criterios sean objetivos

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

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

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

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

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

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

UNIDAD II

Dirección es una palabra de origen latino, viene del verbo *rectum*, regere y de su compuesto *dirigere* o *directum*; términos que significan orientar, dirigir o guiar. La raíz latina es *reg.*, ésta dio origen a una amplia familia de palabras, como; rey, regir, régimen, regente, rector, rectoría, rectitud, director, dirigir, dirigente, etc.

Líder, el que ejerce el liderazgo, es una palabra sajona que en inglés significa *to lead* = guiar, dirigir u orientar.

Nos resulta claro que, en cuanto a su origen; dirección y liderazgo (*leadership* en inglés) resultan sinónimos.

Además de las palabras dirigente, rector, director, líder se usa comúnmente, en nuestra cultura y en otras, la palabra Jefe (En italiano *Capo*, en francés *chef*). Es una variante o deformación de la palabra latina *Caput* que significa cabeza. De ahí también se origina el término caudillo.

Naturalmente y en cuanto al otro término de la relación de un líder, se ha acostumbrado llamarle súbdito, vasallo, subalterno, subordinado. Sin embargo el término correlativo a líder debe ser seguidor.

En otros términos, liderazgo es la capacidad para marcar un rumbo, cualidades de visión, formación de equipos y desarrollo de la creatividad; términos que son muy raros tanto en los negocios privados, en la administración pública, como en cualquier otra parte.

Concepto de liderazgo (definición de diversos autores)

En la actualidad existe una gran cantidad de definiciones de liderazgo:

1. "Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario" (Newstrom, 2007, p. 196).
2. "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 2004, p. 458).

3. "Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización" (Ivancevich, 2005, p. 492).

4. "Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas" (Hughes, 2007, p. 8).

5. "Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten" (Daft, 2006, p. 5)

6. "Expresión directiva de impacto e influencia en la conducta de otros" (Velázquez, 1996, p. 186).

Si se analiza las definiciones anteriores, se podrá observar que el liderazgo es dirigir a través de la influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores, para llegar a un fin común.

El líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciadas por el líder, la influencia es la relación entre las personas (Daft, 2006, p. 4), y el fin común son los objetivos que se pretenden alcanzar, en la siguiente figura se podrá observar estos elementos:



Liderar es:

- **Educar:** Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.
- **Instruir:** Enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.
- **Conducir:** Guiar y dirigir a los subordinados de forma, perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito laboral.

¿LOS LÍDERES NACEN O SE HACEN?

EL LÍDER SE HACE!!! Los buenos líderes no nacen: se hacen. Si usted tiene el deseo ardiente y la fuerza de voluntad necesaria, puede convertirse en un líder. Los buenos líderes se desarrollan a través de un proceso sin fin de auto-educación continua, entrenamiento y experiencia.

Los líderes tienen seguidores. Una jefatura tiene el poder de la autoridad que le ha sido designada desde arriba. Sin embargo, el poder de los líderes viene desde abajo. O sea, que el liderazgo tiene todo que ver con gente, con relaciones interpersonales, con proyección y esfuerzo.

La teoría indica que hay tres formas básicas de explicar cómo la gente se convierte en líderes. Estas tres formas son:

1. Teoría de las Características: Algunas características de personalidad pueden llevar a algunas personas a tomar roles de líderes.

2. Teoría del Gran Evento: Una crisis o un evento importante pueden hacer que una persona se levante y saque cualidades extraordinarias de liderazgo en un individuo hasta entonces común.
3. Teoría de la Transformación: La gente puede escoger convertirse en líder. Los individuos pueden aprender las habilidades del líder. Es la teoría más ampliamente aceptada hoy en día.

Teorías del Liderazgo

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

Los primeros debates sobre la psicología del liderazgo sugerían, por lo general, que tales habilidades eran simplemente habilidades con las que las personas nacían. Algunas teorías del liderazgo más recientes proponen que poseer ciertos rasgos puede ayudar a las personas a convertirse en líderes de la naturaleza, pero que la experiencia y las variables situacionales también juegan un papel importante.

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

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

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

Los 10 tipos de liderazgo más normales en los humanos

1. **Liderazgo autocrático o autoritario:** Este tipo de líder tiene centralizada la autoridad, limitando la participación de los subordinados y tomando las decisiones unilateralmente. Además, espera obediencia de sus subordinados y ejerce el poder sobre ellos a través de recompensas y castigos.

2. **Liderazgo democrático o participativo:** En el liderazgo democrático, el líder sí que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones. Además, es él quien los alienta a que participen a la hora de decidir acerca de los procedimientos, objetivos, metas de trabajo, etc.

3. **Liderazgo liberal o laissez-faire:** Este tipo de líder es el que ofrece libertad absoluta a la hora de actuar a los integrantes de la organización, de modo que se mantiene al margen y no interviene. En este tipo de liderazgo, el líder deja a los miembros del grupo que trabajen libremente sin rendir cuentas.

4. **Liderazgo burocrático:** El liderazgo burocrático es aquel que se asegura de que sus operarios o subordinados sigan al pie de la letra las reglas marcadas. Esta clase de liderazgo es apropiado en algunas circunstancias. Por ejemplo, cuando en el trabajo encontramos riesgos de seguridad (los operarios trabajan con maquinaria peligrosa o con sustancias tóxicas, por ejemplo).

5. **Liderazgo carismático:** Los líderes carismáticos inspiran a sus subordinados o equipos. Sin embargo, presenta algunos problemas. Por ejemplo, este tipo de líder tiende a confiar en sí

mismo por encima de los miembros de su equipo, de modo que el éxito parece estar marcado por la presencia del líder.

6. **Liderazgo natural:** El líder natural es aquel que no ha sido reconocido de manera oficial o formal, es el líder que ha sido elegido por el grupo. El líder natural es aquel que lidera en cualquier nivel de la organización y satisface las necesidades del propio grupo. Es una manera de liderazgo tipo democrático. Suelen ser líderes comunicativos, que motivan y satisfacen las necesidades de los miembros de su equipo.

7. **Liderazgo orientado a las personas o las relaciones:** El líder que está orientado a las personas se centran en organizar, apoyar y desarrollar personalmente a los miembros que forman parte de su equipo. Los líderes orientados a las personas son más participativos, suelen fomentar

8. **Liderazgo orientado a la tarea:** Los líderes orientados a las tareas se centran en la propia tarea, en que se alcancen los objetivos y el trabajo esté bien hecho. En ocasiones, si el líder se centra exclusivamente en la tarea y descuida la orientación a las personas o las relaciones puede tender a ser autocrático o autoritario. Es un tipo de liderazgo que se enfoca a definir cuáles son los objetivos, las metas, los roles necesarios para poder alcanzarlo y ordena, planifica, organiza y controla para poder alcanzar dichos objetivos.

9. **Liderazgo transaccional:** Este tipo de líder implica que sus subordinados o miembros de su equipo lo obedezcan. Ellos reciben un pago a cambio del esfuerzo y las tareas que realiza y que le son otorgadas por el líder. Todo ello implica que el líder es quien dirige y que puede castigar a aquellos que no realicen el trabajo de la manera deseada.

10. **Liderazgo transformacional:** El líder transformacional es aquel que motiva e inspira a los miembros permanentemente, son entusiastas y así lo transmiten. Buscan nuevas iniciativas y aportan valor. Puede ser el pilar fundamental dentro de todos los estilos de líder. Es similar en algunas características al líder carismático, dado que transmite valor, confianza y entusiasmo a los miembros de su equipo.

Teorías del “Gran Hombre”

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

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

Teorías de los rasgos

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

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

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

Teorías de contingencia

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

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

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

Teorías situacionales

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

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

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

Teorías del comportamiento

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

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

Teorías participativas

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

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

Teorías de gestión o transaccionales

Las teorías de gestión, también conocidas como teorías transaccionales, se centran en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal. Estas teorías basan el liderazgo

en un sistema de recompensas y castigos, es decir, en un sistema de gestión del desempeño de los individuos por parte de líderes en los que se premia el éxito y se castigan los fallos.

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

Teorías de relaciones o transformacionales

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

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

TIPOS DE LOS LÍDERES

(Estilos de liderazgo según Daniel Goleman)

Una de las aportaciones más interesantes a la teoría del liderazgo ha sido la desarrollada por el conocido psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, Daniel Goleman. A continuación se exponen los 6 tipos de liderazgo según Goleman:

1. Liderazgo coercitivo - “Haz lo que digo”

El líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Nadie lo puede cuestionar y tampoco pide opiniones. Se recomienda utilizarse sólo cuando sea imprescindible, ya que a largo plazo este estilo rompe el ambiente de trabajo y es negativo para el logro de los objetivos de la empresa, ya que los trabajadores se desmotivan, no colaboran, dejan de transmitir ideas por miedo a ser rechazados, etc.

Funciona bien en situaciones de crisis, cuando la reacción inmediata es un factor determinante o con trabajadores problemáticos con quienes todo lo demás ya haya fracasado.

2. Estilo orientativo - “Ven conmigo”

El líder orientativo es un visionario; tiene una visión clara a largo plazo y con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. El liderazgo orientativo genera un gran compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización. Este estilo mejora el ambiente de trabajo. Las normas para el éxito están puestas sobre la mesa en igualdad para todos, dándoles la libertad de experimentar y innovar.

Por lo general suele funcionar bien en la mayoría de situaciones, aunque falla, si el equipo se forma de expertos que cuenten con mayor experiencia que el líder. Genera una gran capacidad de motivación.

3. Estilo afiliativo - “Las personas son lo primero”

Este estilo de liderazgo gira en torno a las personas. Se esfuerza para que la relación entre personas sea armónica. Sus emociones están por encima de las tareas y los objetivos. Los empleados tienen la libertad de hacer su trabajo en la forma que consideren más eficaz.

