RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes

Universidad
Nacional
de Quilmes

Frederic, Sabina

De la desmilitarización a la profesionalización : un estudio etnográfico sobre la formación básica de la Policía Federal Argentina

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:
Frederic, S. (Comp.) (2016). De la desmilitarización a la profesionalización: un estudio etnográfico sobre la formación básica de la Policía Federal Argentina . Bernal, Argentina : Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/546

Puede encontrar éste y otros documentos en: https://ridaa.unq.edu.ar

Universidad
Nacional
de Quilmes
Roque Sáenz Peña 352 // Bernal
Buenos Aires // Argentina
t.: (+41 11) 4365 7100
f.: (+54 11) 4365 7101
info@unq.edu.ar

(serie investigación)

De la desmilitarización a la profesionalización

Un estudio etnográfico sobre la formación básica de la Policía Federal Argentina

Sabina Frederic
(Coordinadora)

Universidad Nacional de Quilmes

publicaciones ciencias sociales

De la desmilitarización a la profesionalización.

Un estudio etnográfico sobre la formación básica de la Policía Federal Argentina

Sabina Frederic (coordinadora)
Mariana Galvani
Tomás Bover
Sabrina Calandrón
Iván Galvani
Mariano Melotto
Agustina Ugolini

Universidad Nacional de Quilmes
publicaciones ciencias sociales
serie investigación

Universidad Nacional de Quilmes

Rector
Mario Lozano

Vicerrector
Alejandro Villar

Departamento de Ciencias Sociales

Director
Jorge Flores

Vicedirectora
Nancy Calvo

Coordinador de Gestión Académica
Néstor Daniel González

Unidad de Publicaciones para la Comunicación Social de la Ciencia

Coordinadora
Adriana Imperatore

Integrantes del Comité Editorial
Patricia Berrotarán
Alejandro Blanco
Cora Gornitzky

Editoras
Brenda Rubinstein
Josefina López Mac Kenzie

Diseño gráfico
Ana Cuenya
Julia Gouffier

De la desmilitarización a la profesionalización.

Un estudio etnográfico sobre la formación básica de la Policía Federal Argentina

Sabina Frederic (coordinadora)
Mariana Galvani
Tomás Bover
Sabrina Calandrón
Iván Galvani
Mariano Melotto
Agustina Ugolini

De la desmilitarización a la profesionalización: un estudio etnográfico sobre la formación básica de la Policía Federal Argentina / Mariana Galvani ... [et al.]; coordinación general de Sabina Frederic. - 1a ed. - Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2016.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-987-558-393-1

1. Policía. 2. Formación Profesional. 3. Etnografía. I. Galvani, Mariana II. Frederic, Sabina, coord.
CDD 363.2

Departamento de Ciencias Sociales
Unidad de Publicaciones para la Comunicación Social de la Ciencia
Serie Investigación

sociales.unq.edu.ar/publicaciones
sociales_publicaciones@unq.edu.ar

Los capítulos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:

Atribución: se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor, año).

No comercial: no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.

Mantener estas condiciones para obras derivadas: solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obras derivadas siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Impreso en Argentina
en el mes de septiembre de 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....7

PRIMERA PARTE. Formación y experiencia profesional de oficiales de la Policía Federal Argentina.....29

CAPÍTULO 1

Saberes académicos, saberes prácticos: enseñanza y aprendizaje en la Escuela de cadetes.....33

CAPÍTULO 2

Perfiles, trayectorias y habilidades en comisarías.....125

CAPÍTULO 3

Tensiones entre la formación escolar y las intervenciones policiales.....167

Consideraciones finales.....179

SEGUNDA PARTE. Transmisión y adquisición de competencias profesionales en la formación de suboficiales y agentes de la Policía Federal Argentina.....191

CAPÍTULO 1

Estructura y organización de la formación básica.....193

CAPÍTULO 2
Cambios de enfoque: ajustes entre el perfil de egreso y el diseño curricular.....235

Consideraciones finales.....272

ANEXOS.....275

BIBLIOGRAFÍA.....283

SOBRE LOS AUTORES.....289

| INTRODUCCIÓN |

Ofrecemos en las páginas que siguen una investigación etnográfica sobre la formación básica de oficiales y suboficiales de la Policía Federal Argentina (PFA) producida en 2012 a partir de un trabajo de campo realizado en 2011 a solicitud del Ministerio de Seguridad de la Nación, en el marco de un convenio de asistencia técnica firmado con la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). El estudio surgió del interés de las autoridades ministeriales en conocer en profundidad el estado de situación en materia de formación y capacitación policial, para poder definir con mayor precisión la implementación de medidas que resultaban de las orientaciones políticas establecidas por la entonces ministra Nilda Garré al inicio de su gestión, en 2011[1]. Esta iniciativa fue un hecho inédito, por cuanto habilitó la realización del primer estudio[2] con trabajo de campo etnográfico sobre la Escuela de cadetes, la Escuela de agentes, las comisarías de la Ciudad Autónoma

[1]Las principales orientaciones fueron definidas en marzo de 2011 por la ministra de Seguridad en su discurso de inicio del ciclo lectivo de la Escuela de cadetes. Su gestión al frente de este Ministerio terminó en mayo de 2013.

[2]En verdad, el único antecedente es el estudio de Mariana Sirimarco, antropóloga cuya tesis doctoral resultó de la observación de los cursos que se dictan en la escuela de suboficiales y agentes Enrique O' Gorman.

de Buenos Aires y los cuerpos de la PFA desarrollado por investigadores/as formados/as y en formación[3].

El convenio suscripto entre el Ministerio y la UNQ incluyó una cláusula de confidencialidad que impedía divulgar la información obtenida durante determinado lapso. Una vez cumplido éste, al dar a conocer el desarrollo y los resultados de la investigación nuestro propósito es múltiple. En primer término, queremos comunicar el conocimiento producido sobre una de esas realidades, habitualmente ajenas al conocimiento público, que no obstante constituyen un espacio de interés mayúsculo puesto que implican la formación de los integrantes de la fuerza policial federal con mayor número de efectivos de la Argentina. Si bien con posterioridad a la realización de este estudio y debido en parte a las recomendaciones allí formuladas se han producido numerosos cambios, esta descripción ofrece un panorama amplio sobre un estado de situación necesario para interpelar aproximaciones superficiales o impresionistas. Nos referimos sobre todo a la incidencia de presupuestos basados en la creencia de que la identidad policial se forja en las escuelas y por tanto es allí donde deben focalizarse las reformas; particularmente, a aquellos que al atribuirle una carga negativa a la identidad policial -como si ésta fuera uniforme y homogénea- acaban por explicarla por su lastre militarista. Finalmente, remata esta línea de pensamiento su *desgobierno* o *autonomía*[4], fuente de

[3]Los/as investigadores/as que participaron del presente estudio contaban con experiencia en el abordaje etnográfico de las prácticas y representaciones de policías y fuerzas de seguridad en sus lugares de desempeño y formación. Algunos/as de ellos/as venían trabajando en esta línea sobre la Policía de la provincia de Buenos Aires, el Servicio Penitenciario Bonaerense y la Policía Federal Argentina.

[4]Utilizamos la cursiva para referir categorías y expresiones cortas propias del universo estudiado, y reservamos el uso de las comillas fundamentalmente para las citas textuales.

la corrupción, el abuso de la fuerza y la impericia policial. Con todo, el desconocimiento sobre el modo en que efectivamente se practica y se entiende la formación de esta Policía y la manera en que se articula con las etapas y los espacios del desempeño no ha hecho más que reforzar tales prejuicios, al punto de menospreciar o negar la trama de relaciones de la cual la Policía es parte.

En segundo lugar, queremos dar cuenta con esta publicación del aporte al diseño de políticas públicas de las investigaciones de carácter etnográfico, es decir, comprometidas en ofrecer un conocimiento que integre la perspectiva de los actores en la comprensión de sus modos de vida. En particular, de cómo bajo ciertas condiciones esta clase de estudios puede contribuir con las orientaciones particulares e incluso más generales de las políticas de gobierno. Esas condiciones no sólo contemplan la demanda de las instancias de gobierno correspondientes, como en este caso, y la confianza en el conocimiento que se puede aportar. También requieren de un posicionamiento específico de parte de los investigadores. No es posible realizar estos estudios orientados a ofrecer una visión que puede no ser, como mostraremos que sucedió en este caso, la que dominaba el ámbito gubernamental, si los investigadores se encuentran institucionalmente dentro de la autoridad de intervención. En este caso, el financiamiento fue integralmente del Ministerio, pero ninguno de los investigadores e investigadoras dependía funcionalmente de esa cartera, sino de la UNQ. Fue esta universidad la que realizó el estudio encargado por el Ministerio y fue también su palabra institucional, y no solo la autoridad de los investigadores, la que se puso en juego. De esa manera fue posible realizar la contribución desde un desacoplamiento claro entre quienes buscan conocer y quienes buscan actuar sobre una determinada

institución[5]. Al mismo tiempo, nuestra responsabilidad en la producción de conocimiento cobraba un renovado valor, al tener plena conciencia de que el producto de la investigación sería usado para producir medidas. Así, la relación entre gestión e investigación escapó de la lógica de la consultoría, donde quien realiza el estudio lo hace en nombre propio. Por supuesto que ese desacoplamiento no lo garantiza solo el respaldo de la universidad, pero éste resultó un apoyo que luego se fortaleció durante el trabajo de campo al exigirnos ingresar cotidianamente al mundo estudiado. La confianza necesaria para llevarlo a cabo se construía y arriesgaba en cada conversación, cuando los/as policías buscaban saber nuestra percepción a medida que avanzaba el trabajo de campo, tanto como cuando realizamos la presentación de los resultados de la investigación y la discusión a las autoridades educativas de la Policía. Al asumir el conocimiento etnográfico como una forma de coproducción nos ubicamos, como sucede siempre, en una relación de negociación obligada que, por supuesto, no excluyó a las autoridades políticas del Ministerio. Una consecuencia, como sabemos los etnógrafos, directamente derivada del interés primordial de conocer el mundo a instancias del punto de vista de sus actores: oficiales, suboficiales, profesores, regentes, aspirantes, cadetes, etc.

En tercer lugar, con la difusión de los resultados de este estudio queremos también llamar la atención sobre la potencialidad de la realización de trabajos de investigación etnográfico de carácter colectivo. Las experiencias de este tipo contrastan con la ubicuidad del tipo de investigación tradicional, normalmente solitaria, del etnógrafo.

[5]Contábamos con la experiencia de un proceso similar de transferencia de conocimiento ocurrido en el ámbito del Ministerio de Defensa entre 2006 y 2009, un análisis del cual puede consultarse en Sabina Frederic (2013).

Esta forma del trabajo resulta en gran medida de la imposibilidad y las limitaciones de tercerizar el proceso de investigación, una cuestión extensamente discutida. A diferencia de los investigadores de otras disciplinas de las Ciencias Sociales, como la Sociología o la Ciencia Política, el etnógrafo no puede delegar la realización del trabajo de campo en nadie sin pagar un costo por ello, pues es en el campo donde opera el proceso de alteridad mediante el cual se interrogan presupuestos y conceptos teóricos, y se produce el descubrimiento[6]. Por consiguiente, cuando se realizan investigaciones a través de la formación de equipos reunidos en torno a proyectos colectivos normalmente cada investigador se ocupa de su tema y problema, dentro de una temática más general. Contrariamente a ello, en esta investigación no sólo compartimos el tema general, sino también los problemas particulares que iba revelando el campo[7]. De las prácticas de transmisión del mando a las formas de organización del tiempo de estudio, la higiene y el descanso, pasando por las representaciones sobre las transformaciones producidas en los métodos de enseñanza, fue una constante la articulación de las miradas de los integrantes del equipo en torno a las distintas dimensiones encontradas.

El desarrollo de esta investigación de autoría colectiva es resultado de un cuidadoso y minucioso trabajo de articulación del proceso de conocimiento, desde su diseño hasta su redacción final. Describiremos brevemente todos los pasos desarrollados en su transcurso, no sólo por-

[6]Una demostración clara de cómo este proceso es indisociable del proceso de conocimiento etnográfico en el campo puede consultarse en Rosana Guber (2013).

[7]Para una interesante reflexión sobre la potencialidad de la investigación etnográfica colectiva puede consultarse Michael H. Agar (1996).

que corresponde a cualquier investigación sino también para ofrecer pistas de cómo lidiar metodológicamente con esta clase de estudios sin omitir los problemas que conllevan. En principio, el equipo se conformó con investigadores mujeres y varones que ya estaban trabajando sobre alguna de las fuerzas policiales argentinas. Todos los integrantes, incluida la coordinadora, realizaron trabajo de campo intensivo en las dos escuelas de Policía estudiadas y en las comisarías. La composición del grupo, integrado por tres varones y cuatro mujeres de entre 28 y 46 años, matizó las relaciones establecidas con los diferentes estamentos y grupos en las escuelas y entre los/as policías. Pero en tanto la mayoría de los integrantes del grupo –cuatro de seis- rondaban los 30 años, esto permitió alcanzar una mayor conexión con instructores, aspirantes y cadetes. Simultáneamente, la presencia de dos investigadoras de mayor experiencia y trayectoria abrió un canal de diálogo con autoridades de mayor jerarquía. Estos jefes las tomaron como interlocutoras válidas, gracias a lo que expresaron sus concepciones acerca del funcionamiento de las escuelas y la Policía, e incluso habilitaron el espacio de los debates sin caer en descalificaciones hacia el equipo.

En este orden, es destacable la importancia que tuvo la confección de guías de entrevista y observación, comunes y flexibles, para dar espacio a la aparición de temas no contemplados, así como la realización de reuniones de ajuste de éstas. También se realizaron entrevistas y observaciones donde participaba más de un investigador y, en esos casos, la confección de las notas de campo resultó también un trabajo con un/a responsable y otro/a encargado/a de completar o señalar disidencias que quedaban registradas. El ritmo en la redacción de estos registros de campo y su lectura por parte del conjunto de los integrantes fue construyendo progresivamente un conocimiento colectivo fortalecido en cada

etapa de la investigación con los aportes particulares de cada integrante y los contrastes entre distintas miradas. Estos aportes asociados al campo de cada una de nuestras investigaciones previas, y a las experiencias y anécdotas personales vividas durante el trabajo de campo, fueron enriqueciendo la descripción etnográfica que aquí presentamos.

Dicho esto, nos detendremos a continuación en el proceso de formulación de preguntas y sus avatares, derivados del movimiento producido entre las preguntas formuladas por las autoridades políticas y las que iban produciendo los hallazgos de nuestra investigación. Así, inicialmente, las preguntas que guiaron el estudio resultaron de las preocupaciones señaladas por las autoridades del Ministerio en relación con la calidad educativa, la pretensión de *desmilitarizar* la formación, el respeto por los derechos humanos, las representaciones y relaciones de género. Seguidamente, se tornó más importante la determinación de la pertinencia de los contenidos enseñados en las escuelas para la intervención operativa y de los recursos didácticos para la enseñanza del mando, la disciplina, la autoridad y la jerarquía. En cierto modo, el estudio se propuso determinar y mostrar cómo las escuelas desarrollaban los objetivos de la formación profesional de los dos cuerpos, oficiales y agentes, según las exigencias prácticas, los valores, creencias y símbolos, del desempeño en las comisarías. El trabajo de campo lo realizamos inicialmente en la Escuela de cadetes, luego en comisarías y finalmente en la Escuela de agentes. Los resultados son presentados siguiendo este orden cronológico.

El estudio realizado sobre la Escuela de cadetes Crio. Gral. Juan Ángel Pirker[8] se desarrolló en dos etapas. De la primera resultó un in-

[8]Los nombres de las escuelas se modificaron en mayo de 2011 y se anunciaron durante la ceremonia de investidura de la Escuela de cadetes. Así, la ex Escuela Ramón Falcón

forme diagnóstico preliminar en cuya presentación a las autoridades del Ministerio, en abril de 2011, se desplegaron una serie de consideraciones y nuevas preguntas. A éstas podemos diferenciarlas entre aquellas que resultaban de cuestiones de interés para diversas áreas de la gestión por un lado, y de la importancia de contar con una mayor precisión específica en cuanto al rumbo a imprimir a las medidas de reforma en el plano educativo de la PFA, por otro lado.

A partir de esas consideraciones iniciamos la segunda etapa del estudio, luego de convenir en realizar un segundo informe que describiera exhaustivamente los perfiles de oficial disponibles, tanto en la Escuela de cadetes como en los ámbitos de desempeño profesional, particularmente las comisarías. Habiendo identificado en el primer informe la existencia de una aparente discontinuidad entre las competencias de egreso de los/as oficiales ayudantes -muchas de ellas, tácitas, y otras enunciadas- y las aplicadas en el desempeño futuro, determinamos que el nuevo estudio, además de ampliar la información tendría un segundo objetivo: éste consistiría en poner en relación los conocimientos teóricos, destrezas y habilidades en que se forma a los/as oficiales en la escuela, con los que aplican desde su egreso en adelante y, al mismo tiempo, relevar trayectorias y especialidades adquiridas formal o informalmente en comisarías y otras dependencias de la PFA.

El trabajo de campo en la escuela Crio. Gral. Juan Ángel Pirker se desarrolló durante tres meses (entre marzo y junio de 2011). Con el propósito de reunir información consistente, realizamos observación participante y entrevistas en profundidad -individuales y grupales-.

pasó a denominarse Juan Ángel Pirker y la Escuela de agentes Alberto Villar pasó a denominarse Enrique O' Gorman.

Los datos presentados son el resultado de haber observado y conversado con personal de las escuelas, cadetes y aspirantes, oficiales de distintas jerarquías, comisarios y subcomisarios y suboficiales[9]. Todos estos encuentros tuvieron lugar en la escuela -en el transcurso de clases teóricas o de campo, en los recreos, momentos libres, reuniones espacialmente acordadas, actos, etc.- y en los lugares de trabajo -oficinas, aulas, móviles, patrulleros, vía pública, estadios de fútbol, etc., durante la jornada laboral-. Durante esos meses también realizamos tareas de campo en comisarías de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante un mes observando a los/as cadetes en las pasantías y durante otros dos meses (mayo y junio de 2011) enfocándonos en las tareas que realizan los/as oficiales de distintas jerarquías y funciones en esas dependencias. La frecuencia de nuestra concurrencia fue de tres veces por semana en la escuela y de dos veces por semana en las comisarías.

Las tres comisarías seleccionadas para realizar el trabajo de campo pertenecían a las zonas centro y sur de la ciudad, los sitios considerados más conflictivos, aunque con distintos tipos de problemáticas. En una de las comisarías, la *villa* y el robo de automóviles eran unas de las fuentes principales de conflicto y demanda; en otra eran la prostitución de travestis y el arrebato, y en una tercera lo eran las manifestaciones sociales.

El estudio etnográfico realizado sobre el curso básico de agentes de la Escuela de suboficiales y agentes Enrique O' Gorman se desarrolló de otro modo. Las razones de esta diferencia residían en que ya contábamos con la experiencia y el conocimiento derivado del estudio de la

[9]Si bien el objetivo de este estudio es el conocimiento de los perfiles de los/as oficiales, los/as suboficiales deben incluirse en el análisis porque son parte de los equipos de trabajo de los oficiales, porque su conducción es uno de los saberes prácticos de los oficiales y porque representan el 95% del personal de la PFA.

Escuela de cadetes y, sobre todo, en que el curso, que había comenzado en mayo de 2011, estaba atravesando una serie de cambios recién implementados. Como consecuencia de ello, las autoridades, los/as instructores/as y los/as docentes lo tomaban como una experiencia piloto.

El trabajo de campo sobre el curso básico de agentes dictado por la Escuela O' Gorman comenzó en julio de 2011 y abarcó a la escuela y cuatro dependencias policiales: tres comisarías, una unidad de Bomberos y otra de Comunicaciones, donde pudimos observar las pasantías. Hasta comienzos de septiembre desarrollamos observaciones de clases denominadas de aula y de campo, educación física, defensa personal y *tonfa*, en la escuela, y una de las ceremonias más importantes para los/as aspirantes: la imposición de jinetas a los futuros dragoneantes. Asimismo, realizamos entrevistas a docentes, aspirantes, autoridades de la escuela, instructores oficiales y suboficiales, y mantuvimos numerosas conversaciones. A partir de la segunda semana de septiembre y por un lapso de 15 días, nuestro trabajo de campo se desplazó hacia las comisarías y los destacamentos para el caso de Bomberos y Comunicaciones, donde los/as aspirantes realizan sus pasantías. Esta actividad fue observada en las mismas comisarías donde habíamos desarrollado nuestra investigación para el estudio sobre formación y desempeño de oficiales. En esta ocasión, conversamos con los/as aspirantes y el personal de suboficiales encargado de asignar tareas específicas a los/as pasantes y orientarlos/as.

Hemos incluido también el análisis de documentos, particularmente de aquellos que eran de referencia, consulta, producción y uso entre alumnos/as de las escuelas. Estos son: el *Manual del cadete*, el *Manual de capacitación* (publicado por la editorial policial), reglamentos producidos por la PFA sobre uso de armas de fuego y las normas de funcionamiento

interno que conforman los regímenes disciplinarios de las escuelas. Es importante destacar la excelente disposición y amplia colaboración de las autoridades de las dos escuelas. Ello nos permitió acceder a todos los documentos solicitados, así como conversar y entrevistar a quienes requerimos hacerlo, todo lo cual facilitó la realización del trabajo de campo intensivo con permanencia diaria en los institutos, en todos los horarios, con excepción de la noche y el fin de semana. Lo mismo podemos decir de las autoridades de las comisarías, que nos facilitaron solícitamente la participación en las distintas tareas que supone el trabajo en esas dependencias tanto adentro como en la vía pública.

Sin embargo, esta disposición, derivada en parte de una orden dada por los funcionarios, no fue uniforme. El proceso de inmersión en el campo provocó reacciones disímiles personales y no institucionales, que variaron del intento inicial por tabular nuestro ingreso a habilitar la observación y conversación que solicitamos. Así y todo, concluyeron en la apertura a que miráramos y participáramos de lo que quisiéramos. Si bien un ingrediente de ese proceso fue la desconfianza y la incertidumbre en torno a los resultados y las consecuencias de nuestro trabajo sobre su formación, se generó un vínculo donde el diálogo y el debate en busca de la comprensión de para qué y por qué hacen lo que hacen resultó central. Esto habilitó un canal complementario al que las autoridades del Ministerio mantenían para la toma de decisiones en un contexto que propiciaba cambios acelerados. Prueba de ello fue la discusión de los informes producidos por el equipo con autoridades e instructores policiales de las dos escuelas[10].

[10]Agradecemos los valiosos comentarios recibidos por parte de las autoridades educativas de la PFA durante una reunión realizada en el Ministerio de Seguridad

Antecedentes y miradas sobre la formación del personal de fuerzas armadas y de seguridad

En nuestro país, las investigaciones sobre las fuerzas policiales y de seguridad tomaron impulso recién con la finalización del siglo XX. Anteriormente, abordajes procedentes de diversas disciplinas científicas, como las ciencias políticas, la criminología, la sociología y la antropología, se ocuparon de analizar la actuación de las fuerzas de seguridad desde la denuncia o la evaluación crítica, sin acceso a la observación y la conversación con los/as agentes que las integraban. Desde hace menos de una década comenzaron a conocerse estudios empíricos, de carácter más descriptivo y analítico que ensayístico o propositivo, que ofrecen conocimiento sobre aspectos y planos de la organización y funcionamiento de esas instituciones y sus agentes hasta entonces signados por el desconocimiento y un sinnúmero de presupuestos.

Los antecedentes más próximos a nuestra investigación centraron la mirada sobre la formación de policías y militares. Entre estos trabajos se destacan las únicas etnografías publicadas hasta el momento sobre agentes e instituciones de la seguridad y de la defensa. La primera de ellas, de la antropóloga Mariana Sirimarco, es sobre la PFA y la Policía de la provincia de Buenos Aires (PPBA)11, y la segunda, del antropólogo Máximo Badaró, estudia al Colegio Militar de la Nación (CMN)12. Sirimarco desarrolló su trabajo sobre el proceso de forma-

en la que se presentó una versión anterior de este trabajo. Sin duda, dicha instancia contribuyó a dar mayor precisión a la descripción y al análisis que ofrecimos.

[11]Sirimarco, M. (2009).

[12]Badaró, M. (2009).

ción de agentes policiales de la PFA y de liceístas y cadetes de la PPBA. Por su parte, Badaró analizó el proceso de socialización inicial de oficiales en el CMN.

Existen semejanzas entre las visiones de estos autores, cuyos estudios enfatizan el proceso de incorporación institucional que producen estas academias. Enfocan la mirada en los dispositivos con los que cuentan las fuentes de autoridad institucional para que la pertenencia a la institución se inscriba íntimamente en los/as agentes que atraviesan ese proceso. Ambos trabajos muestran de qué forma la institución moviliza una serie de dispositivos y tecnologías tendientes a producir en ellos sus cuerpos, sus voluntades y sus maneras de percibir y gestionar la realidad, formas y valores afines a aquellos requeridos por las fuerzas que integrarán. En esta perspectiva, el disciplinamiento de los/as aspirantes y cadetes se produce de acuerdo con las necesidades y tradiciones institucionales a instancias de una suerte de ritual de iniciación donde se abandona la condición de *civil* para adquirir la de *policía* o *militar*, según el caso.

En esta investigación colectiva, basada en un trabajo de campo etnográfico intensivo, incorporamos otras dimensiones de análisis para dar cuenta de aspectos menos analizados en aquellos estudios, los que sin embargo tomamos como referencia ineludible. Como mencionamos, nuestra investigación se orientó con los requerimientos y preguntas planteados por la gestión iniciada en 2010 en el Ministerio de Seguridad acerca de la formación básica de la PFA. En ese sentido, cobró importancia el análisis de la relación entre formación y desempeño de los/as policías, que permite poner en perspectiva los estudios antecedentes que señalamos, más centrados en mostrar la alteración -o desvío- que la formación introduciría en los futuros policías y mi-

litares acerca de cierto sentido de la ciudadanía. Sin duda, un aspecto clave en el análisis de estas instituciones estatales es la tensión entre la condición de igualdad y libertad atribuida apriorísticamente al concepto de ciudadano civil y el hecho de que estas instituciones buscan transmitir un sentido de la jerarquía y de la autoridad.

Entre las dimensiones de los procesos formativos sobre las que pretendemos echar luz identificamos situaciones en las que la división tajante entre civiles y policías se reproducía y otras en las que estas categorías se fusionaban en límites no tan diáfanos y precisos como se suponía. A modo de ejemplo, podemos mencionar la valoración creciente entre los/as policías de las titulaciones universitarias acreditadas por el sistema educativo nacional. Asimismo, damos cuenta de las transformaciones recientes -y de su relevancia- en las instituciones educativas de la PFA, a saber: la eliminación de las *manijas* en 2007; la reducción del tiempo de internación de cadetes o la formación por competencias entre los/as agentes.

Finalmente, nos interesa orientar la lectura de esta descripción que ofrecemos hacia el hecho de que ciertos procesos formativos y de socialización registrados en la policía son análogos a los que se producen en campos supuestamente distantes como, por ejemplo, el de la ciencia. Tal como señala Fredrik Barth, vemos que

> ...los estudios modernos de sociología de la ciencia dieron un importante paso adelante al llamar la atención sobre las diferentes maneras por las cuales el conocimiento profesional es controlado y sancionado. Esas cuestiones se refieren a los diferentes modos de concebir el conocimiento (...): como propiedad, riqueza, poder, precondición para la pertenencia a un determinado grupo, o

como prerrequisito técnico para emprender acciones efectivas... (2000:148)[13].

Si bien en la investigación científica los saberes parecen encontrarse definidos de manera más teórica y abstracta, y en el de las fuerzas policiales éstos serían más prácticos, en ambos casos el contenido, el tipo de valoración y los modos de adquisición contribuyen a definir la pertenencia a los grupos. Así, aquello que pudimos ver es que en la formación policial básica el sentido más abstracto de la ciudadanía se traduce en sentidos particulares de la pertenencia social y la aplicación de conocimientos profesionales que remiten al espíritu de cuerpo.

En tal sentido, es interesante subrayar la perspectiva ofrecida por Dominique Monjardet (2011) al referirse a la conformación del carácter moral del espíritu de cuerpo de las unidades urbanas en la Policía nacional de Francia, donde indica que los mecanismos que lo sostienen trascienden el espacio formativo y son propios de los ámbitos laborales: "Si hay un carácter colectivo dominante es en primer lugar porque la organización misma lo prescribe: con muy raras excepciones, es el trabajo mismo el que es colectivo" (Monjardet, 2011:62). Más adelante agrega que una serie de ejercicios de transmisión de reglas sobre el trabajo es lo que permite sostener la estabilidad y la cohesión del grupo, y que esto es visible en algunas tareas. Esas reglas incluyen en primer término la distribución de la carga de trabajo entre cada patrulla, dependencia y entre sus miembros, regulación atravesada por las instrucciones jerárquicas, la demanda del público, las fluctuaciones, etc.; combinadas, estas cuestiones determinan la búsqueda

[13]Barth, F. (2000).

colectiva de una adecuación a una norma común de jornada de trabajo normal. En segundo término, las reglas abarcan los comportamientos individuales, tanto los que serán reconocidos y sancionados positivamente como los que se identifican como apartados de las normas. Tomando estudios de la Sociología del Trabajo, Monjardet indica las tres reglas básicas de comportamiento: no exagerar, no escurrir el bulto en detrimento de sus colegas, no llamar la atención de la jerarquía sobre el grupo (2011:66). Muestra también una tabla de preguntas que realizó entre policías novatos sobre qué consideraban lo más importante del oficio, y que les volvió a administrar años más tarde, y señala que pasan de querer "hacer un trabajo interesante" a "poder contar con los colegas" como lo más importante. En tercer término, la regulación interna y la formación (formas de valoración de las cualidades personales -antigüedad, formación, experiencia laboral en otros cuerpos, etc.-)[14].

La preocupación de la gestión ministerial, al momento de realizar esta investigación, por promover en estas instituciones no sólo el respeto por los derechos humanos de los/as agentes policiales y de la comunidad sino también la profesionalización policial nos lleva a la segunda dimensión apuntada por Barth en la cita antes señalada. También intentamos responder a la pregunta de cómo la incorporación institucional producida durante esa fase, sobre todo entre los/as cadetes, responde a la idea de la valoración del conocimiento como requisito técnico para emprender acciones efectivas. Es por esto que incorporamos a la descripción y al análisis otros espacios institucionales de formación, las prácticas profesionalizantes o pasantías que se desarrollan en distintas dependencias de la PFA, fundamentalmente

[14]Monjardet (2010).

en las comisarías. Esta ampliación del registro de análisis nos dejó conocer en profundidad las lógicas de transmisión de conocimiento que se presentan en esos ámbitos, y dar cuenta de una multiplicidad de formas en que los saberes y los modos de hacer policiales se transmiten e incorporan a lo largo de la formación y durante la carrera.

Como se verá, la descripción busca dar cuenta no sólo del tipo de conocimiento transmitido sino de las distintas variantes de la transmisión registradas en la PFA considerando: 1) la adecuación o pertinencia entre tipos de saberes y las formas de transmisión de éstos; 2) las condiciones en las que las distintas formas de conocimiento se esgrimen y legitiman en la PFA, y cómo diferencian o imbrican espacios educativos y laborales; y 3) los modos de administrar el conocimiento en cada uno de los ámbitos en que desarrollamos nuestra investigación.

Nuestra descripción también interroga la asociación entre la adquisición de técnicas y disciplinas corporales y la pérdida de autonomía de conciencia, un tema que sin duda roza la pregunta de cuáles son los sentidos del espíritu de cuerpo forjados durante la formación y en qué medida éstos alteran el concepto de ciudadanía vigente. Es que un aspecto central del sentido más normativo de la ciudadanía es la autonomía del individuo o persona en su capacidad de definir intereses y, por consiguiente, la no sumisión a la coerción de ningún agente o grupo. En este sentido, nos interesa subrayar los aportes del estudio de Iván Galvani (2009) al respecto, cuando compara la adquisición de técnicas corporales en el deporte o en el arte (teatro, danza, etc.) con las transmitidas en la formación policial básica, que también requieren de la repetición de movimientos y de la imitación hasta que se internalizan. Es la seguridad en la realización de estos movimientos lo que permitiría tomar decisiones en el momento en que se las

requiera. La aplicación y ejecución de una técnica corporal para un fin determinado requieren de un nivel de incorporación y automatización tal que no haya que pensar en los movimientos del cuerpo al necesitar realizarlos. Esto no implica que no haya (y que no sean necesarias) instancias de reflexión. Por un lado, éstas pueden estar cuando la técnica se está aprendiendo. Por otro lado, el dominio mismo de la técnica habilita instancias de pensamiento y reflexión que serían difícilmente posibles si no se contara con ello. Por lo tanto, el aprendizaje responsable y crítico de una técnica corporal no implica oponer reflexividad a irreflexividad o conciencia a inconciencia, sino más precisamente tener en cuenta en qué instancias es necesario un aspecto u otro[15].

Finalmente, relevamos algunas cuestiones vinculadas a las relaciones de género y la integración de mujeres a las escuelas de formación de la PFA. En el desarrollo del trabajo podrá notarse que esa incorporación es uno de los temas importantes para directivos e instructores en la historización de cada institución. En ese sentido, el presente estudio entra en diálogo con las investigaciones de Geneviève Pruvost sobre la Policía de Francia. Pruvost intenta dilucidar si los sistemas de evaluación y los requisitos de ingreso marcan un reclutamiento femenino distinguido o un alistamiento de las mujeres a las performances masculinas[16]. Este debate lleva a la tensión entre la complementariedad y la igualdad de los sexos en el ejercicio de la labor policial. Además, señala la importancia de ver cómo la feminización de estas fuerzas supone la controversial legitimación del uso de la fuerza pública por parte de mujeres.

[15]Galvani, Iván. (2009).

[16]Pruvost, Geneviève (2008).

En otra investigación sobre las etapas de ingreso a instituciones policiales, Susana Durão entiende esa tensión como la convivencia de dos tipos de lógicas. La primera se sostiene en prácticas y representaciones discriminatorias para las mujeres (como las pruebas físicas asociadas al rendimiento masculino que, en efecto, son superadas por sólo un 15% de las mujeres frente a un 80% de los varones que se presentan), y la segunda, en las *dinámicas intersticiales* que incluyen negociaciones, solidaridad socio-profesional y mecanismos de integración que les permiten a las mujeres aliviar las cargas y preparar el terreno para el futuro profesional. Esto no sólo introduce la posibilidad de apoyar carreras profesionales de las mujeres en elementos que resultan novedosos sino también pensar, para la autora, en perspectivas de cambios organizacionales de la Policía portuguesa[17].

Si en estos trabajos se privilegiaron enfoques organizacionales que muestran las concepciones más institucionales, podemos decir que la bibliografía sobre fuerzas policiales y militares en la Argentina prestó más atención al estudio de las subjetividades. Mariana Sirimarco sostiene en el suyo que la masculinidad es un patrón de actuación en los contextos educativos que está disociado del sexo, de modo que varones y mujeres se posicionan en un registro construido y naturalizado de la masculinidad que los/as estructura y se marca en sus cuerpos[18]. En esta argumentación, la identidad alentada desde la institución es netamente masculina, y la intención de las personas por insertarse en la estructura de poder exigiría una actuación masculina. El lugar tan importante que en ese análisis adquieren los discursos (especialmente

[17]Durão, Susana (2004).

[18]Sirimarco, Mariana (2009).

metafóricos) aparece puesto en diálogo con otro tipo de enunciaciones, documentos normativos y relaciones interpersonales en la etnografía de Máximo Badaró. Con ese material distingue la fuerte identidad masculina (pura y socialmente no contaminada), promovida por la institución, de las significaciones que aparecen en las interacciones entre cadetes. Por otra parte, afirma que la incorporación de mujeres al Ejército -en la última década- produjo dos procesos simultáneos: una transformación en las relaciones de género que las convirtió en un campo de debates y su convivencia con la intención de utilizar la imagen positiva que las mujeres generan hacia la sociedad para evitar una modificación sustantiva de la institución[19].

Con respecto a las relaciones de género, nuestra descripción se ocupó especialmente del ordenamiento normativo, buscando la existencia de reglas que significaran ventajas o desventajas de género en el proceso de formación. En este aspecto, también prestamos atención a posibles divisiones del trabajo que se encontraran definidas por criterios sexuales. Para comprender las normas institucionales en su dimensión de género no dejamos afuera las interpretaciones que cadetes, directivos, instructores, docentes y policías en actividad hacen de aquéllas. Y, por último, avanzamos en la descripción de algunos símbolos y significados de género que tienen incidencia en la organización actual de las escuelas, el formato del dictado de clases teóricas e instrucción de campo y la convivencia en general, sobre todo en instancias de régimen de internado.