Es un tipo de liderazgo adecuado si se desea construir armonía en el equipo, mejorar la comunicación, cuando el equipo es nuevo o cuando hay que motivarlos durante situaciones de alto estrés. En contraparte, puede dar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo. Debería combinarse con otros estilos, como el estilo orientativo.

4. Estilo democrático - “¿Qué opinas tú?”

Los trabajadores tienen voz y voto en las decisiones incrementando así, la flexibilidad y la responsabilidad. El líder participativo busca siempre la toma de decisiones por consenso, las personas que se encuentran en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado.

Este tipo de liderazgo empresarial funciona muy bien cuando el líder no está seguro sobre la mejor dirección a seguir o cuando necesita generar ideas frescas para lograr los objetivos. Este estilo pierde su sentido cuando los empleados no están formados o no tienen la información suficiente para aportar opiniones válidas.

5. Estilo ejemplar - “Haz lo que yo espero sin necesidad de que te lo cuente”

El líder implanta estándares muy elevados de rendimiento marcando unas pautas muy concretas. Las normas de trabajo suelen estar claras para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera que las personas sepan lo que deben hacer. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca las pautas. La flexibilidad y la responsabilidad no existen y el trabajo se vuelve enfocado en las tareas y pasa a ser muy rutinario. Si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección ya que están acostumbrados a que el líder establezca las reglas.

El estilo ejemplar debería utilizarse en contadas ocasiones ya que destruye el clima de un equipo.

Puede ser útil cuando tenemos un gran experto en la materia y buscamos aprender imitando sus modos de trabajo.

6. Estilo Formativo - “Inténtalo ...”

Su principal objetivo de este estilo de liderazgo según Goleman es el desarrollo del talento de las personas. Contribuyen a que los empleados identifiquen sus fortalezas, debilidades y aspiraciones profesionales, ayudando a establecer metas de desarrollo. Estos líderes dan tareas desafiantes a sus empleados y estar dispuestos a soportar a corto plazo el fracaso, ya que se centran en el desarrollo personal principalmente. Los motiva a que tomen iniciativas y genera un ambiente de crecimiento conjunto. Este liderazgo funciona bien si los empleados tienen conciencia de sus debilidades y desean mejorar su rendimiento. Tiene poco sentido si por cualquier motivo, los mismos son resistentes a aprender o a mejorar.

Si quieres saber cuál es tu estilo de liderazgo, te recomendamos realizar este test de liderazgo con resultados.

Cualidades de un líder

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

1. Ética y valores

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

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

2. Enfoque

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

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

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

3. Una buena comunicación

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

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

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

4. El líder persuade, no impone

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

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

5.El compromiso no puede faltar

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

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

6. Posee coraje

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

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

7. Sabe que debe delegar

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

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

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

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

8. Siempre está en la búsqueda de mejorar

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

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

9. Inteligencia emocional

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

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

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

Autoridad

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

Motivación

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

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

PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

El trabajador tendrá que estar motivado para lograr una formación continua o para evitar que deje la organización en la que se encuentra.

El proceso parece sencillo y fácil de controlar, los directivos no tendrían más que determinar los deseos de sus subordinados, controlar sus actuaciones consecuentes y permitirles a través de ellas, satisfacer sus necesidades; pero en realidad esa simplicidad no se produce.

Existen múltiples razones por las que la motivación no se puede controlar. Si se considera todo esto se puede definir unas pinceladas de un esquema teórico.

- No todas las personas van a tener los mismos deseos.
- Las personas no se comportan siempre igual, aún cuando tengan las mismas necesidades.
- Los resultados no acompañan necesariamente las expectativas del motivador y del subordinado.
- Las reacciones de las personas son imprevisibles. Comportamientos idénticos y resultados idénticos provocarán reactivaciones divergentes en el sistema.

CLAVES DE LA MOTIVACIÓN

Prestando atención a lo que mantiene Donald Dalena (1974), sindicalista americano y obrero del metal, sobre la motivación se pueden seguir las siguientes pautas, así como sus

razonamientos: “ Existen tres puntos clave para motivar al trabajador: consideración, información continua y el convencimiento de la necesidad mutua.”

“La consideración es como la imagen de un espejo que retorna al modelo.” Las empresas que demuestran consideración serán tratadas de la misma forma por los trabajadores eliminando tensiones.

“A través de la información continua el trabajador quiere conocer la posición de la compañía en el mercado y en relación con la competencia, la idoneidad del producto, futuro del mismo, además de los aspectos actualizados de la vida de la empresa que puedan influir sobre su vida laboral...”

“El convencimiento de la mutua necesidad es el ingrediente final. Las empresas ya saben que el trabajador está en ellas por que quiere y necesita trabajar. Pero se olvidan a veces que lo han contratado por que ellas también necesitan al trabajador. Si esta filosofía llegase a constituir la base de la filosofía de mando, muchos problemas desaparecerían.”

Pautas recomendadas para que el líder quiera motivar a los mandos medios, son las siguientes:

- Escuchar y respetar.
- Solicitar información: Sugerencias y opiniones.
- Mantener informados sobre la marcha de sus sugerencias.
- Mostrar interés como individuo.
- Apoyo positivo.
- Reconocer verbalmente los éxitos significativos.
- Describir comportamientos específicos de una forma honesta y conveniente.
- Anotar logros positivos en el expediente personal.
- Incentivos.
- Elegir incentivos significativos para los mandos medios.
- Posibilidad de que recomienden promociones, aumento por méritos.
- Mejorar en el trabajo, variar las obligaciones, enriquecer el trabajo, aumentar su responsabilidad.
- Dejar intervenir a los mandos medios para resolver problemas y tomar decisiones que conciernen a su departamento.

Jefe Vs.Líder

Ser jefe vs. Ser líder	
Dice "Yo" 	Dice "Nosotros" 
Toma el crédito 	Comparte el crédito 
Culpa por la crisis 	Resuelve la crisis 
Ordena y espera 	Solicita y colabora 
Utiliza a la gente 	Desarrolla a la gente 
Inspira miedo 	Genera entusiasmo 
Maneja empleados 	Trabaja con colaboradores 
Depende de la autoridad 	Depende de la buena voluntad 

UNIDAD III - ASERTIVIDAD

¿Qué Es La Asertividad Y Ejemplos?

El concepto de asertividad hace referencia a la capacidad de comunicar a las personas que nos rodean nuestros sentimientos y necesidades pero evitando herir y ofender a los demás. Sin embargo, para saber aún más en profundidad qué es la asertividad, necesitamos hacer una correcta definición según la psicología. Hay quien considera que asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Pero es importante tener en cuenta que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

En primer lugar, es muy importante saber qué significa asertividad, qué significa ser asertivo y por qué es tan importante cultivar este elemento de nuestra personalidad.

La primera característica que debemos tener en cuenta es que la asertividad se puede observar en nuestras relaciones sociales y personales, mientras que hay personas que se comunican de manera agresiva e incluso pasiva, la clave en las habilidades sociales es saber comunicarse con asertividad y empatía. Por ejemplo, es muy útil la asertividad en el trabajo, pues permite llegar acuerdos más fácilmente y obtener los beneficios de un buen clima laboral.

El significado de asertividad según la Real Academia Española (RAE) es: "Expresar su opinión de manera firme."

Ejemplos de asertividad

A continuación, con estos ejemplos de asertividad y comunicación asertiva te mostramos qué es la asertividad con ejemplos para que entiendas mejor esta situación.

Pongamos la siguiente situación: te sientas en un restaurante a cenar. Cuando el camarero te trae lo que has pedido, te das cuenta de que la copa está sucia, con marcas de pintura de labios de otra persona. Ante esta situación podrías:

- No decir nada y usar la copa sucia aunque a disgusto.
- Armar un gran escándalo en el local y decir al camarero que nunca volverás a ir a ese establecimiento.
- Llamar al camarero y pedirle que por favor te cambie la copa.

¿Qué harías tú?

Ni la primera opción ni la segunda no son conductas apropiadas o características de la comunicación asertiva. En esa situación, si lo que pretendemos es reducir nuestro estrés y tratar a las demás personas con respeto, mientras que la primera alternativa es un ejemplo de conducta pasiva y la segunda opción hace referencia a una conducta agresiva. La tercera opción es la más asertiva que puedes llevar a cabo.

Otro ejemplo de asertividad sería en la situación en la que queremos solicitar un aumento de sueldo. Para realizar las peticiones de forma correcta, también es importante utilizar la asertividad. De esta manera, estemos defendiendo nuestros derechos, reconociendo y respetando también los derechos de los demás.

A continuación, adjuntamos un diagrama para que se comprenda mejor qué es la asertividad.



Test de asertividad

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

Técnicas de asertividad

Las técnicas de asertividad para potenciar la conducta asertiva más comunes son:

- a) **La técnica del disco rayado:** mantener la postura y repetir el mismo argumento de forma tranquila.
- b) **Autorrevelación:** exponer en primera persona cómo uno se siente o lo que uno piensa.
- c) **Descripción objetiva:** describir la situación de la forma más objetiva posible.
- d) **Preguntar:** no dar nada por sentado, preguntar al otro lo que piensa, lo que siente y lo que quiere.
- e) **Banco de niebla:** dar la razón o simplemente no negar ni confrontar una crítica.

Consejos psicológicos para ser más asertivo/a

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

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

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

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

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

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

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

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



Ejemplos de asertividad en la comunicación y estilos de comportamiento.

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

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

Vamos a ver un ejemplo ilustrativo de la conducta asertiva:

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

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

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

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

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

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

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



Psicología-Online

Asertividad y empatía: relación y diferencias

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

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

¿Cuál es la diferencia entre asertividad y empatía?

La principal diferencia entre asertividad y empatía reside en que la asertividad está enfocada en expresar algo nuestro de cara a los demás, mientras que la empatía es justo lo contrario: la empatía es un canal de fuera hacia dentro, hacia nuestro propio procesamiento emocional.

Sin embargo, la conducta asertiva incluye tener empatía. Para más información, puedes consultar el siguiente artículo sobre las diferencias entre asertividad y empatía.

DERECHOS ASERTIVOS BÁSICOS.

La conducta asertiva se funda en el respeto.

Las situaciones que expresan la asertividad de las personas son:

1. Derecho a ser tratado con respeto y dignidad.
2. Derecho a equivocarse y a hacerse responsable de sus propios errores.
3. Derecho a tener sus propios valores y opiniones.
4. Derecho a tener sus propias necesidades y que éstas sean tan importantes como las de los demás.
5. Derecho a ser uno el único juez de sí mismo, a experimentar y a expresar los propios sentimientos.
6. Derecho a cambiar de opinión, idea o línea de acción.
7. Derecho a protestar cuando se es tratado de una manera injusta.
8. Derecho a cambiar lo que no nos es satisfactorio.
9. Derecho a detenerse y pensar antes de actuar.

10. Derecho a pedir lo que se quiere.
11. Derecho a ser independiente.
12. Derecho a decidir qué hacer con el propio cuerpo y con el propio tiempo y las propias propiedades.
13. Derecho a hacer menos de lo que humanamente se es capaz de hacer.
14. Derecho a ignorar los consejos de los demás.
15. Derecho a rechazar peticiones sin sentirse culpable o egoísta.
16. Derecho a estar solo aún cuando deseen la compañía de uno.
17. Derecho a no justificarse ante los demás.
18. Derecho a decidir si uno quiere o no responsabilizarse de los problemas de otros.
19. Derecho a no anticiparse a las necesidades y deseos de los demás.
20. Derecho a no estar pendiente de la buena voluntad de los demás.
21. Derecho a elegir entre responder o no hacerlo.
22. Derecho a hacer cualquier cosa mientras no se violen los derechos de otra persona.
23. Derecho a sentir y expresar el dolor.
24. Derecho a hablar sobre un problema con la persona implicada y en los casos límites en los que los derechos de cada uno no están del todo claro, llegar a un compromiso viable.
25. Derecho a escoger no comportarse de una forma asertiva.



6 TIPS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA



TÉCNICAS ASERTIVAS PARA DECIR QUE NO

3 técnicas asertivas para saber decir no

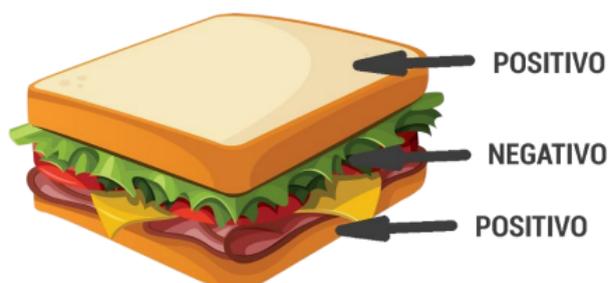
Vamos a ver 3 técnicas que pongan en valor nuestros derechos y nos permitan defenderlos desde el respeto a los demás, es decir, siendo asertivos, sabiendo decir no sin agresividad.

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

1. Técnica del Sandwich

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

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



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

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

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

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

2. Técnica del disco rayado

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

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



Pongamos un ejemplo en que posiblemente todos nos hayamos encontrado en alguna ocasión. Un vendedor nos insiste en que nos llevemos un producto que en realidad no queremos comprar y aunque le hemos dicho que no lo queremos, sigue insistiendo en sus ventajas y en lo buen producto que es.

- **Vendedor:** Es un producto muy bueno y de una calidad excelente.
- **Respuesta asertiva:** te lo agradezco pero no me interesa.
- **Vendedor:** Es una oferta muy buena esta a mitad de precio.
- **Respuesta asertiva:** te lo agradezco pero es que no me interesa.
- **Vendedor:** llévatelo y lo pruebas tienes un mes para devolverlo si no te gusta.
- **Respuesta asertiva:** te lo agradezco pero no me interesa.

El no salirnos de nuestro mensaje, como vemos, impide que la otra persona ejerza presión y "encuentre puntos de vulnerabilidad" por los cuales podríamos ceder a sus demandas.

3. Banco de niebla

Esta técnica asertiva esta indicada en aquellas situaciones en las que **anticipamos que nuestro interlocutor puede enfadarse o tener una reacción negativa**.

El banco de niebla **consiste en expresar un acuerdo parcial sin cambiar nuestra decisión final, es decir**, nuestra negativa a la petición.

Pongamos un ejemplo, un amigo le pide a otro que vaya el fin de semana a su pueblo y al otro no le apetece y por tanto no quiere hacerlo, pero teme que su amigo se enfade o que tenga una reacción negativa ante su respuesta. En este caso podemos usar la técnica del banco de niebla.

- **Amigo 1:** Vente a mi pueblo este fin de semana que sin las fiestas y están muy bien.
- **Amigo 2:** Es posible que sea un muy buen plan pero no me apetece, pero te lo agradezco.

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

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

UNIDAD IV

Introducción a la formación de equipos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

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

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

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

Con Texto de Equipos

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

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

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

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

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

CONCEPTO DE EQUIPO

En la formación de equipos dentro de las organizaciones, están por un lado los factores ambientales (tarea y tecnología) y los factores formales (metas, políticas, procedimientos, programas, reglas, estructuras de organización, relaciones de autoridad, sistemas de control y

evaluación). La otra parte son las personas que aportan al trabajar diversos problemas y propósitos personales. No es suficiente con la localización del equipo e instalaciones, con la asignación de tareas, para que se formen en equipos.

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

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

Un equipo es:

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

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

LAS ETAPAS DE CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO

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

Tampoco lo es el hecho de trabajar en la misma organización. Es necesario que nos hallemos incluidos en tareas interdependientes. Es necesario que nosotros atravesemos varias etapas hasta aprender a trabajar con otros. También es necesario esto para que los otros puedan trabajar con nosotros.

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

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

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

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

1. Formación

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

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

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

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

Los integrantes se preguntan si serán aceptados por los otros. Es característico que, en tanto se busque mayor aceptación, se ofrezca mayor aceptación a los otros como parte de la transacción. En este sentido, dentro de este proceso de mutua evaluación, de mutua exposición, se irán probando comportamientos e identificando los aceptados

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

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

2.Confrontación

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

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

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

3. Normalización

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

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

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

4. Rendimiento

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

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

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

5. Disolución

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

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

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

La capacidad reflexiva individual y grupal genera en esta etapa, que incluye la evaluación, un proceso de aprendizaje respecto de la experiencia realizada. Hay emoción por los logros y/o pérdida de la camaradería. El entrecruzamiento de los empleados en diferentes configuraciones de equipos con diferentes proyectos promueve un proceso de aprendizaje significativo, donde no solo aprenden los integrantes, sino que es la organización la que aprende. La disolución permite interrogarse frente al futuro, requiere plantearse nuevas metas y revisar lo aprendido. Permite en otras palabras aprender a aprender, es decir reconocer el modo en que la experiencia no sea solo la repetición en el tiempo de un conjunto de saberes y prácticas, sino que resulte en una espiral ascendente que reconozca variaciones no solo cuantitativas sino cualitativas en los modos de pensar y sentir la tarea, de hacer y cooperar, finalmente de integrarse para alcanzar la eficacia del equipo.

MARCANDO DIFERENCIAS CON EL GRUPO

En la jerga habitual se utilizan casi como sinónimos la palabra grupo y la de equipo. Sin embargo, en la práctica existen diferencias conceptuales y operativas que permiten distinguir uno de otro.

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

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

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

A este primer pasaje lo podríamos denominar:

“De la Organización transitoria a la Organización permanente”

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

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

Este segundo pasaje fue enunciado como:

“De las Quintas con alambrados a la Huerta comunitaria”

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

Así mismo, se carecía de parámetros de evaluación respecto de la evaluación de del propio desempeño y del desempeño total. El pasaje hacia el nuevo modelo se consolidó a través de la construcción de metas y objetivos comunes. Los mismos fueron traccionados por la visión de la organización a futuro propuesta por el dueño y por una clara definición, construida en forma

participativa, acerca de cuál era la actividad a la que se dedicaba la empresa y para quien lo hacía (Definición de negocio, y por ende, de cliente). Diseñaron también una planilla de evaluación de desempeño que permitiera identificar las contribuciones significativas y promover un sistema de recompensas/ reconocimientos, que operara sobre aspectos importantes y no sobre tareas de relleno.

A este tercer pasaje lo denominaron:

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

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

Este pasaje fue denominado como:

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

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

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

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

A este pasaje le cupo la denominación de:

“De las decisiones individuales a las decisiones participativas”

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

La construcción subjetiva y objetiva de un cliente con ciertas necesidades, al cual la tarea del grupo debía satisfacer permitió la construcción del fin. Comenzó, a partir de aquí, a valorarse

la labor del otro como participe necesario para alcanzar el fin. Dado que esta situación era de carácter permanente, quedó instalada como necesidad la cohesión del equipo.

Conceptualizaron este pasaje como:

“De la cohesión temporaria y accidental a la necesidad de cohesión”.

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

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

Este tránsito a una nueva posición fue sintetizado como:

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

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

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

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

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

La posición crítica, a veces hasta descalificatoria, aumentaba la distancia y ponía obstáculos para la tarea. El cambio estuvo orientado hacia la aceptación y reconocimiento del

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

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

Esta nueva perspectiva fue incluida dentro de dos denominaciones:

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

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

Esta evolución fue descrita como:

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

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

El todo era percibido como la suma de las partes. El error en una parte disminuía ostensiblemente la calidad del resultado final. A la construcción de un espacio común, citada más arriba, hubo que sumarle la visión de totalidad, donde el resultado final era más que las suma de las responsabilidades y tareas individuales, y sobre este había, fundamentalmente, responsabilidad compartida. Desde la cultura construida y los valores explicitados aparecía el sustento necesario en dos de ellos: “Desarrollar y promover la Iniciativa Personal y la Creatividad aportando ideas para los problemas cotidianos” y “Promover y mantener el Compromiso y la Responsabilidad con la Calidad y la Excelencia”. Esta posición habilitaba la injerencia crítica y el

mutuo control con actitud positiva respecto de la tarea del otro. Históricamente, los integrantes operaban en forma especular: evitaban criticar la tarea del otro para no ser criticados. La crítica hasta el momento contenía un sesgo destructivo, era utilizado como fuente de descalificación y poder. Hubo que transitar un profundo proceso reflexivo, que concluyera en un aprendizaje, para construir una cultura que utilizara la crítica de manera constructiva e incluyera en el proceso a la autocrítica.