Sin lugar a dudas, un aspecto central del análisis surge de la proporción sumamente baja de mujeres que habían sido incorporadas

[19]Badaró, Máximo (2009).

en la PFA hasta la realización de nuestra investigación. La política del Ministerio de Seguridad previó ampliar de manera significativa, a partir de 2012, la proporción de mujeres que ingresan a los dos estamentos (oficiales y suboficiales). De tal suerte que, en un plazo muy breve, el escenario del desempeño profesional deberá adecuarse a la serie de transformaciones que estos procesos han introducido en las instituciones armadas.

Finalmente, cabe señalar como antecedente del estudio que aquí presentamos algunos de los artículos aparecidos en *Cuadernos de Seguridad*, revista editada por la ex Secretaría de Seguridad de la Nación desde 2006 hasta la creación del Ministerio de Seguridad, organismo que se ocupó de darle continuidad a la publicación al menos hasta 2015. En dicha publicación se pueden encontrar artículos que analizan y comparan procesos de reforma o modernización de la formación policial en el ámbito nacional y en provincias como Misiones, Corrientes, Salta, Buenos Aires, entre otras, y el rol del Programa Nacional de Capacitación y Apoyo a la Formación y Actualización Profesional de Cuerpos Policiales y Fuerzas de Seguridad (Pronacap) en el desarrollo de criterios federales de fortalecimiento de la educación policial en todos los niveles. Esos trabajos oscilan entre ponderar las reformas llevadas adelante y resaltar las dificultades y resistencias halladas en el proceso de implementación de las medidas. En cualquier caso, aluden a la dimensión de las políticas educativas en materia policial[20].

[20]Adang, Otto (2008). Albano, Daniel y Fornés, Gustavo (2010). Alonso, Javier y Garrote, Evelyn (2009). Apase, Alberto Rubén (2010). Besana, Jorge Daniel (2007) Castellú, Alejandro Pablo (2009). Da Silva, Jorge (2007). Fernández, María Belén e Iardelevsky, Alberto (2007). Font, Enrique (2007). Font, Enrique (2008). Gortari, María Cecilia (2006). Insaurralde, Ricardo Alberto (2007). Legnani, Néstor y Vázquez, Juan Cruz (2008). López, Ro-

De todas ellas nos interesa destacar el estudio realizado con financiamiento del PNUD y publicado en la colección de *Cuadernos de Seguridad* denominada "Investigación y análisis 1". Allí se puede apreciar un ejercicio de reflexión teórica con algunos datos empíricos mediante los cuales los especialistas buscan determinar qué tan distintos son los recursos pedagógicos propios de la instrucción policial respecto de los que se aplican en otros campos profesionales y en qué medida chocan con el ejercicio de la reflexión y la autonomía de conciencia exigida por las políticas de ciudadanización de la condición de policía. Sin lugar a dudas, esta reflexión es central a la hora de introducir medidas de reforma sobre estos establecimientos educativos de cara tanto a la preservación de un sentido de la ciudadanía como al mejor desempeño profesional y a la protección de la vida, propia y ajena.

A media década de finalizada la investigación que dio origen a esta publicación, el lector se encontrará con una descripción analítica que cubre un vacío en el conocimiento disponible sobre la malla articulada de aspectos que hacen a la formación policial y su relación con el desempeño profesional. Los cambios que se han registrado desde la finalización de nuestro trabajo de campo a esta parte -sujetos a avatares políticos de mayor o menor perdurabilidad- no han hecho sino montarse sobre los procesos y estructuras que aquí se describen rigurosa y exhaustivamente. La vigencia de este análisis reside pues en su contribución para mostrar cómo funcionan y cuáles son los desafíos de cualquier reforma que no considere la fortaleza de la trama descripta.

---

dolfo Alejandro (2009). Masquelet, Héctor (2009). Peralta, José Mario (2007). Pibernus, José Luis (2009). Robaldo, Bonifacio (2006) Saín, Marcelo Fabián (2007). Scaliter, Paula y Souto Simao, Marcelo (2007). Tabares, Omar Aníbal (2010). Varela, Cristián (2007). Yánez, Paola Mabel (2010).

PRIMERA PARTE

Formación y experiencia profesional de oficiales de la Policía Federal Argentina

Presentación

Siguiendo los ejes conceptuales mencionados en la Introducción, presentamos aquí una descripción exhaustiva sobre dos cuestiones. Por un lado, analizamos cómo se transmiten a los/as cadetes los saberes y modos de actuar en la escuela encargada de la formación básica de los futuros oficiales de la PFA. Y por otro lado, abordamos las relaciones entre las tareas exigidas por las funciones efectivas que realizan los/as oficiales de distintas jerarquías en la comisaría y los aprendizajes adquiridos en la escuela. Tratándose de un estudio de carácter etnográfico, combinamos en la presentación de los datos las visiones de los y las policías que habitan la academia policial y las comisarías, con los resultados de nuestra observación, que, como ya hemos planteado, se produjo mientras se desarrollaban tareas cotidianas o extraordinarias en ambos espacios.

De acuerdo con lo señalado, la descripción contiene tres capítulos. El primero desarrolla el proceso de transmisión de saberes, saberes prácticos, destrezas y habilidades, y sus modos de adquisición desde la perspectiva de todos los actores involucrados en la escuela: autoridades, instructores policiales, profesores, personal administrativo

y cadetes de los tres años. En la descripción hemos puesto especial atención en mostrar las convergencias sin descuidar las divergencias existentes, que, contra lo que podría suponerse, no son escasas ni irrelevantes. Un aspecto importante para tener en cuenta en la lectura de ese primer capítulo es que la transmisión y el aprendizaje de ciertos saberes prácticos -por ejemplo, la jerarquía, la conducción o el uso de la fuerza, entre otros- son parte de un *continuum* presente en dispositivos pedagógicos de asignaturas y espacios diversos.

El segundo capítulo está dedicado a la descripción de los perfiles de oficiales puestos en juego en las comisarías. El análisis se aleja de una visión normativa del perfil y recorre el diálogo entre las funciones formalmente asignadas y las realizadas de hecho, identificando las competencias -saberes y saberes-hacer- que suponen, tanto resultado de la observación como de los relatos y comentarios de los/as oficiales. Al mismo tiempo, identificamos las especializaciones de los/as oficiales configuradas durante sus trayectorias a instancias del plan de carrera del oficial de Policía, los cambios de destino, sus intereses, conocimientos y habilidades profesionales y personales. También se incluye en este apartado la descripción sobre las tareas desempeñadas por los pasantes cadetes y la detección de los saberes teóricos y prácticos que poseen y de los que no. El capítulo se cierra con el análisis de las representaciones, memorias y experiencias de los/as oficiales sobre la Escuela de cadetes.

En el tercer capítulo ponemos en relación los saberes teóricos y prácticos adquiridos y aplicados tanto en el espacio formativo de la escuela como en el ámbito de desempeño de los/as oficiales de la orientación en Seguridad que prestan servicio en las comisarías estudiadas. Las brechas, tensiones y pasajes entre dichos espacios y sabe-

res constituyen los aspectos clave del análisis. Para ello ahondamos en las formas prácticas de superación de tales discontinuidades, destacando el amplio espacio de indeterminación institucional y normativa, y contrariamente el peso de los recursos personales e informales mediante los cuales se dirimen tales pasajes.

| CAPÍTULO 1 |

Saberes académicos, saberes prácticos: enseñanza y aprendizaje en la Escuela de cadetes

Principales cambios atravesados por la escuela en los últimos 30 años

Las transformaciones experimentadas en la escuela pueden dividirse en dos grandes tramos: uno ocurrido desde 1983 (con la última transición democrática) y otro impulsado a partir de 2003. Aunque aparecen mezclados y hasta confundidos en los relatos de los/as oficiales, consideramos que resulta relevante profundizar en los cambios sucedidos a partir de 2003. Algunos de los que apuntamos aquí son los señalados por las propias autoridades de la escuela y otros fueron detectados por nosotros.

Desmilitarización

La *desmilitarización* es la forma en que los/as oficiales entrevistados/as nombran a cierto cambio en la instrucción de los/as cadetes. *Lo militar* es comprendido especialmente con referencia a actividades físicas desarrolladas durante los ejercicios corporales, considerados también entrenamientos. Desde este punto de vista, la *desmilitarización* hace referencia a la eliminación o disminución de prácticas como estar "todo el día" marchando y desfilando, a algunos contenidos aca-

démicos de la formación militar (la práctica de ubicación por estrellas y el título que se otorga como *tirador de llanura* a los/as egresados/as). Nociones como "antes estábamos cavando pozos; hacíamos cosas que nada tenían que ver con nuestra tarea" ponen de relieve que aquella formación se ajustaba, probablemente, a las prácticas profesionales militares, pero de ningún modo era de utilidad o aplicación para las exigencias policiales. No sólo por la diferencia de responsabilidades entre militares y policías sino también por las distinciones del terreno en que operaban. Por estos cambios, no consideran que actualmente su régimen sea militarizado. Este proceso de transformación empezó, desde su mirada, en 1983, con la sustitución de militares por policías al mando de la fuerza. En relación con lo anterior, los/as oficiales entrevistados/as consideran que se avanzó en una mayor profesionalización de la formación policial mediante materias abocadas a la labor policial: Derecho procesal penal, Derecho penal, Derecho constitucional, Derechos humanos, Instrucción policial, Capacitación policial, entre otras. También se buscó una mayor especialización con la diferenciación de la formación por "escalafones".

Incorporación de mujeres

Desde la primera incorporación, en 1977, las mujeres se fueron sumando a las tareas policiales en la PFA de manera paulatina. Esas primeras mujeres incorporadas eran agentes que accedieron a la posibilidad de ingresar a la Escuela de cadetes para su formación como oficiales. Por esta razón se las considera *asimiladas*, es decir que ya formaban parte de la fuerza en un escalafón jerárquico inferior y eso las habilitó para alcanzar el rango de la oficialidad. Hasta 1990 las mujeres no estaban bajo el régimen de internado dentro de la escuela; su

incorporación completa implicó la convivencia de varones y mujeres y según un oficial, "más que nada esto nos exigió adecuarnos nosotros mentalmente... porque el sistema no era justo".

A partir de estos cambios y con el aumento proporcional de la cantidad de mujeres en la escuela, éstas fueron desarrollando las mismas actividades que los varones y pudiendo formar parte de todos los escalafones por igual. No obstante, en el escalafón Pericias la presencia femenina es proporcionalmente mayor. Fuera de las actividades áulicas, en los dormitorios y en la instrucción policial, los/as cadetes son separados por sexo. Esto fue resaltado por muchos oficiales. Un oficial recibido hace 15 años nos comentó que cuando él era cadete fue sancionado con diez días de arresto por hablar con una cadete mujer. La cursada conjunta es vista, actualmente, como una tendencia a la flexibilización.

Determinadas maneras de vincularse entre hombres y mujeres son interpretadas actualmente como indebidas en la escuela y en consecuencia son sancionadas. Sin embargo, los/as oficiales consideran que ellos no prohíben ni habilitan ninguna relación interpersonal. Específicamente acerca de los noviazgos, indican que en la institución no se prohíben esos lazos, pero efectivamente las demostraciones excesivas de afecto (caricias, arrumacos, etc.) reciben una sanción. Estas reglas son fundamentadas en dirección a que los/as cadetes mantengan una forma de comportarse que se encuadre en "lo académico". Desde la visión de algunos/as cadetes, las charlas entre alumnos/as de diferente género suelen ser tomadas como infracciones informales y se traducen en una sanción encubierta. Es decir, a pesar de ser la verdadera causa de la sanción, se registran formalmente de otro modo.

Régimen de internado

El régimen de internado fue obligatorio para los tres años del ciclo lectivo hasta 2007, momento en que pasó a serlo sólo para el primer año[21]. Los/as cadetes de los últimos años avisan si desean quedarse y tienen la posibilidad de hacerlo por períodos largos o cortos: por año, mes o semana. En general, los/as cadetes que viven muy lejos o llegan del interior del país son los que más utilizan alguna de estas posibilidades, sobre todo en época de exámenes. Los directivos de la escuela afirman que la demanda de lugares nunca superó el cupo de camas, es decir que hay lugar para que se queden todos los que quieran.

Los directivos de la escuela, así como docentes e instructores/as, consideran que el internado repercute en un mejor desarrollo académico por la optimización del tiempo, pero esto, como mencionaremos más adelante, es evaluado diferencialmente.

El hecho de que el régimen de internado sea obligatorio sólo para 1º año es considerado por algunos instructores -tanto varones como mujeres- como un problema debido a dos cuestiones: la primera es que en 2° y 3° año, a pesar de estar externados, conservan los mismos horarios de actividad que en 1º año, por lo cual salen de sus hogares muy temprano y vuelven muy tarde, y la mayoría vive en el Gran Buenos Aires. Cabe señalar que la escuela se encuentra ubicada en la zona sur oeste de la Capital Federal, en el barrio de Lugano.

La segunda cuestión es que varios instructores y algunos cadetes consideran que la reducción del tiempo compartido en la escuela impide la creación de un *espíritu de cuerpo* y que los/as cadetes son

[21]En 1980 se extendió de dos a tres años el ciclo lectivo, sumado al régimen de internado.

más individualistas y muestran menos consideración por los problemas de sus compañeros/as que cuando compartían dos años y medio de internado. Para una de las instructoras, el hecho de pasar menos tiempo en la escuela también va en detrimento del aprendizaje de "las formas y el respeto" para con sus superiores, con los cuales conviven muchas horas menos que hace algunos años.

Normas ISO 9001[22]

A partir de octubre de 2002 la Escuela de cadetes está certificada por el sistema de gestión de calidad de las normas ISO 9001 ante el ente *Bureau Veritas Certification* en el "Proceso de formación de los futuros oficiales de la Policía Federal Argentina"; estas certificaciones se renuevan todos los años. Las normas están referidas a ciertas pautas de limpieza, seguridad, clima de trabajo y buena atención. Para entrar en esta certificación construyeron herramientas de evaluación sobre la escuela. Una de las autoridades nos explicó esta implementación como un ejercicio para pensarse a sí mismos: "Nosotros estamos acostumbrados a recibir directivas y con las normas ISO empezamos a pensar cosas para implementar nosotros, las encuestas sobre la comida son un ejemplo, o sobre qué habría que mejorar en la calidad de nuestra escuela". También se nos mencionó la realización de una encuesta trienal ya aplicada en dos oportunidades, donde los comisarios

[22]En una de las comisarías visitadas se nos planteó que las normas ISO, *International Organization for Standarization*, fueron requeridas por la gestión del ministro de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos Gustavo Béliz, que comenzó la experiencia de certificación que recayó en una de las comisarías del sur de la ciudad de Buenos Aires. Cabe aclarar que la Escuela de cadetes es precursora. En 2003, Béliz propuso entre los puntos de su gestión la certificación ISO de las comisarías.

a cargo de cada comisaría evalúan el desempeño de los/as oficiales ayudantes en sus primeros años de desempeño[23].

La Escuela de cadetes destaca esta certificación en todas las actividades. En el acto de inauguración del ciclo lectivo 2011, el 4 de marzo, lo hizo su director en su discurso frente a la ministra de Seguridad. Entre los documentos que nos dieron cuando empezamos a trabajar en la escuela recibimos una copia a color de esa certificación, en la página web de la escuela aparece destacada, y también durante nuestras entrevistas y observaciones se hizo mención a ella permanentemente.

La promoción que se hace en la Escuela de cadetes de esta certificación se solapa a veces con las directivas del Ministerio de Educación, y la idea de una certificación de calidad de servicios y de gestión se mezcla con la de calidad educativa. En este sentido, el valor de un régimen de calidad concebido para la empresa privada parece sobreestimarse por encima de aquel que rige la acreditación de calidad en el medio educativo y es potestad del Estado nacional.

Becas

Los/as cadetes perciben una beca de estudios durante todo el período escolar. Esa beca utiliza la antigüedad como un criterio diferenciador; es decir, cobran más los/as cadetes de 3º año que los de 1º. Es aproximadamente de $3.500[24], monto que perciben hasta firmado el decreto de egreso de la escuela y de designación como oficial ayu-

[23]Se nos ha señalado que estas encuestas han dado buenos resultados, en el sentido de que la satisfacción de los comisarios respecto del trabajo de los/as oficiales ayudantes ha resultado según el puntaje obtenido: buena o muy buena.

[24]Datos correspondientes a 2011.

dante, primera jerarquía que reciben en la PFA[25]. Hasta 2004/2005 se descontaban de los estipendios mensuales los gastos resultantes de su estadía en la escuela (comida, hospedaje, entre otros). Algunos de los instructores egresados antes de esta medida dicen que ellos empezaron cobrando $150 para cubrir los traslados desde y hasta la escuela los fines de semana. En general, este cambio se evalúa positivamente, señalando que muchos/as cadetes mantienen con este ingreso a sus familias. Antes también se descontaba obligatoriamente de estas becas el dinero para hacer el viaje de egresados (con distintos destinos en el exterior del país), mientras que en la actualidad ya no se realiza viaje de ningún tipo.

Áreas de entrenamiento

Entre 2004 y 2010 se construyeron cuatro áreas de entrenamiento, dos de ellas en espacios interiores (monitoreadas desde un aula con cámara de video) y dos en espacios exteriores. Estas áreas son altamente apreciadas por los/as oficiales de la escuela; el principal motivo es la mejora que para ellos supone en la simulación de las situaciones reales. Estos espacios están pensados para integrar conocimientos teóricos y prácticos; por ensayo y error, los/as cadetes actúan posibles situaciones de lo que será su labor cotidiana.

Las autoridades y los/as instructores/as de la escuela hablan con mucho orgullo de estas áreas y reconocen su enorme valor en la formación de los/as cadetes para que, entre otras cosas, "no aprendan en la calle a ser policías". También son conscientes de que éstas pueden

[25]No obstante, cabe aclarar que desde el punto de vista formal los/as cadetes son personal efectivo de la PFA, es decir que son nombrados desde el primer día de su ingreso a la escuela.

pasar a ser el atractivo de las clases en lugar de una herramienta más, y desplazar a un segundo plano el aprendizaje de los conocimientos y habilidades que se busca transmitir. Para los instructores/as, esta cuestión es de las dificultades más revisadas y analizadas durante las reuniones de la División Cuerpo de cadetes.

La idea de las áreas de entrenamiento se inspiró en las construidas por la Escuela de Policía de Cataluña, lugar que visitaron las autoridades de la escuela años atrás.

Tecnicatura y convenios

A partir de 2005 se egresa de la Escuela de cadetes con el título de Técnico Superior en Seguridad. La oficialización de los títulos se produjo cuando el Ministerio de Educación de la Nación aprobó la resolución en 2007 -retroactiva a 2005-. Para ello, reconocen haber hecho cambios curriculares e incorporado docentes. Un detalle para nada menor es que el plan de estudios construido desde la escuela supera el número de horas mínimas pedidas por el Ministerio de Educación para este nivel educativo. La escuela envía todos los años la currícula con los programas (incluyendo las modificaciones que se hayan realizado sobre éstos) al Ministerio, para obtener la aprobación de la tecnicatura. A fines de 2010, Educación aprobó algunos cambios introducidos ese año a un plan que, sustantivamente, no se ha modificado desde aquella oficialización.

Existe articulación con algunas universidades: Universidad de Morón, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Nacional de La Matanza. En el caso de la Universidad de Morón hay un convenio firmado en el que esa

institución reconoce algunas materias como troncales para la carrera de abogacía[26].

Esas relaciones son unidireccionales, ya que la escuela no acepta como equivalencia ninguna materia que se haya aprobado con anterioridad durante otra carrera de igual o mayor nivel educativo (otra tecnicatura o grado universitario). Los/as cadetes que con anterioridad hayan comenzado o finalizado otras carreras universitarias no pueden capitalizar esos créditos en la escuela. Una de las explicaciones sobre este hecho es que la escuela tiene como objetivo central formar, antes que nada, oficiales de policía, más que técnicos o especialistas. El objetivo es, principalmente, profesionalizar la función policial más que iniciarlos en una especialización técnica. De acuerdo con las palabras de una de las autoridades policiales de la escuela, lo más importante que se tiene en cuenta en la formación básica es la función (o rol tradicional) social de la policía.

Por otra parte, es importante visualizar el lugar que el Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina (Iupfa) tiene en el imaginario de las personas que habitan la escuela. Uno de los motivos

[26]De esta manera describen el convenio en la página web de la Escuela de cadetes: "Asimismo, es importante destacar que a través del Convenio Marco de Articulación (resolución del HCS 687 del 25 de septiembre), oportunamente firmado con la Universidad de Morón, a los/as egresados/as con el título de oficial ayudante (Técnico Superior en Seguridad), correspondiente a la carrera de oficial de Policía Federal del Plan de Estudios 2003 expedido por la Escuela de cadetes Cnel. Ramón L. Falcón, que se inscriban en la Facultad de Morón para cursar la carrera de Abogacía del plan de estudios 2001, conducente al título de Abogacía, aprobado por disposición 3/70, se les otorgará por equivalencia, según resolución del Consejo Académico de de la Universidad de Morón (acta 409 del 25 de septiembre de 2003 y resolución del HHS 749/03 del 25 de septiembre de 2003), ambos de la universidad, la aprobación de ciertas asignaturas de la carrera y el trayecto curricular a cursar en la sede de la Universidad de Morón".

por los cuales los egresados de la escuela estudian en el Iupfa, según sus propias palabras, es que en muchos casos conocen a varios de los profesores. Sin embargo, algunos de éstos resaltan que decidieron no estudiar ni allí ni en la Universidad de Morón como un logro que representa un mérito aún mayor, debido a su evaluación de la baja calidad educativa allí impartida. Otra razón para estudiar en el Iupfa es que resulta más barato: un abogado egresado de ese instituto universitario describe: "Yo quería estudiar en algún lugar que esté todo organizado y sin política, miré las privadas y por precio me convenía el Iupfa".

Educación física

En febrero de 2007, después de un entrenamiento físico extenuante llevado adelante por los instructores en el espacio de Capacitación policial, terminaron hospitalizados 17 cadetes de 2° año. A partir de este hecho de gran repercusión mediática y por una resolución del Ministerio del Interior (Res. 166/2007), quedaron prohibidas en la preparación física de los/as aspirantes de todas las fuerzas de seguridad nacionales las actividades a cargo de personal no idóneo que puedan hacer peligrar la salud de los/as cadetes. En la misma resolución se instaba a que, en un plazo de 40 días, en todos los institutos de formación de las fuerzas de seguridad médicos deportólogos ajustaran la currícula de la preparación física, que desde entonces debe ser desarrollada por profesores de Educación física.

Los comentarios que recogimos respecto de este decreto van más bien en el sentido de que les cuesta encontrar profesores de artes marciales para el dictado de la materia defensa personal, porque la mayoría no tiene el título de profesor. A la vez, algunos oficiales ha-

blan de una exageración de los medios respecto de lo que les pasó a los jóvenes que, como venían del receso de vacaciones, estaban desacostumbrados a la actividad física y eso, sumado el calor, provocaron la enfermedad llamada rabdomiólisis, que los llevó a la internación. Para muchas de las personas que entrevistamos, los instructores que estaban a cargo ese día "no tuvieron intención" y la suma de los factores exógenos provocó el incidente. Para las autoridades de la escuela, en cambio, se trató de un error de los instructores, que llevó a separar a todos sus funciones y a juzgar a dos de ellos por mal desempeño.

Gabinete psicológico

Se creó en 1999 y funcionó entre ese año y 2001 en el Iupfa. En 2001 pasó a tener sede en el centro de la Capital Federal, en la División de Evaluación General de la PFA, y recién en 2003/2004 se consiguió trasladarlo a la escuela, donde ahora funciona como un espacio en la vida cotidiana de la institución al cual los/as cadetes pueden recurrir. Compuesto por tres licenciadas en psicología, este gabinete depende directamente del director de la escuela y está en estrecha vinculación con el área de exámenes médicos.

El elemento principal que se destaca como el rol del gabinete consiste en el tratamiento de problemas de *autocontrol* y *manejo de los impulsos*, así como el hecho de formar a los/as cadetes como futuros mediadores y contenedores de posibles escaladas de violencia a partir de un conflicto aparentemente simple. Existe un vínculo directo con la División Cuerpo de cadetes y Estudios, y con las autoridades de la escuela, para atender casos puntuales que presenten problemas de conducta y/o rendimiento académico. Sin embargo, no existe un pro-

grama de trabajo conjunto con estas áreas para articular herramientas y prácticas para la transmisión de conocimientos, reflexionar sobre el funcionamiento de las pasantías, el rol de los/as oficiales coordinadores/as en esas prácticas o la transversalidad de cuestiones de sensibilización en las distintas asignaturas de la carrera, entre otros temas.

Composición y organización de la escuela: grandes áreas de conocimiento contenidas en el plan de estudios, enfoques y objetivos pedagógicos

De acuerdo con la estructura orgánica de la escuela, la formación de los/as cadetes comprende un área académica (División Estudios) y un área de capacitación e instrucción policial (División Cuerpo de cadetes). Las autoridades de la escuela subrayan que no se trata de una división sino de dos áreas integradas.

Los/as cadetes cursan tres años lectivos para egresar como oficiales. En 1° año existe régimen de internado, mientras en 2° y 3° es un externado con internado optativo. En 2° y 3° año realizan pasantías fuera de la escuela al tiempo que mantienen actividades regulares obligatorias en ésta.

El año lectivo está dividido en dos cuatrimestres. En la escuela existen 31 aulas divididas en tres pabellones. Los tres años (1º, 2º y 3º) están separados espacialmente entre sí, puesto que cada uno se ubica en un pabellón, igual que sucede en los comedores.

El horario académico del área de estudios se organiza en tres módulos de una hora y media (dos horas cátedra de 45 minutos) separados por dos recreos de 15 minutos (en los que les permiten fumar, salir al patio, caminar, ir al baño y a la biblioteca -2° y 3° año pueden

ir en el primer recreo y 1° año, en el segundo-). El uso y -aun- la posesión del teléfono celular están totalmente prohibidos durante toda la jornada. Antes del inicio matutino de las clases, los/as cadetes tienen una hora de estudio que pueden gerenciar ellos mismos (no es obligación estudiar), pero siempre deben estar dentro del espacio del aula. Luego existen otras dos franjas horarias de estudio: de 18.30 a 20.30 y de 22 a 24 (en las que pueden estudiar en las salas de estudio destinadas para tal fin).

Con respecto al tipo de materias, existen anuales y semestrales, promocionales y no promocionales. En la órbita del área Cuerpo de cadetes están las materias de régimen especial, como Capacitación policial. Los/as cadetes no pueden adeudar materias al momento del egreso de la escuela o del fin de cada año de cursada. En caso de que ello ocurra, las autoridades de la institución *piden la baja* de los/as cadetes fundamentando su bajo rendimiento académico. No existe la posibilidad de repetir el año; las opciones son pasar al siguiente con todas las materias aprobadas o desaprobar el año completo; en este último caso, cada cadete puede optar por volver a intentar la aprobación al año siguiente cursando todas las materias (las haya o no aprobado con anterioridad). Aquellos/as que reciben la baja por mal desempeño académico no están obligados/as a devolver los estipendios que han recibido en su tiempo de formación.

Las materias de las cuales es responsable la División Cuerpo de cadetes se realizan durante la tarde, a excepción de las pasantías, y ellas son: Capacitación policial, Armas y tiro, y Educación física. La *conducta* de los/as cadetes constituye una materia más y es evaluada de manera constante por los/las instructores/as policiales, que se encargan de administrar las sanciones.

De acuerdo con los/as instructores/as (y también con algunos/as docentes del área de Estudios), se persigue una enseñanza lo más cercana posible a la realidad o al trabajo en la comisaría/calle; por ejemplo, se valora mucho la articulación de lo que se esté enseñando con experiencias reales de los educandos en las pasantías. Si bien coexisten diferentes modelos didácticos, consideramos que en la escuela resulta dominante aquel que pondera la experiencia y la práctica (lo más cercana a las situaciones reales que sea posible) como los medios fundamentales y más efectivos por los cuales se incorporan los conocimientos. Aquí, la simulación de hechos de la realidad y la actuación de roles por parte de los/as cadetes constituye el principio fundamental que organiza la actividad, transmisión y adquisición de saberes prácticos.

Al mismo tiempo, se persigue como resultado final la integración de los conocimientos. Se nos ha explicado también que se hace hincapié en el conocimiento del marco legal bajo el cual debe desarrollarse el trabajo policial. Éste resulta clave debido al carácter que presenta el marco jurídico penal en la Argentina, cuya complejidad requiere del oficial un conocimiento exhaustivo que le permita manejarse correctamente a la hora de realizar los procedimientos y la confección de documentos que den cuenta de éstos.

Todas las actividades académicas son curriculares; es decir, están contenidas en el plan de estudios vigente, con excepción de los cursos específicos sobre la labor policial que realizan los/as cadetes durante el segundo cuatrimestre del 3° año. Estos cursos se imparten para que tengan una noción de tareas diversas y las conozcan, aunque no se considera que los habilite a poder desarrollarlas. Los cursos fueron 12 en 2010, pero se preveía que su contenido y cantidad pudieran variar en 2011 y años subsiguientes. En estas instancias no se realizan evaluacio-

nes; son -por decirlo de alguna manera- informativas y de actualización de temas con los que se puedan enfrentar en sus trabajos futuros. Estos cursos se implementaron por primera vez en 2010, en cuya oportunidad cada uno consistió en tres o cuatro encuentros. La definición de qué cursos implementar descansa en un criterio de variedad, pertinencia y contactos que puedan realizar las autoridades de la escuela.

El tiempo de estudio libre y el espacio para la reflexión y el análisis críticos son recursos muy escasos en la formación. En 2° y 3° año, cuando los/as cadetes ya no tienen obligación de permanecer internados, la realización de las pasantías sumada a la obligatoriedad de concurrir a la escuela los llevan a invertir mucho tiempo de viaje, en detrimento de horas de estudio. El tiempo de estudio por día está limitado a los horarios que la escuela impone para tal fin: una hora a la mañana antes del ingreso a las aulas, dos horas luego de la merienda y dos por la noche luego de la cena. Los/as cadetes afirman que este tiempo debe ser usado además para el descanso, ya que el resto del día está ocupado por actividades. En los hechos, a causa de que el estudio nocturno no es obligatorio, la amplia mayoría de los/as cadetes lo aprovecha para dormir y poder levantarse a las 6 de la mañana al día siguiente. De modo que sólo utilizan tres horas de estudio y carecen de tiempo destinado al ocio y entretenimiento, a excepción del que existe entre recreos (ver Anexo I).

La formación de la escuela es básica o inicial, lo cual significa que no se dictan especializaciones por fuera de los cuatro escalafones o especialidades (Seguridad, Pericias, Bomberos y Comunicaciones) a los que los/as cadetes se postulan al rendir exámenes de ingreso. Alrededor del 70% de los/as cadetes pertenecen a Seguridad. Para el caso de Bomberos, además se prevé que el primer destino será una unidad donde sigan recibiendo cursos específicos por lo menos durante el primer año de servicio.

En la escuela se intenta ir complejizando los saberes y actividades pedagógicas de 1° a 3° año, y de principio de año al final. Siempre se empieza por cuestiones básicas y simples para ir aumentando la dificultad en cada tema que se aborda. Se van complejizando los escenarios de las prácticas y situaciones que los/as cadetes deben resolver. Este aumento de la complejidad se traduce en situaciones donde la responsabilidad en la toma de decisiones es mayor, la escena se compone de elementos variados que se suman a los modelos ideales básicos y se combinan conocimientos de materias diferentes. Esta educación básica no contempla materias que les enseñen a reflexionar sobre enfoques, visiones y/o argumentos diferenciados respecto de un mismo fenómeno, a desarrollar el pensamiento crítico, a comprender las problemáticas sociales contemporáneas, a conocer los diversos paradigmas de seguridad y modelos policiales asociados o a conocer los procesos sociohistóricos del contexto nacional y regional. En el Anexo I se grafica la distribución porcentual de horas por área (Cuerpo de cadetes y Estudios) y por año, desagregadas a la vez por materias del escalafón Seguridad[27].

Docentes e instructores policiales. Sistema de selección y designación, campos profesionales de procedencia y prácticas pedagógicas

En la Escuela de cadetes hay dos tipos de planta de personal que desempeña funciones formadoras: docentes e instructores/as. Las

[27]Los distintos escalafones comparten un conjunto de materias, como Derecho Penal o Procesal Penal, entre otras; luego, cada escalafón posee un conjunto de materias particulares de la especialidad. La materia Derechos humanos y garantías sólo es impartida en el escalafón Seguridad.

autoridades de la escuela destacan que ambas plantas tienen roles centrales en la formación de los futuros oficiales de Policía. No obstante, en los mecanismos de selección, la supervisión de las prácticas pedagógicas utilizadas y la participación en el desarrollo del proyecto educativo institucional, entre otros aspectos, se evidencia una gran diferencia en el rol que cumplen los/as docentes del área de Estudios y los/as instructores/as del área Cuerpo de cadetes.

Según datos proporcionados por las autoridades de la escuela, la distribución del personal de la planta docente es la siguiente:

DOCENTES	
Personal no policial	56
Personal policial con título profesional	53
Personal policial que dicta materias afines	27
Total general	136

Según el art. 59 del Reglamento de la Superintendencia de Personal e Instrucción (Rapfa 11), el director general de Instrucción tiene a su cargo la intervención en asuntos relacionados con el plantel docente de los institutos subordinados, entre los cuales se encuentra la Escuela de cadetes.

Respecto de los/as instructores/as, la distribución del personal de acuerdo con los datos proporcionados por las autoridades de la escuela es la que muestra la tabla de la página siguiente.

Los mecanismos de selección del personal varían entre la División Cuerpo de cadetes (instructores/as) y la División Estudios (docentes). Según establecía el estatuto vigente, la "docencia en los institutos policiales estará a cargo de personal civil y policial, para cuyo ejercicio

deberán acreditar idoneidad para el cargo. Las designaciones se efectuarán, en todos los casos, por concurso y con arreglo a la respectiva reglamentación" (Art. 101).

INSTRUCTORES/AS	
1° año	7 + 1 jefe de año
2° y 3° año	Capacitación policial: 4 + 1 principal
	Armas y tiro: 3 + 1 principal
Pasantías	1 coordinadora
Total general	18

En el Anexo II del Reglamento interno de la Escuela Federal de Policía, capítulo VI, se menciona que

> los profesores de la Escuela Federal de Policía serán designados por concurso, salvo en aquellos casos en que la Jefatura, por resolución fundada y en situaciones excepcionales, los designe en forma directa cuando así lo aconseje el interés institucional. Y dependen de la dirección por intermedio de la División Estudios.

Cabe destacar que existe una disposición complementaria (Art. 43) a esta normativa por la cual

> la Jefatura de la PFA, por resolución fundada y en casos excepcionales, podrá designar en forma directa personal docente cuando así lo aconseje el interés institucional o cuando la naturaleza de determinadas disciplinas o actividades exijan el aporte de caracterizadas personalidades.

Las normas que regulan la docencia policial figuran en la orden del día interna 241, del 21 de noviembre de 1983, como normas transito-

rias hacia la elaboración de un estatuto del docente policial. En esas normas se establece que los cargos docentes deberán cubrirse con llamados a concurso que serán abiertos o cerrados, y así todos los nombramientos de docentes deben canalizarse por la Superintendencia de Personal, que promoverá ante la Jefatura de la Policía Federal Argentina el llamado a concurso, previa evaluación de la Superintendencia de Institutos Policiales. Se establece que el jurado será integrado por personal de la PFA:

- **Presidente:** director del instituto
- **Vocales:** un oficial jefe del instituto y un oficial jefe de la superintendencia de personal
- **Asesor:** un docente
- **Secretario:** un representante de la superintendencia de personal

La decisión de los jurados debe adoptarse por simple mayoría, y en caso de empate el voto del presidente es doble. El asesor tiene voz pero no voto, y es elegido en el plantel docente de la institución, de donde se selecciona a aquel que posea igual título o especialidad o, en su defecto, el que resulte afín con la asignatura motivo del concurso. Se detallan el desarrollo de los concursos donde se evalúan antecedentes y oposición, examen escrito, clase frente a alumnos o trabajo teórico práctico y una entrevista personal. El nombramiento (Art. 18) se realiza por un lapso igual al del respectivo curso y hasta un máximo de un año. El segundo nombramiento y los siguientes se harán mediante nuevos concursos o por confirmación de la Jefatura de la Policía Federal Argentina, en base a la propuesta del instituto por intermedio de la Superintendencia de Personal.

En la planta docente de la División Estudios, según la información que nos fue proporcionada por la Escuela de cadetes, hay mucha presencia de profesionales que son personal policial retirado; existen también docentes civiles, la mayoría, abogados que se desempeñan en la justicia Civil y Contravencional y buscarían adjudicarse cierto prestigio por ser docentes en la escuela. Por el contrario, el perfil que las autoridades definen como deseable para estos docentes se acercaría más a magistrados del área penal o procesal penal.

Esta cuestión del prestigio es señalada como el principal motivo para acceder a la docencia en la Escuela de cadetes, mientras que el salario percibido -$17,50 por hora[28]- representaría un motivo de desaliento en las convocatorias. Otro motivo de desaliento es que los contratos del plantel docente se realizan anualmente, de marzo a diciembre. Como se menciona en la normativa, finalizado ese período debe realizarse un nuevo concurso para cubrir el cargo, aunque lo que se hace más frecuentemente es la renovación automática.

Otra situación que ejemplifica algunos de los inconvenientes en los mecanismos de designación de docentes se evidencia en la incorporación informal de la figura del docente *adjunto*, según la denominan. Esta figura no estaría contemplada en la normativa a la que hacíamos referencia antes. Los docentes que concursan un cargo suelen dejar a un *asistente* a cargo del dictado de la materia en caso de no poder asistir o de tomarse alguna licencia. Estos ayudantes acceden al cargo sin concurso docente, sin designación alguna, y en caso de que el docente titular renuncie, muchas veces para no dejar

[28]Cabe recordar que todas las referencias corresponden a 2011, año en que se realizó el trabajo de campo para esta investigación.

descubierto el dictado de clases se propone la designación directa de ese *adjunto*.

En el caso de profesionales que pertenecen a la Policía y dictan materias áulicas policiales se produce una mayor rotación debido a la alta movilidad por cambios de destino o por cursos de ascenso. En este caso, los concursos son cerrados, y se abre la convocatoria hacia dentro de la PFA. Las autoridades destacaron la importancia de contar con este personal policial que no tiene destino en la escuela -a diferencia de los/as instructores/as-, porque "traen la calle, o la realidad al aula de la escuela", pero encuentran grandes dificultades para retener a estos docentes policías porque deben gestionar permisos en sus destinos para ir a dictar clases.

Prácticas pedagógicas. División Estudios

A partir de la revisión de materiales, observaciones de clases y entrevistas con docentes a cargo de distintas asignaturas, esbozamos algunas reflexiones preliminares. Los/as cadetes de 1° y 2° año tienen una gran cantidad de asignaturas, mientras que en 3° cursan regularmente asignaturas curriculares durante el primer cuatrimestre y en el segundo sólo completan cursos básicos extracurriculares de especialidades policiales (antes mencionados) dictados por personal de áreas específicas de la PFA y organismos tales como la Asociación Nacional de Mediación, el Consejo del Menor, etc., que contienen una introducción a la institución policial a nivel operacional. Hay una gran cantidad de horas de clases que luego continúan con la actividad de capacitación policial y, rotativamente, con guardias y/o pasantías en dependencias policiales; todo ello va en detrimento de horas de estu-

dio libre e incide también en la decisión sobre el régimen de internado o externado de los/as cadetes de 2° y 3° año que, especialmente en las épocas de exámenes, optan por permanecer internados.

En la mayoría de las clases observadas se registró un alto nivel de escolarización, representado en el dictado de definiciones de conceptos que el docente identifica como relevantes, el ordenamiento en el espacio del aula según jerarquías de los/as cadetes, la presentación de éstos/as al dirigirse al/a la docente, el enfoque, la metodología de enseñanza y el nivel de los contenidos que se transmiten, entre otros elementos.

Para la División Cuerpo de cadetes, los mecanismos de selección de instructores/as difieren de la selección docente en la División Estudios. Recibimos una exhaustiva descripción por parte del jefe de cuerpo respecto del perfil de instructor policial que busca consolidarse en la escuela. Ello resultó de gran relevancia en tanto es responsabilidad de esta área (desde 1995), el diseño y desarrollo del curso de instructores policiales de la PFA, que inclusive está abierto a la participación de policías provinciales (cupo de entre 30 y 35 cursantes, con contenidos de Perfil del instructor; Metodología de la instrucción y Gestión de la instrucción).

Dicho perfil se basa, según sostienen, en una formación pensada como *tradicional* o *no innovadora*, en tanto remite directamente a rasgos relativos a la capacidad de conducción y liderazgo que deben estar presentes en el rol de instructor policial. En ese sentido, el perfil deseado para el instructor supone tres características principales: debe ser un profesor en técnicas policiales, debe ser un conductor y debe ser un modelo referente. Así, el instructor es pensado como un *formador protagónico* en tanto no sólo va a formar a los/as cadetes en cuestiones profesionales de la labor del oficial de Policía, sino que también será una figura de identificación para ellos.

Los dos rasgos principales, entonces, están constituidos por el conocimiento profesional y pedagógico, y por las aptitudes y actitudes de conductor. A ello se agrega la capacidad de ser un modelo referente, un profesional íntegro. Esto parece implicar ser una buena persona, honesta y respetuosa, según las palabras usadas por nuestro interlocutor.

La selección de los/as oficiales instructores/as supone ciertos requisitos: tener formación policial (ser policías y haber pasado por la Escuela de cadetes) y, una vez ingresados/as a la escuela, concurrir a charlas orientadoras de adaptación a la dinámica del instituto, así como realizar el curso de instructor policial dictado en la escuela. Sobre este último punto se remarcó que no es un requisito excluyente pero que cuando un oficial se postula como instructor, se considera éste y otros cursos vinculados a lo pedagógico como un valor agregado. Las autoridades de la escuela realizan entrevistas personales con los postulantes y formulan la solicitud al área de personal de la PFA, que según comentan, suele responder positivamente a esa demanda.

La tasa de recambio de instructores es baja (una o dos personas por año). Desde la escuela se promueve la permanencia de los/as oficiales instructores, que son también quienes están a cargo de las secciones. La mayoría debe conjugar la tarea de tutor de un grupo y docente en materias que dependen de la División Cuerpo de cadetes y eventualmente en otras materias del área de Estudios.

Prácticas pedagógicas. División Cuerpo de cadetes

La División Cuerpo de cadetes tiene a su cargo la implementación del subplan de instrucción. En él se incluyen las materias: Armas y tiro I, II y III, Capacitación policial I, II y III, Educación física, Pasantías

(sólo 2° y 3° año) y Conducta (esta última también se califica como una asignatura, mediante un sistema de *scoring* donde cada cadete renueva semestralmente sus diez puntos, que puede perder por sanciones disciplinarias).

Los contenidos que se dictan, como mencionamos en la sección anterior, parten de situaciones simples, que se repiten pero se van complejizando por tema y características del procedimiento de 1° a 3° año, y de principio de año a final de año. Los contenidos en la asignatura Capacitación policial se ordenan de la siguiente manera:

- **1º año:** teoría y procedimientos básicos policiales.
- **2º año:** ejercicios repetitivos para la seguridad en el accionar.
- **3º año:** ejercicios combinados que suponen mayor responsabilidad en la toma de decisiones.

En la asignatura Armas y tiro la complejización se presenta como sigue:

- **1º año:** teoría de la pistola y prácticas de familiarización con armas de fuego (desde mayo, aproximadamente).
- **2º año:** introducción de la pistola Bersa, de doble acción.
- **3 º año:** reciben el arma que usarán cuando sean designados funcionarios policiales, con el objetivo de *conocerla* en el polígono de la escuela antes de sacarla a la calle.

La complejización plantea la variación de los escenarios donde las prácticas y saberes que los/as cadetes deben aplicar vayan interpelando en mayor grado su responsabilidad en la toma de decisiones, integrando conocimientos adquiridos en las diferentes materias áulicas.

En las observaciones de clases de Capacitación policial que realizamos registramos algunos problemas entre los/as cadetes para vincular la situación que se abordaba en la práctica con contenidos de

las asignaturas de aula. Esta situación intentaba ser paliada por los instructores, que antes de la intervención práctica realizan una exposición teórica sobre los contenidos que allí se estarían articulando con otras asignaturas, especialmente con las de Derecho.

A diferencia del área de Estudios, aquí se trabaja en algo similar a una cátedra, pretendiendo, como mencionamos antes, homogeneizar y uniformar lo que se enseña y la forma de hacerlo, así como los parámetros de obtención de calificaciones entre todos los instructores. De ello da cuenta un espacio de la escuela donde se guardan los materiales que se usan para el dictado de las clases, buscando con ello garantizar que todos los grupos de cadetes al realizar los ejercicios vean exactamente los mismos contenidos, dictados de la misma manera. También en ese espacio se reúnen semanalmente los/as instructores/as para definir las actividades a realizar, que a su vez quedarán reflejadas en la herramienta organizativa PEM (Plan de Educación Mensual), que permite conocer mediante un gráfico qué está haciendo cada grupo de cadetes durante el mes en curso. Este trabajo grupal también supone definir colectivamente formas y criterios de evaluación.

La homogeneización de los contenidos y estrategias pedagógicas, así como los criterios y formas de evaluación, también permite la rotación de instructores/as entre las distintas actividades, con lo que se consigue la incorporación de variantes al dictado de una misma actividad, según planteó el encargado de la capacitación policial, de manera que los/as instructores/as no estén sólo capacitados/as para dictar una actividad en particular y siempre la misma. La rotación también es señalada como positiva a la hora de la evaluación, porque permite cruzar las evaluaciones parciales que hacen de un/a cadete diferentes instructores/as.

Vinculando esto último con la selección de quienes van a desempeñarse como instructores, las autoridades de la escuela destacaron la importancia de lograr mayor permanencia del personal en demérito del recambio, como mencionamos antes. La permanencia está asociada a la experiencia que da el tiempo en un trabajo y a la inversión que realiza la PFA en capacitar a estos recursos humanos que van acumulando conocimiento sobre cómo ir mejorando la formación de los/as cadetes en función del diseño de estrategias pedagógicas, que se van redefiniendo cotidianamente según los resultados que van viéndose en la práctica.

Aptitudes, destrezas y saberes buscados y adquiridos

A. Conducta/disciplina

La *conducta* es uno de los aspectos observados en el desarrollo de la formación policial; en tal sentido, es considerada como una asignatura del plan de estudios con una evaluación y nota independiente del resto de las materias. Su regulación, cumplimiento y sanciones están previstos en el *Manual del cadete*.

El régimen de disciplina de la institución para los/as cadetes está comprendido en dicho manual, que es un compendio de artículos de la normativa interna de la PFA en aquellos aspectos que conciernen al desarrollo de las actividades de los/as cadetes. Está subdividido en secciones, según las funciones de las actividades de los/as cadetes y el desarrollo de las actividades formativas de éstos. Comienza con una descripción de las tareas en que se dividen los distintos servicios que cumplen los/as cadetes en los grupos de guardias encargados de vigilar el establecimiento.

La organización y supervisión de las distintas actividades y los espacios de la escuela está asignada tanto a oficiales que forman parte del personal del establecimiento, como a los/as cadetes más antiguos/as, denominados así de acuerdo al mérito académico alcanzado el año anterior en las asignaturas. Existe una numerosa división de funciones para desempeñar de acuerdo con la figura que caracterice a los/as cadetes. Por ejemplo, los/as suboficiales cadetes pueden desempeñarse como suboficiales de semana, encargados/as de pabellones, de compañías (designados por el área de Cuerpo de cadetes), o los/as cadetes más antiguos/as que pueden cumplir funciones de bedeles o sub bedeles en el control del orden de las aulas (designados por el área de Estudios).

En el artículo 116 del *Manual del cadete* se establece que

> es un deber del cadete respetar y guardar las consideraciones correspondientes a sus superiores, a quienes debe ver como verdaderos consejeros y educadores que tratan de cumplir la acción directa destinada a su orientación y formación en lo profesional, físico, moral y espiritual.

El ordenamiento jerárquico que se produce a partir de la antigüedad contribuye, en este sentido, a la instrucción gradual de los/as cadetes que ingresan a partir de la función desarrollada por todo miembro de la institución más antiguo que él.

Sumada a la minuciosa descripción de las funciones para cumplir en los diferentes servicios, el manual contempla una serie de comportamientos a observar según los espacios que componen el establecimiento: dormitorios, comedores, aulas y gabinetes, biblioteca, casino, instalaciones deportivas e incluso fuera del instituto. Sobre el com-

portamiento en los distintos ámbitos, establece los usos habilitados para cada momento de la jornada, el comportamiento debido a los superiores en caso de presencia de aquéllos, las prohibiciones de uso de dicho espacio o el tipo de comportamiento que se debe observar.

El régimen disciplinario de la Escuela de cadetes considera la necesidad de evaluar periódicamente todo aspecto de la vida de los/as cadetes para "lograr un elemento apto y eficaz para la labor a desarrollar". Las transgresiones al régimen disciplinario establecen una jerarquía de las faltas cometidas. Se consideran faltas leves una larga lista de actitudes que hacen al desarrollo de las actividades previstas y los modos correctos de ejecutarlas, incluso vinculado a comportamientos de la vida familiar de los/as cadetes. Las faltas graves son aquellas que afectan sustancialmente el funcionamiento o la imagen de la institución y están representadas por otras actitudes enumeradas en una lista. Las sanciones, según la falta cometida, son apercibimientos, arrestos, arrestos de rigor, destitución de grado o baja, y los procedimientos administrativos varían para el establecimiento de la sanción de acuerdo a la gravedad de la falta cometida. Las faltas cometidas, además de ser sancionadas con los castigos señalados, contemplan la reducción de puntaje en la nota de conducta, la cual se inicia en cada período (equivalente a un cuatrimestre) con diez puntos, que van descontándose por cada una de las faltas incurridas.

Los instructores y el régimen de disciplina

La observancia de la conducta es una de las funciones centrales de los/as instructores/as, que muestran conocer a cada uno de los/as cadetes con los que interactúan e identifican, y requieren que se

presente a cualquiera de ellos que cometa una falta o incluso un error en la instrucción. De esta manera, tienen un seguimiento permanente de cada cadete que se hace evidente en clases y capacitaciones.

Las menciones de instructores/as y los usos que, según las consideraciones de los/as cadetes, hacen de la puesta en funcionamiento del régimen de conducta y la función del régimen disciplinar, son variadas, y en algún punto contradictorias. La diferencia fundamental de criterios reside en la comprensión de la sanción, por un lado, como un hecho educativo y disciplinador o, y por el otro, como la consecuencia reglamentaria frente a una falta cometida. En el primero de los casos la sanción no parece valer tanto como consecuencia de la falta sino como forma de aprendizaje y enseñanza de la jerarquía mediante la potestad de los superiores de sancionar. Es, desde este punto de vista, una de las formas de aprender la jerarquía y el respeto a la autoridad.

En las entrevistas realizadas a instructores/as, uno de ellos explica la puesta en funcionamiento del régimen disciplinario:

> La idea es que piensen, entiendan la falta y no que son robotitos. Siempre se les explica el porqué de las sanciones y que sólo se aplican si son justas. La sanción a una falta en sí misma no enseña nada; hay que explicarles por qué es de esa manera.

La falta y su sanción es para este instructor una manera de comprender el régimen que tiene la vida en la institución, pero no debe ser arbitrariamente aplicada sino racionalmente comprendida y explicada. El mismo instructor dice que las faltas más frecuentes son

> por entrar tarde al aula o quedarse dormido, ante lo cual lo mandamos una a dos veces a lavarse la cara, le preguntamos si está

> bien y si le pasó algo y si la situación se reitera recién ahí sí aplicaríamos la sanción.

Sobre una sanción que es señalada por los/as cadetes como muy frecuente, la limpieza de las habitaciones, el instructor responde reiterando que

> no se sanciona arbitrariamente; en las piezas sólo miran que no haya toallas mojadas, botellas tiradas y que las tres baldosas desde la puerta al final de la habitación estén limpias porque es lo que *la gente* ve cuando pasa por las habitaciones; sin embargo, debajo de las camas y otros lugares puede estar todo sucio y no importa.

Señala que las faltas graves son poco frecuentes e indica el mecanismo que prevé el *Manual del cadete* para la sanción de una falta de este tipo. Utiliza el ejemplo de cadetes que fueron encontrados habiendo abandonado el área de guardia y descuidando el armamento asignado para dicha función. Eso fue evaluado de acuerdo al riesgo al que expusieron a la escuela y, consecuentemente, fueron dados de baja, pero es el único ejemplo que recuerda en el último tiempo de establecimiento de faltas extremas.

Otro de los instructores señala, en coincidencia con el antes citado, que "la sanción no busca castigar sino hacer reflexionar al cadete, que tome conciencia del error que cometió y cambie su conducta". Aclara que existe gran variedad de sanciones: apercibimiento verbal (reto), deméritos en los puntos de conducta y días de arresto (según las Normas de Funcionamiento Interno, cada día de arresto incluye un turno sin salida y 0.20 de demérito en conducta). El objetivo de la sanción, de acuerdo con su perspectiva, sería la reflexión, el arrepentimiento, la corrección de la conducta, *aprender del error*.

Algunos instructores consideran que el régimen de disciplina de la escuela es una transición hacia la práctica laboral y que, de no existir, muchos/as cadetes abandonarían (por no estar adaptados/as) una vez egresados/as y trabajando en las comisarías, lo que implicaría un gasto institucional mayor y un problema en las dependencias policiales. Por esto, dicen que el código de conducta escolar intenta igualarse con el código de conducta de trabajo en las dependencias policiales.

Las faltas no son señaladas exclusivamente de modo individual; uno de los instructores de semana plantea que en general las faltas que él aplica son por falta de limpieza en las habitaciones o desorden. Al preguntarle cómo individualizaba al responsable señaló que había grupos de tres o cuatro cadetes de cada habitación por cada día de la semana encargados de limpiarla: comienza primero hablando con ellos, les llama la atención y si se reitera, aplica una sanción.

En una de las visitas que realizamos a la escuela se estaba realizando una "junta" del Consejo de Disciplina, que se reúne sólo para considerar las faltas graves. Era por una cadete de 3° año que no se había presentado a la pasantía el viernes anterior durante la noche, en el turno de 22 a 6. No había avisado ni en la escuela ni en la comisaría; desde la escuela la llamaron por teléfono en reiteradas oportunidades y no había atendido. El director se ocupó de pedirle que explicara lo que le pasó y en este caso le dijo que debía haber avisado, que "todos tenemos problemas, que nos pueden pasar cosas. Incluso en una comisaría puede pasar y se pide permiso". La cadete dijo que creyó que si llamaba la iban a hacer ir a la comisaría igual. Le aplicaron "veinte días de arresto de rigor", lo cual significó restarle ocho puntos. Ella tenía 8,80 de puntaje en conducta y, luego de esta sanción, le quedaron 0,80. Como no tiene aplazo en conducta del período anterior, no corre

riesgo de irse de baja por ahora. Esos 20 días de arresto significan cuatro fines de semana adentro de la escuela, pues son cinco turnos por fin de semana en el caso de los/as cadetes que ingresan a las 16 del sábado. Un turno es de cinco horas aproximadamente [29].

Al poner en consideración los criterios ante el establecimiento de sanciones frente a faltas graves, uno de los miembros del Consejo de Disciplina plantea que se tiene en cuenta: primero, si asume la falta o si, por el contrario, pone excusas; segundo, los antecedentes, cómo le va en estudios y cómo le fue en conducta; y tercero, qué hizo después de la falta, si luego avisó o se presentó más tarde, cosa que en este caso no sucedió. El Consejo de Disciplina se reúne, como máximo, siete u ocho veces al año, menos de una vez por mes. No es habitual que haya casos de faltas graves (ver *Docentes e instructores/as policiales. Sistema de selección y designación, campos profesionales de procedencia y prácticas pedagógicas*).

Sobre la divergencia acerca del valor pedagógico de las sanciones, frente a lo cual los instructores plantean que la falta en sí misma no tiene una función educativa, el jefe de cuerpo plantea que, lo que sí es relevante, es el momento en que se comunican las sanciones. En 1° año se hace cada día cuando se produce el arrío de la bandera, porque consideran que la sanción es una instancia educativa que los demás deben conocer. En cambio, en 2° y 3° año se comunican en el orden del día del viernes de manera de definir quiénes se quedan el fin de semana y quiénes no.

Las sanciones también tienen el objetivo de comprender su procedimiento para saber aplicarlo en las tareas de conducción futuras. En palabras de uno de los instructores:

[29] En rigor, los días son turnos.

> Vemos cómo se aplican las sanciones. Que se debe empezar y terminar en ese momento, no seguir hostigando a quien ya se le aplicó la sanción. Hacerlo de un modo claro, en una situación concreta definida para eso. Y explicar las razones por las cuales se aplica. Saber sancionar es una de las habilidades esperables de aquel que está destinado a conducir recursos institucionales y la escuela es el ámbito donde aprender a hacerlo.

Los cadetes y el régimen de disciplina

Los/as cadetes describen la propia experiencia vinculada al régimen de disciplina y la vida en la escuela con criterios distintos de los expuestos por los/as instructores/as. En general, reconocen que al ingresar a la escuela hay que adaptarse a un conjunto de reglas que limitan la independencia individual en relación con la manera de comportarse afuera o antes de ingresar, pero lo interpretan de distintos modos.

Algunos caracterizan el régimen de disciplina en su relación con la futura experiencia institucional. El manejo estricto y riguroso del horario de cadetes por parte de la escuela enseña a incorporar la práctica futura en las comisarías, donde ellos no podrán abandonar el servicio en el momento que quieran o cumplido un número determinado de horas laborales ya que, ante cualquier imponderable, deberían quedarse lo que haga falta. Es "vivir para la vocación, lo tenés que sentir, te tiene que gustar", afirma un cadete. Este mismo cadete aceptaba como parte del trabajo policial el sacrificio del tiempo personal, de la familia, etcétera.

Nos señalan que desde un principio se les explicitan las pautas necesarias para habitar la escuela: por ejemplo, cómo mantener deter-

minado cuidado corporal y de la imagen, ya que esto va a ser percibido por la gente de "afuera", que hará una evaluación de la institución a partir de la imagen de los individuos que la integran. Consideran que al mes de estar en la escuela aprenden de manera bastante clara las pautas de convivencia escolares y que la mejor forma de aprenderlas es estando ahí; este aprendizaje se produce desde el inicio del internado, con la lectura del *Manual del cadete* y su puesta en práctica gradual. Esto último se instrumenta a partir de una creciente rigurosidad en las sanciones mediante prueba y error.

Como faltas frecuentes los/as cadetes señalan haber sido sancionados por:

- Fumar en lugares y momentos no habilitados.
- Usar celular.
- Estar mal peinada: es la causa principal -y completamente subjetiva, según las cadetes- de sanciones para las mujeres.
- Falta de lustre de los zapatos y limpieza de la ropa.
- No entregar documentación en forma y tiempo: son documentos que les pide la escuela para tener la información de sus cadetes.
- Ingresar tarde a la escuela.
- Usar de modo incorrecto o inadecuado de los espacios (por ejemplo, anunciarse para una guardia en la oficina incorrecta del pabellón dirección o "merodear" en los alrededores del casino de oficiales).
- Realizar una inadecuada limpieza de las habitaciones.

Respecto de la prohibición del uso de teléfonos celulares, una de las faltas frecuentes, si bien los/as cadetes reconocen que de una manera u otra hay celulares dando vueltas por el colegio, entienden que

no es lo mismo que exista la prohibición a que no exista. Consideran que la prohibición resulta efectiva aun en su cumplimiento parcial, ya que obliga a un uso muy restringido y secreto, de modo que no altere las actividades escolares. La prohibición del uso de teléfonos celulares es permanente: los/as cadetes no tienen permitido encender el suyo desde que ingresan a la escuela y durante ningún momento del día.

Aun cuando cadetes de años superiores tienen la facultad de sancionar a aquellos menos antiguos y se espera que sancionar sea una de las habilidades que aprendan en su paso por la escuela, algunos cadetes expresan no haber sancionado nunca a otros cadetes subalternos:

> porque yo también fui cadete y pienso que hay otras formas de hacerle aprender a la persona antes que sancionarlo y hacerlo que se quede un sábado o un domingo, que eso me pasó a mí y no me gustaba. Yo al cadete le hablo como persona porque para mí primero es una persona y después es un cadete.

Afirman que siempre primero les hablan para que reconozcan la falta y, si no lo hacen, entonces les explican que ellos no son superiores sólo para sancionar, sino porque dado que saben más, deben enseñar y aconsejar a los/as cadetes subalternos/as.

En cuanto a la frecuencia de las sanciones, la totalidad de los/as cadetes entrevistados/as fueron sancionados/as por tareas de limpieza. Uno de ellos expresó: "Pasa el oficial y si está sucio o hay algo que no le gusta..., te sanciona". Las sanciones por limpieza son para todo el grupo a cargo de la función. Ellos sostienen que cuando forman parte del grupo de limpieza, especialmente los lunes, son sancionados casi todas las semanas y que aun estando la habitación limpia pueden ser sancionados. De modo que, en este caso, la sanción no responde a la

falta cometida sino al aprendizaje de la autoridad y la jerarquía mediante la sanción de faltas arbitrariamente identificadas.

Las sanciones son experimentadas como arbitrariamente fundadas por varios de los cadetes. Una expresión frecuente es "el cadete está siempre en falta", en la cual se expresa que un/a instructor/a o autoridad de la escuela podría sancionar a un cadete casi en cualquier momento por una diversidad de motivos, o sin motivo aparente. Esto ratifica el sentido fuertemente disciplinador de las sanciones y cómo ellas configuran un modo de transmitir la autoridad y jerarquía. A la vez, *saber sancionar* ocupa un lugar relevante entre los principios transmitidos de la conducción policial, y soportar las sanciones es el método -en este caso- de incorporar y administrar ese conocimiento específico.

El aprendizaje toma forma en el cuerpo, las formas corporales, los saludos a los superiores. El transitar por la escuela marchando y la disposición corporal prevista para cada situación son unos de los aprendizajes más significativos. Si bien de cara a los ensayos de desfiles para ceremonias específicas (como la jura de la bandera) se dedican entre 3 y 10 clases, el desfile es una práctica que se enseña a lo largo de los tres años. El disciplinamiento de los cuerpos es una de las consecuencias de estos procesos. Recibir una sanción ante disposiciones corporales que distan de las institucionalmente establecidas es un modo de incorporar este aprendizaje policial.

B. Uso de la fuerza

La enseñanza del uso de la fuerza

El aprendizaje sobre el uso de la fuerza es entendido por instructores/as y autoridades de la escuela como uno de los aspectos centrales

de la formación policial. En ese sentido, realizan numerosos ejercicios en los que se les explicita a los/as cadetes la necesidad de aplicar racionalmente las facultades vinculadas al uso de la fuerza por parte del personal policial. El uso consciente, meditado y responsable de la fuerza recorre varias de las materias del área de estudios y de cuerpo. El análisis que presentamos resultó de las observaciones de actividades y entrevistas a instructores/as y docentes de las materias Capacitación policial –con especial énfasis en los procedimientos realizados en las áreas de entrenamiento-, Armas y tiro y Defensa personal (uno de los temas contenidos en la materia Educación física)-, todas dependientes del área de Cuerpo de cadetes.

En las distintas situaciones observadas se articulaba el significado del uso progresivo y racional de la fuerza, siguiendo una escala ordenada por principios de legalidad, proporcionalidad, gradualidad y oportunidad. De esa manera, tanto en las clases de Capacitación policial como en distintos ámbitos de intervención el abordaje de las nociones de uso de la fuerza se realiza con procedimientos que parten de la utilización del uniforme policial o de algunos de sus elementos, y se resalta que la presencia del efectivo es la primera opción de actuación policial posible, según requiera cada tipo de situación enfrentada. La presencia como primera instancia en la gradación del uso de la fuerza se consolida en los modos aprendidos de dirigirse a un "sospechoso": identificarse con voz firme y clara dando órdenes que procuren neutralizar conductas agresivas o delictivas. La elección de los cursos de acción es presentada por los instructores como la habilidad principal que deben desarrollar los futuros policías, ya que ésta surgiría como resultado de un proceso de toma de decisiones donde se evalúa la situación, se planea la respuesta más indicada y, en consecuencia, se

actúa. Vemos a continuación ejemplos de estos ejercicios en distintas actividades formativas de la escuela.

En clases sobre defensa personal se recrean o simulan situaciones de enfrentamiento con ejercicios de lucha cuerpo a cuerpo donde un cadete personifica al *policía* que intenta reducir a otro que hace las veces de *delincuente* y debe resistirse activamente a tal acción. Los ejercicios consisten en aplicar técnicas de reducción previamente explicadas y demostradas por los profesores de Educación física: cómo derribar al contrincante, apoyando un pie sobre la pantorrilla para tumbarlo y, una vez que está en el piso, tomarlo del brazo, girándolo de modo que quede con la boca hacia el piso y así poder esposarlo. Luego de la demostración práctica, los/as cadetes realizan el ejercicio durante algunos minutos hasta que el profesor les indica variantes de éste. Los/as docentes destacan que existe una diferencia entre la lucha allí simulada y una real, donde la resistencia activa del individuo que intenta evitar ser reducido constituye una gran dificultad para el policía si éste carece de un entrenamiento de este tipo. En las clases, los profesores advertían a los/as cadetes sobre esta diferencia indicando, por ejemplo, que entre esas condiciones reales deben tener en consideración que cuando la persona se encuentra bajo los efectos de estupefacientes la intervención es aún más difícil, ya que se eleva el umbral de resistencia al dolor. Teniendo en cuenta las particularidades de cada situación, remarcaban que se debe reducir el daño para sí mismo y para otros al desarrollar el procedimiento, y advertían que la instancia de utilización de la fuerza física se habilita cuando han fracasado niveles menores de la escala de uso racional de la fuerza, que puede suponer la necesidad de trabajar en equipo o pedir refuerzos según la evaluación de la situación que hace el efectivo. El trabajo en

equipo fue señalado como uno de los saberes más relevantes en lo que hace a la coordinación y control de tareas para un uso gradual y racional de la fuerza, donde un policía ordena y ejecuta el procedimiento -el *principal*-, mientras es apoyado por un compañero -el *secundante*- que le provee seguridad cubriendo con su presencia o apuntando con el arma durante, por ejemplo, un procedimiento de registro y detención.

Registramos que para realizar los ejercicios se hace un leve uso de fuerza física que, no obstante, no deriva en lesiones entre los/as cadetes. Pudimos observar que al término de cada clase practican un ejercicio que los profesores denominan *lucha* y que, a lo largo del desarrollo de la clase, los/as cadetes -especialmente, en la compañía femenina- mostraban cierta ansiedad por la llegada de dicho momento de cierre, que experimentan más bien como una actividad lúdica. El ejercicio consiste en agruparse en parejas que por algunos minutos compiten utilizando su fuerza física en procura de reducir a su par. La actividad se realiza bajo la supervisión de los profesores y el ambiente de la clase cobra entonces el momento de mayor distensión.

El uso de la fuerza como coerción física también es abordado en la enseñanza de los procedimientos que involucran diferentes técnicas para el registro de personas. Mediante el aprendizaje de la correcta ejecución de estos procedimientos se busca que el/la cadete incorpore la premisa de evitar el abuso de la fuerza física del funcionario policial: se enseña el modo correcto de solicitar a un sujeto demorado en la vía pública que muestre sus pertenencias, o bien requisarlo, esposarlo o introducirlo en un móvil policial para trasladarlo detenido. Como dijimos, la sola presencia policial es evaluada como una intervención disuasiva seguida, si es necesario, del *dominio verbal*, definido como el modo de dirigirse a un sospechoso "dando órdenes con tono

fuerte, buena dicción, instrucciones claras y con el carácter apropiado". En caso de que el dominio verbal fracase se acude al uso de lo que se denomina *dominio corporal*.

Respecto de la gradación máxima en el uso de la fuerza, la utilización del arma de fuego, los/as cadetes reciben su instrucción en la materia Armas y tiro, cuyos contenidos se restringen a la práctica de tiro complementada con el desarrollo de temas relativos al marco legal sobre el uso de armas. La formación en la evaluación y planificación de la actuación que finalmente desarrollarán queda escindida del espacio de Armas y tiro. En distintas oportunidades, los instructores de Armas y tiro mencionaron que ellos trabajan a partir del supuesto de que la situación ya ha llegado a la necesidad de utilizar el máximo de la fuerza, y que no es ése el espacio para evaluar y reflexionar sobre la medida de fuerza que se utilizará según las características del hecho por el cual estarían interviniendo los/as policías como fuerza pública.

De las observaciones y las entrevistas realizadas con personal de esta área surgió que para ellos lo primordial es que los/as cadetes aprendan y apliquen correctamente los procedimientos de seguridad en el uso de armas de fuego. Las recomendaciones al respecto son enseñadas para aplicarse en esos espacios de práctica en particular y como principios generales para la seguridad en la portación del arma reglamentaria, su limpieza y conservación, su guardado en las viviendas familiares de los/as policías, etc., cuidando la seguridad propia y de terceros. Hay una insistencia permanente de estas precauciones que se evidencia en la repetición de los procedimientos para constatar si el arma está cargada y con qué tipo de munición, que se realizan en cualquier ejercicio donde se manipulen armas de fuego, tanto en los polígonos de tiro como en las áreas de entrenamiento.

Según nos informaron, las normas de seguridad para el uso de armas de fuego que rigen en la escuela surgen de un manual producido por la división de tiro de la PFA que regula la actividad para todas las dependencias policiales, incluida la escuela. Los/as cadetes aprenden esas normas y protocolos de seguridad en las clases teóricas del primer semestre de la carrera, donde también conocen los mecanismos de funcionamiento del armamento de dotación de la PFA y los procedimientos específicos en los ejercicios de polígono. Las normas generales de seguridad que deben observarse en el polígono de tiro son reiteradas por los suboficiales cadetes cada vez que ingresa un nuevo grupo de alumnos, y se designa a tres cadetes auxiliares por día para que estén a cargo del procedimiento de evacuación de heridos si hubiese un accidente.

El área de Armas y tiro supervisa el funcionamiento de los dos polígonos de tiro y administra la armería de la escuela. Las pistolas que allí se guardan se usan para la práctica de las intervenciones policiales simuladas en las áreas de entrenamiento y para las de tiro en polígono, mientras que los fusiles y ametralladoras son los que se exhiben en las formaciones de los desfiles.

La escuela cuenta con dos polígonos de tiro, construidos a partir del antiguo polígono militar que allí existía. En la división respectiva se logró montar un polígono de tiro de escuela que cuenta con un software informático para realizar el seguimiento del desempeño de los tiradores. El segundo polígono es para tiro operativo policial, donde los tiradores ingresan de manera individual y realizan prácticas con munición apta para el disparo, y situaciones variables con blancos simulados a través de proyecciones, con luz de día o por la noche, con sonidos de sirenas, pudiendo el tirador adoptar distintas posiciones, entre otras configuraciones posibles.

Una de las principales destrezas que se busca que adquieran respecto del uso del arma de fuego es la eficacia en los disparos; la puntería. Ésta se va evaluando con ejercicios cuya complejidad aumenta con el transcurso del tiempo, especialmente al momento de pasar al segundo polígono -en el último año de la carrera-, donde se incorporan distintas técnicas y posiciones de disparo, y los/as cadetes son expuestos/as a situaciones con diferentes tipos de estímulos. Como primer objetivo se persigue la eficacia en los disparos, mientras que posteriormente, cuando pasan a usar el polígono de tiro operativo, el/la cadete debe considerar si corresponde el uso del arma de fuego o no, lo que los instructores denominan realizar un "tiro meditado y responsable". De esta forma se busca intercalar situaciones de tiro e instancias de reflexión sobre el desempeño individual en aquéllas. A tal efecto, los/as cadetes realizan pocos disparos (entre seis y diez) cada vez que pasan por el polígono, actividad que desarrollan con una periodicidad de un día por semana. Las características que se imprimen a las simulaciones de tiro operativo responden a las estadísticas que posee la PFA acerca de las circunstancias más frecuentes en que se producen los enfrentamientos en el trabajo policial[30].

En todas las actividades de enseñanza/aprendizaje del uso de la fuerza/coerción, los instructores señalan que se parte de los conocimientos que los/as cadetes adquieren previamente acerca del marco legal que regula y limita el uso de la fuerza policial, normativa que es referida permanentemente por instructores y cadetes en las clases

[30]Según se nos señaló, la mayor frecuencia de enfrentamientos se produce a una distancia menor a los 25 metros, y promedia los 11 metros, aproximadamente, en enfrentamientos "de vereda a vereda".

de Capacitación policial, donde también los instructores aportan las actualizaciones de este marco normativo que han aprendido en los diferentes cursos de perfeccionamiento que realizan. Ésta es la forma en que en la escuela se piensa la *integralidad* en la enseñanza sobre el uso de la fuerza (en distintas áreas de enseñanza y en varias materias). Primero se enseñan los códigos legales en las materias de aula (derecho constitucional, penal, procesal penal, derechos humanos y garantías y los códigos de conducta de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley). Esta enseñanza tiene un orden que no es azaroso: la enseñanza va desde los marcos legales más generales (derecho procesal penal) hasta los más específicos de la función policial (códigos de conducta). Seguidamente, se enseñan normativas específicas de la PFA: las reglamentaciones de la PFA (ley 21.965), la ley orgánica de la PFA (con énfasis en el artículo 8, sobre el uso de la fuerza) hasta el nivel de las órdenes del día específicas sobre el tema, como por ejemplo la orden del día Nº 7 (que se refiere al protocolo de actuación para utilización de armas de fuego).