Este cambio fue manifestado por medio de varias expresiones:

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

“De la evitación de la crítica a la crítica constructiva y la autocrítica”.

“Del compromiso solo con uno mismo al compromiso con uno mismo, el equipo y la tarea”.

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

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

Esta nueva perspectiva fue sintetizada como:

“De la ausencia de roles a los roles preestablecidos” “Del voluntarismo a la planificación”.

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

Este pasaje se identificó como:

“De una gran cantidad de personas a un número numerable de integrantes”.

En el caso que estamos analizando, ocurrió que al acercarme al grupo fueron emergiendo en las diversas interacciones conflictos de larga data. Algunos eran latentes y otros manifiestos en forma permanente o esporádica. Estas diversas situaciones generaban distancias entre los integrantes e inhibían a la eficacia. Fue así que una de las habilidades sociales a desarrollar fue la resolución de conflictos en forma positiva. Esta es una característica propia de los equipos que perduran en el tiempo. Se planteó, también, la necesidad de reconocer y gestionar los conflictos funcionales de tal modo que hicieran las veces de trampolín para los procesos de cambio

posteriores. En el camino hacia la conformación del equipo, el grupo descubrió oportunidades en las diferencias. La creación de espacios de participación y un modelo para trabajar las diferencias rompió con el cliché de la aceptación conformista frente a las situaciones de disenso. Dentro de esta nueva perspectiva, el disenso cobró carácter positivo y permitió llevar adelante procesos de mejora diversos.

Este pasaje se enunció como:

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

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

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

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

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

Esta marcha de una perspectiva a otra la denominaron:

“Del trabajo independiente al trabajo interdependiente” “De la competencia a la cooperación”

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

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

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

Esta construcción fue puesta en común con la siguiente frase:

“De Valores individuales a la cultura compartida”

Finalmente llegó la hora de debatir acerca del respeto. El mismo proceso de aprendizaje, necesario para pasar de grupo a equipo, fue generando situaciones límite, casi diría de

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

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

El último tramo lo significaron con estas frases:

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

Equipos Clasificados

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

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

FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO

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

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

- **Habilidades adecuadas al rol:** Dentro del mismo factor aparece el tema de la competencia personal. Se obtienen resultados muy distintos en los casos en que la selección de los miembros se realiza a partir de los que están “disponibles” o “libres” que cuando el foco de selección está puesto en las competencias respecto de la tarea y del modo de trabajo (aptitud y actitud para el trabajo con otros) .

- **Contexto favorable:** El desempeño de las personas tiende siempre a satisfacer las expectativas. El mix entre expectativas y contexto da como resultado un desempeño particular. Cuando la expectativa es negativa, consciente o inconscientemente se genera un contexto para el fracaso.

- **Ambiente sustentador:** El equipo debe transitar procesos de aprendizaje colectivo. No todas las decisiones serán acertadas. Es el contexto el que deberá promover y sostener estos procesos de aprendizaje. Requiere un clima de confianza, donde puedan expresarse ideas, opiniones, desacuerdos, sentimientos y preguntas con libertad. El cambio siempre implica dolor y ansiedad. El fundamento del trabajo en equipo es el aprendizaje combinado con la voluntad de actuar en base a lo que aprendemos. La voluntad se alcanza a través del conocimiento e interés mutuo.

- **Fluidez comunicacional e Información compartida:** El desarrollo de competencias de comunicación dentro de un equipo resulta crítico. Esto contribuye tanto a su formación como a su desarrollo en el tiempo. La capacidad de este colectivo para construir códigos comunes e interactuar fluidamente, insertando en estos canales la información relevante (de la tarea, de las competencias, de las expectativas, de las emociones, etc.) es vital. Del mismo modo, lo es, la capacidad para escucharse.

- **Dirección clara:** Trabajar en equipo requiere de un líder formado suficientemente. El líder puede estar dentro o fuera del equipo. A veces, en algunos equipos de trabajo, el rol de líder cambia de un participante a otro en función de cada fase de su desarrollo. El líder es garante, por este motivo deben conocerse los hábitos que contribuyen a formar un líder que ofrezca suficientes garantías. La proactividad, como orientación del líder, el conocimiento de las metas y objetivos, la capacidad para jerarquizar desempeños, la de crear situaciones ganancia mutua, de entender para ser entendido, de cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características necesarias en los líderes.

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

- Si la organización es mala el equipo trabajará en forma confusa, con falta de motivación, polemizará, desistirá de la cooperación y estará a la defensiva. Así mismo el líder deberá diseñar sistemas de información retroalimentados que permitan el avance positivo de la tarea. Evitará ser obstáculo en las vías de comunicación, las cuales tendrán un flujo orientado a todos los niveles y direcciones. El líder deberá ocuparse de cubrir las necesidades personales mientras se alcanzan las metas del equipo. La comprensión de estas necesidades implica tiempo y esfuerzo. Es necesario conocer a los empleados como personas para saber que los motiva. Hace falta sensibilidad para poder reconocerlas y diseñar formas que las cubran mientras se alcanzan las metas de la organización. Lo que se espera de cada uno debe ser comunicado. Así es necesario reconocer y recompensar el buen desempeño y corregir el mal desempeño si ocurre. Quien lidera debe guiar y motivar el crecimiento personal de cada empleado.

- **Objetivos mensurables de orden superior.** Los equipos necesitan para vivir contar con objetivos. Son el origen y finalidad de su existencia. Los objetivos que aborde un equipo tienen que ser aceptados por el mismo. Se requiere, además, como característica muy importante, el hecho de que estos sean mensurables, que pueda definirse con claridad cuando se han logrado. Por otra parte, deben resultar desafiantes para motivar al logro, y ser de creciente complejidad para desarrollar procesos de aprendizaje en el seno del equipo. Los objetivos pueden ser: nada exigentes (equipos cómodos), exigentes pero alcanzables con esfuerzo, o dolorosos e imposibles. Esto desata la ansiedad. Hasta un punto es útil, en demasía paraliza.

- **Manejo de los conflictos y las crisis:** el modo en que los equipos manejan los conflictos y las crisis es crítico para su existencia. La posibilidad de percibir la crisis como oportunidad de cambio, como límite a la repetición es uno de los factores que contribuyen al desarrollo. Manejar la diferencia, integrando las perspectivas y un enfoque de resolución de conflictos que se oriente por una estrategia gana-gana es otro factor crucial. Así, altos niveles de conflicto conducen a altos niveles de desempeño.

- **Recursos suficientes:** Contar con recursos suficientes hace que el equipo se oriente a la tarea y enfoque su esfuerzo hacia un alto desempeño, y con miras a la competencia o en la pelea por los mismos. Retacear recursos es operar sobre la propia motivación del equipo deteriorando su moral y su desempeño.

- **Integración y coordinación.** Uno de los modos de pensar una organización es como una gran estructura compuesta por equipos de trabajo, un edificio de equipos. El grado en que cada equipo es integrado a la vida de la organización total, y el grado en el que su labor se realiza en forma coordinada con el resto, marca un sentimiento de pertenencia a un nivel mayor, presta una significación importante para las contribuciones personales. Significa ser parte de una empresa “importante, trascendente”. Lo opuesto sería el aislamiento.

- **Flexibilidad:** La capacidad de enfocar los problemas desde diferentes perspectivas para ofrecer distintas soluciones; la posibilidad de adaptarse a diferentes demandas y contextos con modelos de pensamiento y comportamiento no rígidos, es otro de los factores esenciales para el desarrollo.

- **Capacidad de innovación:** Un equipo no solo debe poder proponer ideas novedosas, tiene que poder pensar en conjunto y crear, sino que debe estar orientado a transformar la realidad, a innovar efectivamente. Es la capacidad de convertir las ideas en realidades, es orientación a la acción, y es determinante para el crecimiento y el cambio.

- **Recompensas de equipo:** Un aspecto crítico que promueve u obstaculiza el desarrollo del equipo son las recompensas. Cuando un equipo obtiene resultados, las recompensas deben ser para el equipo y no para algunos de sus integrantes. De ser así, se destruye la cohesión y se rompen los lazos de confianza, convirtiendo el propio espacio en un campo de batalla.

LECTURA DEL TEXTO: LOS 5 PRINCIPIOS ESENCIALES PARA LA FORMACIÓN DE UN GRAN EQUIPO POR FERNANDO GROSSO

Es probable que una de las ideas que más moviliza a las empresas en el presente sea el “trabajo en equipo”. Al menos, en el marco de nuestra actividad profesional se ha convertido en los últimos tiempos en una de las cuestiones que más consultas genera por parte de ejecutivos de organizaciones de las más variadas actividades, tamaños y espacios de acción.

Con una inobjetable buena prensa a favor y enmarcado en un discurso “socialmente aceptable” y hasta admirado en los ámbitos empresarios y profesionales, la idea de la formación y el desarrollo de equipos de trabajo parecen convertirse en la nueva panacea del management

moderno que paulatinamente va desterrando la figura del “gerente-estrella” como supremo constructor de destinos de grandeza competitiva.

Sin embargo, en el marco del entusiasmo que irradian las salas de directorio y los discursos fervorosos de quienes dicen haberse reencontrado con una renovada esencia de la expansión del capital humano, la realidad cotidiana (sobre todo aquella que enfrentan mandos medios y gerentes de pequeñas y medianas empresas) muestra una contracara: en la práctica, la formación de equipos de trabajo verdaderamente consolidados representa un desafío de difícil resolución.