Cadetes y aprendizaje del uso de la fuerza

Los/as cadetes expresan que en todas y cada una de las clases de tiro en polígono se les recuerdan los protocolos de seguridad que deben seguir para los ejercicios y el protocolo de emergencia en caso de algún accidente. Al ser entrevistados pudieron exponer ambas medidas de seguridad de forma detallada.

Las armas de fuego que se usan en el polígono son: pistola (9 mm.), pistola ametralladora (FMK 3) y escopeta (Ithaca 1270). Resulta interesante que ante la pregunta sobre la enseñanza/el aprendizaje en el

uso de otras armas de fuego dijeron que se restringía a dichas armas, que son de dotación de la PFA. Se establece una clara diferencia entre los espacios y la importancia otorgada a la capacitación en la utilización de armas de fuego y otro armamento de tipo disuasivo también de dotación de la PFA, como por ejemplo el *tonfa*, gases lacrimógenos y otros medios de dispersión de grupos de personas, que no son considerados por cadetes e instructores como armas en términos generales.

Con respecto a la *integralidad* en la enseñanza del uso de la fuerza, los/as cadetes señalan que la capacitación práctica se complementa con los conocimientos transmitidos en diferentes materias, por ejemplo: la instrucción que reciben de los/as oficiales acerca de qué cosas hacer paso a paso (primero dar la orden de alto, intentar usar la mínima fuerza posible, etc.) se complementa con lo que les enseñan en defensa personal (técnicas concretas de reducción de personas como el modo de hacer una *palanca*, por ejemplo) y al mismo tiempo se nutre de la normativa legal acerca del uso de las armas (no violar los derechos del individuo, etc.). Asimismo, aclaran que los instructores les transmiten permanentemente la importancia de evitar lesionar a la persona o *personalizar* (llevar a la vida personal y privada). Nos explicaron que en 2° año les enseñan la *teoría ideal* (entendiéndose por esto una situación sin resistencia activa por parte de los actores con los que interactúan) para que tengan una base acerca del modo ideal de procedimiento. Luego, en 3° año, las situaciones en las áreas de entrenamiento se vuelven más *reales*, considerando que la realidad implica siempre algún grado de resistencia pasiva o activa por parte de aquellos con quienes se interactúa.

Los/as cadetes niegan que existan manuales sobre protocolos del uso de la fuerza y dicen que el *Manual de capacitación policial* contiene

información insuficiente en relación con este tema. A pesar de indicar que no poseen dicha información por escrito, destacan que los instructores explican y refieren a estos protocolos en cada ejercicio realizado en las áreas de entrenamiento.

C- Capacitación policial

La capacitación policial es el espacio formativo en el cual se desarrollan los saberes específicos de la práctica policial; en ese sentido, está organizada según los distintos procedimientos que forman parte de la labor policial instrumentados a través de simulaciones de aquéllos, supervisadas por instructores/as policiales. Los ejercicios ejecutados intentan recrear casos y procedimientos reales que, en algunas ocasiones, son relevados de las dependencias institucionales correspondientes y se ejecutan en las áreas de entrenamiento construidas para tal fin.

Los procedimientos analizados aquí están incluidos en el *Manual de Capacitación policial* y además se han observado numerosos ejercicios en sus correspondientes áreas y se han realizado entrevistas a los instructores a cargo de éstos.

Manual de Capacitación policial

Publicado por la Editorial Policial de la PFA, este manual fue realizado por instructores de la Escuela de cadetes y en él se puede leer que se realizó "con el objeto de pautar algunos de los procedimientos que cotidianamente efectúa el personal policial en su tarea en la calle, buscando perfeccionar el profesionalismo y la seguridad de los intervinientes".

Dicho manual consta de seis apartados según el procedimiento a ejecutar:

1. Registro de personas
2. Sustracción, control e identificación de automotores
3. Tránsito público
4. Allanamiento
5. Intervenciones en la vía pública
6. Procedimientos especiales

Cada uno de los procedimientos está acompañado por su definición (jurídica y conceptual), los pasos a seguir, las fotos o ilustraciones que grafican el accionar y las variantes posibles de acuerdo a las características específicas del suceso que da lugar a la intervención. El marco legal que habilita las intervenciones y el tipo de acta que debe elaborarse se encuentran al final de la explicación de cada uno de los procedimientos, acompañados de una síntesis del tema desarrollado. Con el manual, instructores y autoridades de la escuela han logrado modelizar y estandarizar el accionar policial en los procedimientos mencionados, así como explicarlo clara y gráficamente, incorporando diversos recursos visuales.

Organización del dictado de la asignatura Capacitación policial

Las clases correspondientes a esta materia se desarrollan en las cuatro áreas de entrenamiento construidas para ese fin, a las que nos referimos en las primeras páginas de este trabajo, cuya creación fue señalada como uno de los cambios recientes en la institución.

El área 1 está dedicada a las intervenciones que se efectúan sin una orden judicial. Es un área cerrada que se ubica en uno de los subsuelos de la escuela y consta de tres espacios diferenciados: un audito-

rio, donde cadetes e instructores observan y escuchan en simultáneo la ejecución de los ejercicios realizados por los alumnos seleccionados en cada oportunidad, mientras se discute el procedimiento de estos últimos en alguno de los otros ámbitos; una habitación que recrea el ambiente principal de una vivienda; y un tercer espacio, de varios cientos de metros cuadrados, donde una serie de paneles dispuestos para formar distintos ambientes configuran espacios que permiten disparar con municiones de pintura hacia blancos que caen o se deslizan por las paredes mientras se activan distintos estímulos sonoros y lumínicos.

El área de entrenamiento 2 se encuentra a cielo abierto y recrea un centro comercial; está constituida por dos cruces de calles con su correspondiente señalización y una serie de comercios que aparentan conformar una calle concurrida. Allí se trabaja sobre intervenciones en el espacio público y procedimientos viales.

El área 3 se encuentra en otro de los subsuelos de la escuela y está dedicada a la práctica de allanamientos con órdenes judiciales; consta de un galpón al que se ingresa por una persiana metálica y en su interior, dependiendo de la zona del área que se habilite, aparecen distintos ámbitos: una cocina de drogas, una imprenta clandestina de billetes, un taller de falsificación de documentación automotor, un taller textil clandestino y, al final del área, un aula. Las actividades desarrolladas pueden ser observadas por cadetes que se encuentran fuera de la escena y se ubican a lo largo del área, ocultos por un telón.

El área 4 es el espacio más recientemente construido para la capacitación policial. Se encuentra junto al área 2 en el parque de la escuela. Allí están dispuestos distintos medios de transporte: un helicóptero, un andén ferroviario con su correspondiente cruce y dos vagones de tren, un colectivo urbano, un auto y un patrullero.

El desarrollo de las clases tiene generalmente tres etapas: la primera está centrada en la explicación del procedimiento que se va a realizar; se toman algunas cuestiones del manual de procedimientos y material seleccionado a modo de introducción para ese encuentro. Esa introducción teórica retoma los contenidos considerados en las materias del área académica (básicamente, en las asignaturas jurídicas). La segunda parte del ejercicio consiste en la recreación, actuación de los/as cadetes mediante, del procedimiento en cuestión en sus etapas de planificación, ejecución y balance. La última etapa es la puesta en común y el análisis de los procedimientos ejecutados, que se acompaña con la corrección de los errores por parte del/la instructor/a. En varios de los procedimientos realizados, éstos aclararon que el armado de situaciones responde a casos reales identificados por divisiones de la Policía (por ejemplo, Homicidios o Drogas peligrosas) para su práctica en la Escuela de cadetes.

Los ejercicios suelen cumplir con la primera y la última de las etapas antes descriptas, según lo estipulado en el manual y en los contenidos de Capacitación policial; sin embargo, hemos observado que el desarrollo de los simulacros de actuación suele presentar numerosos errores de procedimiento de los/as cadetes en aspectos indicados en la presentación de cada una de las clases y protocolos de actuación generales, como por ejemplo el uso del arma reglamentaria. La lógica de estos espacios involucra la capacidad de aprender de los aciertos y de los errores, ya que los/as cadetes que no están participando en la simulación de los procedimientos acompañan el desarrollo de aquéllos e indican al instructor los errores que están cometiendo sus compañeros y les señalan al finalizar el ejercicio.

En el caso de la asignatura Armas y tiro, en ninguna de las observaciones hemos presenciado errores de procedimiento de acuerdo con

los protocolos de uso de armas de fuego; allí lo que variaba sustancialmente era la eficacia de los disparos entre los tiradores, pero los protocolos de seguridad son respetados por todos los/as cadetes.

D- Pasantías

La otra modalidad que adoptan las prácticas integradoras de conocimiento está conformada por las prácticas profesionales supervisadas o *pasantías*. Se trata de una práctica formativa obligatoria desarrollada por los y las cadetes en dependencias institucionales distintas de la escuela. En el caso del escalafón Seguridad, son asignados a algunas de las 53 comisarías de la PFA en grupos de cuatro cadetes por año para cada dependencia. En los escalafones Bomberos, Pericias y Comunicaciones el modo de organización es diferente: se resuelve de modo más variado y los/as cadetes asisten a espacios de distinta naturaleza.

Las comisarías varían entre el segundo y el tercer año, y esto sucede según dos criterios. En primer lugar, se busca que los/as cadetes desarrollen su experiencia pre-profesional en destinos ubicados en zonas con características sociodemográficas contrastantes entre sí y conozcan una serie de procedimientos que varían según la dependencia. Por otro lado, el criterio es asignar un primer destino en 2° año que se encuentre lejos de los domicilios de los/as cadetes, y facilitar luego la accesibilidad a las dependencias donde desarrollan sus pasantías en 3° año y probablemente serán el primer destino al egresar. Cabe señalar que en la asignación de este primer destino del oficial son las autoridades de la escuela las únicas que intervienen. La asignación de la comisaría a la cual el oficial ayudante sería destinado a su egreso sigue los mismos parámetros para todos, a excepción del abanderado/a o el/la

que tiene el mejor promedio del escalafón, a quien históricamente se le asigna la comisaría 1ra, a modo de reconocimiento.

Los/as cadetes de 2° y 3° año tienen diferentes funciones asignadas en el desarrollo de su pasantía. La inician realizando trámites simples y luego, en el tercer año, comienzan a elaborar sumarios y realizar trámites de mayor complejidad. Este criterio, sin embargo, depende del cumplimiento de las necesidades de cada dependencia. En 2° año realizan sus pasantías dos días a la semana, lunes y viernes, de 15 a 18, y se retiran luego a sus hogares. Según las autoridades de la Escuela, quien se encuentra de guardia no debe concurrir a pasantías, pero de acuerdo con los comentarios de algunos cadetes de 3° año, finalizado el horario de su pasantía han tenido que regresar a la institución para cumplir con las guardias semanales. En 3° año deben cumplir cuatro turnos diferentes, dos de ellos por la mañana (lunes y martes de 8 a 11), otro por la tarde (miércoles de 15 a 18) y el último por la noche (desde las 22 del viernes hasta las 6 del sábado). Según los cálculos realizados, los/as cadetes de 2° año cumplirían unas 300 horas de pasantías anuales y los de 3° año, unas 730, lo que completaría 1.030 horas durante la carrera.

Las pasantías son evaluadas en las dependencias policiales a través de una planilla que se encuentra a disposición de los denominados *oficiales coordinadores* de pasantías. Estos coordinadores son oficiales con funciones administrativas en la comisaría, y que cumplen horarios no rotativos; es decir, que trabajan en el horario conocido como *de oficina*: desde la mañana hasta la media tarde, repitiendo diariamente el turno en la misma franja horaria. La elección del/la oficial que cumplirá funciones de coordinador de pasantías corresponde al titular de la comisaría. Los/as oficiales de guardia y oficiales de servicio de

cada dependencia, con quienes los/as cadetes comparten el espacio de trabajo, rotan de acuerdo al sistema de turnos en *cuartos* y *quintos*, lo cual implica que no están presentes en los distintos turnos que deben cumplir los pasantes[31]. El criterio de evaluación parece funcionar, sin embargo, a través del consenso con los/as oficiales a cargo de la guardia que comparten la labor cotidiana de los pasantes y el oficial coordinador, que es a quien se notifica en caso de ausencia o cualquier variante dispuesta por la escuela en la actividad de los/as pasantes.

Hemos podido observar y reconocer en los discursos de los/as instructores/as que la experiencia de las pasantías no era elogiada de manera unánime. Parecen ser espacios poco estandarizados de aprendizaje, por medio de los cuales los/as cadetes llegan a las más diversas dependencias en un primer acercamiento a la práctica profesional sin un seguimiento planificado y sistemático tal cual lo experimentan en la escuela; ese acercamiento a los procedimientos policiales reales es evaluado por algunos instructores como una deformación del aprendizaje, ya que los/as alumnos/as adquieren modos de actuación muchas veces inadecuados para el deber ser de los procedimientos que se busca desarrollar en la escuela. Al mismo tiempo, pudimos observar cómo la experiencia adquirida por los/as cadetes en las pasantías era compartida en las clases, lo que las enriquecía con ejemplos concretos. En ese sentido, las pasantías pasan a ser el espacio formativo menos supervisado por la escuela y ello se evidencia en el desempeño de los/as cadetes en las áreas de entrenamiento, donde muchas veces

[31]El sistema de turnos es el modo en que se divide el conjunto de los efectivos de una comisaría mediante la asignación de un horario de 6 a 8 hs de cumplimiento del servicio. El número de turnos corresponde a las fracciones de personal, si son cuartos, son cuatro grupos y así, sucesivamente.

proceden de acuerdo con lo observado e incorporado en las dependencias y no sobre la base de lo aprendido en la escuela, tal cual lo pretenden los/as instructores/as.

En 2008, el Consejo Federal de Educación elaboró un documento denominado "Lineamientos y criterios para la organización institucional y curricular de la educación técnico profesional correspondiente a la educación secundaria y la educación superior", que en sus artículos 17 y 18 establece que:

> En tanto propuesta formativa, las prácticas profesionalizantes se orientan a producir una vinculación sustantiva entre la formación académica y los requerimientos y emergentes de los sectores científico, tecnológico y socio-productivo. Esta vinculación intenta dar respuesta a la problemática derivada de la necesaria relación entre la teoría y la práctica, entre el conocimiento y las habilidades, propiciando una articulación entre los saberes escolares y los requerimientos de los diferentes ámbitos extraescolares. En este sentido, las prácticas profesionalizantes aportan una formación que integra los conocimientos científicos y tecnológicos de base y relacionan los conocimientos con las habilidades, lo intelectual con lo instrumental y los saberes teóricos con los saberes de la acción.

De esto se desprende la necesidad de revisar con qué criterios se establecen los seguimientos y las evaluaciones de los/as cadetes en las dependencias en las cuales realizan sus prácticas profesionalizantes para conocer si, efectivamente, la articulación de saberes requerida se produce y fiscaliza mediante los mecanismos adecuados.

En 2008 se creó, a través de la ley 26427, el Sistema de Pasantías Educativas en el marco del sistema educativo nacional. Esta ley fue

sancionada en noviembre de 2008 y promulgada de hecho en diciembre de ese año, y establece que el carácter y la complejidad de las actividades que implican determinan cuál será la duración y la carga horaria de las pasantías educativas. Dicha norma establece un plazo mínimo de dos meses y máximo de 12 (que puede prorrogarse hasta por seis meses más), con una carga horaria semanal que no puede superar las 20 horas.

En el caso de los/as cadetes, observamos que durante el segundo año realizan 10 meses continuos de pasantías con una carga horaria semanal de 6 horas, mientras que en el tercer año esta carga horaria semanal aumenta a 17 horas. Proporcionalmente, para 2° año las pasantías son el 28,57% de las horas sobre un total de 71 horas semanales de clases, mientras para 3° año se elevan al 53,12% sobre un total de 47 horas semanales de clase.

E- Enseñar y aprender a conducir

La conducción es una de las competencias señaladas como más importantes en la formación de futuros/as oficiales de la PFA que tendrán a su cargo personal subalterno. La valoración de dicha competencia se encuentra desde el modelo de referente que se construye para el perfil del/a instructor/a policial en la escuela. Como señalamos cuando nos referíamos a la selección de instructores32, ese perfil remite directamente a rasgos relativos a la capacidad de conducción y liderazgo que deben estar presentes en el rol de instructor policial

[32]Ver el apartado "Docentes e instructores/as policiales. Sistema de selección y designación, campos profesionales de procedencia y prácticas pedagógicas", en este mismo capítulo.

y que se espera que enseñe mediante el ejemplo de los/as oficiales. Compartir los espacios formativos de capacitación policial y, fundamentalmente, la sociabilidad cotidiana en la escuela mediante el régimen de internación, vuelve a los instructores figuras centrales del proceso de aprendizaje y de la vida en la escuela.

Este conjunto de temas, considerados por las autoridades de la escuela como parte de un eje transversal, es abordado en forma objetiva y sistemática únicamente durante 2° año en el marco de la asignatura Capacitación policial II. En su programa encontramos contenidos que se engloban en el título "Conducción" y tienen por objetivo declarado la instrucción del/la cadete en las pautas generales de la administración de personal. Esos contenidos forman parte de una sola unidad del programa, a saber: "Unidad IV: Conducción: principios del mando policial. Características del conductor. Aptitudes y actitudes personales positivas. El proceso de la orden. Temperamento ante la comprobación de faltas. El problema personal".

De esa manera se aborda lo que los instructores señalan como *temas disparadores;* entre ellos: el liderazgo, cómo dar una orden, cómo administrar las faltas disciplinarias y tratar los problemas personales de los efectivos a cargo. La bibliografía que tienen sobre esos temas y puede ser aplicada directamente a la práctica policial es muy escasa. Una autoridad del área de cuerpo de cadetes contaba: "La Policía tiene sólo un libro de 1962, sobre conducción policial, y aquí se usa sólo como referencia". El programa de la materia sugiere para esta unidad temática la siguiente bibliografía:

- Cartilla de conducción.
- Principios del mando policial (comisario Horacio González Fígoli).

En la observación de una clase de Capacitación policial II donde se estaba abordando esta unidad pudimos ver la realización de algunos ejercicios basados, según dijeron, en técnicas de entrenamiento actoral que el instructor llama *ejercicios de confianza*. Son esos ejercicios las herramientas que suplen la falta de bibliografía, y los instructores optan por aludir -mediante la referencia a ciertas frases o la proyección y discusión de fragmentos de películas- a personalidades como Julio César, el Gral. San Martín o la Madre Teresa de Calcuta, como ejemplos donde creen poder reflejar la capacidad de liderazgo, la subordinación, el valor, el compañerismo y la confianza, entre otras virtudes que ellos aprecian.

Uno de estos ejercicios que pudimos observar consistía en que los/as cadetes caminaran con los ojos cerrados siendo guiados desde atrás, con la palabra o el contacto físico, por otro cadete, para poder ir desarrollando la confianza en el compañero, sea éste considerado un superior o un subalterno. Según los instructores, estos ejercicios sirven para poner a los/as cadetes en diálogo con los contenidos que ven en asignaturas del área académica, como Práctica policial e Introducción a la administración de los recursos humanos. En esas asignaturas aprenden aquello vinculado con el manejo del personal en las dependencias, la administración de cuestiones normativas y también informales que surgen en el trabajo cotidiano.

La importancia que las autoridades del área de Cuerpo dan a esta competencia, al menos discursivamente, contrasta con la escasa representación que esos contenidos tienen en el contexto general del plan de estudios, así como con la falta de articulación entre dichos contenidos y espacios en los que los futuros oficiales podrían imaginar escenarios para aplicar esas competencias -por ejemplo, en la materia

Armas y tiro, donde, como se mencionó anteriormente, podrían trabajar sobre la fiscalización, por parte de un oficial, del uso de la fuerza que hacen sus subalternos-. Esto parecería indicar que la enseñanza/el aprendizaje del/la cadete como futuro oficial que debe conducir/liderar a sus subalternos discurriría por vías menos objetivadas y más informales, por ejemplo, en la sociabilidad entre cadetes y oficiales, generada por el hecho de la convivencia permanente durante toda la semana en el 1° año. No obstante, no parece haber una opinión unívoca sobre dónde es que estas competencias se enseñan y adquieren.

Según los/as cadetes**,** la *conducción* es una de las competencias fundamentales que deben aprender como futuros oficiales, tanto para conducir al personal a su cargo como para proceder en una situación conflictiva donde deban interactuar con otros actores sociales. Ellos/as remiten el lugar del aprendizaje de esta competencia a su relación con oficiales instructores. Una cadete señalaba a una de las instructoras como su referente y su ejemplo a seguir, ya que "con sólo su presencia impone un gran respeto, pero al mismo tiempo nos pregunta si nos pasa algo, está atenta a nuestro estado de ánimo". A modo ilustrativo, mencionó que ella pensó en pedir irse de baja y cuando la instructora se enteró le habló "casi como una madre, o mejor que si lo fuera", porque los/as cadetes dicen identificarse en los instructores, que como oficiales también pasaron por la escuela y "conocen mejor que tu familia lo que te está pasando". La cadete comentaba: "En algún momento querría ser como ella" (como la instructora). Esa identificación no se debería a cualidades de sensibilidad de la instructora en cuestión, o a una diferencia entre instructores hombres y mujeres, siendo que también los cadetes varones hacen referencia a una identificación semejante y admiran el respeto que los instructores consiguen sólo con su presencia.

Los/as cadetes se refieren entonces a esa identificación y al aprendizaje por emulación como la forma en que pueden adquirir la capacidad de *conducción*. Pero hay un ámbito donde ese ejemplo es vivido y observado constantemente: la convivencia diaria que supone el régimen de internado, que involucra tanto a los/as oficiales instructores/as como a las relaciones de mando y jerarquía entre cadetes de distintos años. Cuando se encuentran realizando guardias, los/as cadetes de 3° año tienen a su cargo a los de 2° y 1°, ordenamiento al cual se suma la figura de los *suboficiales cadetes*, que tienen a su cargo compañeros de su misma promoción. Estas relaciones suponen el ejercicio permanente de esa capacidad de conducción y del mando, y la obediencia en el acontecer cotidiano, gracias a la posibilidad de sancionar, contener, enseñar y aconsejar a un cadete subalterno que la relación jerárquica les implica.

Los/as instructores/as sostienen que los/as cadetes experimentan la tarea de conducir a un subalterno no sólo en las clases sobre conducción, sino en todos los ejercicios de capacitación policial donde se trabaja sobre cómo debe actuar un oficial de Policía. Al observar la realización de dichos ejercicios no deducimos directamente que allí se estuviera enseñando sobre la relación entre oficiales y suboficiales, mientras que los instructores insistieron en que esos ejercicios permiten el desarrollo del liderazgo del oficial, en tanto allí trabajan sobre la importancia de la inflexión de la voz, la seguridad que deben tener al dirigirse a las personas con que el oficial de Policía interactúa, la claridad en la formulación de las órdenes al personal subalterno, la capacidad de decidir de forma rápida en situaciones de alto riesgo, la protección y contención de las víctimas y de sus compañeros, entre otros ejemplos.

Además de estos contenidos, los instructores indican como momento clave el primer año. En ese momento ubican el mayor esfuerzo de aprendizaje reflejado en una especie de máxima que repiten: "Para aprender a mandar hay que aprender a obedecer". En ese sentido, los/as cadetes de 1° son quienes deben obedecer todo el tiempo, porque el resto de los/as cadetes -y los/as oficiales, por supuesto- son más antiguos que ellos. Entonces, cada vez que se dirigen a alguien, están aprendiendo a obedecer y ven cómo es que sus superiores ejercen el mando. Una vez que pasan a 2° año tendrán a cargo a los de 1°, y entonces pueden empezar a trabajar en temas de conducción.

F- Régimen de internado

Relación entre el régimen de internado y el rendimiento académico de los cadetes

El régimen de internado es en la actualidad de carácter obligatorio sólo para 1° año, mientras que en 2° y 3° pueden optar o no por ese régimen, según sus preferencias, previo aviso a las autoridades de la escuela. Esta modalidad suele ser escogida entre los/as cadetes cuyo domicilio está muy distante de la escuela, y especialmente en la época de exámenes; ellos/as arguyen que así pueden contar con más tiempo para el estudio.

Según algunos de los actores, y dadas las exigencias del ordenamiento actual de la jornada de actividades, habría una relación positiva entre la internación y un mejor desempeño académico, argumento sostenido tanto por los directivos como por algunos docentes y cadetes, en tanto la internación les permite "concentrarse solamente en el estudio, estando lejos de distracciones como la televisión". Sin embargo, no faltan algunas opiniones contradictorias, sostenidas en

su mayoría por algunos/as cadetes que suelen remarcar cuestiones como la tensión constante que les provoca la posibilidad de ser sancionados si permanecen en la escuela, o la preferencia de compartir -aunque por pocas horas- momentos con sus familiares y amigos, entre otras cuestiones.

Para algunos/as instructores/as, haber limitado el internado al 1° año presenta problemas en términos de optimización del tiempo. Los/as cadetes de 2° y 3° pasan mucho tiempo viajando desde sus hogares a la escuela y viceversa, y a las dependencias policiales donde realizan las pasantías, lo que reduce la cantidad de tiempo que tienen disponible para el estudio. El otro elemento en que dicen haberse visto afectados es la formación de los/as cadetes en el espíritu de cuerpo, el cual sería necesario para el perfil de profesional policial, así como en el desarrollo de valores tales como el respeto, el compañerismo y sensibilidades respecto de lo que les sucede a sus compañeros. Todas estas cuestiones son consideradas por los instructores como competencias valiosas para el perfil de oficial. Así, un instructor decía que por haber cursado la Escuela de cadetes en un régimen de tres años de internado cambió su perspectiva sobre la realidad que vivía, aprendió a valorar el poco tiempo que podía disfrutar de su familia y a sensibilizarse respecto del sufrimiento de personas que viven cosas *tan duras* como lo que él pasaba, no necesariamente la privación del contacto con su familia sino la pobreza, la falta de trabajo o de vivienda, entre otras cosas: "Cuando estás internado y salís a la calle, es como que todo se ve mejor".

En relación con el efecto de la internación en el rendimiento académico, relevamos también las opiniones de docentes. Sostienen que en la escuela pueden elevar el nivel de exigencia dado que, a diferencia de otras instituciones educativas, aquí los/as cadetes están dedi-

cados a estudiar. "Su trabajo es estar aquí y estudiar; les pagan para eso". La idea de que la internación permite tener más tiempo para dedicar al estudio está presente entre muchos de los docentes que -de esta manera- aprueban el régimen sin discutir sobre la reducción de horas destinadas a tal fin. Así, el tiempo en la escuela es pensado por los/as docentes únicamente como optimizador de la cantidad de horas destinadas al estudio, y por ello critican que el régimen de internado esté limitado sólo a 1° año.

Otros docentes plantean cierto disenso al respecto, haciendo hincapié en el régimen escolar del dictado de las materias y en la determinación institucional de cuándo y dónde se puede/debe estudiar. Sin embargo, estos docentes también reconocen que en las condiciones en que ellos trabajan -refiriéndose, en términos generales, a lo establecido en el estatuto que los regía en 2011-, relajan el nivel de exigencia, les dan la bibliografía previamente *masticada*, preparando apuntes o citando manuales, para que los estudiantes no tengan que buscar la información, dado que entienden que no podrían realizar esa actividad en el breve tiempo que les queda libre y con la escasa información que tienen disponible en la escuela. Estas opiniones más críticas sobre el régimen de internado son excepcionales dentro del discurso instalado entre el conjunto de los profesores. Ese discurso más generalizado indica que "los cadetes tienen tiempo asegurado todos los días para el estudio a diferencia de los estudiantes universitarios, y también pueden decidir no estudiar e irse a dormir".

Entre los docentes que se muestran relativamente críticos del régimen de internado recogimos algunas estrategias que éstos dicen aplicar para paliar los problemas. Ejemplo de esto es el hecho de que los/as cadetes se queden dormidos en las clases: un docente de una

asignatura del área de las ciencias jurídicas mencionó que si bien dicta todos los contenidos del programa de su materia, hace hincapié en los delitos que se presentan con mayor frecuencia estadística en las comisarías, como "enganche" para que los/as cadetes vean que es algo útil y de esa manera logra atraer su atención.

La dinámica y el ritmo de la convivencia en la escuela

Según los instructores, el afuera de la escuela es visto como el lugar donde los/as cadetes se corrompen y se distraen de las obligaciones con el estudio, e incluso donde cometen excesos por el hecho del impacto que experimentan entre el encierro semanal y las salidas del fin de semana. Por esto, los instructores dicen tratar de inculcarles "que no se manden una macana el fin de semana, porque después de estar internados toda la semana, por ahí se emborrachan y hacen macanas".

La adaptación a los ritmos cotidianos que impone el régimen de internación es señalada por instructores como una competencia que los/as futuros/as oficiales de Policía deben aprender porque luego caracterizará la función que desempeñarán. De esa manera el/a cadete irá conociendo cómo son el ritmo, el uso del tiempo y las dinámicas laborales que acontecen en las comisarías: "Esto evita sorpresas futuras", plantean. Algunos instructores, incluso, sostienen que este régimen es una forma de evitar que una vez egresados/as de la escuela, los/as oficiales ayudantes quieran irse de baja por no estar adaptados al ritmo de trabajo, lo que deriva -según estiman- en un gasto institucional mayor y un problema de escasez de recursos humanos en las dependencias policiales.

La incidencia de la dinámica que exige el régimen de internado a los/as cadetes fue señalada por las autoridades como uno de los ele-

mentos que fundamentan las bajas. Especialmente las autoridades de la División de Estudios indicaron el momento del retorno a clases, posterior a las vacaciones de invierno, como uno de los periodos en que se producen alzas en la cantidad de pedidos de bajas. Argumentan que los/as cadetes no logran adaptarse al régimen de internado, que comparado con el ritmo que llevan en los fines de semana largos o en las vacaciones en sus casas suele motivar varias de las bajas voluntarias. Así, y según señalan, las familias pueden, por un lado, apoyar a los/as cadetes a sobrellevar las exigencias de la internación o, por otro, influir en el choque de las dos realidades y desalentarlos a seguir en la escuela: "Para las familias, cuando el cadete va el fin de semana a la casa, se convierte en el centro de atención, le compran Coca-Cola, y se la pasan mirando Gran Hermano".

Las encargadas del gabinete psicológico, por el contrario, no observan en los alumnos/as problemas graves vinculados al régimen de internación, e incluso algunos/as cadetes que reciben por derivación de la División Estudios o de la División Cuerpo de cadetes por tener bajo rendimiento académico o mala conducta no mencionan al internado como el motivo del problema. Por el contrario, algunos/as remarcan que gracias a la convivencia con sus compañeros pueden conversar sobre aquello que los aqueja y animarse a concurrir al gabinete psicológico a plantear sus malestares. De todas maneras, insistieron en que "muchos cadetes no viven el encierro o el alejamiento de su familia como un problema sino como un medio para llegar a lo que quieren, que es ser policías".

Asimismo, las psicólogas minimizaron la exigencia que los/as cadetes tienen durante el régimen de internación respecto de la conducta y la disciplina, dado que entienden que en 1° año es cuando las faltas son más toleradas por ser el período en que recién se están adaptando a este sistema de convivencia y disciplina.

Casi en abierta contraposición con lo sostenido por las psicólogas encontramos la opinión de algunas personas que aparecen como referentes de los/as cadetes y a quienes éstos/as también acudirían para confiarles sus problemas; por ejemplo, algunos docentes con muchos años de antigüedad en la escuela. Uno de ellos cuenta que dialoga mucho con los/as cadetes, que les pregunta por su desempeño académico y los trata de convencer de evaluar seriamente la situación cuando sabe que están pensando en pedir la baja. Esta persona sostuvo que muchos de esos casos se vinculan con la incapacidad de adaptarse al ritmo del internado. Debido a que este docente se desempeña en el área de Educación física, acostumbra a ver a los/as cadetes trabajando en grupos, por lo que sostiene que los problemas que pueda tener uno de ellos para adaptarse al régimen generan -muchas veces- conflictos en la convivencia grupal: a veces "se miden entre ellos" respecto de quién logra y quién no dicha *adaptación*, y segregan a quienes fracasan. A modo de ejemplo, nos relataba un caso de pedido de baja voluntaria de un cadete destacado, designado como bedel, que era hostigado por sus compañeros, que además desobedecían sus órdenes promoviendo intencionalmente el desorden que esta persona habría debido controlar.

Las valoraciones que hacen cadetes -tanto varones como mujeres- sobre el régimen de internado son bastante disímiles. Señalamos algunos de los argumentos más frecuentes:

a. La convivencia diaria permite desarrollar sentimientos de camaradería y genera lazos entre cadetes que luego se traducen en la ayuda mutua cuando algún compañero tiene problemas o está desanimado.

b. La adaptación al régimen es difícil en los primeros momentos de 1º año, especialmente para los/as cadetes oriundos del inte-

rior de la provincia o del país porque en los fines de semana no pueden visitar a sus familiares. Muchos/as cadetes que viven cerca de la escuela invitan a sus compañeros/as a pasar el fin de semana en sus casas para que no deban permanecer internados/as. Otros/as han resuelto la situación alquilando, individualmente o en grupos, un inmueble próximo a la escuela.

c. Si bien el régimen de internado provoca la distancia con el hogar, esto es visto como útil para "crecer y madurar, para saber cómo son las cosas y evaluar si esto es lo que te gusta, y eso se logra con cosas chicas como que si se te rompe una media y nunca cosiste, alguien te ayuda a coser en dos segundos y en ese momento aprendés".

d. Respecto al tiempo de estudio, la opinión generalizada entre los/as cadetes es que nunca es suficiente. Sin embargo, algunos/as señalan que al vivir juntos pueden estudiar en grupo, se reparten los temas y luego los repasan, y se dan aliento "cuando alguno afloja". Otros cadetes de 1º año y, especialmente, entre los de 2º y 3º (que pueden escoger quedarse internados o no), si bien coinciden en el escaso tiempo de estudio y en la gran cantidad de tiempo invertido en traslados, priorizan la posibilidad de poder compartir más tiempo con sus familias, realizar actividades por fuera de la escuela y/o decidir cuándo, dónde y con quién estudiar.

G- Modalidades de evaluación

Como vimos antes, encontramos diferentes lógicas y criterios de evaluación entre las divisiones Estudios y Cuerpo de Cadetes. En la

División Estudios, el carácter escolar de las clases, representado en el dictado de definiciones de conceptos que el/la docente identifica como relevantes, el ordenamiento en el espacio del aula según jerarquías de los/as cadetes, la presentación de los/as cadetes al dirigirse al docente, el enfoque y el nivel de los contenidos que se transmiten, entre otros elementos, suponen también la aplicación de criterios de evaluación particulares.

Los/as docentes señalan que los/as ingresantes a la escuela arrastran los problemas de una escuela secundaria de mala calidad, situación que generalizan para el conjunto del sistema educativo. Los/as cadetes presentan desde las instancias iniciales de las evaluaciones para el ingreso graves problemas de comprensión de textos y de expresión oral y escrita, y "con esa materia prima que recibís, tenés que sacar un policía en dos o tres años", argumentan como explicación para aplicar exámenes con modalidad de opción de respuesta múltiple y donde no se exigen respuestas justificadas. El bajo nivel educativo de los ingresantes y una planta docente mal remunerada desalientan la realización de exámenes parciales más largos y de desarrollo, tanto porque "los cadetes no saben leer ni escribir bien", como porque "no tenemos tiempo de corregir tantos parciales, y acá pagan mal y hay que entregar a tiempo las notas: no hay tanta flexibilidad para eso como en otros lugares".

Se sigue entonces la necesidad de aplicar otros criterios para la evaluación. Una de las cuestiones consideradas al momento de evaluar es la participación en clase, habilidad que según los docentes se aprendería en las actividades de capacitación policial. En esas clases, los/as instructores/as enseñan a los/as cadetes a hablar en público, parodiando situaciones de la vida real donde tienen que resolver y tomar decisiones; entonces, "van perdiendo la timidez y aprenden

que en la escuela la participación y la conducta forman parte importante en la evaluación". Asimismo, a lo largo de la cursada los docentes administran a los/as cadetes varios trabajos prácticos sobre cómo escribir un acta, cómo tomar una denuncia, etc., herramientas que también les sirven para las evaluaciones.

En la División Cuerpo de cadetes, el trabajo de los/as instructores/as funciona de manera semejante al de una cátedra, buscando homogeneizar los contenidos a enseñar y las prácticas pedagógicas a implementar, así como uniformar los parámetros de evaluación entre todos los/as instructores/as.

El sistema de promoción en esta área tiene distintas lógicas según la materia a la que hagamos referencia. En Armas y tiro se aplica el mismo sistema de las materias promocionales y no promocionales; lo mismo sucede en Educación física, mientras que el sistema para Capacitación policial se denomina de *régimen especial*, que implica un seguimiento del rendimiento del alumno a lo largo de todo el año.

Como vimos anteriormente, en el caso de las pasantías, que también forman parte del subplan de instrucción, la evaluación sobre el desempeño de los pasantes descansa en la voluntad y el compromiso del oficial coordinador de cada dependencia policial. Es él quien, efectivamente, juzga el desempeño de los/as cadetes y confecciona la planilla de evaluación que la escuela envía para tal fin a las comisarías. Sin embargo, de acuerdo con las disposiciones formales, dicha nota debería surgir del promedio de las evaluaciones del Oficial Coordinador, del Segundo Jefe de Dependencia y del Jefe de Dependencia.

En la materia Armas y tiro la evaluación se invierte en una minuciosa contabilidad sobre la precisión en los disparos de cada cadete,

sobre adónde son los desvíos más frecuentes, etc., dimensiones que sirven a los instructores para evaluar a los/as cadetes, pero también para calificar su propio trabajo, ya que les permiten modificar aspectos en donde se presenten problemas. Sostienen que contar con esa información de cada cadete les permite dar cuenta, objetiva y cuantitativamente, de las competencias que éstos adquieren: "La escuela no hace cualquier cosa, no somos locos, nosotros certificamos que el cadete tiene aptitudes básicas de tiro, no decimos que es tirador profesional". A medida que van obteniendo los datos, producen cuadros comparativos, tasas, índices, que les permiten conocer cómo están los/as cadetes en las competencias del área y evitar que surjan situaciones en que "cadetes de tercer año lleguen dubitativos a la pedana; si existe ese problema ya lo pudimos identificar antes, en primero o segundo".

Las pruebas en el polígono también están estandarizadas. La evaluación es cuatrimestral y consta de dos partes, una de teoría y otra de práctica. El puntaje se reparte como sigue: sobre un total de 10 puntos, los conocimientos teóricos suman 3 puntos mientras que los 7 restantes se calculan de acuerdo a la efectividad de los disparos.

La evaluación en el área de Educación física tiene una parte objetiva, que es la de preparación física, y otra conceptual, que es la de defensa personal. La primera que realizan los/as cadetes de 1º año es cuantificable mediante la realización de una cantidad estandarizada de ejercicios de resistencia y velocidad, abdominales y flexiones de brazos. Para el/a cadete que presente algún problema de salud que le impida realizar los ejercicios se prevé una evaluación que consiste en trabajos prácticos breves de tipo monográfico que luego debe presentar oralmente ante sus compañeros/as y el/la profesor/a.

En cuanto a las competencias de defensa personal, por el contrario, no hay pruebas estandarizadas sino que los instructores están atentos al desempeño de los/as cadetes durante cada una de las clases, corrigiendo los ejercicios mal realizados, y de esa manera van elaborando un concepto de cada cadete. La progresión de los contenidos que se dictan comienza con las formas básicas, sigue con las "tomas más comunes" para el registro de personas y el traslado de detenidos/as y finalmente, aborda la reducción y el desarme. Estos contenidos que se dictaban desde 1º año, en 2011 por falta de docentes se dictaban sólo para cadetes de 2º y 3º. De esa manera, los/as de 1º tenían dos estímulos semanales -por la tarde- de Educación física sin llegar a ver contenidos de defensa personal, mientras los/as de 2º y 3º, que tenían un único estímulo semanal, repartían estas actividades en semanas intercaladas entre clases de defensa personal y de Educación física.

Debido a la gran cantidad de cadetes, los profesores de defensa personal no logran hacer un seguimiento individualizado sino que buscan dividir al grupo en dos: los que pasan y los que no superan la mitad del puntaje. Así, la defensa personal, las técnicas de manos libres, reducción y desarme quedan sujetas a lo que estos profesores puedan realizar en clase:

> Se hace lo posible para que por lo menos aprendan a defenderse sin tener que usar el arma, o aun cuando no tienen el arma encima, en su casa, si les entran a robar, en franco de servicio, etc., que prenda la semilla.

H. Suboficiales cadetes: mérito y mando

Anualmente, antes de iniciarse el ciclo lectivo, el director de la escuela designa, mediante una resolución del Consejo de Dirección,

a los/as cadetes que en calidad de *suboficiales cadetes* pasan a *ejercer el mando* en el cuerpo de cadetes. Este *ascenso* toma como criterio el orden de mérito entre los/as cadetes del último año, para lo cual deben tener aprobadas todas las asignaturas con un promedio mínimo de 6 puntos. La cantidad de suboficiales cadetes que se designan depende de las vacantes que se asignen para cubrir las funciones que éstos deberán desempeñar. En la cohorte de 2011 fueron 34 los/as cadetes distinguidos/as.

De esa manera, en la ceremonia que inicia el curso lectivo de cada año se asciende a los/as cadetes a los siguientes grados: sargento 1º, sargento, cabo 1º y cabo, y una fotografía de cada uno de ellos vistiendo el uniforme de gala pasa a ilustrar el cuadro de honor de la escuela.

Funciones de los suboficiales cadetes y/o cadetes antiguos en el orden interno del cuerpo

Según consta en las "Normas de funcionamiento interno de la Escuela de cadetes", los/as cadetes distinguidos/as como suboficiales cadetes cumplen funciones de ayuda al ordenamiento interno del resto del cuerpo de cadetes, cargos que reciben los nombres de suboficiales de semana, encargados de pabellones, encargados de compañías y encargados de secciones o de sectores específicos del instituto.

Tanto desde lo que dicta la norma como desde el discurso de autoridades e instructores se intenta que el desempeño de esas funciones no redunde en una desventaja para el/la cadete distinguido/a para concurrir a las clases o a la instrucción. Si embargo, en la práctica, estos cadetes se desempeñan secundando a los instructores durante la instrucción, controlando la disciplina de los demás cadetes y desa-

rrollando atribuciones de sus funciones, como la posibilidad de recomendar o sugerir a los/as oficiales la aplicación de sanciones a cadetes que cometan alguna falta.

Estas contradicciones se presentan a cada momento en el desempeño cotidiano de los/as suboficiales cadetes, que, por ejemplo, antes del inicio de las clases de Capacitación policial están encargados de preparar todo el material que va a requerir el instructor para dar la clase, de modo que cuando aquél llega esté todo listo para iniciar la actividad.

La distinción de estos/as cadetes, ligada al orden de mérito, otorga además de la responsabilidad por las funciones que deben cumplir, determinados privilegios, como figurar en el cuadro de honor de la escuela o la adjudicación de los *mejores destinos* para realizar las pasantías[33]. Entendemos que aquí entra en juego, para los/as cadetes, la enseñanza/el aprendizaje del mando y la jerarquía, en tanto un/a cadete así distinguido/a tiene la capacidad de ejercer el mando sobre compañeros de su promoción.

Las autoridades de la División Cuerpo de cadetes conciben al/a la suboficial cadete como un apoyo a los/as instructores/as, dada la gran cantidad de cursos que éstos/as tienen a su cargo y la pequeña planta de oficiales e instructores/as, que en toda la escuela son 17. Al participar de la organización del Cuerpo de cadetes, estos cadetes deberán en algún momento impartir órdenes a otros cadetes. Según cuenta uno de los instructores, la distinción otorgada dota de autoridad las órdenes que estos/as cadetes imparten a secciones y compañías que

[33]El cadete distinguido por orden de mérito como abanderado de la promoción es galardonado con la asignación de destino en la comisaría 1a. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, considerada la comisaría modelo de la fuerza.

tienen a cargo, por ejemplo pueden indicar qué cadetes deben pasar al frente en las clases de capacitación, entre otras tareas.

Además de menar la escasez de oficiales, los/as instructores/as valoran positivamente la función del suboficial cadete como herramienta para formar a los/as cadetes en el mando y la obediencia, dado que si no cumplieran esas funciones, a pesar de ser superiores jerárquicos "no tendrían por qué mandar a sus compañeros". Si bien las autoridades del Cuerpo de Cadetes son más reticentes a afirmar esto -diciendo, por ejemplo, que "aunque tienen mando entre los de primero, segundo y tercero, no hay ninguna razón para ejercerlo en tanto no tienen motivos por los cuales compartir espacios"-, también reconocen que la función de suboficial cadete les permite estar en contacto con cadetes de otros años a los que pueden mandar. La opinión más rotunda la da una instructora para la cual, aun contando con un mayor número de oficiales en la escuela, el rol del suboficial cadete no desaparecería, sino que se achicaría el tamaño de las secciones, y la figura del suboficial cadete seguiría existiendo: "No es un paliativo de personal sino un premio al buen desempeño de un cadete, distinciones que al chocarse con la realidad de la comisaría empiezan a emparejar a los cadetes con competencias diferentes".

Respecto del requisito formal de que las tareas del/la suboficial cadete no vayan en detrimento de la formación del/la cadete distinguido, la División Cuerpo de cadetes organiza durante toda la segunda semana de febrero un curso para los/as suboficiales cadetes. Allí les dictan algunos elementos pedagógicos, remarcando los aspectos que deben aprender a reconocer para ayudar a los/as instructores/as y les adelantan los temas de Capacitación policial a cuya clase no podrán asistir por desempeñarse como suboficiales cadetes. Luego, una vez

por mes, un viernes por la tarde, se les dictan los temas que no alcanzaron a ver en febrero, y también se los evalúa.

Selección y retención: bajas institucionales y voluntarias, circuitos y agentes que intervienen

La selección de cadetes comienza incluso antes del ingreso. Según el boletín que se entrega a quienes se acercan a la escuela para inscribirse como postulantes a cadetes, las condiciones para el ingreso son las siguientes:

- Ser argentino nativo
- Tener estudios secundarios completos
- Tener entre 17 y 25 años de edad
- Ser soltero/a sin hijos o viudo/a sin hijos
- Rendir satisfactoriamente la totalidad de los exámenes previstos para el ingreso

Entre los exámenes eliminatorios previstos se encuentran:

- Médico-odontológico
- Examen de ingreso (castellano; historia argentina; geografía argentina; instrucción cívica; matemática)
- Examen de "aptitud física" (flexiones de brazo en barra; circuito de habilidad motora; abdominales; resistencia; velocidad)[34]

[34]Contamos con información incompleta sobre una supuesta visita que los/as oficiales de la escuela harían al domicilio de cada uno de los/as postulantes para realizar un estudio socioambiental. Se trataría de una evaluación de las posibilidades de ingreso del aspirante que ya superó las distintas instancias de selección que aquí se enumeran. Tratándose de información fragmentaria cuya administración estaría a cargo de la oficina de inscripciones de la escuela, proponemos seguir indagando en esta cuestión,

A su vez, el pasaje de tres años por la Escuela de cadetes implica un proceso de selección permanente. En el artículo 2 del *Manual del cadete*[35] se explicita que éste debe ser:

> ...constantemente evaluado, mediante un sistema educativo especial, selectivo, dinámico y de rápida resolución de las situaciones que pudieran presentarse. Por ello, las presentes normas de funcionamiento interno de este instituto, como principio fundamental, establecen los procedimientos operativos necesarios teniendo al cadete como protagonista principal de esta organización educativa[36].

Más adelante, en el artículo 98 del mismo documento, se establece la importancia de las reuniones de concepto como instancias centrales en la fiscalización y selección constante del cadete:

> Las reuniones de concepto se realizan con el fin de evaluar en forma amplia y precisa, el grado de asimilación integral del cadete de 1º año durante el primer período en que se encuentra incorporado.

---

sobre la cual recogimos el siguiente testimonio: "Si llegamos y el padre se está fumando un porro en la puerta de la casa y... ya está. Pero además, en la villa al cadete lo matarían sólo por llevar el uniforme de cadete o por el corte de pelo. No quedan afuera por discriminación, es que hacer ingresar a un joven de la villa es como hacerle firmar un contrato de muerte...".

[35]Como ya mencionamos, el *Manual del cadete* es un compendio de aquellas disposiciones reglamentarias que se encuentran en las "Normas de Funcionamiento Interno de la Escuela de cadetes de la Policía Federal Argentina" y atañen a la conducta y permanencia en dicho instituto formativo. Este manual es entregado a los/as cadetes de 1º año dentro del primer mes, llamado "de adaptación". En su contenido (18 páginas y 257 artículos) se explicitan las principales pautas de convivencia del régimen de internado, incluyendo motivos de faltas, sanciones, reglas de conducta, funciones y roles de los/as cadetes, entre otras cuestiones.

[36]El subrayado es nuestro.

> Para ello se efectúa la reunión, a efectos de discernir sobre la permanencia o no en el instituto de algún caso específico, independientemente de las calificaciones numéricas que haya obtenido en cada materia.

Según lo consignado en el artículo 99, los/as agentes escolares que participan de estas reuniones son: el director de la escuela, que las preside; el jefe de Estudios, secundado por un oficial subalterno de esa área; también están presentes el jefe y el segundo jefe del Cuerpo de cadetes; el jefe de compañía y jefe de sección del cadete a tratar; y por último, la totalidad de los profesores de la división.

Es importante destacar que, de acuerdo con la valoración y el punto de vista de nuestros interlocutores, las bajas que se producen a lo largo de los tres años de formación en la escuela son parte de esta selección y no son vistas como un problema o como un aspecto negativo de la formación, sino como un proceso de decantación necesario. Claramente, se considera que aquellos/as que no llegan al final del recorrido -ya sea que la baja la hayan dispuesto las autoridades escolares o sea voluntaria- carecen de las condiciones necesarias para ser policía o incluso del interés *real* por serlo (vocación, condiciones académicas, capacidad de mando y obediencia, sacrificio en el trabajo, temple, o cualquier otra característica o competencia de las que se describen en este trabajo como aquellas que se busca inculcar en la Escuela de cadetes). Para las autoridades de la escuela, cuanto antes esto quede al descubierto mejor: se ahorra tiempo y recursos tanto a la institución como al/la cadete que es dado/a de baja.

Este proceso selectivo no sólo elimina a quienes no cumplen con las condiciones impuestas durante los tres años de formación sino que

además, como se explicó anteriormente, premia a aquellos/as que obtienen los mejores desempeños constituyendo un orden de mérito con diferencias jerárquicas entre ellos, al distinguirlos como suboficiales cadetes. Asimismo, estos suboficiales cadetes pasan a tener una serie de prerrogativas y deberes diferentes de los de sus compañeros, como ya señalamos.

Personal del Cuerpo de cadetes lleva un registro de las bajas y pasa esa información a la oficina de Mayoría, custodia de esos datos. Las bajas son definidas en el *Manual del cadete*, cuyo artículo 162 señala:

> La baja consiste en separar definitivamente al cadete de la institución. Esta pena es solicitada por el director del instituto, luego de la formación del consejo de disciplina y aplicada por el señor jefe de la Policía Federal Argentina, acorde a lo determinado en el artículo 82, inc. f) del Rapfa 11: Anexo II. Durante su tramitación debe encontrarse licenciado sin permanencia en el instituto.

Como vemos, este artículo también define a los actores policiales que instituyen la baja y el circuito formal que deben seguir respecto de dicha solicitud. El artículo 145 del manual reconoce "la baja como la sanción extrema que puede ser tomada por este instituto formativo"[37]: "Las faltas leves se reprimen con apercibimiento y arresto de hasta 20 días. Las faltas graves se reprimen con arresto mayor de 20 días, arresto de rigor, destitución del grado y/o baja".

Con respecto a los motivos de bajas, el manual los hace explícitos en los siguientes artículos:

[37]Reiterado sintéticamente en el artículo 151, donde se enumeran los diferentes tipos de sanciones.

Artículo 80: La baja se produce por las siguientes causas:

a. a solicitud del interesado;

b. por fallecimiento;

c. por no aprobar los cursos respectivos, y

d. a propuesta de la dirección del instituto, previa actuación del consejo de dirección o de disciplina, según corresponda.

Artículo 82: El director solicitará la baja cuando medie alguna de las siguientes circunstancias:

a. por resultar aplazado en 3 o más materias de estudio durante un período en el curso del 1er. año y en 2 o más asignaturas en un período en el 2do. y 3er. año;

b. por resultar aplazado en el examen complementario;

c. por resultar aplazado en conducta en 2 períodos de un año calendario, o llegar en un período como resultado del demérito a una calificación de 0;

d. por pérdida de las aptitudes psicofísicas necesarias;

e. por comprobarse antecedentes del causante y/o familiares directos, incompatibles con su situación de cadete, con posterioridad a su ingreso, y haberlo ocultado;

f. por la comisión de faltas graves, cuando por su naturaleza indiquen la procedencia de separar al causante del instituto, y

g. en los demás casos previstos en el artículo 80.

Como vemos en el punto c) del artículo 82, las bajas pueden estar directamente relacionadas con la acumulación de sanciones que repercuten en el demérito del puntaje de conducta.

Además, el artículo 105 del manual enfatiza lo siguiente:

> En los exámenes finales los cadetes de primer y segundo año, aprobados en todas las materias, pasan al segundo y/o tercer año, respectivamente. Los aplazados en exámenes finales deberán rendirlos en exámenes complementarios antes de iniciarse el segundo y/o tercer año; en estas instancias de no ser aprobado un complementario, son dados de baja.

Es importante tener en cuenta que las bajas dispuestas por las autoridades escolares, a diferencia de las bajas voluntarias, no permiten la reincorporación al instituto[38]. A partir de nuestras entrevistas a cadetes y personal de la escuela, podemos afirmar que respecto del mal rendimiento académico sucede lo mismo que con las bajas por conductas: aquellos/as alumnos/as que estiman que no lograrán cumplir con las exigencias de materias necesarias o de puntaje en conducta para mantener su continuidad en la escuela suelen adelantarse a pedir la baja -antes de que ella sea dispuesta por las autoridades escolares- y mantener de esta manera una futura posibilidad de reincorporación. Este fue el motivo de baja voluntaria que nuestros interlocutores escolares reconocieron como principal; pero también hay que destacar que, según instructores, personal del gabinete y demás personal de la escuela, este motivo nunca es explicitado por los/as cadetes que piden la baja. Nos explicaban que suelen esgrimir motivos familiares a modo de excusa, pero que la mayoría de las veces el *verdadero motivo* es el bajo rendimiento académico, que impulsaría el pedido de baja dispuesto por la escuela, lo que clausuraría la posibilidad de reincorpo-

[38] Artículo 81 del *Manual del cadete*.

ración. Con respecto a las reincorporaciones, el manual, en su artículo 81 advierte que "la baja dispuesta por la superioridad a la solicitud del director de la escuela no admite reincorporación".

El concepto de reincorporación, tal como es entendido hoy por las autoridades de la escuela, requiere ciertas consideraciones, de modo de distinguirlo de lo que podríamos denominar reingreso. Como señala uno de los oficiales, autoridad en la escuela:

> Muchas veces los cadetes piden voluntariamente irse de baja para poder reincorporarse. Si la baja fue producida por el Consejo por aplazos en estudios o en conducta, debe empezar de cero y desde primer año. En cambio, si se reincorpora, vuelve al inicio del último año cursado. Si se reincorpora no habiendo terminado primer año, debe realizar la adaptación, pero no así el examen de ingreso. Sólo el psicotécnico y algunos exámenes médicos.

Esto quiere decir que la baja institucional admite el reingreso a la escuela, pero -en ese caso- el aspirante debe pasar nuevamente por todos los exámenes y años ya cursados, incluso los aprobados.

Como ya señalamos, algunos oficiales entrevistados y algunos docentes de la escuela, consideran que el bajo rendimiento académico es resultado del pobrísimo nivel educativo con el que ingresan los/as cadetes. Da cuenta de esto que los períodos de mayor cantidad de bajas son los que corresponden a los primeros parciales de 1° año; allí muchos se dan cuenta de que no pueden alcanzar el nivel requerido y a veces refieren a las autoridades que la escuela es difícil y no pensaban que lo era. Otro momento que es reconocido como crítico respecto de las bajas es el denominado *período de adaptación*.

Por lo que hemos podido apreciar a partir de nuestras reiteradas visitas a la escuela, tanto los motivos de bajas como los procedimien-

tos a seguir en cada caso se ajustan de manera bastante fiel a lo dispuesto en la letra del *Manual del cadete*.

A partir de nuestro trabajo de campo fuimos informados acerca del camino que recorre un/una cadete cuando la baja es voluntaria: comienza con un comentario al jefe de sección o instructor, o al instructor de guardia, acerca de su decisión; luego habla con el jefe de cuerpo y, si la decisión es irse, pasa por la entrevista con las psicólogas y luego por el servicio médico. Si aquel cadete que tiene interés de abandonar el instituto no toma la iniciativa y no habla, suele suceder que sus compañeros le avisan al jefe de sección y éste busca conversar con él/ella.

Con respecto a lo anterior, el jefe de la División Cuerpo de cadetes nos explicaba que cuando él recibe a un cadete por baja voluntaria lo que más le interesa es poder distinguir si su decisión fue meditada o fruto de un *arrebato dominical*, ya que los lunes suelen ser días críticos con respecto al pedido de bajas voluntarias. Incluso nos contaba que a veces les da franco el día para que puedan pensar tranquilos qué quieren hacer y en algunos casos esto hace que los/as cadetes reviertan su decisión de abandonar la escuela.

Como vimos, las psicólogas de la escuela intervienen en las bajas una vez que el jefe de cuerpo envía al/la cadete que desea abandonar su formación hacia el gabinete psicológico, antes de que pase por cuerpo médico. Ellas le hacen una entrevista donde preguntan las causas. Nos explicaban que normalmente en 1º año las bajas voluntarias son a causa del nivel de estudio requerido, y aumentan en la época de exámenes. Reciben muchas consultas de cadetes también porque extrañan a su familia, sobre todo después de las vacaciones de invierno; éste resulta también un período crítico del año con respec-

to a las bajas. También sucede que les dan licencia cuando tienen un familiar enfermo o internado por diez días o a veces más y ese tiempo prolongado lejos de la escuela suele resultar una oportunidad para reflexionar. Su objetivo principal es que ellos estén bien en la escuela. Nos explicaron que cuando los/as cadetes se acercan con dudas o angustiados ellas tratan de:

> Abordar desde otro lugar que el que puede tener un instructor o un compañero para que se pregunten y se respondan qué quieren. Si su objetivo es ser policía. Sucede que hay muchos cadetes que no viven el encierro o la distancia como un problema sino como un medio para llegar a lo que quieren.

Dos veces señalaron que no llevan estadísticas de motivos de bajas, sólo cantidades: "Nosotros trabajamos con la individualidad y es muy difícil tipificar las causas, cada uno es único; por más que parezcan relatos semejantes es único. Igualmente (las autoridades) nunca nos pidieron estadísticas de motivos".

Tanto las palabras del jefe de la División Cuerpo de cadetes como las de las psicólogas del gabinete dan cuenta de que los períodos más o menos prolongados de externado en 1° año (fines de semana, receso invernal) resultan momentos críticos en los cuales muchos/as cadetes suelen replantearse su permanencia en la escuela o aun tomar la decisión de abandonar su formación.

Al indagar a los propios cadetes acerca de los motivos por los cuales varios de sus compañeros pidieron la baja, las respuestas incluyeron un variado conjunto de motivos: problemas familiares (principalmente, algún familiar con problemas de salud); extrañar a parejas y familiares; no tolerar el encierro ni la convivencia con muchas personas; no tolerar

el régimen disciplinario; haber ingresado en la escuela por obligación de sus padres; no estar habituados a las exigencias de estudio que impone la escuela; no adaptarse al sistema de horarios rígidos y estructurados; darse cuenta de que no es lo que esperaban o bien que no les gusta.

En los/as cadetes de 2° y de 3° año los motivos de baja se refieren, por un lado, a cuestiones personales (como familiares con problemas graves de salud) y por otro, a que cuando comienzan a hacer las pasantías y conocen la dinámica de sus futuros trabajos se dan cuenta de que no es lo que esperaban.

Es destacable que los propios cadetes argumentan con respecto a sus ex compañeros que han pedido la baja que "por ahí se piensan que es una cosa y cuando vienen acá se dan cuenta que no tiene nada que ver con lo que se imaginaba" o "no saben dónde se están metiendo". Otra cadete argumentaba que *tiene* varias cadetes de 1° año que se fueron porque, si bien les gustaban las materias de aula, no les gustaba la parte de capacitación policial. Refiriéndose a una cadete en concreto (de 1º año y de su mismo escalafón), nos dice: "Se fue porque no le gustaba lo que era armas, todo lo que es la capacitación, pero si viniste acá es porque querés ser policía y no porque querías ser perito. Hay mucha gente que se confunde". Se aprecia en estas palabras una idea dominante de lo que significa ser policía, muy asociada a estereotipos socialmente compartidos: el policía es el que usa armas, el que detiene a los delincuentes (a determinados delincuentes), el que usa uniforme, el que desfila, etcétera.

Por otra parte, los/as cadetes nos cuentan que en los momentos de duda han logrado sobreponerse gracias al respaldo y apoyo de sus familiares o sus compañeros/as y oficiales de la escuela. Afirman que sus encargados (cadetes de años superiores y más específicamente, suboficiales cadetes) siempre están dispuestos a charlar sobre cualquier tema

cuando ellos lo necesitan. Al mismo tiempo, se considera que estas personas que forman parte de la escuela -como los instructores o cadetes de años superiores, por ejemplo- pueden comprender mejor las situaciones de crisis de quienes flaquean en distintos momentos de la formación, ya que han vivido o están viviendo la misma experiencia. Es posible pensar que esta empatía, que genera interés y respaldo permanentes, es importante en la transmisión de un cierto sentido del liderazgo y la conducción porque es semejante a la futura contención que los jefes deberían ejercer respecto a los problemas de su personal a cargo, competencia considerada fundamental entre aquellas que definen a un *buen* jefe.

Datos cuantitativos sobre ingresos, bajas y egresos[39]

Como podemos apreciar a partir de la tabla de la página siguiente, el número de inscriptos alcanza las cifras más altas entre 2001 y 2003 con 1.647, 2.449 y 1.555 inscriptos, respectivamente. Consideramos que es posible relacionar este aumento con la crisis socioeconómica del país en dicho periodo, y no con alguna variable interna a la escuela o a la institución policial.

Por otra parte, sabemos que el internado se limitó sólo al primer año a partir de la cohorte que ingresó en 2007; sin embargo, las cifras de inscriptos en esos años (2007 a 2009) disminuyen y son las más bajas del período 2001 - 2010. Por lo tanto, podemos pensar que aparentemente el internado no es visto como una dificultad (al menos en una primera instancia) para los jóvenes que se acercan a inscribirse en la Escuela de cadetes.

[39]Los datos fueron aportados por las autoridades de la escuela.

AÑO	CANTIDAD DE INSCRIPTOS/AS	% DE INGRESOS	CANTIDAD DE INGRESANTES	% BAJAS PERÍODO ADAPTACIÓN	% BAJAS 1º AÑO	% BAJAS AL EGRESO	CANTIDAD DE EGRESADOS/AS
2001/ Promoc. 103ª	1.647	17,00%	280	8,21%	15,00%	18,21%	230
2002/ Promoc. 104ª	2.449	13,71%	336	7,50%	20,20%	25,30%	251
2003/ Promoc. 105ª	1.555	18,64%	290	7,60%	20,34%	26,00%	215
2004/ Promoc. 106ª	1.297	24,28%	315	7,00%	21,59%	26,50%	232
2005/ Promoc. 107ª	1.349	29,79%	402	10,20%	34,00%	42,00%	234
2006/ Promoc. 108ª	1.141	23,92%	273	4,80%	24,30%	31,78%	186
2007/ Promoc. 109ª	875	38,50%	336	9,30%	27,40%	37,26%	212
2008/ Promoc. 110ª	831	42,13%	351	10,00%	32,47%	36,93%	s/d
2009/ Promoc. 111ª	846	42,31%	358	7,82%	32,40%	34,35%	s/d
2010/ Promoc. 112ª	1.017	41,00%	417	6,23%	18,46%	s/d	s/d

Ingresos, bajas y egresos por año de campaña

Preguntándonos por los motivos de la disminución en la cantidad de inscriptos de 2007 a 2009, es posible considerar la asociación con factores internos a la escuela. Ejemplo de esto es el acontecimiento de 2007 en el que un grupo de cadetes de 2° año fue hospitalizado por entrenamiento extenuante en la clase de Educación física (aunque la disminución de ingresantes se dio desde antes de este suceso). También podemos recurrir a las vinculaciones, nuevamente, con factores contextuales más generales, como la reactivación del mercado laboral en el que buscan insertarse los jóvenes que terminaron sus estudios secundarios.

PROMOCIÓN		107ª	108ª	109ª
Bajas voluntarias		123	68	87
Bajas por requerimiento del director	Académicas	40	16	28
	Disciplinarias	5	3	9
Total		168	87	124

Estadística de bajas

ESCALAFÓN	PROMOCIÓN			
	106ª	107ª	108ª	109ª
Seguridad Masc.	3	1	5	4
Seguridad Fem.	0	0	1	2
Bomberos Masc.	0	0	1	0
Bomberos Fem.	0	0	0	0
Comunicaciones Masc.	1	0	0	1
Comunicaciones Fem.	1	0	0	0
Pericias Masc.	0	0	0	0
Pericias Fem.	0	0	2	0
Total por promoción	5	1	9	7

Estadística de reincorporaciones por promoción

Derechos humanos y género: abordaje, concepciones y relaciones

En función de los requerimientos de distintas áreas del Ministerio de Seguridad, hemos tratado de ver la aparición y el tratamiento de temáticas de derechos humanos y género en los contenidos curriculares de la formación de oficiales de la PFA. El análisis de los planes de estudio para cada uno de los escalafones indica que existe una materia específica denominada Derechos humanos y garantías, ubicada en el 2° año, que es dictada únicamente para el escalafón Seguridad. Esto significa que dicha materia no es cursada por cadetes de los restantes tres escalafones (bomberos, pericias y comunicaciones). Esta asignatura tiene un régimen de aprobación con examen final y un espacio semanal de dos horas, lo que arroja una carga anual de 66 horas de cursada (frente a 165 horas de Derecho penal II, 99 de Derecho contravencional y de faltas, y 30 de Sociología, por ejemplo).

En tanto, existe una materia dedicada especialmente al conocimiento y la prevención de las violencias en ámbito familiar y conyugal, de tipo sexual y comunicacional, donde se incluye un análisis de género. La asignatura se denomina Introducción al abordaje, conocimiento y prevención de la violencia, y del mismo modo que ocurre con Derechos humanos y garantías, se incluye sólo en el escalafón Seguridad. Se dicta durante el primer cuatrimestre del 3° año con un régimen de aprobación final por promoción (con exámenes parciales) y se le dedican tres horas/cátedra semanales (con un total de 54 horas en el cuatrimestre). La materia se compone de tres unidades: la primera introduce conceptos fundamentales, como *violencia*, *víctima*, *maltrato*, *abuso* (físico, emocional y sexual), *violación*, e incluye violencias hacia niños y niñas, mujeres y ancianos/as. La segunda

unidad se dedica a la prevención de la violencia familiar a partir de la educación, redes comunitarias y técnicas de comunicación no sexistas. La última contiene modos de intervención policial en situaciones de violencia (contención, acompañamiento, revictimización, pericias forenses y directivas institucionales de la PFA para la intervención en estos casos).

En el programa de la materia no se detalla ningún tipo de bibliografía utilizada. Esta materia fue incluida en 2009 por el programa Las víctimas contra las violencias, del Ministerio de Justicia de la Nación, que dirigía la Dra. Eva Giberti. Las docentes son psicólogas o trabajadoras sociales que pertenecen a dicho programa.

No hemos registrado en los programas de las materias temas que impliquen el género, sexo o sexualidad como un eje de las relaciones sociales, a excepción de tres casos. Por un lado, en la asignatura Derecho penal II, dictada para los escalafones Seguridad y Pericias (en 2° año) y Derecho penal I/II, para los escalafones Bomberos y Comunicaciones (1° año), se incluye como un punto de una de las 17 unidades el tema los delitos contra la integridad sexual. Para el tratamiento del tema se remite a los artículos 119 a 133 del Código Penal y se refiere a las figuras de *abuso, violación, estupro y promoción o facilitación de prostitución*. En el programa no se indica bibliografía específica para el análisis de estas cuestiones.

Por otro lado, en la materia Derecho contravencional y de faltas, ubicada en el 2° año de la formación para los escalafones de Seguridad y Pericias, como uno de los 13 puntos de la última unidad se indica el incumplimiento de los deberes de asistencia familiar. Y finalmente existe una referencia a problemas del ámbito familiar en la materia Legislación penal especial, que se plantea como un espacio curricular

que profundiza en aquellas figuras tipificadas en leyes que aparecen con mayor frecuencia en las intervenciones policiales. Allí, una de las 12 unidades trata sobre incumplimiento de deberes de asistencia familiar y el impedimento de contacto con los hijos. Y en esa misma unidad se incluye la ley 24417, de protección contra la violencia familiar (sancionada en 1994). Cabe destacar que, en vinculación con este tema, ninguno de los programas menciona la ley 26485, de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, sancionada en 2009.

Además de estos espacios de tratamiento formal de temáticas de género y derechos humanos, en la convivencia cotidiana se generan -como en todas las instituciones- instancias de tratamiento informal de estos problemas. En nuestras visitas a la Escuela de cadetes notamos cómo el tema de género es una referencia recurrente en los discursos de directivos, docentes e instructores/as. En general, parece ser entendido como la no discriminación hacia las mujeres y emerge también en las referencias a la creciente (y reciente) inclusión de mujeres a las actividades policiales tradicionalmente consideradas masculinas. Las mujeres han sido incorporadas a la formación de oficiales desde 1977, pero recién a principios de la década de los 90 se integraron mujeres y varones en una misma formación con igual régimen de internado en las instalaciones de la escuela. Eso significó algunos cambios en lo edilicio (agrandar el sector de las habitaciones, hacer nuevos baños) y establecer una integración en lo académico.

Si bien los grupos de cadetes (secciones y compañías) de mujeres están a cargo de instructoras mujeres y lo respectivo ocurre para los varones, en las cursadas de aulas (materias del área de es-

tudios) están mezclados/as. En la instrucción policial, los grupos se separan por género sólo en el primer año, aunque los instructores que dictan las clases pueden ser tanto mujeres como varones. No encontramos aún fundamentos claros acerca de esta separación en la instrucción policial, así como tampoco aparecieron indicaciones acerca de un distinto armado de las clases según se destinen a cadetes varones o mujeres.

Hemos recibido comentarios de un instructor varón que manifestó sentirse más cómodo con cadetes varones que con mujeres. Se refería concretamente a problemas personales que los/as cadetes pueden llevar, en tanto el instructor es un referente significativo con quien el/la cadete suele identificarse y a quien suele contarle sus problemas, más incluso que a integrantes del gabinete psicológico, que no cuenta con personal masculino.

En cuanto a lo edilicio, hay dos pabellones donde se encuentran los dormitorios y baños, uno de ellos es para las compañías de varones y otro es para las compañías de mujeres. Dentro del régimen de disciplina no está prohibido el contacto entre varones y mujeres. De hecho, en la planificación de las pasantías de cadetes en comisarías se intenta enviar grupos compuestos por varones y mujeres (lo cual indica la posibilidad y hasta la ventaja del armado de grupos mixtos). Sin embargo, como indicamos en las primeras páginas, desde la visión de los y las cadetes, a pesar de que no haya una prohibición explícita del contacto intergénero esas situaciones intentan ser evitadas, dado que son posibles de ser penadas.

La oficina de Inscripciones de la escuela ha realizado algunos cálculos a partir de las cifras de inscripción, ingreso y egreso de los últimos años según sexo:

	PORCENTAJE DE INSCRIPTOS/AS		PORCENTAJE DE INGRESANTES	
Año / Promoción	Sexo masculino	Sexo femenino	Sexo masculino	Sexo femenino
2006 /Promoc. 108ª	55,7%	44,3%	69%	31%
2007 /Promoc. 109ª	57,6%	45,4%	75%	25%
2008 /Promoc. 110ª	52,7%	47,3%	67,7%	32,3%
2009 /Promoc. 111ª	55%	45%	69,5%	30,5%
2010 /Promoc. 112ª	53,7%	46,3%	74%	26%

En cuanto a las bajas, otra tabla muestra la cantidad en cada cohorte durante sus tres años de formación. En el caso de las cohortes 110 y 111, se trata de datos parciales ya que al momento de realizar la investigación no habían completado la carrera.

PROMOCIÓN	BAJAS	SEXO MASCULINO	% DEL TOTAL DE INGRESANTES MASC.	SEXO FEMENINO	% DEL TOTAL DE INGRESANTES FEM.
105ª	75	51	27%	24	29%
106ª	83	65	25%	18	21%
107ª	168	136	57%	32	28%
108ª	89	60	24%	29	27%
109ª	126	98	39%	28	26%
110ª	139	94	s/d	45	s/d
111ª	116	83	s/d	33	s/d

Como un último dato ilustrativo de la relación numérica entre varones y mujeres tomamos como referencia la cantidad de egresados/as en 2010 (promoción 112):

TOTAL DE EGRESADOS/AS	VARONES	MUJERES
212	157	55

A pesar de que no contamos con los datos exactos, coordinadores de áreas e instructores han indicado una diferencia en la composición por sexo en cada escalafón. En Pericias hay mayor cantidad de mujeres. En Seguridad, en cada aula se establece una relación de unas 7 mujeres cada 30 varones. Y Bomberos ha sido el último escalafón en incorporar mujeres y ya cuenta con el egreso de más de cinco promociones con mujeres. Hasta el momento no hemos identificado con claridad diferencias generalizadas en las expectativas profesionales una vez concluida la etapa de formación. En cuanto a la distribución de logros al interior de la escuela, anteriormente nos referimos a aquellos cadetes mujeres o varones distinguidos por sus mayores promedios que son llamados *suboficiales cadetes*. De las jerarquías más altas (sargento primero, sargento y cabo primero) son aproximadamente 5 mujeres de 15 cadetes en total. Esta relación numérica es proporcional a los datos de los últimos años con respecto al ingreso y egreso (donde alrededor de un tercio son mujeres).