Más allá de esfuerzos voluntariosos –y otros ni siquiera eso- parecería que forjar un espíritu auténticamente cooperativo en las operaciones cotidianas termina siendo más una expresión de deseos que una realidad tangible.

Son muchos los factores que inciden sobre esta realidad, el más claro sin lugar a dudas es la impaciencia con la que muchos gerentes se movilizan en torno a estos objetivos y los prematuros abandonos que la tarea de trabajar en el desarrollo del equipo arroja como consecuencia: Formar un gran equipo, no es tarea de unos días o de estímulos aislados que se generan en los “ratos libres”. Es una actividad de tiempo completo que debe desarrollarse en forma artesanal durante un largo periodo.

Lamento, en este sentido, la decepción que estas últimas palabras puedan generar en el lector, más si aún considera que vale la pena hacer el esfuerzo de comenzar a diseñar la arquitectura de un equipo exitoso (puedo asegurarle que los resultados que obtendrá a partir de un equipo consolidado compensarán con creces el esfuerzo), quiero proporcionarle algunos principios esenciales que le permitirán colocar cimientos firmes sobre los que se edificará un verdadero GRAN EQUIPO.



Primer principio: NO SE FORMA UN GRAN EQUIPO SINO A TRAVÉS DE INDIVIDUOS PREDISPUUESTOS A HACERLO

La constitución de un gran equipo nunca es en sus inicios un fenómeno “espontáneamente colectivo”, el trabajo inicial se desarrolla sobre los individuos, en la transformación de su modelo mental y en el fortalecimiento de su autoconfianza: en general quienes más resistencia presentan a trabajar en equipo son las personas inseguras que temen que su individualidad quede subordinada a los designios del resto.

La seguridad personal del individuo en su puesto de trabajo –y a partir de allí su disposición cooperativa- depende esencialmente de un conjunto de elementos respecto de los cuales la gerencia tiene que convertirse en el principal garante:

- La asignación de tareas que permitan a las personas poder emplear sus mayores capacidades (dejar de pensar en términos de las debilidades de cada uno y concentrarse fuertemente en los puntos fuertes, haciendo sentir a cada individuo en alguien importante a partir de sus condiciones)

- La inspiración de las personas a partir de una mirada de largo plazo que les permita visualizar su crecimiento y progreso personal (las personas necesitan sentirse protagonistas de una historia desafiante, no meros actores de reparto de la rutina cotidiana)

- El compromiso cierto de la empresa (encarnado en la actitud de sus gerentes) de comprometerse plenamente con el cumplimiento de los proyectos y las metas personales de cada

individuo. Las personas no se involucran cuando sienten que sus sueños quedan subordinados al sueño de otros (por ejemplo, grandes definiciones de visiones corporativas vacías de significado para el individuo común), sino cuando entienden que la mejor forma de realizar sus proyectos es ayudando a otros a realizar los suyos.



Segundo principio: NO HAY EQUIPO SIN UN LIDERAZGO SÓLIDO Y COMPROMETIDO CON EL CONJUNTO

Todo gran equipo parte de la figura de un gran líder, alguien profundamente comprometido con las personas tanto individualmente como en forma colectiva. La carencia de un líder sólido a la larga termina disgregando a las personas y permitiendo la aparición de intereses contrapuestos, luchas de poder y mezquindades.

La labor del líder no es totalitaria, pero sí totalizadora. Su conducta marca el rumbo, su acción cotidiana debe concentrarse en la motivación de los individuos, el fortalecimiento de las relaciones y una permanente dedicación a la promoción del desarrollo integral de las personas (y está claro, que al decir esto no me refiero solamente a sus “competencias laborales”)

Por otra parte, un verdadero equipo cultiva como un principio esencial una lealtad a toda prueba entre sus integrantes y esa lealtad comienza a construirse a partir de la lealtad de los individuos hacia su líder.



Tercer principio: NO HAY EQUIPO SIN SÓLIDOS VALORES COMPARTIDOS

Se dice con acierto que un fundamento esencial de un equipo es la existencia de una “visión compartida”, pero para llegar a esta idea de un destino común, debe previamente construirse un sistema de creencias y principios de conducta compartidos por todos los integrantes.

Nuevamente aquí vuelve a ser decisiva la figura del líder, puesto que es a él a quien corresponde la indelegable labor de instalar dichos valores.

Los valores a instalar para conformar un auténtico equipo (confianza, espíritu cooperativo, lealtad, humildad, etc.) no se declaman –obviamente, no es una cuestión de “discursos”-: se vivencian y se transmiten en prácticas cotidianas, simples pero elocuentes, repetidas en el tiempo. Los equipos adquieren los valores que sus conductores demuestran en su accionar cotidiano.



Cuarto principio: NO HAY UN GRAN EQUIPO SIN PROFUNDOS VÍNCULOS ENTRE SUS INTEGRANTES.

Una gran paradoja: los grandes equipos de trabajo no se construyen desde el plano laboral, sino más bien desde lo “extra laboral”. Las personas construyen fuertes relaciones

cooperativas, cuando comienzan a construirse entre ellas lo que llamamos “adhesivos sociales”, es decir afinidades que hacen a su vida integral y no solamente al “espacio de la oficina”.

Muchos creen que esto es algo que es prescindible e inclusive algunos creen hasta peligroso que se genere un ambiente realmente amigable entre las personas. No existe postura más equivocada: solamente cuando las personas se sienten a gusto con el entorno social en el que se mueven se comprometen a dar lo mejor de sí y ayudar a que los otros también lo hagan.

Un gran equipo funciona más por las emociones que por la razón fría, sobre todo en la adversidad.

El impulso genuino de actividades que permitan que las personas confraternicen entre ellas y desarrollen una verdadera red afectiva se constituye en un refuerzo de suma importancia para la consolidación de los valores y la visión compartida.



Quinto principio: NO HAY UN GRAN EQUIPO SIN MÍSTICA

Por último, una característica distintiva de un gran equipo es la existencia de un profundo sentido de logro arraigado en cada uno de sus integrantes y la convicción que la unidad y el esfuerzo compartido es capaz de superar cualquier obstáculo que se interponga.

Ese efecto mágico que llamamos “mística” (etimológicamente: algo destinado a unirse a lo superior) o más corrientemente “mentalidad ganadora”, no es otra cosa que un exacerbado sentido de pertenencia reforzado en forma permanente a partir de verdaderos rituales compartidos y símbolos que nos recuerdan que “somos especiales”, que somos capaces de lograr lo que nos proponemos.

La construcción de la mística de un equipo es un proceso que se genera mediante un proceso bastante similar al que describíamos en el apartado anterior: la reiteración de comportamientos positivos, la permanente evocación del éxito alcanzado, la alimentación de la autoestima individual y grupal, genera un entusiasmo colectivo que guía al equipo a nuevas realizaciones construyendo así un círculo virtuoso que paulatinamente se va “convirtiendo en leyenda”, reforzándola inspiración de las personas y movilizándolo lo más profundo de sus energías.

La conformación de un gran equipo, en definitiva, no debe verse nunca como una misión que solo pueden encarar solo unos “pocos elegidos”, ni tampoco como una empresa que requiere del concurso de personas extraordinarias.

Si es en cambio, una tarea metódica que depende del compromiso y la disciplina de un conductor que se asuma a sí mismo como un verdadero líder, que apueste al talento de las personas y a su inagotable capacidad de ir siempre un paso más allá... ¿Que esto se trata ante todo de una creencia? Por supuesto, de eso estábamos hablando: No es casual que las palabras “creer” y “crear” tengan la misma raíz. En los momentos de mayor adversidad, cuando su escepticismo lo invite a abandonar la tarea, mire simplemente alrededor y recuerde que todo lo tangible que lo rodea, alguna vez fue simplemente una creencia.

Veán los siguientes videos para movilizar la reflexión y el debate abierto dentro del grupo sobre los conceptos vertidos en el presente bloque.

- [Lobos \(Trabajo en equipo\)](#)
- ["GRAN REFLEXION DE LO QUE ES TRABAJO EN EQUIPO"](#)
- [Trabajo en Equipo](#)
- [Equipo de Alto Desempeño](#)

GUÍA DE ESTUDIO 2023¹

¹ Las preguntas que se presentan a continuación son sólo una guía que ayudará al concursante a estudiar los temas propuestos. Las preguntas del examen se elaborarán en base a todo el contenido del manual.

ACTUALIZACIÓN LEGAL

1. Las personas que se negaren con justa causa a realizar las capacitaciones previstas en el marco de la Ley Micaela serán intimadas en forma fehaciente por la autoridad de aplicación a través y de conformidad con el organismo de que se trate. El incumplimiento de dicha intimación será considerado falta grave dando lugar a la sanción disciplinaria pertinente, siendo posible hacer pública la negativa a participar en la capacitación en la página web del Instituto Nacional de las Mujeres.

-VERDADERO

-FALSO

2. Resolución Nro. 038/22:

El Subcomité para la Prevención de la Tortura (SPT) sostuvo que la estadía de una persona en un establecimiento de alojamiento provisorio debe guardar estricto respeto por el lapso temporal establecido en las normas procesales locales. En ese sentido, en ocasiones llamó la atención sobre la permanencia de personas por más de un mes en dependencias policiales, recomendando al Estado que traslade sin demora a las personas que excedían el plazo de 72 horas establecido en el código procesal penal local.

-VERDADERO

-FALSO

3. Resolución Nro. 38/22:

El objetivo de los lineamientos sobre capacidad y condiciones de privación de libertad en lugares de detención provisorio, es contar con una serie de parámetros que sirvan para evaluar condiciones de habitabilidad y capacidad en aquellos ámbitos usualmente identificados como detención de carácter provisorio, tales como comisarías, brigadas, escuadrones, destacamentos, alcaidías y/o espacios con cualquier otra denominación cuyo criterio funcional es el alojamiento de las personas por un tiempo acotado, de pocas horas o días y no por un período prolongado

-VERDADERO

-FALSO

4. Resolución NRO. 0326/20.

La expresión “*uso racional de la fuerza*” se refiere a la realización de operaciones que involucran el recurso de la coacción, material o simbólica, por parte de los funcionarios policiales sobre personas cuyas conductas ponen en riesgo la vida, la libertad o la integridad física propia o de terceros, o que incurren en comportamientos que pueden afectar los derechos de las personas en diversos grados de acuerdo a su peligrosidad.