Sobre las representaciones que circulan acerca del rendimiento académico, algunas de ellas sostienen la idea de una diferencia apoyada en el sexo de los y las cadetes. Marcan con esto una mayor *dedicación* y *aplicación* de las mujeres que explica sus buenos resultados académicos, y cierta *debilidad física*, que impediría que en el desarrollo profesional hagan las mismas tareas que los hombres. También en alguna ocasión se nos ha destacado el buen manejo de armas por parte de las mujeres plasmado en buenos resultados en competencias de tiro (en torneos entre diferentes fuerzas policiales). Sin embargo, también hemos encontrado opiniones que explican ese buen rendimiento académico de las mujeres en razón, en muchos casos, de que tienen una trayectoria educativa más extensa (varias de ellas cuentan con una titulación previa).

Esto demuestra que no hay un discurso único institucional sobre las posibilidades o conflictos de la actividad de policías mujeres, ni sobre la evaluación de las cadetes mujeres. Si bien de manera general se destaca el cuerpo (y la fuerza corporal) como un valor central en la formación de policías, no existe una idea totalizada de que las mujeres sean incapaces de desarrollar habilidades de este tipo.

Por último, queda indicar los pasos formales que se siguen frente a los embarazos de cadetes e instructoras de la institución. Para las instructoras las licencias son de 90 días con goce íntegro de haberes, que pueden tomarse -por elección personal- desde 45 días antes de la fecha de parto. Finalizado ese período se reincorporan, con reducción de jornada laboral por lactancia. Este mecanismo se ajusta al régimen de licencias por maternidad en funcionamiento en la PFA. Las cadetes, en caso de quedar embarazadas durante los cursos de formación, tienen una licencia con goce de los estipendios de la beca. Según nos contaron las autoridades de la escuela, el embarazo no es motivo de baja, sino que se otorga la licencia (las chicas no asisten embarazadas a las clases ni de aula ni de instrucción) y al año siguiente pueden reincorporarse al curso que dejaron inconcluso. Reconocen que se dan muy pocos casos de pedidos de licencias por embarazos y señalan la probabilidad de que existan casos de cadetes embarazadas que pidan la baja voluntariamente sin dar a conocer formalmente las razones del abandono del curso.

| CAPÍTULO 2 |

Perfiles, trayectorias y habilidades en comisarías

Hemos identificado en las comisarías ciertos saberes y destrezas que son distinguidos para el desarrollo de las funciones del trabajo policial en esas dependencias. La determinación de su relevancia surgió tanto de las expresiones de los propios policías como de aquellos saberes que vimos ponerse en acto aun cuando los efectivos no hicieran una sistematización explícita de éstos. Esos conocimientos son utilizados o se vuelven fundamentales en diferentes momentos de la carrera profesional y en relación con ciertas especializaciones temáticas. Cabe destacar que en este capítulo nos apoyamos en una buena cantidad de entrevistas y observaciones realizadas en las tres comisarías relevadas, que estuvieron centradas en los/as oficiales y cadetes pasantes.

Las comisarías y el barrio

En primer lugar, vimos que cada una de las comisarías que estudiamos tiene una especificidad de acuerdo con el barrio en el que se encuentran, los conflictos que allí se sitúan y las problemáticas identificadas por los/as policías. En consonancia con esto, cabe destacar que varía también el público que asiste a una comisaría o a otra.

Las ubicadas en jurisdicciones donde existen asentamientos o villas tienen como principal problema la intervención en esos espacios

urbanos y la circulación de drogas ilegales. En otras se destaca la preocupación por la circulación de gente a causa de la concentración de medios de transporte. Se trata de zonas por la que transitan, según uno de los comisarios, hasta 600.000 personas diarias, y donde los hurtos, los arrebatos y la oferta de sexo en la calle tienen un papel central. También existen las que se ocupan, en mayor medida, de las concentraciones y marchas, y aquellas en las que el robo de autopartes consume la mayor cantidad de personal y tiempo. Finalmente, visitamos otras donde el robo de departamentos es la problemática central.

Esta composición da un carácter distintivo a cada comisaría y a los/as oficiales y suboficiales que realizan tareas allí. Algunos dirán que prefieren las comisarías *más tranquilas* y a otros les parece que el verdadero trabajo está en aquellos lugares que identifican como más *conflictivos*.

La estructura, tanto la edilicia como el acceso a la tecnología, era bastante precario en casi todas las comisarías. En muchas no había acceso a internet y en las que había era un sistema viejo con pocas bocas para la conexión. Los baños eran infranqueables y -en general- no estaban disponibles para el uso del público. La tecnología con la que contaban era obsoleta: faxes muy viejos, computadoras antiguas. Los/as oficiales llevaban sus computadoras personales, cámaras fotográficas o de video desde sus casas para poder trabajar más cómodamente.

En las comisarías estudiadas hemos registrado que el personal totalizaba entre 209 y 245 personas, de las cuales entre 20 y 25 estaban en el escalafón de oficiales y entre 175 y 220, en el de suboficiales. De ellas, entre 7 y 11 policías tenían licencias prolongadas, alrededor de 10 estaban asistiendo a cursos y otros/as 10, estaban haciendo uso de licencias cortas. Suboficiales mujeres había entre 7 y 16 por comisaría, y oficiales mujeres encontramos una o dos por dependencia. En una

de las comisarías llegaban a ser el 80% del personal el que se dedicaba a tareas *de calle*. Y otro dato acerca de la organización del personal indica que de la totalidad de oficiales eran aproximadamente 15 los que estaban incluidos en el sistema de cuartos.

Con respecto a los elementos de patrullaje y traslado, pudimos ver que cuentan con aproximadamente nueve autos con identificación de la comisaría. De ellos, dos están con "pedido de baja" (para que salgan de circulación, ya que no funcionan), dos o tres en reparación y los restantes en uso. Cuentan con bicicletas (unas seis), un cuatriciclo y, en algún caso, un transporte para zonas parquizadas. Esto varía entre comisarías y también por épocas. Una de las preocupaciones de algunos comisarios es tener todos los móviles disponibles para sacar no menos de cinco por cuarto. Los móviles siempre resultan, desde la visión de los comisarios, escasos. Explican que a veces un choque, un traslado o la simple rotura sacan dos móviles de circulación, lo que los convierte en bienes escasos.

Podríamos sostener que todos coincidían que el trabajo más sacrificado y extenuante es el de las comisarías, a diferencia de otros destinos, como la división de Personal o la propia Escuela de cadetes, donde se trabajaba con horario y días fijos, cosa que a los ojos de los/as oficiales pareciera ser un privilegio (volveremos sobre esto más adelante).

Funciones y trayectorias de los policías en la comisaría

Oficina de guardia

Es el primer destino de cadetes pasantes y oficiales recién recibidos/as; inmediatamente después de egresados/as de la Escuela Fede-

ral de Policía, los/as oficiales ayudantes cumplen el rol de ayudante de guardia. En la oficina de guardia tratan de resolver las demandas de todas las personas que ingresan a la comisaría, derivándolas al lugar correcto o resolviendo el problema, según corresponda (las visitas del público pueden ser para radicar una denuncia, en respuesta a una citación para declarar, en búsqueda de algún trámite rápido, etc.).

En general, que sea el primer lugar de recepción al público de la comisaría explica para jefes y oficiales en actividad que sea ése el espacio que insume el mayor tiempo de las prácticas profesionales de los/as cadetes. De este puesto se destaca la presión bajo la que son cumplidas todas las tareas, ya que usualmente esta persona se encarga de atender al público o el teléfono, tomar denuncias y evacuar dudas de los/as pasantes, simultáneamente. Es *el trato con la gente* uno de los desafíos que encuentran aquí, ya que reciben a personas conmocionadas porque acaban de pasar por un hecho violento, reclamos, exigencias e insultos por las deficiencias de la institución.

Para tomar denuncias *correctamente*, los ayudantes de guardia intentan tener en cuenta los requerimientos de las fiscalías, porque "no todos los fiscales trabajan del mismo modo" y en caso de que las denuncias o sumarios no respondan a los criterios de cada fiscal, el trámite se rechaza desde allí. También tienen como responsabilidad confeccionar la planilla donde se vuelca el estado del turno de trabajo (*cuartos*) que incluye su horario, cantidad de efectivos y móviles (con su identificación). Es probable que los/as oficiales ayudantes estén en este puesto desde uno a tres años.

En el caso de los/as pasantes, no está estipulado y cada comisaría establece a su modo el trabajo que encomendado a cadetes. Algunos comisarios consideran pertinente que pasen por todas las oficinas de

la dependencia "para que el día de mañana conozcan cómo funciona toda la comisaría"; otros los dejan durante todo el año en la oficina de guardia. Un oficial nos aclaraba que es complejo, porque él mismo cuando era cadete sólo prestaba atención a las cuestiones referidas a la oficina de guardia porque sabía que una vez egresado era su destino, pero que se arrepentía de no haber escuchado cosas que le hubieran servido en la oficina en la que se encuentra ahora.

En las comisarías observadas, notamos que en esta oficina también se encuentra un/a furriel (suboficial), generalmente no uniformado/a, vestido/a de guardapolvo. Según la antigüedad del/a suboficial, cubre distintos roles de asistencia en la oficina.

Oficiales ayudantes

Luego de cumplir por un tiempo (al menos un año) el rol de ayudante en la oficina de guardia, es posible que los recientes oficiales sean enviados también como ayudantes a otras oficinas. Las opciones son: administración, judiciales y contravenciones. Los jefes son quienes deciden, según cómo han visto desempeñarse al ayudante en ese tiempo (evaluando qué tipo de trámites el oficial logra resolver con mayor facilidad y voluntad) y la necesidad de personal que haya en la comisaría, a qué oficina irá. La oficina de administración se ocupa de la burocracia interna de la comisaría y maneja los requerimientos de la jefatura con respecto a la organización del personal (es decir, qué personas deberán quedar después de servicio para cumplir otras tareas adicionales). También se ocupa de tramitar y hacer seguimiento de licencias médicas, vacaciones y francos especiales. Los ayudantes de administración que hemos entrevistado destacaron que muchos de los conocimientos que

adquirieron en la escuela son útiles para el trabajo en esta oficina, especialmente lo vinculado al derecho administrativo policial. Acerca de esa oficina un comisario nos dijo que "es bueno que los cadetes la conozcan porque ahí se ven los problemas y necesidades del personal subalterno, ven cómo se mueve la gente que después van a tener que conducir", haciendo referencia a los trámites que se realizan ahí y están en relación con el manejo de personal dentro de la comisaría.

Los ayudantes de la oficina de contravenciones tienen un cúmulo de tareas diferentes de acuerdo a qué comisaría se trate (una donde las contravenciones son importantes, realizó alrededor de 2.500 actas contravencionales durante 2010). El trabajo que realizan allí es coordinar con la brigada de contravenciones, en caso de que exista, y hacer de nexo entre ella y la fiscalía. Una vez que las actas contravencionales que se labran en la calle llegan a la comisaría, estos ayudantes se encargan de hacer una nueva acta que será la que llegará a la fiscalía, por lo que se pone especial atención en los datos que se vuelcan. Es posible que lleguen pedidos por parte del fiscal de otros trámites sobre esa misma acta u otras labradas por otras comisarías, pero que recaen en la circunscripción, como puede ser una constatación de domicilio. En esos casos, ellos se encargan de viabilizar esos pedidos al personal de calle. Al igual que quienes se encuentran en la oficina de judiciales, destacan que los conocimientos necesarios para trabajar allí tienen que ver con el campo del derecho, para lo cual la escuela les otorga una *buena base*. Posteriormente, descansa en el interés personal tratar de aprender más, lo que se logra en el contacto diario con el trabajo, el diálogo con quienes trabajan hace más tiempo en ese mismo espacio y vías de formación alternativas (en este sentido, las carreras universitarias de abogacía toman importancia).

Jefes de oficinas internas: administración, judiciales y contravenciones

Ya con el grado jerárquico de subinspector o inspector y al menos trece años de antigüedad (contabilizando los tres de cadete), el rol que continúa es el de oficial encargado de alguna de esas tres oficinas. Se trata de realizar esas mismas funciones y fiscalizar las tareas de ayudantes y suboficiales que están a su cargo. Debido a que la tarea de judiciales es bastante valorada y considerada de cierta complejidad, pueden estar allí policías con mayor antigüedad y grado jerárquico de principal, por ejemplo. En este punto, la capacidad de conducir al personal es importante: se trata de organizar un grupo de personas en el que cada una se desempeñe en actividades determinadas, generando un campo de pequeños especialistas (algunos en sumarios por robo de automotores, otros en sumarios por lesiones, etc.).

Oficiales a cargo del servicio de turno

Aunque ya en esa instancia también se abren otros posibles destinos, como oficial de servicio externo, jefe de brigada u oficial de servicio. El primero de ellos se encarga de organizar, disponer y controlar todo el personal que está en la calle cumpliendo una consigna estática (paradas y consigna) o guardias en movimiento (caminando o en móviles). Involucra tanto los corredores de seguridad, bancos, financieras, vigilancia de zonas especiales, recorridas por la jurisdicción, operativos, etc. La asignación de jefe de brigada, a pesar de que en general puede ubicarse en este tramo de la trayectoria profesional, depende de las habilidades personales de cada oficial y el "gusto por el trabajo investigativo".

Escuchamos descripciones sobre esas características de jefes de brigada que indican interés por aprender sobre la multiplicidad de

tareas de la comisaría, estar dispuesto a intervenir y ser colaborador con los/as compañeros/as (mostrándose preparado para participar en tareas que a veces sobrepasan su estricta responsabilidad). En este puesto reservado para los/as oficiales, hemos encontrado que en una de las dos brigadas quien estaba a cargo era un suboficial. Se trataba de un joven de 35 años, altamente valorado por sus jefes y demandado incluso por las autoridades judiciales para realizar ciertos procedimientos. Si bien su trayectoria pueda resultar particular o excepcional, podemos decir en principio que adquieren en la comisaría saberes que son homologables a los que se les piden a los/as oficiales para cumplir el mismo rol, lo que vuelve a poner en tensión las valorizaciones de lo aprendido en la escuela y lo que se puede aprender en la comisaría; un suboficial sin haber pasado por la escuela podría saber y hacer las tareas de un oficial gracias a la experiencia acumulada.

El/la oficial de servicio está a cargo de todos los acontecimientos que ocurran durante su turno con respecto a la guardia, la calle u órdenes de superiores. Todo el personal que se encuentra en ese momento en la comisaría está a su cargo, es quien organiza y actualiza al personal acerca de temas novedosos (con especial atención a una problemática, nueva modalidad de delito en la jurisdicción). Se dedica a realizar expedientes, tomar denuncias (cuando la complejidad de las mismas lo amerita) y declaraciones, conocer las normativas legales para dirimir qué hacer frente a cada suceso. Pero además hay una serie de tareas que se aprenden expresamente en el espacio de la comisaría, como establecer el estado de los turnos de servicio, la actuación frente a los detenidos que ingresan y los pedidos de la fiscalía. Por otro lado, el oficial de servicio es, junto al oficial de guardia, quien

mas contacto tiene con los/as cadetes pasantes. Esto se debe a que la guardia es una de las actividades más importantes del servicio, por lo que entre ambas oficinas se genera una amplia conexión constante. Todo aquello que le genera dudas al oficial de guardia (o excede sus responsabilidades) lo consulta con quien está a cargo del servicio.

Oficiales jefes

En un nivel jerárquico superior están el primer, el segundo y el tercer jefe de la dependencia[40]. Éstos son cargos que implican la más alta responsabilidad dentro de las comisarías, con quienes se consulta sobre temas delicados que otro personal no se anima a (o en algunos casos no debe porque sobrepasa su nivel de responsabilidades) resolver solo. Tienen su propia oficina dentro de la comisaría, muchas veces equipada para pasar largas jornadas en su interior (baño, cocina, habitación[41]). Ellos son los que resuelven qué modalidad de turnos utilizar (*cuartos* o *tercios*) y quiénes asistirán a los servicios especiales (junto a las personas de administración), y analizan los mapas del delito y orientan las políticas de seguridad en el barrio. Ocupan estos lugares cuando están entre los 22 y 30 años de antigüedad y han alcanzado las jerarquías de comisario, subcomisario o principal. En

[40]Mientras realizábamos el trabajo de campo, en algunas dependencias (no en todas) se incorporó un cuarto jefe de comisaría, con el fin de contar con más rotación entre los turnos y permanencia de jefes en la dependencia y establecer otro tipo de distribución de tareas. Los comisarios que nos hablaron de esta innovación estaban a la expectativa de poder evaluar qué cambios funcionales provocaría.

[41]Las comisarías cuentan con habitaciones para loficiales y suboficiales que necesiten quedarse, ya sea por servicios dentro de la comisaría como por adicionales que no les permiten volver a sus hogares. Algunas tienen un pequeño lugar de estar.

esta instancia, la capacidad de conducción se vuelve una herramienta fundamental para el desarrollo de la tarea de oficial jefe.

Cabe señalar que las descripciones aquí ofrecidas proceden de nuestras conversaciones y observaciones de campo, y obedecen a las dificultades que a veces existen para cumplir con el cuadro formal de correspondencias entre grados policiales, antigüedad, y cargos asignados. Estas dificultades se deben a la disponibilidad de personal tanto como a demoras en los ascensos o nombramientos. No obstante, esta versatilidad propia de la realidad analizada, existe una distribución normativa que reproducimos en la siguiente tabla:

FUNCIÓN	GRADO
Oficiales jefes	
Jefe de dependencia	Comisario o Subcomisario a/c
2° Jefe de dependencia	Subcomisario
3° Jefe de dependencia	Subcomisario
Estructura operativa de cuartos (5 turnos)	
Oficial de Servicio	Principal / Inspector
Jefe de Servicio Externo	Subinspector / Ayudante
Oficial de Guardia	Ayudante
Otras oficinas / servicios (hay un oficial a cargo y puede haber otros más)	
Brigada	a/c (habitualmente) Principal o Inspector
Judiciales	a/c (habitualmente) Principal o Inspector
Contravenciones	a/c (habitualmente) Subinspector o Ayudante
Administración	a/c (habitualmente) Subinspector o Ayudante

La conducción del personal

Para la conducción de una comisaría es importante la relación con las personas que viven dentro de la jurisdicción; en algunas depen-

dencias se realizan reuniones con vecinos/as y comerciantes. A pesar de que esto se hace de un modo algo informal, es un espacio que los/as oficiales jefes/as encuentran importante para pensar cómo actuar en el barrio y para mantener el apoyo más allá de los límites de la comisaría: "El comisario detrás del escritorio no sirve para nada; tiene que caminar, la gente lo tiene que ver y él tiene que conocer bien su jurisdicción"[42]. En varias de las comisarías estaban pautadas las reuniones o presenciamos tanto cenas como almuerzos con los vecinos. En los casos en que no existen estas reuniones, los reclamos y pedidos de vecinos/as llegan constantemente de manera individual.

En algunas situaciones los jefes entienden que deben mediar entre los pedidos del público y lo que los/as policías creen que deben hacer (por directiva del Ministerio de Seguridad o bien por criterio propio). Los comisarios suelen citar el pedido de represión que les llega, por ejemplo, hacia *travestis* que ofrecen sexo en la calle. Entonces se trata de *negociar, convencer* o *calmar* a los vecinos frente a sus pedidos algo extremos. Como explicó un comisario, "yo sé que estamos en el siglo de los derechos humanos, pero alguien debería decírselo a los vecinos también". Estas negociaciones no implican un desacuerdo con algunos planteos de los vecinos; muchas veces los comisarios encuentran en estos mismos vecinos justificaciones de su accionar. Y a la vez esto redunda en comprensión de los males que padecen. El mismo comisario sostuvo: "También tienen que ver a los travestidos a la mañana en el almacén". Se establece un vínculo de pares con los vecinos a los

[42]Cabe destacar que en las comisarías en las cuales realizamos el estudio, los jefes habían sido designados poco tiempo antes y mantenían diálogo permanente con las autoridades máximas del Ministerio de Seguridad.

que se escucha y se contiene, a la vez que son referentes a la hora de identificar qué tipo de delito es el más acuciante para el barrio.

La habilidad para organizar el trabajo y manejar el personal es también sumamente valorada, pero en ningún caso reconocen haberla adquirido en los procesos formativos que ofrece la PFA. O bien es algo que aprenden en la práctica o algo que han aprendido en circuitos externos de formación. Por ejemplo, una de las personas con las que charlamos habló de una tecnicatura en Administración y gestión de recursos humanos, donde aprendió varios de estos temas. Se necesita, para los/as oficiales jefes/as, que *nadie se desbande;* tener el poder para controlar a las personas que están a su cargo a fin de que actúen de manera correcta.

En aquellas situaciones en que una persona que trabaja en la Policía es insultada por otra e incitada para que reaccione, los jefes -en tanto conductores- sienten la responsabilidad de acompañar a su personal para que la reacción no ocurra: "Tenés que ir, separarlo un poco o ponerte atrás y decirle que no escuche, que no importa lo que le canten, que tiene que pensar en otra cosa"[43]. También involucra la tarea de escuchar al personal, interesarse por sus problemas y tratar de contenerlo emocionalmente. Paralelamente, hay un conocimiento sobre procesos policiales que es preciso tener, demostrar y transmitir. Los/as policías destacan aquellos buenos conductores como quienes son capaces de explicarles el por qué de las cosas: por qué se aplica determinada ley en una circunstancia, por qué hay que hacer una guardia en determinado

[43]Los lugares señalados como más tensionantes son los partidos de fútbol y las manifestaciones. No se hicieron menciones a que algún subordinado haya tenido este tipo de reacción frente a un detenido común.

lugar, etc. Se trata de cierta didáctica para mostrar los fundamentos de las decisiones tomadas. Y junto a ello, prever algunas consecuencias a través de consejos prácticos para actuar como, por ejemplo, los cuidados que se deben tener a la hora de detener a alguien y dejarlo dentro de los calabozos (evitando que se autolesione).

Una de las tareas que tienen a cargo oficiales jefes es la de dictar las *academias* que los/as policías indican que deberían hacerse todos los días, a las 22.30 (es decir, para el cuarto que está de noche ese día) y son parte de la actualización de algunos conocimientos. Pero se realizan de manera bastante disímil según cada dependencia; muchos aseguran que se hacen sólo de manera excepcional. Más allá de la baja frecuencia con la que se haga, están siempre a cargo de los/as oficiales, por lo que el uso de la palabra, la facilidad para comunicar novedades o explicar algunas leyes especiales (que es lo que más se hace en las academias), son herramientas necesarias para un buen cumplimiento de sus responsabilidades. Cabe aclarar que no participamos directamente de ninguna academia.

Un conflicto que aparece a la hora de plantear la conducción es la superposición de legitimidades; en algunos casos se vuelve problemático tener que darles órdenes a suboficiales con muchos años de servicio, años que otorgan -seguramente- una buena cantidad de conocimientos prácticos. Está claro, para los/as policías, que la experiencia no les provee ni el conocimiento más *teórico* y legal que emana de la formación de oficiales, ni la capacidad de reflexionar, que en varias oportunidades se vincula al desarrollo de carreras universitarias. A pesar de que existen los cursos de ascenso y de reentrenamiento, no son vistos como instancias donde se aprendan cuestiones ligadas al manejo de personal, sino solamente como instancias formales para el ascenso.

Premios y sanciones

La administración de incentivos y sanciones también es parte de la conducción. Un buen conductor sabe encontrar la vuelta para premiar, de manera informal, a aquellos/as policías que trabajan mejor. Una forma de premio es hacer cesar las sanciones aplicadas cuando un policía resolvió bien un caso o tomó una buena decisión bajo presión. Cuando el ritmo de la comisaría se lo permite, también puede otorgarse como *premio* algún día de descanso.

Otra opción para premiar es hacer caso omiso a faltas leves[34] que la misma persona premiada cometiera con anterioridad. Un subcomisario nos explicaba: "Si tengo uno que por razones de servicio está sin dormir hace cuatro días, no lo voy a sancionar si tiene el uniforme un poco arrugado o no está perfectamente afeitado". Si bien esto puede parecer un detalle, la pulcritud es un valor dentro de la fuerza. Tanto es así que algunos lo mencionan como parte de lo que debe ser evaluado en los pasantes.

Existen unos premios simbólicos para las comisarías según diferentes rubros, por ejemplo: mayor cantidad de procedimientos de drogas, mayor cantidad de droga decomisada, mayor cantidad de homicidios esclarecidos, entre otros. Esto también constituye un incentivo de trabajo que permite conseguir confianza en los superiores y elevar el rendimiento de los suboficiales. En una de las comisarías nos mostraron las copas que habían ganado, premios que otorga la institución policial a las comisarías que se destacan en la persecución de determinados delitos.

Dentro de las comisarías la mayor cantidad de sanciones recaen sobre los/as suboficiales; la principal que marcan es no encontrarse

en la parada asignada. Si bien los/as oficiales son menos sancionados, las llegadas tarde o la pérdida de elementos pueden ser causantes de sanciones. Las medidas disciplinarias tomadas se contabilizan en días de arresto que constituyen turnos de servicio (de seis horas) que la persona sancionada debe pasar dentro de la comisaría. Durante ese tiempo que pasa en la dependencia no debe realizar ninguna tarea; simplemente *estar allí*. La mayoría de las sanciones son de 5 días de arresto y pueden llegar hasta los 25 días, algo que resultaría de una falta grave. Por una falta grave, sancionada con más de 30 días de arresto y previa confección de un sumario administrativo, podría darse la baja al personal. Formalmente las sanciones se cargan en el legajo del individuo, cuyo trámite se realiza en la oficina de administración, pero en la práctica generalmente no se obliga a los sancionados a cumplir esa sanción. De hacerlo deberían permanecer sin tarea alguna en la comisaría un turno de seis horas antes o después del servicio ordinario, por cada día de arresto. Los oficiales entrevistados consideran que con la gran carga horaria extra que cumplen no es justo hacerlos perder la posibilidad de descansar en su casa o hacer un servicio adicional (por el cual cobrarían). Simplemente queda registrado y resta posibilidades para el ascenso.

Según los relatos obtenidos es poco probable que los comisarios o subcomisarios de la dependencia apliquen sanciones a los subalternos, lo más común es que la sanción provenga de un superior de zona.

Especializaciones a través de la experiencia

La mencionada concentración de las comisarías en problemáticas puntuales provoca que algunas personas que se desempeñan allí va-

yan adquiriendo una creciente experiencia y especialización en la temática de la que se ocupa la dependencia. Logran conocer las dinámicas específicas de los conflictos que atienden e identifican referentes con quienes comunicarse y organizar del modo más eficiente al personal con el que cuentan. En general, esas especializaciones toman sus saberes de la práctica y éstos no están sistematizados. La oralidad y la imitación es la manera en que se transmiten y se valora este modo de entender la realidad (lo que plantea algunas contradicciones respecto del saber formal que se imparte en la escuela, que queda alejado de la práctica, para muchos de nuestros entrevistados, el *verdadero saber policial*). Aunque en la escuela también se valoran ciertas transmisiones de conocimiento personal.

No cuentan con cursos brindados por la institución que apuntalen ese conocimiento o llamen a la reflexión (algo que es destacado por ellos mismos como una falencia). Y una vez que un/a oficial dispone con algunos años de experiencia en una problemática es posible que sus próximos destinos se orienten a zonas donde ese mismo tema tenga presencia. Esto hace que se alimente una especialización continua centrada en la práctica que no siempre tiene el consentimiento de quien la realiza. Este punto debe ser comprendido a la luz de las diferentes valoraciones de esas especialidades y las oportunidades que genera; queremos decir que especializarse en delitos complejos -por ejemplo- puede abrir oportunidades para realizar cursos en otros países y así alimentar el currículum formalmente. Pero ser un/a entendido/a en conflictos en zonas de villa o asentamiento no abre esa oportunidad formal, sino que la única actualización que se recibe es continuar trabajando en zonas parecidas (y hasta rotar de una jurisdicción *complicada* a otra *más complicada*).

Las especializaciones que distinguimos como relevantes en las comisarías que realizamos el trabajo de campo son las siguientes:

- **Seguridad deportiva**

  Implica controlar a las personas que entran a las canchas, acompañar a las hinchadas, evitar que éstas se crucen, asegurar que las puertas del estadio se abran en el momento preciso. El trabajo de planificación del operativo es importante por la gran cantidad de personas que asisten a las canchas. "Manejamos 20.000 personas", nos dijo uno de los especialistas en operativos de cancha. Otro tema de importancia son las llamadas *hinchadas radicales* (conocidas como barras bravas), ya que se trata de unos 300 individuos eufóricos, muchas veces bajo el efecto de alcohol y drogas, con los que se intenta acordar para que no se desaten enfrentamientos con otras barras (realizando concesiones en algunos casos que consideran necesarios). El control y la prevención de esos conflictos es fundamental, dada la diferencia de cantidad entre hinchas y policías; estos últimos saben que si las hinchadas se enfrentan, ellos "tienen poco para hacer".

  Los adicionales en las canchas son obligatorios, por los que les pagan $190 sin distinción de escalafón, ni de responsabilidad (esto es para todos lo que concurran al operativo, oficiales a cargo y suboficiales). La especialización en canchas es vivida por algunos oficiales como una condena a no salir más de ese trabajo. Nos decía Bello[44]: "Hace 28 años que cacheo gente en la

[44]Todos los nombres reales han sido reemplazados por otros ficticios, con el fin de resguardar la identidad de las personas.

puerta de la cancha; la única diferencia es la cantidad de triángulos que llevo en la charretera".

- **Movilizaciones políticas y/o gremiales**
  Quienes se especializan en este tipo de situaciones describen como objetivo central mantener el orden en la ciudad (circulación) y lidiar con insultos hacia ellos por el solo hecho de pertenecer a la Policía. Conducir este tipo de operativos requiere de conocimientos acerca de las organizaciones que se movilizan, sus relaciones con otras organizaciones, sus adscripciones políticas y sus referentes. También se tiene presente que la diferencia en cantidad de personas (policías y manifestantes) es muy grande, por lo que se buscan vías de diálogo en las que los/as oficiales hacen sugerencias y negocian la estadía en el espacio público.

  El comisario a cargo de un operativo que pudimos observar indicó que tiene construido el mapa de las movilizaciones con los lugares por donde más se desplazan, los puntos adonde se convocan y las vías de acceso o de desconcentración. Debido a que el diálogo entre las partes es fundamental para diluir con mayor rapidez los conflictos, quienes se encargan de esta tarea por parte de la Policía conocen también qué referentes y funcionarios del Estado son más abiertos al diálogo. Cuando en las marchas no existe un referente claro, tratan de que surja en el momento, para poder ponerse de acuerdo y negociar con una o dos personas, lo cual hace más posible el establecimiento de un acuerdo. Tener *carácter*, *saber tolerar* y tener en el operativo a subalternos de confianza son cuestiones clave para el éxito de una intervención policial.

El armado de un operativo de este tipo requiere la intervención de la Dirección de Orden Urbano y Federal de la PFA, para la asistencia de grupos de infantes con chalecos naranjas y sin armas de fuego; grupos de contención que asisten con escudos, cascos y sin portar armas de fuego. El grupo de contención aguarda en el vehículo en el que se movilizan, tratando de no ser vistos para "evitar alterar los ánimos de los manifestantes". Quienes se encargan del operativo por parte de la comisaría de jurisdicción asisten a la movilización vestidos de civil; algunos se identifican como policías y otros permanecen de incógnito. Uno de los policías se encarga de anotar los nombres de los referentes, con quienes probablemente se han comunicado el día anterior para que les informen fehacientemente sobre las intenciones de la movilización. Se trata, en algún punto, de un trabajo en conjunto, dado que -el comisario entrevistado considera- "nadie quiere que haya problemas: ni nosotros, ni ellos".

Además de la información que proviene del contacto directo con personas que son parte de las organizaciones, también se recopila información de internet y por la vía oficial, aunque ésta es menos eficiente que la anterior. Es importante evitar que la gente ingrese en los edificios públicos frente a los que hacen sus reclamos, y al finalizar la concentración acompañan las columnas de personas hasta el fin de la jurisdicción, dándole así la información al comisario de la jurisdicción siguiente.

- **Prostitución**

  Se trabaja con actas contravencionales y se responde, sobre todo, a demandas de vecinos/as y comerciantes de la zona. En general, las actas se labran con el fin de disuadir la presencia de

personas que ofrecen sexo en la vía pública, pero no se registra que esas contravenciones estén ligadas a delitos (salvo casos excepcionales, de drogas en bajas cantidades). En el trabajo de campo no hemos encontrado que se utilicen métodos para establecer acuerdos con quienes se dedican a la prostitución, aunque sí se identifica la existencia de referentes que organizan la distribución de calles y mantienen cierto orden entre los grupos de mujeres y travestis involucrados en esta cuestión. Aparentemente hay una falta de herramientas para trabajar en esta dirección; los comisarios sólo apuntan a establecer cierto equilibrio entre los reclamos que reciben y la actividad de control diario que son capaces de realizar.

- **Desempeño en brigadas**
  Existen brigadas de investigaciones que se componen de oficiales o suboficiales que trabajan de civil, tratando de disimular, en algunos casos, su relación con la policía (utilizando el pelo largo, accesorios, etc.). Un oficial con quien charlamos al respecto (con 11 años de antigüedad en la Policía) nos dijo que para formar parte de una brigada es indistinto el escalafón al que se pertenece; su ingreso a la brigada respondió a las vacantes en ese lugar y a dos operativos en los que participó que "salieron muy bien". Fue elegido por el jefe de la dependencia por su buen desempeño en el esclarecimiento de delitos, la predisposición para intervenir y el *criterio* para tomar decisiones medidas. Si bien en todos los casos el manejo de las leyes es importante, y allí se destaca el paso por la escuela de oficiales, las demás destrezas (estar atento, ser inquieto y rápido para las deducciones) se adquieren en espacios no institucionales

de la policía. Cabe destacar que las brigadas se componen por equipos de dos personas, y allí la confianza mutua y el compañerismo son características relevantes. En este sentido, para ser parte de una brigada es necesario desechar el espíritu competitivo y alimentar el aprendizaje/enseñanza mutua.

Saberes institucionalizados: cursos de la PFA

De los cursos que ofrece la institución se ha hecho referencia a las prácticas de tiro que se realizan en la escuela, cursos de un mes para auxiliar en pericias balísticas y el de Safwin (sistema informático de comunicación oficial interna), que antes era obligatorio pero al momento de realizar nuestro trabajo de campo era optativo. También nos han indicado la existencia de cursos sobre diferentes aspectos del quehacer policial: narcotráfico, pericias y rastros, operaciones especiales, etc. Pero a su vez nuestros interlocutores consideran que estos cursos no son tenidos en cuenta para establecer los destinos de los/as policías, y que tiene mayor peso la experiencia con la que cuentan.

Otro tipo de cursos son los de ascenso, que hace aquella persona que ya está en condiciones de ascender al grado jerárquico inmediatamente superior. Los/as oficiales se quejan de haber visto repetidamente los mismos contenidos en los cursos de ascensos: "recursos humanos la tuve como cinco veces". No los valoran como importantes, pero sí -obviamente- como necesarios para la carrera en la institución. Valoran particularmente los cursos que se llevan adelante fuera del país, y éstos tienen más relevancia si se hacen en los Estados Unidos.

En cuanto a los/as suboficiales, nos relató Gustavo que con 23 años de antigüedad realizó dos cursos de ascenso durante toda su carre-

ra. El último lo hizo hace tres años para ascender a sargento, pero aún eso no ocurrió. Tienen una duración estimada de una semana y se componen por charlas sobre temas administrativos de las comisarías, normativas legales y cuestiones operativas de calle. Se evalúan de forma oral y en esa semana también se realizan tests psicológicos a los/as cursantes. Los suboficiales que pueden volver al régimen de internado (porque sus condiciones familiares se lo permiten) ascienden anotándose en la Escuela de cadetes y reiniciando la carrera policial como oficiales.

El uso de la fuerza

Según pudimos observar, existe una distinción importante a la hora de abordar el uso de la fuerza de acuerdo con el cargo y grado que detenta cada persona. En primer lugar, la diferencia de suboficiales y oficiales es fundamental: los/as oficiales manifiestan constantemente que deben estar atentos al uso de la fuerza que hagan sus subalternos. En ese sentido, destacan que como parte de su tarea de conducción deben controlar que no se cometan excesos y preocuparse por "cuidar" al personal (para que no sean lastimados por otras personas). En las entrevistas realizadas registramos frecuentes alusiones, en los relatos de los/as policías, al modelo gradual del uso de la fuerza, donde la presencia del efectivo policial uniformado constituye el inicio de la intervención de la fuerza pública. A partir de ese umbral establecían las secuencias que deben seguirse en el uso gradual y racional de la fuerza:

> con voz firme, dar una orden sin dudar, formulada de forma clara, mostrando carácter, interrumpir el paso, llevar a la persona a la

dependencia, reducirla en caso de que haya resistencia, esposarla y, siempre como última alternativa, acudir al uso del arma.

Cuando en una intervención en la vía pública la resistencia activa de un agresor llega al punto del contacto físico entre un policía y otra persona, los suboficiales dijeron que generalmente recurren a los golpes de puño o al uso del bastón tonfa. La referencia inmediata de los policías entrevistados, cuando se hizo foco en la cuestión del uso de la fuerza, derivaba en discusiones sobre el uso del arma de fuego, el cual era entendido por ellos como la *ultima ratio,* como una situación que pocas veces ocurre, excepto en zonas de villas de emergencia, donde los enfrentamientos armados son más comunes.

Según nos señalaban, la forma en que cada caso se resuelve depende de la actitud personal de cada efectivo, que toma una decisión según las circunstancias del hecho, apelando a entrenamientos adquiridos en la práctica profesional o en cursos en otros circuitos que no dependen de la PFA. Con respecto a esto último, algunos efectivos se capacitan en algún tipo de disciplina de artes marciales, otros dicen simplemente tener ciertas habilidades aprendidas *de la vida.* Según los datos relevados en el trabajo de campo, casi la totalidad de solicitudes de licencias médicas por lesiones ocurridas en el servicio policial corresponden a suboficiales (varones especialmente), y entre ellas las dolencias más comunes son las heridas en dedos, antebrazos y rodillas por enfrentamientos con agresores cuerpo a cuerpo y sin armas de fuego. También son frecuentes las heridas producidas con arma blanca, dado que los/as policías refieren que los ataques en la calle suelen ser con objetos cortantes, situaciones que raramente son vistas en los ejercicios de simulación de la Escuela de cadetes. Por ello es que los/as policías dicen que la manera de

responder a este tipo de conflictos surge de actitudes de cada efectivo, de su disposición a *arriesgarse* o no.

Un detalle que grafica la disparidad en el uso de la fuerza entre oficiales y suboficiales son las placas conmemorativas de los efectivos fallecidos que pueden encontrarse en la mayoría de las comisarías. Por ejemplo, en la entrada de una de ellas pudimos observar las placas de "homenaje a los caídos en cumplimiento del deber". Son placas que conmemoran a los diez efectivos -entre 1913 y 1995- que se desempeñaban en ese lugar y fallecieron en servicio policial, todos pertenecientes al escalafón de suboficiales. Con ello queremos mostrar las diferencias entre oficiales y suboficiales en la exposición y las formas de ejercicio de las facultades de fuerza pública. Si bien unos y otros participan de su uso, y los suboficiales representan precisamente por ello una proporción muy superior a los oficiales, es evidente que la inmensa mayoría de las funciones desempeñadas por suboficiales en comisarías se desarrollan en la vía pública, mientras que los oficiales cuentan formalmente con un solo puesto por comisaría (jefe de servicio de calle) que requiere del despliegue en la vía pública[45].

Sobre la transmisión académica de los principios para el uso de la fuerza también hemos encontrado opiniones entre los/as policías, que señalan que existe una desarticulación entre las técnicas y los fundamentos o consecuencias legales de su empleo. Por ejemplo, un oficial con 10 años de antigüedad dijo que

> tampoco te enseñan qué implica esposar a una persona, porque si yo esposo a alguien me lo tengo que llevar detenido, no lo puedo dejar

[45]Los/as oficiales podrían desarrollar tareas en la vía pública como parte de su servicio extraordinario.

esposado en la calle. Entonces, antes hay que pensar si hay mérito o no para esposarlo, porque si lo hacés después tenés que llevártelo.

Al indagar sobre los contenidos de las *academias* que los/as oficiales dictan a sus subalternos en las comisarías, ninguno de los entrevistados refirió contenidos sobre estándares para el uso de la fuerza. Antes bien, las ideas de *temperamento* y *personalidad equilibrada* surgieron como centrales, dado que remarcaron que en las situaciones límite no hay garantías de cómo se actúa porque cada situación es analizada como un evento único, donde ni siquiera la experiencia de haber pasado por varios conflictos garantiza una correcta actuación.

Uno de los mecanismos que fueron identificados por los/as policías como estrategias para evitar abusos en el uso de la fuerza consiste en el autocontrol, como un modo de *no reaccionar* frente a la presión impuesta por las situaciones. Por ejemplo, un oficial de servicio comentó que sólo por portar el uniforme recibe insultos y demás agravios y agresiones por parte de los estudiantes universitarios en las marchas y movilizaciones. En esas situaciones señalaba que deben lograr controlarse y nunca responder la agresión y procurar que sus subalternos tengan la misma actitud, el *temple*. Los efectivos establecen ciertas diferencias en los principios de uso de la fuerza según quién es el destinatario al que se están refiriendo. En el caso de los estudiantes universitarios, el autocontrol es importante; respecto de *ciudadanos* o *vecinos*, el diálogo y la presencia policial parecen ser los estándares más valorados para la intervención policial, pero en el caso de los *delincuentes* entienden que la fuerza física debe ser usada.

Ese tipo de situaciones, así como el ritmo de trabajo que provocan el cansancio del efectivo policial, son movilizados como argumentos

de posibles excesos en el uso de la fuerza. Un oficial jefe nos comentó, respecto de un pedido de custodia de un predio universitario, que hay

> tipos que hace dos o tres días que no duermen, que no ven a su familia, que están cansados. Agarro uno y lo pongo en la facultad y después viene uno de estos pibes y le dice una guarangada, el tipo se pone mal y le quiere pegar, y yo ahí pierdo un hombre.

La instancia de control de la racionalidad en el uso de la fuerza que más peso cobra en las interpretaciones de los efectivos son "los derechos humanos". Un oficial relató un enfrentamiento entre dos hinchadas de equipos de futbol en el cual tuvo que intervenir: el equipo local había perdido el partido y la hinchada visitante no se retiraba del estadio, lo que anticipaba un posible enfrentamiento en la vía pública cuando las dos hinchadas saliesen del estadio al mismo tiempo. "¿Y qué podíamos hacer nosotros?", se preguntó el oficial; "pegarles no, porque nos cae derechos humanos, había que convencerlos y esperar".

Finalmente, si bien discursivamente no hay grandes diferencias entre mujeres y varones respecto del uso de la fuerza y es claro que la proporción de mujeres en la PFA es significativamente menor a la de los hombres, en las comisarías estudiadas la proporción de mujeres que realizaban tareas de calle era casi inexistente (la gran mayoría cumple funciones dentro de las comisarías). En dos comisarías donde hicimos el estudio había sólo una mujer oficial y realizaba tareas del servicio interno. En otra dependencia, durante la realización de nuestro trabajo una mujer con grado de subcomisaria fue nombrada por el Ministerio de Seguridad como segunda jefa de la dependencia, pero estaba haciendo uso de una licencia porque había tenido un accidente. Los varones aceptan la presencia de "algunas mujeres que trabajan

mejor que los hombres" y su -en principio- debilidad física es subsanada por la prolijidad en el operativo y su capacidad para dar buenas directivas a sus subalternos en los procedimientos.

En la dinámica laboral cotidiana tienen lugar situaciones en las cuales es fundamental la presencia de suboficiales mujeres, para lo cual éstas son separadas momentáneamente de sus funciones habituales. Esas situaciones suponen intervenciones donde se registra o detiene a otras mujeres.

Condiciones de trabajo en relación con los saberes, aptitudes y habilidades

Se aprende en la práctica

Como explicábamos, la mayoría de los/las policías entrevistados/as dividen el saber en práctico y abstracto o teórico, reivindicando, en la mayoría de los casos, el primero sobre el segundo. Esto hace que las lecturas sobre la escuela sean duales: por un lado le reconocen cierto saber legal aprendido en las aulas, pero piensan que el verdadero saber es práctico y por lo tanto se intuye en las pasantías y se aprende definitivamente en las comisarías. Por esta característica las pasantías son bien vistas por los/as oficiales.

Esta práctica no sistemática hace que desarrollen ciertas aptitudes (que mencionábamos antes), como la negociación, el conocimiento de la jurisdicción y su perfil sociológico.

Con sufrimiento

Un discurso que se antepone a toda presentación es el sufrimiento que implica la profesión policial que se hace porque, como decía

David, "se tiene vocación y se está un poco loco". El trabajador policial "sabe a qué hora entra pero nunca a qué hora se va", "tiene los tiempos de un expediente", si comienza un trabajo "no puede dejarlo para el día siguiente". Respecto de esto hay varias versiones y pasados míticos. Dice un oficial:

> Nosotros nos quedábamos hasta que terminábamos y por ahí teníamos que salir a las 6 y nos quedábamos hasta las 10 de la noche si era necesario; ahora los pibes quieren irse cuando termina su horario. ¿Será porque yo sufrí que quiero que sufran ellos ahora?

Más allá de los relatos míticos, pudimos ver cómo nadie se va en horario, todos/as se quedan de más, aunque esas horas no son remuneradas y se denominan recargo. Otro factor de *sufrimiento* es la falta de sueño; la suma de trabajo extra más los adicionales que muchos realizan (para completar el sueldo formal) hacen que pasen más de una noche sin dormir o durmiendo cortado en las comisarías. Si en la comisaría hay alguien de licencia, posiblemente aquel con quien comparte su trabajo se verá recargado debiendo completar más de un turno.

El sueño se contrarresta con café, cigarrillos, aspirinas y bebidas energizantes. El sistema de cuartos hace que se duerma unos días sí y otros no, lo que implica ciertas dificultades para adaptarse físicamente (un oficial los llama problemas de biorritmo). Los costos familiares del trabajo policial y su falta de horarios son permanentemente relatados, desde separaciones a ausencias en momentos familiares importantes (premios de los hijos, fiestas, eventos). Esta configuración del trabajo hace que muchos sostengan (como vimos) que el verdadero trabajo policial está en las comisarías y que los que están en otros destinos *menos sacrificados* no trabajan, y por eso cuando se producen pases

prefieren pedir el retiro antes que trabajar *de verdad* en una comisaría. Esto es, por ejemplo, lo que opinan con respecto a los recientes pases del personal que estaba en el Centro de Documentación Personal de la Policía Federal Argentina, donde muchos/as de sus afectados/as prefirieron pedir el retiro antes que hacer trabajo de comisaría.

La implementación reciente por parte del Ministerio de Seguridad de un suplemento de $1.000[46] para el personal de suboficiales que realiza tareas operativas en el servicio externo provocó distintas repercusiones en relación con las condiciones de trabajo. El incentivo produjo cierto desgano entre los efectivos que trabajan en el servicio interno de la comisaría, tareas que son descriptas por los comisarios como de igual importancia que las del servicio externo. Las/os policías que realizan las actividades *de oficina* permanecen varias horas después de finalizado el horario de trabajo que formalmente deben cumplir, tarea por la que perciben un pago por servicio preventivo que en la PFA no puede exceder las tres horas diarias como máximo.

El lugar de la escuela entre los oficiales: memorias, valoraciones, experiencias

En esta sección describimos las evaluaciones y comentarios que nos hicieron los oficiales en las comisarías acerca de la formación en la Escuela de cadetes. Sus referencias retomaban la experiencia individual del paso por la escuela, las apreciaciones sobre el desempeño de los/as pasantes y sobre los/as oficiales ayudantes más modernos. Los relatos en torno a este punto remiten a diversas consideraciones

[46]Siempre los datos corresponden a 2011.

que van desde la justificación de ciertas prácticas de transmisión, como la ejecución de *movimientos vivos*, hasta la crítica bastante generalizada a la larga permanencia de ciertos oficiales en determinados puestos dentro de la Escuela de cadetes, pasando por la crítica a la enseñanza de procedimientos imposibles de realizar en la práctica. Como se observará, en ningún caso encontramos relatos donde la escuela sea vista como un emblema de la tradición policial o símbolo de la identidad de la fuerza, ni comentarios que remitan, por ejemplo, a recuerdos intensos de idealización que los oficiales conserven de ella. Sí encontramos recuerdos ligados al sufrimiento, los *bailes*, las órdenes injustas, chistes de compañeros, el compañerismo en general y anécdotas que son consideradas graciosas. "Nos hacían llevar unas baldosas de un lugar a otro y después a otros"; "¿siguen existiendo las malditas baldosas?", o asociados a cierto sentido de la camaradería, como "me acuerdo que salimos de ahí y fuimos a uno de esos chinos, esos de tenedor libre a comer, éramos siete, nos sentamos tipo doce y media y a las tres el chino nos echó". Estos recuerdos no evocan a la escuela como un lugar de aprendizaje sino que destacan la distancia ente el ideal de la misma y la realidad de la comisaría.

Respecto de la formación en nociones sobre el uso de la fuerza, Rivarola, un oficial principal, jefe de servicio de una comisaría, nos dijo que "...hoy en la escuela les enseñan técnicas de inmovilización, pero que en la situación real no se utilizan... usualmente la otra persona se te viene encima y hay que acudir a los puños". Aclara que si bien la *tonfa* es una herramienta útil, "se usa más el puño, porque en la calle te atacan con una botella rota y ahí no podés aplicar una llave, por ejemplo". Respecto al uso del arma, el mismo efectivo agrega que hay baja probabilidad de llegar a la instancia en que se desenfunde el arma

de fuego, destacando que debe evaluarse seriamente esa decisión al considerar los riesgos para sí y para terceros en función del contexto de la situación y posibles consecuencias legales.

Inversamente a esa evaluación crítica, el mismo oficial principal valoraba ciertas enseñanzas impartidas en la escuela. Comparaba la escalada de fuerza que debía aplicarse en situaciones reales a ciertos ejercicios realizados en la escuela. Para él, los *movimientos vivos* o las *manijas* tenían una función importante:

> Vos tenías que hacer cuerpo a tierra, carrera march, cuerpo a tierra... avanzar cuerpo a tierra, y eso sirve. Porque vos por ahí venís siguiendo a alguien, tenés que pasar por debajo de algo, después trepar y después lo alcanzás y, por ejemplo, tenés que poder decirle en voz firme lo que tiene que hacer, darle la voz de alto, o levantarte del piso y salir corriendo.

Rivarola señaló que si no se está acostumbrado a ese tipo de ejercicios o movimientos vivos, después no se puede hacer una persecución como corresponde. Además mencionó que el entrenamiento en esas cosas se hacía en el espacio de la instrucción, que no había "manijas" a la madrugada ni nada de eso. Consecuentemente, se quejó de "lo blanda que es la formación ahora, porque no les enseñan nada de eso".

Ciertos oficiales ayudantes modernos, varones y mujeres, también defienden el valor de los *movimientos vivos*. Desde su experiencia habiendo vivido "las dos escuelas" -con y sin ejecución de movimientos-, entienden que eran importantes porque les permitían forjar el carácter para poder resistir la presión y el estrés por las agresiones que pudieran sufrir en caso de tener que estar en una manifestación social. Uno de los oficiales ayudantes, con menos de cinco años de an-

tigüedad, defendía su idea: "¿Cómo haces para aguantar los insultos y los golpes, y no sacar el arma y empezar a disparar? Para eso sirve". En relación con el estrés de la guardia, la oficial ayudante nos mencionó que también se necesita tener carácter y aguantar las presiones de la guardia y que las ejecuciones sirven para eso. Consiguientemente, criticó la decisión de haberlas eliminado.

En consonancia con lo anterior, Esteban, un jefe de servicio interno, afirmó que era un error quitar la *manija* de la formación básica. Explicó que ésta no responde a un capricho sino que existen una serie de motivos que la vuelven indispensable para formar al/la cadete. Por un lado, él estaba convencido de que por medio de estas prácticas se somete al/la cadete a un presión extrema por medio de la cual "se templa un carácter extraordinario" (que no poseería el ciudadano común); es este "carácter" el que ayuda a soportar el maltrato de los ciudadanos comunes, en la cancha, en las manifestaciones, etc. Nuestro interlocutor hizo notar que sin esa disciplina, sin esa capacidad de soportar y trabajar bajo presión, los/as policías no podrían realizar su trabajo, se descontrolarían y podrían cometer actos de abuso de la fuerza. Al contrario de considerarlo un ejercicio que fomenta las prácticas abusivas y violentas, él, lo mismo que los jóvenes oficiales, invierten el valor de la *manija* y la presentan como un medio para evitarlas.

Esteban tenía un argumento que podríamos denominar *psicologicista*, que justificaba estas prácticas y que desarrolló en nuestra charla. Según su perspectiva, la función que tienen es someter a los/as cadetes primero físicamente hasta agotarlos/as; luego, una vez que están agotados físicamente, comienza a jugar *lo psicológico*, ya que hay una persona que está humillándolos y ellos deben contenerse; esto permite preparar a los/as cadetes para trabajar bajo presión constante y

que el día de mañana tengan el *temple* necesario para soportar su tarea que siempre, nos explicó, es bajo presión. Este tipo de estrategias permiten que los/as policías nunca "se ubiquen al mismo nivel que los ciudadanos", ya que cuando un/a oficial lo hace comienza a sentirse afectado/a por los agravios que pueda recibir y entonces puede contestar de la misma manera y comenzar las agresiones.

Según la explicación que nos dio Esteban, el policía no debe pensarse al mismo nivel que los ciudadanos porque esto le permite ignorar los agravios, no se *rebaja* al mismo nivel que ellos. Considera que, además, la escuela es el espacio de formar el *temple* y la capacidad de trabajo bajo presión ya que él, en la vorágine permanente del trabajo en las comisarías, no tiene tiempo para construir esta capacidad en los nuevos oficiales. En cambio, todas las otras cuestiones el oficial las aprende en la cotidianidad de su trabajo. Por esto, consideró que ésa es la principal función de las escuelas de formación básica policial, mucho más que transmitir conocimientos teóricos y técnicos sobre cualquier tema.

Por otra parte, este jefe de servicio argumentó que la *manija* cumple con una función selectiva en la institución. Así, según su perspectiva, la permanente presión y hasta humillación a las que son sometidos/as los/as alumnos/as permite saber si el/la cadete *tiene madera* para ser policía, ya que si no es así pide la baja por sus propios medios, de manera que la *formación castrense*, como él llamó al régimen escolar, constituye además un método de selección previo al ingreso a las comisarías.

Esteban también afirmó que el sistema de internado genera *camaradería* entre cadetes y que esto es más relevante que los conocimientos intelectuales que se puedan adquirir en la escuela, ya que los aprenderán más tarde o más temprano en su trabajo. Así, sostuvo que la *manija* permite, además de *templar el carácter*, *unificación de las voluntades*, ya

que al estar todos juntos siendo sometidos y humillados (compartiendo una experiencia difícil) surgiría "espontáneamente la solidaridad, el autocontrol y la disciplina". Incluso uno de ellos señaló que cuando tenían ejecución de movimientos era más fácil permanecer en la escuela:

> Nos desayunaban con movimientos, al mediodía otra vez y a la tarde, aunque no hiciéramos nada, también. Cuando llegaba la noche no podías pensar. Después, cuando los sacaron, a la noche tenías ganas de irte, pensabas en tu familia, en cuándo llegaría el viernes. Es como dice la frase de la escuela: 'el cadete no piensa, ejecuta' y es así -la oficial repitió luego la misma frase de acuerdo con su compañero-.

Como se ve, las evaluaciones positivas respecto de la escuela son muchas veces sobre una realidad pasada, que el presente ya no refleja. Rivarola, aquel oficial cuyos comentarios mencionamos antes, valoraba la pista de obstáculos policiales en la escuela, por su utilidad para simular terrazas y techos por donde suele tener que correr un policía durante una persecución. Recordó que cuando él era cadete había un palo por el que debían pasar corriendo con la mano extendida, como si llevara el arma. Reparó también que sacar el arma, aun sin disparar, es parte de la disuasión y de la fuerza: "Aunque para sacar el arma -agregó-, hay que estar dispuesto a usarla".

Sobre los *movimientos vivos* encontramos otras interpretaciones, como la de este jefe de calle, de 30 años, graduado en derecho, que sin embargo son complementarias de las anteriores. Subidos al móvil, al cabo de unas cuadras, giró hacia atrás y nos lanzó su opinión sobre la formación en la escuela sin que le preguntásemos nada. Probablemente tuviese en mente aquel comentario que le hicimos inicialmente sobre los objetivos de nuestro trabajo:

> Voy a hablar de la escuela que yo hice, porque después hubo muchos cambios. En la escuela me bailaron todo el tiempo, sólo aprendí a forjar el carácter y a resistir las injusticias. Eso aprendí. A bancarme las injusticias de este régimen. A quedarte después de tu turno aun sin necesitar el dinero. No podés decir que no, aunque no quieras. ¿Por qué tengo que quedarme después de mi turno para ir a la cancha, si yo ya cumplí con mi servicio y no necesito adicionales? Esto es así. Acá te tenés que bancar muchas injusticias y encima salgo a la calle, pongo en riesgo mi vida y la sociedad cómo te paga. Vos estás haciendo un informe -me dijo- yo te vomito todo. Acá tenés recargos. Por ahí te salta algo, por ejemplo, un enfrentamiento cuando termina tu turno y te tenés que quedar capaz que cuatro horas más para terminar con el procedimiento.

Como se observa, el oficial critica el sentido de la justicia implícito en el servicio del policía, y argumenta a favor de cómo el *baile* está destinado a aumentar la tolerancia, la resistencia y aguantar lo que desde su punto de vista -como abogado, además de policía- son condiciones injustas.

En muchas ocasiones encuentran cierta explicación de los *movimientos vivos* que se hacían en la escuela en los posteriores escenarios de intervenciones, donde la exigencia física era seguida de una posible detención. Algunos oficiales nos han relatado situaciones de aplicación de la fuerza que se aleja de la situación en que se aprenden técnicas de reducción de personas en la escuela; allí realizan colocación de esposas o detenciones donde no hay resistencia. Si bien las técnicas de defensa personal constituyen una base para este manejo, en las intervenciones que realizan es imposible utilizar una de las *palancas* que aprenden en las escuelas.

Respecto del desempeño de los/as oficiales más modernos, algunos jefes de servicio valoran en forma negativa el aprendizaje en la etapa de formación básica de cierto saber hacer que les permita abordar en forma independiente ciertas cuestiones que exige la guardia de una comisaría, como quedarse después de hora *recargados* a realizar tareas básicas. Escurra, un oficial jefe, nos dijo que los más jóvenes no están comprometidos con el trabajo, que no se quieren quedar tiempo de más y que le consultan todo. Ni los/as cadetes ni los/as recién egresados/as están preparados para resolver situaciones mínimas, como redactar una nota. Que él termina redactando cosas en su máquina (aclara que es su máquina porque se la compró al hijo y luego se la sacó para traerla a la oficina, porque las PC que tiene la comisaría no funcionan). "En definitiva, los oficiales nuevos delegan todo para arriba y no se hacen cargo de nada", y nos dio el ejemplo de un día que se cortó la luz y no querían tomar denuncias escribiendo a mano.

En el mismo sentido, Terrada -un oficial de guardia antiguo- nos explicó que la tarea que debe cumplir cuando toma el turno de cuartos es realizar el *estado del cuarto*, una especie de organigrama que indica qué funciones va a estar cumpliendo y en qué lugares cada uno de los suboficiales que trabajan en dicho cuarto. También se indica allí el uso que se esté haciendo de los móviles (por dónde van a circular los móviles a cargo del *cuarto*). Si bien señaló que esto se ve en la escuela, se aborda de manera muy superficial y deben aprenderlo luego en las comisarías.

La escuela, entre la teoría y lo ideal

La escuela aparece con frecuencia como el lugar donde se enseña la *teoría* y la comisaría, donde se aprende la *práctica*, entendiendo por

ésta también la *realidad*. Esto es visto como algo normal por algunos oficiales, como aquello que sucede en cualquier carrera. Incluso se nos ha dicho respecto de esa diferencia: "En la escuela te lo enseñan y acá (por la comisaría) lo entendés".

De este modo, un oficial de guardia nos dijo que las enseñanzas de la escuela sirven en un 50% en cuestiones que se refieren, por ejemplo, a realizar expedientes, saber tomar denuncias y declaraciones y conocer las normativas legales. El 50% que no les enseñan en la escuela es la parte práctica, y otras cuestiones como realizar un *estado de cuartos* o qué hacer con los detenidos[47].

Otro oficial de guardia recién egresado que lleva sólo cinco meses trabajando en comisaría también consideró que lo más importante en la formación es la práctica; para él todo se aprende en la práctica. De todas maneras, al igual que en el caso anterior, reconoce que en la escuela se incorporan conocimientos útiles para el trabajo futuro como aprender a realizar una denuncia (trabajo del oficial de guardia). Pero argumenta que las pasantías son fundamentales en la formación, ya que es donde realmente se aprende por medio de la práctica. Con respecto a que en la escuela se aprende el trabajo del oficial de guardia, un jefe de calle opinó que la formación en las escuelas prepara al/la cadete principalmente para cumplir la función de oficial de guardia. A

[47]Por cada detenido/a que ingresa se debe hacer un memorándum para ser elevado a los superiores; tienen que recibirlo/a y tomarle los datos, y antes de llevarlo/a al calabozo se lo/a debe revisar junto con el sargento de guardia o celador; en esta última tarea, el/la oficial de guardia debe estar presente controlando su correcta realización. Luego deben dejar constancia de las pertenencias del/la detenido/a en el libro de efectos y completar otros libros, como el de detenidos, en el cual queda registrada la trayectoria de la persona detenida o demorada, desde el ingreso hasta su liberación o traslado.

él no le gusta mucho el trabajo de oficial de guardia, considera que implica una gran responsabilidad para los oficiales nuevos; incluye muchas tareas diferentes y no compatibles entre sí: desde atender el teléfono o hacer certificados de domicilio, hasta controlar el registro de los detenidos y llenar los libros. Por otro lado, afirma que es cumpliendo el rol de oficial de guardia que se ven denuncias y sumarios que surgen por acciones del grupo de calle. Por esto comentó que la función del oficial de guardia es la transición entre la teoría y la práctica.

Respecto de las pasantías, existe una evaluación altamente positiva sobre la base de la experiencia propia y en la observación de los nuevos cadetes y oficiales. Las divergencias surgen al momento de evaluar qué tipo de tareas deben realizar y cómo los preparó la escuela para eso, o si la cantidad de días es suficiente o excesiva. Es importante considerar que hasta la promoción que egresó en 2008, las pasantías tenían una duración de un solo semestre, en 3° año. Fue recién la promoción egresada en 2009 la que realizó dos años de pasantías.

Así, para los oficiales ayudantes que realizaron un semestre, la percepción es que el tiempo de pasantías era escaso. Según nos dijo uno de ellos,

> ...si además se le suma que algunas comisarías son muy agitadas, no podés contar con personal con tiempo para explicar a los pasantes detenidamente las tareas que debían realizar. Aunque también estos espacios laborales tienen una ventaja y es que son tan vertiginosos[48] que cualquier otro destino resulta ameno ya que uno aprende a resolver problemas bajo una gran presión, y se ven casos que no se ven en ningún otro lado.

[48]Se refería a una de las comisarías en las que realizamos el trabajo de campo.

Una percepción semejante la encontramos en una oficial con grado de subinspectora, cuando el régimen de internado era de dos años y medio, y los/as cadetes hacían pasantías sólo la última parte de 3° año. En este sentido, precisó que el hecho de que ahora tengan más tiempo de pasantía es un cambio positivo pero que dos años es demasiado tiempo. En su caso, luego de egresar fue recorriendo distintas áreas de la comisaría para compensar ese desequilibrio de la pasantía, y cree que de esa manera es como aprendió mejor el funcionamiento de la dependencia. Al principio estuvo tres años como ayudante de guardia; ahí aprendió todo, "porque de la escuela salís sin tener idea de las situaciones que se viven en una comisaría".

Entre los/as oficiales más antiguos que ven en los/as recién egresados/as de la escuela dificultades en la relación con el personal subalterno y en su falta de compromiso están quienes se lo atribuyen en parte a la distancia entre el mundo ideal creado por aquélla y el que se vive en la comisaría. En una conversación entre una oficial mujer con el grado de subinspector y un varón con el grado de principal en una comisaría, nos explicó la subinspectora: "Como te mencionaba antes, salen de la escuela con un ideal que no es lo real". El principal agregó que "salen creyéndose San Martín y son el último orejón del tarro, y tienen que aprender que para llegar arriba del tarro hay mucha gente antes". Según el jefe, los/as cadetes y ayudantes recién egresados/as no se comprometen con el trabajo, y lo único que quieren es cumplir con sus horarios e irse a la casa, creyendo que la seriedad y el compromiso están en hacer la venia y en responder a viva voz "sí, señor", "permiso, señor". Según entiende, en la escuela los tienen como "dentro de una cajita de cristal, y cuando salen a trabajar, esto es Kosovo", así que lo que él tiene que hacer es "romperles esa ideología con la que salen de la escuela".

Algo semejante piensa la oficial consultada sobre si los conocimientos que ella recibió en la Tecnicatura en Administración y RRHH, que le son de mucha utilidad, debían darse en la escuela. Nos dijo que los/as cadetes "no ven nada real", porque los/as oficiales de la escuela no saben nada, casi no tienen experiencia de comisaría y si la tienen no les fue bien porque por algo terminan en la escuela; entonces, como no saben nada, no pueden nunca enseñarles qué hacer con el personal, aunque ella tampoco cree que sea allí, en la escuela, donde esto deba enseñarse. Su justificación alude a que cuando un cadete egresa pasa de ser el más antiguo entre cadetes a ser el de menos jerarquía en la comisaría, nunca va a mandar ni bien entra, va a aprender incluso de gente con menor jerarquía que él. A ella le sucedió eso; hay cualidades que según nos contó "no las aprendés en la escuela, sino en el trabajo cotidiano o en la vida misma. Yo salí y con respeto aprendí todo de un suboficial antiguo, y después estudié, me dediqué".

Un aspecto importante de esa reflexión es que para ese oficial principal, la responsabilidad de enseñarles de esa manera tan desvinculada de la realidad es también de los oficiales instructores. En su caso, algunos fueron compañeros de promoción y por eso sabe que están ahí "acovachados, ganando prestigio sin haber trabajado nunca", pero tienen poca experiencia en la calle. Un comentario semejante se nos hizo en otra comisaría cuando intentamos subrayar algunos conocimientos dados por la escuela, pero con mayor energía crítica: "Ahí tenés otros que cobran y no laburan, con lo único que se manchó los dedos es con un sello", en referencia a las autoridades de la escuela.

Una opinión de un jefe de servicio de calle con el grado de subinspector, mientras circulábamos en el móvil dijo sobre la escuela, en tono censor:

> Tienen que dejar de mentir, dejar de enseñarles cosas que no son. De inventar fantasmas. No pueden estar ahí tipos que hace 20 años que no están en la comisaría. ¿Con qué autoridad moral les enseñan a hacer lo que nunca hicieron? De esos está lleno ahí, tocan de oído. Ojo, que no quiero ir a la escuela, no, no me interesa... pero después ves a los oficiales que llegan acá muertos de miedo... ¿y por qué tienen miedo? Porque no saben qué hacer. Para que no tengan miedo tienen que mandar gente que sepa cómo se hacen las cosas en la comisaría. En la comisaría después ven cosas a las apuradas, dentro de lo que se puede.

Refrendando lo anterior, Aníbal, jefe de servicio externo, explicó que los instructores de la escuela se pasan años metidos allí dando clases "sin tener idea de lo que sucede en la calle". Criticó a los instructores por no tener la experiencia de calle: "Nunca fueron jefes de calle y por lo tanto no conocen los pormenores que son fundamentales en esta función". Estos "pormenores o *mañas* (no entendido en un sentido negativo) son las que en el futuro le van a salvar el procedimiento o hasta la vida a un jefe de calle". Esta experiencia permite desarrollar el oficio del trabajo policial en la calle y los instructores carecen (según nuestro interlocutor) no lo tienen.

La referencia a la escuela como el sitio de aprendizaje de lo teórico, de lo ideal o incluso, en su versión más crítica, de lo que no existe, se corresponde con el modo en que son significados/as los/as agentes que allí instruyen, dirigen o educan. Algunos oficiales tienden a explicar lo primero por lo segundo. Es la desconexión del mundo práctico de instructores y autoridades policiales de la escuela lo que sostiene el aprendizaje de saberes desconectados del mundo práctico.

| CAPÍTULO 3 |

Tensiones entre la formación escolar y las intervenciones policiales

A partir de la descripción etnográfica previamente desarrollada, pondremos en relación los dos grandes núcleos temáticos anteriores (escuela y comisaría) para dar cuenta del pasaje de la escuela a la comisaría y de las evaluaciones nativas acerca de cómo se tramita el ingreso al mundo del trabajo policial. Del análisis, cabe consignar que la brecha existente entre los saberes adquiridos en un sitio y en otro, y los efectivamente aplicados, es resuelta por los efectivos en sus destinos. La escuela expresamente forma al/a cadete para ser oficial ayudante, más que para proveerle de una formación general apta para el desarrollo de su carrera de policía. Más allá de algunos saberes legales que luego son utilizados y vuelven a ser refrescados en los cursos de ascenso, los dos años y medio de pasantías que realiza como cadete están absolutamente enfocados al conocimiento del puesto que ocuparán en el grado de oficial ayudante, que es el de oficial de guardia. Así, una parte de los saberes y saberes prácticos necesarios para desempeñarse como ayudante los adquiere en la comisaría, durante las pasantías o a su egreso, cuando además debe incorporar otros saberes prácticos para poder sostenerse en su puesto y carrera.

Nos interesa destacar aquí las convergencias y divergencias de sentido entre los distintos actores, así como entre los resultados de la observación y los relatos recogidos en nuestro trabajo de campo.

Principales saberes adquiridos

La escuela difunde entre los/as cadetes imágenes del desempeño del oficial de Policía en las comisarías desde el momento de su incorporación. Los/as instructores/as, tanto como muchos/as cadetes, poseen argumentos convergentes acerca del valor pedagógico de las reglas y los procedimientos escolares que se aplican. Esta valoración busca sostenerse en aquellas imágenes o concepciones sobre las exigencias que impondrá la práctica laboral a los/as egresados/as. De hecho, como ya hemos mencionado, observamos gran coincidencia acerca del lugar de la escuela como una usina generadora de lo ideal y su asociación con lo teórico, diferenciado de la *realidad* y la práctica sobre la cual se aplicarán en el futuro los saberes, destrezas y habilidades adquiridos.

Así, desde una evaluación positiva, el deber ser que la escuela imparte parece constituir un gran ordenador institucional que instaura un principio normativo, por oposición al que para algunos de éstos rige el campo del desempeño policial. En el polo contrario de la evaluación, la transmisión de saberes y destrezas tan ideales o teóricas dejaría a los/as oficiales sin las herramientas que efectivamente deberán aplicarse de acuerdo a las exigencias reales del desempeño.

Una de las preguntas para hacerse es si el espacio de regulación es sólo o principalmente la escuela, y si consigue cumplir con esta función más allá del rechazo taxativo que ésta provoca en muchos ofi-

ciales en actividad. Cómo hacen los jóvenes oficiales ayudantes para aplicar o difundir este deber ser en el contexto de una organización jerárquica donde la organización y distribución de tareas las definen los/as oficiales jefes y los/as suboficiales más antiguos (que, por experiencia, saben cómo se hace). Sin duda, la progresiva injerencia que va tomando el Ministerio de Seguridad sobre la PFA y las otras fuerzas de seguridad, como instancia conductora y consiguientemente reguladora en la materia en el orden nacional, introducirá nuevos ordenamientos en éste y otros planos del ámbito en cuestión.

Entre las principales competencias adquiridas por los/as cadetes durante su formación está la incorporación de una disciplina particular que define la conducta esperable de un oficial de Policía tanto en el servicio como fuera de él. Como se puede apreciar en los relatos, este régimen especial de conducta es ampliamente justificado para adaptar a los jóvenes oficiales al régimen que habrán de tener en su práctica laboral, y evitar eventuales abandonos de la carrera. Aun en las circunstancias en las que interviene el órgano superior, el Consejo de Disciplina, la referencia a la comisaría está presente. Todo lo cual, en este contexto, indica que las exigencias del servicio policial se distinguen de las que demandan otras agencias del Estado y/o las empresas.

Entre las habilidades que este sentido de la disciplina busca incorporar se encuentra el sentido de la jerarquía, establecida por mérito en el desempeño académico y en conducta. Aprender a obedecer -esto es, aceptar la distribución de tareas por parte de una autoridad que asigna las funciones y tareas, supuestamente más estimadas, entre los mejor ubicados en el orden de mérito- implica al mismo tiempo aceptar sin cuestionar los criterios mediante los cuales se rompe el principio de la igualdad presuntamente administrado en el mundo no

policial. El cuestionamiento bajo la forma de la queja es una falta, vista como el principio o amenaza de la desobediencia.