-VERDADERO

-FALSO

5. La proporcionalidad del uso de la fuerza establece pautas que regulan el grado de fuerza apropiado para una situación determinada, a través del seguimiento estandarizado de instancias de menor a mayor uso de la fuerza. Este principio supone un ejercicio de la fuerza policial escalonado en la práctica a partir de una evaluación inmediata de riesgo: se inicia con la acción policial de vigilancia y en la presencial del funcionario policial y alcanza su hito máximo en el uso de la fuerza letal.

-VERDADERO

-FALSO

6. *El nivel de fuerza aplicado debe ser progresivo* acorde a la agresión recibida, a la gravedad de la amenaza y a los riesgos objetivos que de ella surjan, procurando evitar daños innecesarios.

-VERDADERO

-FALSO

7. *“El Programa de Seguimiento del Uso Racional, Proporcional y Progresivo de la Fuerza”*, se encuentra en la órbita de la Subsecretaría de Formación y Capacitación para incorporar las habilidades prácticas fundamentales a su uso; los lineamientos a dicho Programa será orientado por un gabinete de instructores policiales y especialistas en ciencias sociales del ISeP

-VERDADERO

-FALSO

8. El Ciclo del Planeamiento del Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la fuerza está constituido por el Programa de Seguimiento del Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la Fuerza, la Evaluación Anual de Amenazas y Riesgos y el Programa de Reentrenamiento en el Uso Racional, Progresivo y Proporcional de la Fuerza.

-VERDADERO

-FALSO

9. Se denomina Posvención a las acciones e intervenciones posteriores a un evento autodestructivo, destinadas a trabajar con las personas, familia o instituciones vinculadas a la persona que se quitó la vida.

-VERDADERO

-FALSO

10. En el caso de tratarse del intento de suicidio de un niño, niña o adolescente, es obligatoria la denuncia, a la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia o la autoridad administrativa de protección de derechos del niño que corresponda en el ámbito local, a los efectos de solicitar medidas de protección integral de derechos que se estimen convenientes.

-VERDADERO

-FALSO

11. El Protocolo de Circuito de intervención en caso de suicidio o intento de suicido en la Policía de la Provincia de Santa Fe, prevee dentro de sus lineamientos de intervención, el abordaje de 3 poblaciones:

-La familia del personal suicidado; Compañeras/os del personal que cometió suicidio; Personal en actividad, que evidencia intentos de suicidio.

-La familia del personal suicidado; Compañeras/os del personal que cometió suicidio.

-La familia del personal suicidado.

12. Ante el intento de Suicidio, el Protocolo de la Policía de la Provincia de Santa Fe establece, enviar actuaciones de posvención, sea taller de sensibilización sobre la temática con el grupo de trabajo, contención a la familia, u otras. Así mismo, se debe remitir el estado laboral en que se encuentra la persona (licencia, restricción de portación de armas, tareas diferentes, etc) y el tratamiento que se haya indicado (psicoterapéutico, psiquiátrico, internación u otros)

-24 horas.

-48 horas.

-7 días.

-10 días.

-30 días.

13. “El Espacios de Estar de personas privadas de libertad”, que permanezcan por un tiempo prudencial en establecimientos de seguridad, podrán moverse solo dentro del áreas donde pernoctan. Las dimensiones del espacio serán concordantes con la cantidad de ocupantes que deban contener y estarán provistas de equipamiento adecuado.

-VERDADERO

-FALSO

14. El juicio oral es la etapa central y decisiva del proceso penal en la que las partes confrontan sus posturas en audiencia (no siempre pública) sobre la responsabilidad penal de una o más personas, como consecuencia de una conducta delictiva que se le atribuye.

-VERDADERO

-FALSO

15. Dentro de la policía de la provincia de Santa Fe se cuenta con capacitación voluntaria en la formación con perspectiva de género y diversidad sexual, dirigida a las y los agentes de la Policía, es fundamental para garantizar buenas prácticas en el abordaje de las situaciones de violencia de género que llegan desde la comunidad. Además, permite visibilizar y erradicar las discriminaciones y situaciones de violencia que pueden darse en el ámbito laboral de la institución policial.

-VERDADERO

-FALSO

16. Cabe consignar que con este nuevo Código de Procedimiento Federal se adopta el Sistema ACUSATORIO, que implica que: Las FFSS habla sólo con la Fiscalía -El Juez interviene cuando el Fiscal se lo pide, en una audiencia -Que en dicho momento también estará presente el defensor, quien conoce el caso y reclamará, contradecirá, etc -Que el juez decide en base a lo que pase en las audiencias.

-VERDADERO

-FALSO

17. El nuevo sistema procesal federal adopta no solo el sistema Acusatorio (investiga el fiscal), sino que además Adversarial (se resuelve todo en audiencias).

-VERDADERO

-FALSO

18. La Ley Micaela establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública, específicamente en los poderes ejecutivo y judicial. Se llama así en conmemoración de Micaela García, una joven entrerriana de 21 años, militante del Movimiento Evita, que fue víctima del femicidio en manos de Sebastián Wagner.

-VERDADERO

-FALSO

19. El programa de abordaje integral de prevención de suicidio en la Policía de la Provincia de Santa Fe establece que ante un caso de suicidio se deberá enviar la información sobre el hecho ocurrido y los datos personales, familiares/contextuales de la persona fallecida; dentro de que plazo?

-12 horas

-24 horas.

-48 horas

-72 horas

20. El Programa de abordaje integral de prevención de suicidio en la Policía de la Provincia de Santa Fe, establece que ante un caso de suicidio se deberá enviar información laboral, antecedentes de salud y actuaciones de posvención a familiares.

-24 horas.

-48 horas.

-72 horas.

-10 días.

21. La Resolución Nro. 911/21 J.P.P. se relaciona con el retiro provisoria del arma reglamentaria del personal policial (que le fuera otorgada por el estado provincial a fin de cumplir con los deberes y obligaciones específicas), sea por consejo de la Junta médica que lo encuadra en tareas diferentes o licencias especiales por razones de salud (tanto física, psicológica como psiquiátrica) o bien por intervención preventiva del superior que detecta eventos de crisis.

-VERDADERO

-FALSO

22. Resolución Nro. 38/22, establece entre las condiciones generales del servicio de sanitarios, que a los efectos del su cálculo, en el área de pernocte de hombres debe haber: 1 inodoro cada 10 personas (superando las 10 personas se podrá reemplazar 1 de los inodoros por 1 mingitorio), un lavatorio por cada inodoro dispuesto y una ducha cada 8 personas detenidas. En el caso del área de mujeres, se dispondrá 1 inodoro cada 8 mujeres, un lavatorio por cada inodoro dispuesto, y una ducha cada 8 mujeres.

-VERDADERO

-FALSO

23. La Resolución Nro. 38/22, establece entre las condiciones generales respecto a todos los espacios de detención provisoria que las celdas deben guardar dimensiones adecuadas para admitir, ya sea, la ocupación individual o de un número limitado de ocupantes. Si el ámbito de espera fuera una celda individual, deberá procurarse que la persona detenida pueda ser casualmente observada en pos de garantizar su seguridad psicofísica, respetando su intimidad y privacidad. Las personas que permanezcan bajo custodia durante más de 48 horas tendrán derecho a una hora al día de ejercicio al aire libre.

-VERDADERO

-FALSO

24. El Subcomité para la Prevención de la Tortura (SPT) sostuvo que la estadía de una persona en un establecimiento de alojamiento provisoria debe guardar estricto respeto por el lapso temporal establecido en las normas procesales locales. En ese sentido, en ocasiones llamó la atención sobre la permanencia de personas por más de un mes en dependencias policiales, recomendando al Estado que traslade sin demora a las personas que excedían.....de que plazo?.

-24 horas

-36 horas

-48 horas

-72 horas

25. Los parámetros que deben reunir los establecimientos o locales de detención provisoria en cuanto a las condiciones mínimas de habitabilidad y capacidad hacen referencia a las siguientes cuestiones: celdas, celdas individuales, celdas colectivas, locales auxiliares, espacio de estar de personas detenidas, patios de esparcimiento, consultorios médicos, sala de entrevistas y salas de visitas.

-VERDADERO

-FALSO

26. Ley Nro. 25890 sobre abigeato establece que será reprimido con inhabilitación absoluta de SEIS (6) meses a DOS (2) años el funcionario público que, debiendo fiscalizar el cumplimiento de las normas de comercialización de ganado, productos y subproductos de origen animal, omitiere inspeccionar conforme los reglamentos a su cargo, establecimientos tales como mercados de hacienda, ferias y remates de animales, mataderos, frigoríficos, saladeros, barracas, graserías, tambos u otros establecimientos o locales afines con la elaboración, manipulación, transformación o comercialización de productos de origen animal y vehículos de transporte de hacienda, productos o subproductos de ese origen.

-VERDADERO

-FALSO

27. La Ley 25890 sobre abigeato, establece la pena al funcionario público que actúa con dolo, al intervenir en la expedición de guías de tránsito de ganado o en el visado o legalización de certificados de adquisición u otros documentos que acrediten la propiedad del semoviente, omitiendo adoptar las medidas necesarias para cerciorarse de su procedencia legítima.

-VERDADERO

-FALSO

28. La Resolución Nro. 0326 emanada del Ministerio de Seguridad establece que el uso de la fuerza en sentido restringido, consiste en todas aquellas manifestaciones materiales del recurso a la fuerza en la que los funcionarios policiales están legalmente habilitados a producir asignaciones obligatorias (arrestos, detenciones y otras acciones que involucren el uso de la fuerza potencialmente letal y el empleo de armas).

-VERDADERO

-FALSO

29. La Resolución Nro. 0326 emanada del Ministerio de Seguridad establece que las instancias de progresividad del uso racional de la fuerza son: 1) Presencia (figura de autoridad legal), 2) verbalización (transmisión oral de una orden), 3) control de letalidad (recurso a la manipulación táctil para detectar e incautar armas, inmovilizar y controlar a una persona), 4) Recursos a armas y técnicas de letalidad atenuada, 5) recurso a armas y técnicas a letalidad mayor.

-VERDADERO

-FALSO

30. El Protocolo del Uso racional, proporcional y progresivo de la fuerza establece la: "*Rendición de cuentas*", lo que implica que todo el personal policial debe cumplir con todas las obligaciones de funcionario público y rendir cuentas por las acciones afectadas. Quien utiliza la fuerza y sus superiores deben rendir cuentas por esa acción y responder por las consecuencias que acarree su uso.

-VERDADERO

-FALSO

PROYECTO

1. El proyecto o plan de trabajo constará de los siguientes elementos:

1-*Título* 2-*Abstract o Resumen*, 3-*Situación Problemática*, 4- *Causas Posibles del Problema*, 5- *Objetivos*, 6- *Líneas de Acción*, 7-*Insumos*, 8- *Indicadores*, 9-*Conclusión*, 10- *Bibliografía*.

-VERDADERO

-FALSO

2. El Título:

Se recomienda colocar el título al comenzar la confección del proyecto o plan de trabajo.

-VERDADERO

-FALSO

3. En el Abstract o Resumen:

Por tratarse de la presentación del trabajo, es muy importante una correcta y clara redacción, sintetizando algunos puntos clave.

-VERDADERO

-FALSO

4. En la determinación de las causas posibles del problema:

Un instrumento práctico para el análisis de las causas que provocan la situación problemática y sus efectos es el “Árbol de problemas”. Concretamente, el tronco es la situación analizada; la raíz está graficada con las causas principales y secundarias, mientras que las ramas presentan los efectos no deseados.

-VERDADERO

-FALSO

5. En el Análisis de Objetivos:

Se deberán realizar enunciados de objetivos generales, complejos y multidimensionales, esto es, que se refieran a varios problemas de desarrollo (“reducir la marginalidad”, “mejorar la integración social”, “aumentar el desarrollo”, etc.).

-VERDADERO

-FALSO

6. En las Líneas de Acción:

La identificación de acciones es un proceso analítico que permite visualizar cómo se cumplirán los objetivos planteados con antelación. Aquí es importante verificar la coherencia entre el problema enunciado, la/s causa/s que lo generan, los objetivos planteados y la acción.

-VERDADERO

-FALSO

7. Los Factores Externos:

Son aquellos acontecimientos, situaciones o decisiones que, estando al margen del ámbito de competencia o del control interno del proyecto, tendrán una incidencia real sobre el mismo y, por tanto, condicionarán su éxito.

-VERDADERO

-FALSO

8. El Factor Externo:

No debe influir en la situación problemática y estar al alcance del proyecto o plan de trabajo. Se trata de un componente de la organización que no tiene ningún control sobre él y asegura el éxito del proyecto.

-VERDADERO

-FALSO

9. Los Insumos:

Son condiciones necesarias y suficientes para emprender las actividades o líneas de acción; deben estar definidos en términos de cantidad, calidad y costes.

-VERDADERO

-FALSO

10. Los Indicadores:

Los indicadores son los instrumentos que nos permiten medir (en términos cuantitativos) cuánto de nuestro objetivo estamos cumpliendo.

-VERDADERO

-FALSO

11. En la Conclusión:

Se expresan las contribuciones que se han realizado sobre el tema abordado, retomando el problema, las causas, los objetivos y las líneas de acción.

-VERDADERO

-FALSO

12. Los Objetivos Generales:

Son la meta última que se quiere lograr y están directamente relacionados a nuestro problema.

-VERDADERO

-FALSO

13. Los Objetivos Específicos:

Deben ser coherentes con el objetivo general, pero serán más concretos y abarcarán, cada uno de ellos, un aspecto o una estrategia para alcanzar el objetivo general.

-VERDADERO

-FALSO

14. Para la etapa de Oposición del Concurso de Ascenso Policial, para los Agrupamientos Dirección y Supervisión los postulantes deberán elaborar un proyecto o plan de trabajo, que deberá ser anónimo, mediante la utilización de pseudónimos, y para cada concurso, el Ministerio de Seguridad podrá establecer como parte de la etapa de Oposición, un examen escrito.

-VERDADERO

-FALSO

15. Todo proyecto se ejecuta en un contexto sobre el que trata de incidir provocando efectos positivos de desarrollo, a la par que ese mismo entorno influye sobre el proyecto en una interacción mutua.

-VERDADERO

-FALSO

16. En la Conclusión se trata de realizar una comparación de la situación problemática planteada y qué transformaciones serán posibles a partir de la ejecución del proyecto que se propone.

-VERDADERO

-FALSO

17. Son fuentes: manuales de táctica o estrategia, estadísticas oficiales (nacionales, provinciales o municipales), bibliografía especializada en la temática abordada, etc.

-VERDADERO

-FALSO

18. Respecto a la formulación del problema de investigación, el problema de investigación refleja un vacío de conocimiento científico.

-VERDADERO

-FALSO

19. La revisión bibliográfica general implica una búsqueda de información que permita ubicar tanto en términos teóricos como de contexto socio-histórico a las preguntas y temáticas sobre las que se quiere investigar.

-VERDADERO

-FALSO

20. Cada problema existente no suele tener más de una causa, y por lo tanto no es necesario determinar las causas principales que inciden de manera directa en la situación problemática

-VERDADERO

-FALSO

21. No es fundamental a la hora de detectar un problema y enunciarlo, reflexionar e intentar responder a varias preguntas

-VERDADERO

-FALSO

22. Toda descripción del problema o de la situación problemática debe incluir los actores implicados en la misma, así como también los beneficiarios de la solución del problema.

-VERDADERO

-FALSO

23. Las causas deben estar explicitadas y desarrolladas en el cuerpo del abstract

-VERDADERO

-FALSO

24. Lo que debe quedar en claro a partir de la lectura del título es cuál es el tema que se trata; a quién o quiénes afecta; la ubicación espacial y el tiempo.

-VERDADERO

-FALSO

25. La situación problemática debe construirse a partir de cuatro elementos clave: Elemento cualitativo; Elemento cuantitativo; Ubicación espacial y Ubicación temporal.

-VERDADERO

-FALSO

26. El "Árbol de problemas", al igual que las matrices de análisis (FODA y ETPO) aparecen en el escrito del proyecto

-VERDADERO

-FALSO

27. El objetivo es lo que quiero lograr, las estrategias o líneas de acción son cómo lograr esos objetivos.

-VERDADERO

-FALSO

28. Una misma situación problemática puede repetirse en distintos ambientes, lo novedoso se valora en la propuesta de acción

-VERDADERO

-FALSO

29. El entorno de cualquier proyecto es estático

-VERDADERO

-FALSO

30. La bibliografía citada, se listará alfabéticamente en una sección bajo el título "Bibliografía" ajustándose a los criterios de las normas de publicación de la APA

-VERDADERO

-FALSO

SOCIOLOGÍA CRIMINAL

1. La Sociología Criminal, debe su nombre al jurista y sociólogo italiano Enrico Ferri.

-VERDADERO

-FALSO

2. La Sociología Criminal estudia el delito como una conducta desviada, sus causas, formas, desarrollo, efectos y su relación con otros hechos sociales, para poder detectar conductas sociales que pueden ser delictivas.

-VERDADERO

-FALSO

3. La criminología es una ciencia que surge como disciplina académica aproximadamente a mediados del siglo XX.

-VERDADERO

-FALSO

4. Ferri incluyó, entre otras ciencias, al Derecho penal como parte de la nueva criminología.

-VERDADERO

-FALSO

5. Podemos decir que el objeto de la Sociología Criminal es estudiar el delito como hecho meramente jurídico.

-VERDADERO

-FALSO

6. Podemos decir que son incontables las vertientes por las que se interesa la Sociología Criminal.

-VERDADERO

-FALSO

7. La Sociología Criminal comprende también la determinación de los recursos preventivos político-sociales de los que los Estados pueden valerse en su lucha contra la criminalidad.

-VERDADERO

-FALSO

8. La Sociología Criminal utiliza como “método cuantitativo” las estadísticas policiales, las estadísticas judiciales y las estadísticas penitenciarias.

-VERDADERO

-FALSO

9. La Sociología Criminal utiliza como “método cualitativo” los estudios de autodenuncia, mediante los cuales la persona reconoce, de forma anónima en un cuestionario, haber realizado determinados delitos.

-VERDADERO

-FALSO

10. ¿Cuál de los siguientes ejemplos corresponde al método cuantitativo?

-Entrevistas en profundidad.

-Encuestas de victimización.

-Grupos de discusión y la observación participante.

-Noticias aparecidas en los medios de comunicación.

11. La Sociología Criminal y el Derecho Penal utilizan el mismo método.

-VERDADERO

-FALSO

12. La Política Criminal tiene su apoyo y fundamentación, entre otros aspectos, en la Sociología Criminal.

-VERDADERO

-FALSO

13. La Criminalística es otra forma en la que se denomina a la Sociología Criminal.

-VERDADERO

-FALSO

14. La Sociología Criminal y la Victimología son dos disciplinas totalmente autónomas, sin relación una con otra.

-VERDADERO

-FALSO

15. Según Émile Durkheim, sólo es criminal aquél que la conciencia colectiva de un grupo califica así.

-VERDADERO

-FALSO

16. Se denomina “sociedad” al grupo de personas que comparten un determinado espacio y tiempo

-VERDADERO

-FALSO

17. Se denomina “cultura” al conjunto de conocimientos, tradiciones y costumbres que comparte una sociedad.

-VERDADERO

-FALSO

18. Son características de la sociedad: la antigüedad; las reglas, valores, tradiciones y creencias; la familia.

-VERDADERO

-FALSO

19. Son características de la cultura: el dinamismo, las influencias, la apropiación cultural.

-VERDADERO

-FALSO

20. La sociedad tiene por función establecer derechos y garantías, y la protección de valores, principios y tradiciones.

-VERDADERO

-FALSO

21. La cultura tiene como función preservar la herencia cultural y material de un grupo humano.

-VERDADERO

-FALSO

22. La Sociología Criminal funcionalista acuña el concepto de “subculturas criminales” para intentar explicar la conducta de jóvenes infractores de clase baja.

-VERDADERO

-FALSO

23. La teoría de las subculturas estriba en afirmar que estos colectivos sociales organizados y “desviados” profesan la misma escala de valores que el resto de la sociedad.

-VERDADERO

-FALSO

24. Con relación a la subcultura juvenil se ha dicho que *“a esta edad el sentido de pertenencia al grupo está de lo que nunca había estado y probablemente de lo que estará. Por sentido de pertenencia al grupo entendemos la seguridad que tiene el individuo de ser aceptado y formar parte de un grupo, así como de la sociedad en general”*.

-VERDADERO

-FALSO

25. La estratificación social es una división vertical de la sociedad en unidades sociales más altas y más bajas, es decir, se refiere a las disposiciones de cualquier grupo social o la sociedad en una jerarquía de posiciones que son desiguales en cuanto a poder, propiedad, evaluación social y gratificación social.

-VERDADERO

-FALSO

26. La estratificación social se basa en seis principios fundamentales.

-VERDADERO

-FALSO

27. La estratificación social es un rasgo de la sociedad, persiste durante generaciones, es universal, e implica no solo creer en la desigualdad, sino también en que ésta tiene sus raíces en la filosofía de una sociedad.

-VERDADERO

-FALSO

28. La casta y la clase, son tipos de estratificación social:

-VERDADERO

-FALSO

29. Las desigualdades corresponden a diferencias de situación entre personas, y las discriminaciones se refieren a diferencias de trato entre personas sobre la base de un criterio no legal.

-VERDADERO

-FALSO

30. El racismo y la xenofobia, son tipos de discriminación basados en la racialización.

-VERDADERO

-FALSO

31. La violencia doméstica engloba un ámbito muy amplio de delitos cometidos en el ámbito familiar, y supone un sufrimiento añadido para las víctimas, que están unidas por una especial relación de afectividad y a veces dependencia con el agresor.

-VERDADERO

-FALSO

32. La violencia de género y la violencia doméstica, son denominaciones de una misma problemática.

-VERDADERO

-FALSO

33. Según Alonso ÁLAMO, la expresión violencia de género: "...se reserva para aquella violencia ejercida sobre las mujeres por el solo hecho de serlo, que hunde sus raíces en la estructura patriarcal dominante en la historia; por tanto, en razones histórico-culturales..."

-VERDADERO

-FALSO

34. La escuela, como institución, se enmarca en la prevención primaria del delito; en ese sentido, se dice que la escuela es un medio de control social.

-VERDADERO

-FALSO

35. El concepto de familia no puede ser resumido actualmente con una única definición, pues al ser una realidad social en continuo cambio, adquiere diferentes definiciones semánticas según la situación social y la perspectiva desde la cual se le observe.

-VERDADERO

-FALSO

36. El rol de las familias en las sociedades actuales, presenta poca relevancia en la mayoría de los sistemas sociales.

-VERDADERO

-FALSO

37. En la “teoría del etiquetamiento”, el delito o el infractor tienen naturaleza social y definicional. Integran una realidad social que se construye. Por lo tanto, no interesan tanto las “causas” de la desviación cuanto los procesos de criminalización a través de los cuales, ciertos grupos sociales que tienen poder para ello, definen como delito y como delincuente a determinadas conductas y determinadas personas.

-VERDADERO

-FALSO

38. Con la globalización, se produce un fenómeno de despenalización de la pobreza, se despenaliza tanto a los perdedores de la crisis que protestan como a los marginados del desarrollo.

-VERDADERO

-FALSO

39. La “estrategia de diferir” (según Noam Chomsky) consiste en desviar la atención del público de los problemas importantes y de los cambios decididos por las élites políticas y económicas.

-VERDADERO

-FALSO

40. Según Noam Chomsky, una de las estrategias de manipulación de los medios de comunicación es la de crear problemas y después ofrecer soluciones.

-VERDADERO

-FALSO

41. Víctima es el sujeto que recibe los efectos externos de una acción u omisión dolosa o culposa, causando un daño en contra de su integridad física, de su vida o de su propiedad.

-VERDADERO

-FALSO

42. Mendelshon clasifica a las víctimas en a) Víctima no participante, por ejemplo, la víctima resistente al delito. b) Víctima latente o con predisposición a ser víctima. c) Víctima provocativa por imprudencia o negligencia. d) Víctima participante el rol está en la etapa de ejecución del delito. e) Falsa víctima imaginaria o víctima de su propia negligencia

-VERDADERO

-FALSO

43. El discurso de los organismos internacionales instaló la categoría de pobreza como clave para procesar los "problemas sociales" despojados de antagonismo, relaciones y conflictos.

-VERDADERO

-FALSO

44. Quienes han estudiado la incidencia del desempleo en el aumento del delito, han concluido que la relación entre estos dos términos no es mecánica o directa.

-VERDADERO

-FALSO

45. La prevención primaria comprende el diseño de estrategias orientadas a la raíz del conflicto criminal, a neutralizar las causas mucho antes de que el problema se manifieste.

-VERDADERO

-FALSO

46. La prevención secundaria actúa cuando el delito se manifiesta, cuando y donde se está exteriorizando.

-VERDADERO

-FALSO

47. La prevención terciaria tiene un destinatario perfectamente identificable; se ubica en la población reclusa.

-VERDADERO

-FALSO

48. En la prevención terciaria se ubican las estrategias de obstaculización, es decir, aquellas que tienen un efecto disuasorio a través de instrumentos no penales.

-VERDADERO

-FALSO

49. La "Criminología Crítica" construye su perspectiva sobre la base del marxismo, el feminismo, la economía política y la teoría crítica.

-VERDADERO

-FALSO

50. "Abolicionismo penal" es el nombre que se da a una corriente teórica y práctica que efectúa una crítica radical a todo el sistema de justicia penal y plantea su reemplazo.

-VERDADERO

-FALSO

51. El “abolicionismo penal” solo busca una morigeración del sistema punitivo, pero no su desaparición total.

-VERDADERO

-FALSO

LIDERAZGO

1. 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).

-VERDADERO

-FALSO

2. CONDUCCIÓN: actividad impuesta que se apoya sobre bases científicas.

Cada tipo de problema policial no requerirá la aplicación de técnicas particulares (autoridad operacional).

-VERDADERO

-FALSO

3. Los principios de la resolución son la misión, la asignación de recursos, el tiempo y la información.

-VERDADERO

-FALSO

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

-VERDADERO

-FALSO

5. Principio de la ofensiva: *Propósito que se persigue medido en efectos o en resultados a lograr.*

-VERDADERO

-FALSO

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

-VERDADERO

-FALSO

7. 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.*

-VERDADERO

-FALSO

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

-VERDADERO

-FALSO

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

-VERDADERO

-FALSO

10. 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.*

-VERDADERO

-FALSO

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

-VERDADERO

-FALSO

12. Los cuatro pasos fundamentales a saber de la negociación son: Escucha activa – Empatía – Empoderamiento – Imposición.

-VERDADERO

-FALSO

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

-VERDADERO

-FALSO

14. Se puede clasificar a los equipos en: Comités, Equipos Funcionales, Equipos Transfuncionales y Equipos Auto Administrados.

-VERDADERO

-FALSO

15. Equipos Funcionales: dan soluciones a problemas de operación con capacitación previa o sin ella.

-VERDADERO

-FALSO

16. Equipos auto administrados: toma de responsabilidades del proceso completo (contratación, planeación).

-VERDADERO

-FALSO

17. Equipos transfuncionales: dan soluciones a problemas de operación con capacitación previa o sin ella.

-VERDADERO

-FALSO

18. Comités: equipos para la toma de decisiones a corto plazo

-VERDADERO

-FALSO

19. Liderazgo autocrático o autoritario: Este tipo de líder tiene centralizada la autoridad, sin limitar la participación de los subordinados y tomando las decisiones individualmente. Además, espera lealtad de sus subordinados.

-VERDADERO

-FALSO

20. Liderazgo autocrático o autoritario: Este tipo de líder tiene centralizada la autoridad, limitando la participación de los subordinados y tomando las decisiones unilateralmente. Además, espera obediencia de sus subordinados y ejerce el poder sobre ellos a través de recompensas y castigos.

-VERDADERO

-FALSO

21. Liderazgo democrático o participativo: En el liderazgo democrático, el líder sí que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones. Además, es él quien los alienta a que participen a la hora de decidir acerca de los procedimientos, objetivos, metas de trabajo, etc.

-VERDADERO

-FALSO

22. Liderazgo democrático o participativo: En el liderazgo democrático, el líder no tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones.

-VERDADERO

-FALSO

23. Liderazgo liberal o laissez-faire: ofrece libertad absoluta a la hora de actuar a los integrantes de la organización, de modo que se mantiene al margen y no interviene. En este tipo de liderazgo, el líder deja a los miembros del grupo que trabajen libremente sin rendir cuentas.

-VERDADERO

-FALSO

24. Liderazgo burocrático: asegura de que sus operarios o subordinados sigan al pie de la letra las reglas marcadas, es apropiado en algunas circunstancias.

-VERDADERO

-FALSO

25. Liderazgo burocrático: asegura de que sus subordinados sigan las reglas marcadas con total libertad, sin la necesidad de una estructura formada.

-VERDADERO

-FALSO