La gradación de las faltas permite notar la depreciación del comportamiento indeseable en un *continuum* que va desde aquel que tiene consecuencias sobre el individuo hasta las más graves, correspondientes a aquel que tiene consecuencias sobre la institución, sus bienes, las personas y su funcionamiento. Junto con la enseñanza progresiva de la disciplina se enseña la razonabilidad de la falta y su sanción, aunque desde el punto de vista de los/as cadetes esto no siempre es así.

La administración de sanciones recibidas por los/as cadetes y la observancia de ésta que reciben de parte de sus instructores y de los/as suboficiales cadetes constituye una competencia para el desempeño profesional, a la hora de conducir al personal.

Como se puede apreciar, la adquisición de ciertas competencias, como la autoridad jerárquica junto a un régimen de disciplina sostenido por la aplicación de sanciones y castigos considerados necesarios para la conducción del personal, son fases imbricadas de un mismo conjunto. Tal vez esto permita comprender por qué el aprendizaje de la conducción -una de las competencias más destacadas que deberá adquirir el/la oficial y un rasgo distintivo de los/as oficiales en relación con los/as suboficiales, ubicada entre los temas de la asignatura Capacitación policial- no incluye ni su desarrollo teórico, ni un número considerable de ejercicios para su adquisición práctica. La asignatura teórica comprendida en el área de Estudios que completa está formación en conducción es la de Administración de recursos humanos.

En la perspectiva de la escuela, el aprendizaje de la conducción depende estrechamente de los saberes y habilidades, y de la figura

del/la suboficial cadete, que por su mérito ejemplifica la mejor emulación del/la instructor/a, referente por excelencia de todos/as los/as cadetes, por lo cual aquéllos son distinguidos del conjunto. Las tareas que realiza son de asistencia al/la instructor/a, control y mando sobre los/as demás cadetes, buscando darles valor entre otras tareas. Al mismo tiempo, los/as cadetes de 2° y 3° año que no son suboficiales cadetes tienen pocas oportunidades de ejercicio del mando ahora que el régimen de internación es sólo para 1° año y no habiendo otros recursos pedagógicos alternativos disponibles.

El uso progresivo de la fuerza es otra de las competencias que adquieren los/as cadetes a su paso por la escuela. Los/as instructores/as buscan que la adquisición permita el uso consciente, meditado y responsable. El cuerpo del/la cadete, que comprende la modulación de su voz, su manera de moverse, aproximarse y observar, el uniforme, la disposición respecto de su compañero, el dominio del tonfa y el arma de fuego son algunas de las habilidades adquiridas que permiten controlar y regular la administración de la fuerza. La escuela busca estandarizar los procedimientos creando algunos que, aun ajustados a la normativa policial, no están formulados en ningún reglamento por fuera del manual de capacitación, e incluso tampoco en éste. El cuidado del cuerpo y el uso controlado de la fuerza física evitando dañar al oponente, detenido o delincuente, son aspectos destacados por los instructores, aunque, como se destaca, la situación real de quien se convierte en oponente, resiste y agrede, cambia las circunstancias.

No obstante, la adquisición de destrezas en el uso del arma mediante el entrenamiento en contextos que pueden reproducir situaciones semejantes a las que ocurrirían en la realidad está desequilibrada respecto de otras prácticas. Estas últimas pueden ser la repetición de los protoco-

los de seguridad, el destrabe del arma y la práctica de tiro en forma individual en el polígono tradicional (disparando a figuras geométricas). Si bien la escuela dispone de dos polígonos que buscan aproximar el uso del arma en contextos simulados y un área de entrenamiento para la adquisición de destrezas relativas a las reacciones adecuadas a una silueta presentada sorpresivamente que muestra una flor o un arma, el énfasis está puesto en el tiro individual desde la pedana.

Ahora, respecto de la conducción del personal subalterno en el uso progresivo y gradual de la fuerza, no hay registros de que sea un saber transmitido a través de un material escrito compilado a tal efecto. No obstante, nos han señalado que, a pesar de no haberlo hecho antes, concretarlo podría ser un esfuerzo interesante.

En cuanto a los saberes teóricos predominantes en la escuela, los del campo jurídico sobresalen ampliamente, seguidos por los de la administración de los recursos y personal de la Policía. Esto motiva quizás que la gran mayoría de quienes continúan sus estudios en la universidad lo hagan en la carrera de Derecho. Responde a una de las funciones derivadas de su rol de auxiliares de la justicia y a la dependencia estrecha que esto genera entre los/as oficiales (también en los/as suboficiales) respecto de directivas y estilos de fiscales, secretarios de juzgado y jueces. Probablemente, con la dependencia de un Ministerio de Seguridad, el peso dado a la prevención y la disuasión, y a otra vinculación con la comunidad dada a la Policía, este énfasis vire hacia otros perfiles del oficial.

Pasantías: el pasaje de la escuela a la labor policial

Como vimos, la escuela no sólo difunde una representación del desempeño en sus futuros destinos sino que la pone en juego o arries-

ga al momento de enviar a sus cadetes a las comisarías para que realicen pasantías. Recordemos que desde 2007 éstas se extendieron de un semestre a dos años. Es en ese período de prácticas profesionalizantes donde los/as cadetes deberán administrar la relación entre esas imágenes y las que su iniciación profesional les ofrezca.

Ahora bien, como señalamos, la ausencia de coordinación pedagógica y de un trabajo integrador final por parte de los/as cadetes es un obstáculo para que la institución escolar tome nota y sistematice la experiencia atravesada por sus estudiantes. Cómo saber de qué manera esas imágenes son sostenidas por el desempeño cotidiano o si, por el contrario, son socavadas progresivamente en favor de otras percepciones, destrezas y habilidades. Cómo corroborar si la enseñanza de la conducta, la autoridad, la jerarquía y los procedimientos policiales administrativos y judiciales, entre otros, son aquellos que responden a las exigencias de los destinos. Cómo sostiene la escuela ante sus oficiales la adecuación de la formación al desempeño laboral.

Las pasantías son ampliamente valoradas como herramienta formativa, tanto por cadetes como por policías oficiales y suboficiales. Son consideradas el primer contacto con la realidad del trabajo policial; allí los/as cadetes se enfrentan a personas con situaciones reales que deben intentar resolver. Implica el inicio del pasaje entre la perspectiva *teórica* e *ideal* que les presentan en la escuela con la realidad *real*, *práctica* y *profana* de las comisarías; es en la experiencia del/la cadete/pasante cuando se negocia la tensión entre ambas. A decir verdad, la prolongación en el tiempo reduce el impacto y disuelve progresivamente las eventuales contradicciones y tensiones en la persona del/la cadete.

Si bien muchos de nuestros interlocutores policiales nos explicaron que intentan que los/as cadetes roten por diferentes oficinas

de la comisaría (judiciales, contravenciones, etc.), la mayor cantidad del tiempo los/as pasantes realizan tareas en la "oficina de guardia", porque es lo primero que harán una vez egresados, y por ello los/as oficiales de guardia suelen ser los principales referentes de los/as cadetes. Esto es coherente con la trayectoria inicial que realizan los/as policías novatos/as ya que, como veremos más adelante, el rol del oficial de guardia también resulta estratégico en la formación del policía. A pesar de valorar positivamente la rotación de los pasantes por distintas funciones de la comisaría como una estrategia formativa, las tareas que se asignan a los/as cadetes están también sujetas al ritmo de trabajo de cada dependencia. En los casos en que la comisarías presentan una gran dinámica laboral, las pasantías no sólo son un espacio de formación sino que los/as cadetes suelen pasar a ser herramientas para trabajos menores, como sellar documentación o atender el teléfono, entre otras actividades. Esto tiene una doble valoración: por una parte se considera que afecta la formación -ya que, debido al ritmo vertiginoso de algunas comisarías, no existe el tiempo necesario para que aprendan detalladamente las tareas que les corresponden- pero al mismo tiempo se entiende que luego de pasar por este tipo de comisarías saldrán más fogueados y por lo tanto, preparados para habitar cualquier destino futuro.

En las pasantías se pone de manifiesto la importancia de la experiencia y los años de trabajo como sistema que genera prestigio paralelamente a las jerarquías; así, los/as cadetes suelen tomar como referentes de consulta no sólo a oficiales sino además a suboficiales.

La voluntad (predisposición para aprender de los más antiguos independientemente de las jerarquías) y el compromiso son de las competencias que los responsables de la evaluación de los/as pasan-

tes tienen principalmente en cuenta. Entienden que los/as cadetes aún están aprendiendo. Los/as oficiales responsables consideran la evaluación de los/as pasantes como una formalidad, o algo de interés secundario, siempre que sean respetuosos/as y muestren responsabilidad. En ese sentido, la cuestión de la responsabilidad muchas veces es considerada un problema de los jóvenes actuales que suele adjudicarse al régimen más *liviano* que hoy existe en los centros de formación. Sin embargo, en nuestro estudio hemos podido registrar tanto a través de observaciones como de entrevistas realizadas a los/as pasantes, que sí suelen quedarse más tiempo del que estrictamente deberían hacerlo. Para muchos/as cadetes, la etapa de las pasantías constituye la parte que más disfrutan de la formación.

El oficial de guardia como segunda instancia de superación de la tensión teoría vs. práctica

Como se observa en la descripción, el aprendizaje de los/as cadetes no se inicia ni termina con su ingreso a la escuela y su egreso de ésta. La incorporación de saberes, habilidades y destrezas se desarrolla a lo largo de una trayectoria que es más o menos uniforme para todos los efectivos desde su reciente egreso de la escuela, y comienza a diferenciarse a partir del momento en que ocupan la función de oficial de guardia. Entonces se abren bifurcaciones en los recorridos y las trayectorias de los/as oficiales que no se establecen por capacitaciones o especializaciones institucionalmente determinadas, a excepción del ordenamiento básico que imponen los cursos de ascenso. Éste es uno de los aspectos donde se observan mayores diferencias entre policías que incluso pueden ser miembros del mismo escalafón y/o detentar el mismo grado jerárquico.

En este camino de especialización que se va perfilando para cada efectivo a partir de la función de oficial de guardia, *la calle* se destaca como paradigma del espacio/ tiempo para el aprendizaje del *ser/hacer policial*. Es allí donde se desarrolla completamente el *criterio*, concepto nativo que desarrollaremos en este apartado y que define, según la perspectiva nativa, al oficio policial eficiente.

La oficina de guardia resulta el primer espacio que los/as oficiales ayudantes recién egresados/as ocupan cuando llegan a trabajar a las comisarías. Realizar las tareas asignadas a esta función es considerado un elemento fundamental del proceso de aprendizaje, porque es allí donde el/la policía entra en contacto con situaciones y problemáticas de las personas que acuden a las comisarías. Ese "estar en contacto con las situaciones reales" pone a los/as oficiales de guardia ante el dilema de la resolución de ese problema, y enfrentados a esa situación aprenden a resolverlas. De acuerdo con este punto de vista, ocupar la función de oficial de guardia otorga una base de conocimientos necesaria para desarrollar todas las funciones futuras, y por ello se le asigna un rol estratégico en el pasaje entre la formación básica y el trabajo de las comisarías, entre el espacio ideal de la escuela y la realidad de la comisaría. Pensemos que en las oficinas de guardia se inician muchas de las tareas de las que se ocupa la Policía: denuncias del público de todo tipo; diferentes trámites y expedientes; también se ven denuncias y sumarios surgidos de actividades del servicio externo; se les da ingreso a los detenidos; y se realizan los primeros contactos con dependencias judiciales, etc. Al mismo tiempo, es considerada una función con una cuota de presión considerable que los/as novatos/as deben aprender a manejar y que, nuevamente, serviría para todas tareas posteriores que el policía podría llegar a desempeñar.

En relación con las evaluaciones que hacen los oficiales en las comisarías sobre el grado de conocimiento que tienen los/as oficiales ayudantes recién egresados/as acerca de las tareas de la función del encargado de la guardia, nos han dicho que la escuela transmite conocimientos parciales, incompletos y abordados desde el desarrollo ideal de los procedimientos (un ejemplo que ya vimos es el *estado de cuartos*). También observan que la escuela sigue formando a los/as cadetes en la realización de trámites que la PFA ya dejó de realizar, es decir que imparte conocimientos desactualizados, tanto en normativa como en la tecnología utilizada o en el tipo de conflictos que se resuelven en la comisaría y los que se analizan en la escuela. En ese sentido, la experiencia de las pasantías es bien valorada como herramienta mediante la cual los/as cadetes pueden conocer y entrenarse en las funciones de oficial de guardia.

Generalmente, una vez transcurridos dos años desde que un efectivo se desempeña como oficial de guardia, éste es ubicado en puestos de la comisaría según varios factores: la necesidad de personal en determinadas áreas, las habilidades que el efectivo haya demostrado en determinadas tareas, el hecho de que el jefe de la dependencia perciba y valore estas habilidades e incluso el interés del oficial por ser reacomodado en una nueva función.

Varios oficiales destacan la relación entre lo aprendido en la escuela sobre nociones legales, especialmente en las materias Derecho administrativo y policial y Derecho penal, y su aplicación en la realización de algunos trámites en la oficina de guardia. Los contenidos vistos en estas materias les proveyeron de conocimientos que, si bien para los trámites de la oficina de guardia les resultan en cierta forma incompletos, para el trabajo policial en general, y para las funciones

de las oficinas de administración y judiciales, los encuentran útiles. Al mismo tiempo, todos los/as oficiales, independientemente de las funciones y los grados jerárquicos que ocupen, reconocen la importancia de los conocimientos adquiridos en la escuela sobre derecho procesal penal, cuyo manejo les permite *trabajar mejor*, dado que así conocen las formas correctas para hacer procedimientos judiciales y evitar que *se caigan* las causas. Más relevantes se vuelven estos conocimientos cuando afirman que constituyen saberes por los cuales los/as oficiales advierten cuáles son los límites en el ejercicio de su poder como funcionarios públicos.

La calle, espacio privilegiado en la adquisición del *criterio*

A partir de las entrevistas realizadas pudimos detectar la importancia asignada a *la calle* como espacio imprescindible para el aprendizaje de la labor policial, concebida como la antítesis de la escuela. La calle es el espacio que presenta a los/as cadetes los imponderables de la *cruda* realidad del trabajo cotidiano, ante los cuales deberán desarrollar una característica ampliamente valorada entre los/as policías: el *criterio*. Según nuestros interlocutores, los/as oficiales recién egresados/as carecen de dicha característica y no podría ser de otra manera dado que sostienen que ésta sería aprendida a partir de la experiencia del trabajo policial en la calle. Esa experiencia es precisamente una de las carencias que los entrevistados señalaban acerca de los instructores y las autoridades de la escuela. Mientras caracterizaban al instructor de la escuela como un *acovachado* y por tanto un *falto de criterio*, encaramaban al suboficial experimentado como el más indicado para introducir a los nuevos oficiales en el mundo *real*.

Según el punto de vista de los propios policías, es entonces en la calle, como espacio formativo por excelencia, donde se aprende y se pone en juego ese *criterio* que determina cómo procederán los/as policías, dado que es allí donde enfrentarán las situaciones más extremas del trabajo policial, que identifican como los enfrentamientos armados, las persecuciones de delincuentes, la humillación popular, etc. En esas situaciones, la teoría y el *deber ser* necesitan ser suspendidos, y es el *criterio* aquello que debe orientar acciones y comportamientos. El *criterio* es para nuestros interlocutores con más experiencia laboral la habilidad de distinguir, en cada oportunidad y según las circunstancias, el procedimiento más conveniente, que puede implicar seguir normas y reglas al pie de la letra o tomar decisiones discrecionales sobre los procedimientos. La aplicación del *criterio* supone la evaluación de la situación, considerando personas involucradas, recursos disponibles y todo esto en relación con otras cuestiones que ocurran en la comisaría en el mismo momento. Esta capacidad para decidir cuándo algo es importante o no como para llevarlo a la comisaría y no proceder como autómatas es entendida como un sano sentido común policial. Este *criterio* les resulta muy útil, especialmente para intervenir ante hechos cuya codificación cae en los ambiguos intersticios que la normativa no alcanza a cubrir, o de cuya estricta aplicación se derivaría un nuevo problema antes que una solución.

Consideraciones finales

Hemos analizado los principales cambios atravesados por la escuela y desarrollado una profunda y exhaustiva descripción sobre la formación básica de los/as oficiales al momento de creación del Ministerio de Seguridad de la Nación. Luego vinculamos este diagnóstico

con las exigencias del desempeño profesional en las comisarías. Por consiguiente, el estudio se orientó por dos principios generales: 1) el de la jerarquización de la formación básica, entendiendo por ésta el mejoramiento de la calidad educativa recibida por los/as futuros/as oficiales de la PFA mediante la incorporación de procedimientos pedagógicos, la actualización de contenidos, modificaciones reglamentarias e instancias de capacitación docente; 2) el de la identificación de las continuidades y discontinuidades entre la formación básica y los saberes que se adquieren y/o requieren en los ámbitos de desempeño operativo, como las comisarías.

Los argumentos por los cuales consideramos pertinente esa estructura fueron, primero, la alta inversión del Estado nacional argentino, no sólo en personal y equipamiento, sino en los niveles de remuneración de los/as cadetes; segundo, la elevada inversión de tiempo de los jóvenes que ingresan y obtienen un título de técnico superior con métodos de enseñanza altamente escolarizados y un trayecto curricular que sólo es validado por la PFA; y tercero, una gestión de gobierno que buscaba profesionalizar a la Policía, entendiendo por ello dotarla de especialización y capacitación técnica en la administración del uso de la fuerza, de pleno conocimiento acerca de los deberes de los efectivos como funcionarios públicos, de capacidad intelectual para intervenir en situaciones inciertas aplicando los procedimientos legalmente establecidos, de conocimiento de la realidad histórico-social en la que se actúa, de respeto absoluto por los derechos humanos y la diversidad (de género, social, étnico nacional, etc.) y de sentido pleno de la responsabilidad por sus actos.

Respecto de las recomendaciones generales sobre la jerarquización de la formación básica en la escuela, señalamos en 2011 la impor-

tancia de incorporar contenidos según el perfil profesional establecido por el Ministerio de Seguridad, nuevos métodos de enseñanza y reconocimiento del trayecto curricular.

Del análisis general de los contenidos presentes en el plan de estudios vigente se desprendía, como se vio en la distribución de horas por área de conocimiento teórico y teórico práctico, la fuerte carga horaria en Derecho penal, Capacitación policial/profesional y en prácticas o pasantías, y la ausencia de ciertos contenidos curriculares relativos a los siguientes temas:

- Historia argentina del siglo XIX y XX
- Estado y sociedad
- Modelos de seguridad y de policiamiento: estudios de casos
- Problemas de la sociedad contemporánea y dinámica del delito (delito y sociedad)
- Conflicto interpersonal, negociación y mediación

Sugerimos que la incorporación de estos contenidos, además, debía complementarse con una metodología de enseñanza/aprendizaje que promoviera el pensamiento crítico y la argumentación fundada de los/as cadetes. Para ello era imprescindible revisar la cantidad de materias y el tiempo que los/as cadetes tenían disponible para estudiar, que era muy escaso y se traducía en una devaluación tácita del estudio.

Por lo dicho, consideramos que cualquier modificación del plan de estudios debía partir de una visión integral y orientarse a lograr que el recorrido curricular en la escuela -o una parte de él- fuera reconocido, para que los/as oficiales pudieran continuar estudiando en instituciones que otorgan títulos universitarios de calidad. Al menos hasta 2011, sólo se les reconocían créditos en materias jurídicas en

la Universidad de Morón (privada) y en el Iupfa. En la otra dirección, tampoco la escuela reconocía créditos por materias equivalentes cursadas en ámbitos educativos acreditados de igual nivel o de nivel superior. Trabajando sobre un nuevo plan de estudios, sugerimos evaluar la conveniencia de realizar dicha reforma al interior de la PFA, en el Iupfa o fuera de él; para decidir al respecto, señalamos que debía considerarse que la escuela no se encuentra vinculada como unidad académica del Iupfa, una deficiencia ya identificada en el último informe de evaluación de la Coneau, porque esto deja a la escuela por fuera de la evaluación de calidad académica integral que realiza dicho organismo nacional.

Habiendo tomado conocimiento de la existencia de un curso de instructores para oficiales como parte del programa de instrucción de la Superintendencia de Instrucción y Personal, sugerimos revisar su currículo y convertirlo en requisito de la incorporación de instructores de todas las escuelas de la PFA. Se trataba de un curso de una semana de duración dictado en la Escuela de cadetes todos los años hacía más de una década, aunque vale aclarar que durante 2011 no se realizó porque no se había aprobado el Plan Anual de Capacitación.

Registramos una desarticulación pedagógica (no así organizativa o administrativa) entre los/as oficiales coordinadores de las pasantías, los/as instructores/as y los/as docentes en cuanto a la supervisión y evaluación del conocimiento adquirido, así como sobre las tareas que supone la tutoría de los/as cadetes para que el aprendizaje se efectúe. Por ello sugerimos el desarrollo de actividades de capacitación en tutorías con el personal de las comisarías denominado oficial coordinador afectado a las pasantías que realizan los/as cadetes de 2° y 3° año, y las autoridades y oficiales instructores/as de la escuela. De realizarse

esta actividad debería ser acompañada por la jerarquización de estos oficiales que cumplen una tarea docente fundamental para mejorar el tránsito de la vida formativa a la vida profesional del/la cadete, bajo la forma simbólica y/o material que se estime más conveniente.

Otro aspecto subrayado en las recomendaciones fue la revisión y modificación del mecanismo de convocatoria, selección, incorporación y permanencia de docentes e instructores policiales. Los primeros contaban, al momento del estudio, con una normativa de 1983 que no sólo no establece los términos de un concurso abierto por antecedentes y oposición, como sucede en cualquier institución educativa pública del país, sino que además, en la práctica, por razones en algunos casos lógicas, la planta era completada con procedimientos *ad hoc* de incorporación o reemplazo de docentes. Adicionalmente, era muy importante revisar la remuneración de los docentes a efectos de equipararla al régimen remunerativo del sistema nacional/provincial de formación técnica superior. La situación de los/as instructores/as policiales era distinta porque el reclutamiento era realizado por las autoridades de la escuela, aunque tampoco allí parecía existir un procedimiento reglamentado para la convocatoria, selección e incorporación.

También recomendamos revisar la cantidad de horas de pasantías, a la luz de las exigencias mínimas y máximas establecidas por el Ministerio de Educación para las prácticas profesionalizantes en la educación técnica superior no universitaria.

Finalmente, sugerimos que sería de extrema importancia y utilidad para la PFA -y especialmente para el Ministerio de Seguridad- contar con un sistema estadístico que permita visualizar de forma integral su personal y sistema educativo, así como las características sociales de los ingresantes.

En cuanto al segundo principio general mencionado al comienzo de estas consideraciones finales, quisiéramos destacar las continuidades y discontinuidades que hemos identificado entre la formación básica de oficiales de la PFA y su posterior inserción y desempeño en la actividad profesional; de este modo podremos visualizar la brecha allí existente a partir de la cual encarar la jerarquización profesional.

Si bien la escuela forma a los/as policías en saberes teóricos y prácticos que serán de aplicación a lo largo de su carrera, encontramos un especial énfasis en conocimientos para su desempeño como oficiales de guardia, es decir, para cubrir la primera función que desempeñarán una vez egresados/as como oficiales ayudante. Esa preponderancia de la formación específica -evidenciada en la restricción de la actividad de pasantía casi exclusivamente a la función de oficial de guardia- va en detrimento de una educación básica sobre la cual se sustente un posterior perfeccionamiento continuo y una capacitación en las diferentes funciones/especialidades que caracterizan la actividad profesional policial. Las autoridades de la escuela indicaron que con la perspectiva pedagógica sostenida procuran egresar oficiales formados para el desempeño de las tareas de la oficina de guardia, es decir que se centran en objetivos formativos de corto plazo antes que en la capacitación de los futuros oficiales de Policía en saberes y saberes prácticos que aparecerán transversalmente durante toda su carrera profesional.

Hemos observado que la formación de los/as oficiales consiste en un proceso que se inicia en la Escuela de cadetes y continúa a lo largo de su carrera profesional. El requisito de la capacitación permanente fue sistematizado con el diseño de un plan de carrera profesional que establece la obligatoriedad de realizar cursos para el ascenso en

la escala jerárquica[49]. Dentro de ese plan de carrera, la etapa de formación básica constituye un periodo de tiempo prolongado, intenso y único en cuanto a la inversión público estatal y personal del futuro oficial. En ese marco, la fuerza que adquiere esta etapa nos sugería la pregunta por la conveniencia de sostener la perspectiva pedagógica y la estrategia educativa que fundaban la formación inicial de los/as oficiales de la PFA. Debemos recordar que éstos constituyen el 5% del total de la fuerza y que tienen a su cargo la ejecución de tareas complejas, tales como la conducción y dirección del personal subalterno, que ejecuta las órdenes que aquellos/as imparten.

Por ello sugerimos a las autoridades del Ministerio y de la PFA que era pertinente indagar exhaustivamente en las bases sobre las cuales se edifica la formación de oficiales. Entre ellas, la perspectiva pedagógica que fundamentaba las características del régimen de internación debía ser revisada a la luz de los contenidos que se transmitían, como, por ejemplo, los sentidos de nociones tales como la jerarquía y la autoridad, la obediencia y la disciplina, así como la escisión con el mundo de los no policías.

El estudio realizado muestra que el rasgo más sobresaliente es la escasa enunciación de los contenidos transmitidos, ya que no se exhiben los principios que fundan el sentido específico que se les asigna. De esta manera, los/as policías suelen argumentar que las definiciones sólo son accesibles para quienes dicen haber vivido en carne pro-

[49]Los/as efectivos/as realizaban los cursos de ascenso en el último año mínimo para su ascenso a un grado superior, es decir, para el caso de los/as oficiales lo hacían el último año del grado de ayudante, inspector y subcomisario. Existía entonces un total de tres cursos a lo largo de la carrera de los/as oficiales, a los que se suman charlas de capacitación dictadas por oficiales con grado de comisario.

pia y con sacrificio dicha experiencia. Así, se vuelven incontestables y contribuyen a escindir lo que se enseña/aprende en la escuela y aquello que efectivamente se practica en los ámbitos de desempeño. Una tercera cuestión, al mismo tiempo, es que este estado de cosas contribuye a que entre la escuela y las comisarías exista una continuidad de aquello que se enseña informalmente; por ejemplo, el uso del tiempo, la obediencia, la conducción y la separación entre el mundo de los policías y el de los no policías. Por último, se recrea hacia afuera y hacia adentro un imaginario de uniformidad de prácticas, cuando en realidad, como hemos mostrado, coexisten distintas orientaciones en cuanto al sentido que deben asumir ciertos contenidos, tales como la jerarquía.

La transmisión de cierta noción del espíritu de cuerpo es uno de los contenidos que se pretende introducir mediante el régimen de internación, como práctica pedagógico-didáctica. Nuevamente surge la pregunta sobre cuáles son los contenidos particulares y concretos que se transmiten. Hemos visto cómo la rigidez que caracteriza a dicho régimen introduce la idea de la separación entre policías y no policías, que si bien no reviste un problema en sí misma, a veces resulta en la idealización del mundo de la escuela por sobre el *afuera*. La consideración de algunos instructores sobre ese *afuera* como el origen de todos los males, donde los/as cadetes se corrompen y distraen del estudio, y cometen todos los excesos de los que están privados durante la semana por estar adentro de la escuela, contribuye a reforzar las distancias en cuanto a modos de vida opuestos y a acentuar la segregación. Al mismo tiempo, durante el desempeño de *lo real* en la comisaría, los/as oficiales no logran sostener este imaginario y así se refuerza el carácter teórico ideal de la formación impartida por los/as instructores de la escuela.

En tal sentido, toda justificación del régimen de internación por la ventaja o desventaja respecto del tiempo de estudio es inconsistente si no incluye una discusión sobre: los tipos posibles de régimen *vis a vis*; los contenidos y saberes necesarios para las competencias que un oficial debe adquirir; y una revisión integral de la metodología de enseñanza y la organización del tiempo de cursada, estudio, guardias y prácticas profesionales del/la cadete.

Otro aspecto cuya necesaria revisión subrayamos era la estrategia didáctica aplicada en el aprendizaje de saberes y habilidades, que se funda en la enseñanza tutelada, la repetición inagotable de ejercicios y/o en la enseñanza de nimios detalles formales, como la manera correcta de foliar o sellar un expediente. Entendemos que esta estrategia hace que el/la cadete subestime su capacidad de pensar críticamente y responder a los problemas de manera creativa, algo que entorpece el desarrollo de su sentido de la responsabilidad (demostrado en los errores *tontos* que cometen durante las ejercitaciones), y al mismo tiempo va en detrimento de la formación del valorado *criterio*. La forma en que estos saberes prácticos son transmitidos inhibe la posibilidad de que los/as cadetes desarrollen capacidades que requerirán como futuros policías, cuando deban resolver problemas en la emergencia y la incertidumbre, distintos en todos y cada uno de los casos, y aplicar criterios fundados.

Ese mismo desfase entre lo identificado por los/as policías como las competencias necesarias para el desempeño práctico y lo impartido en la escuela se evidencia en el área de Educación física y defensa personal. La defensa personal debería ocupar un lugar privilegiado entre las destrezas corporales enseñadas en la escuela. El amplio dominio de las técnicas de uso disuasivo y controlado de la fuerza física

constituye un eje fundamental en la definición del perfil de egreso que se ajuste a un futuro oficial de Policía capacitado para proteger su propia vida y la de terceros, haciendo un uso gradual y racional de la fuerza. Hasta el momento en que realizamos esta investigación, los/as cadetes de 1° año no recibían clases de defensa personal debido a la falta de docentes. El tiempo destinado a impartir estos contenidos en 2° y 3° año era escaso considerando, como dijimos, la relevancia de estas técnicas para la función profesional. Según lo analizado, sugerimos que la enseñanza de las técnicas debía complementarse con lo visto en la materia Armas y tiro sobre el uso del arma de fuego, donde el/la cadete se encuentra en la situación ya aislada de la pedana de tiro, con el arma desenfundada y cargada, y presto a efectuar el disparo. Sin embargo, no encontramos, por ejemplo, ejercicios en los que se practiquen técnicas de defensa personal con armas de fuego cargadas con munición de salva, simulando las circunstancias o situaciones en las que habiéndose agotado las técnicas de defensa personal para la reducción de personas se debe utilizar el arma de fuego. Otra habilidad práctica en la cual la escuela no ofrecía capacitación era la de técnicas médico-asistenciales para la vía pública. Si bien en algunas oportunidades los/as cadetes de 3° año habían realizado un breve curso en técnicas de primeros auxilios (que no formaba parte del diseño curricular de la carrera), el hecho de estar ubicado al final de la carrera impedía incorporar lo allí aprendido en las prácticas de capacitación policial en las áreas de entrenamiento.

Como consecuencia de esa concepción sobre la formación orientada hacia el objetivo inmediato de insertar al/la egresado/a en la función de oficial de guardia, en la escuela no se transmitían contenidos teórico prácticos donde el/la cadete pudiera imaginarse conduciendo

a sus subalternos/as, especialmente en cuanto a las órdenes, ejecución y responsabilidades acerca del uso de la fuerza. Así, una de las orientaciones más específicas como futuros oficiales, la de conducir, ordenar, monitorear y controlar las actividades operativas de sus subalternos, no tenía el espacio de enseñanza/aprendizaje en la escuela que la función del oficial requiere.

Un último punto señalado a las autoridades fue que, si bien los/as oficiales que se desempeñan en comisarías a través de sus trayectorias personales y laborales se van especializando en distintas actividades profesionales, la institución policial no reconocía esas especialidades de manera formal. En ningún caso las especializaciones se asociaban a ciclos formales de preparación académica que ofrecía la institución, sino que los/as oficiales iban complementando su formación inscribiéndose en carreras de nivel terciario y/o universitario, desarrollando cursos sobre técnicas de defensa personal y artes marciales y pericias, entre otras opciones, no siempre reconocidas como credenciales válidas en las trayectorias de carrera, que ellos añadían a su desempeño profesional de manera informal y casi "a pesar de la PFA", según nos indicaban. Por ello consideramos que la PFA debía relevar exhaustivamente esta cuestión e incorporar su valoración como parte de la estrategia integral de capacitación permanente y perfeccionamiento de sus recursos humanos.

SEGUNDA PARTE

Transmisión y adquisición de competencias profesionales en la formación de suboficiales y agentes de la Policía Federal Argentina

Presentación

El estudio sobre el curso básico de agentes de la Escuela de suboficiales y agentes es complementario del diagnóstico realizado sobre la Escuela de cadetes, pues ambos cursos conforman el cuadro completo de la formación básica de los efectivos de la PFA. Según lo observado durante nuestro trabajo de campo, estas dos unidades académicas se encontraban en etapas diferentes de procesos de cambio curricular y organizativo. Cabe destacar que una experiencia de trabajo compartida entre las autoridades de ambos institutos coadyuvó a la existencia de puntos de contacto en la dirección seguida, expresados principalmente en el enfoque sobre la denominada capacitación policial. Sin embargo, las características específicas de cada institución y el lugar que la PFA le asignó a cada una de ellas hicieron que difirieran el ritmo y la profundidad de las medidas tomadas.

Como el objetivo de este estudio es el diagnóstico de la formación básica de la PFA en su conjunto, abordamos únicamente el curso básico, uno de los tantos dictados en la escuela de suboficiales y agentes, donde, como indicaremos más adelante, se llevan a cabo otras actividades de perfeccionamiento y capacitación para el personal subalterno en carrera.

| CAPÍTULO 1 |

Estructura y organización del curso

Principales cambios implementados en el último año y proyecciones

Las máximas autoridades de la Escuela de suboficiales y agentes son el director, el subdirector y los tres oficiales inspectores encargados de las secciones que forman la estructura organizacional básica del instituto educativo. Esas secciones son: Cursos, Servicios y Aspirantes.

Las autoridades policiales señalaron la envergadura menor de esta escuela respecto de la Escuela de cadetes, aspecto reflejado en el reducido tamaño del predio. Llamaba la atención, sin embargo, la circulación por el establecimiento de una mayor cantidad de personas, si lo comparamos con lo que acontecía en la Escuela de cadetes. Ese gran flujo de personas en la escuela O'Gorman se debía a que en ella convivían los/as aspirantes del curso básico y el personal policial que realiza allí distintos cursos de capacitación y perfeccionamiento que se dictan para la totalidad del personal de Suboficiales y agentes de la institución[50].

[50]Los cursos dictados son para el personal en condición de ascenso (sargentos, cabos 1º y agentes) y los de la Escuela de Formación a Distancia, para la finalización de estudios secundarios de los efectivos en servicio que no los hayan completado y deseen hacerlo. También allí se dicta el curso básico de conductores y se toman las pruebas de

En un breve repaso histórico de los orígenes de la escuela, su director, que además era profesor de historia, señalaba que se había creado en 1882 como escuela de sargentos, es decir que fue pensada para la formación del tramo superior de la suboficialidad. Recién en 1950 pasó a ser el espacio de formación básica del personal subalterno, que hasta entonces no contaba con espacios educativos institucionalizados. Desde su punto de vista, las etapas que atravesó la escuela no fueron ajenas a la conformación del Estado argentino, la organización de las fuerzas armadas y civiles, y el lugar que el ideal nacionalizador de Sarmiento le dio a la educación.

La tarea prioritaria de las autoridades de la escuela durante 2011 había sido el fortalecimiento de la formación básica del personal subalterno y la remodelación de la escuela para propiciar un clima de estudio y trabajo estimulante para docentes, instructores y aspirantes. Según las autoridades, los cambios introducidos respondían a la necesidad de incluir la formación policial en el marco establecido por el sistema educativo nacional y los nuevos enfoques de diseño curricular. Para ello, un aspecto fundamental era que las medidas tomadas garantizaran el incremento del número de egresados/as sin ir en de-

manejo del personal cuya labor implica conducir rodados policiales. La capacitación y el perfeccionamiento abarcan también cursos para especialidades en documentación, computación, maestranza, automotores e imprenta, entre otros. También se dictan cursos de tiro para aquellos miembros de "apoyo técnico" que quieren usar armamento para prestar servicio bajo el régimen de policía adicional, y un curso para furrieles que no portan arma. El personal retirado convocado a prestar servicio también realiza este curso de actualización profesional. La realización de los cursos de ascenso es una condición necesaria para la movilidad dentro de la estructura jerárquica: de agente a cabo; de cabo 1º a sargento, y de sargento a sargento 1º. Para ascender al grado de cabo es requisito necesario tener estudios secundarios completos. Como hemos señalado, la Escuela de Formación a Distancia brinda la posibilidad de terminar dichos estudios.

trimento de la calidad de la formación. Mientras que antes el curso tenía una duración promedio de cuatro meses, la gestión de la escuela durante 2011 planeaba estandarizar el tiempo de formación de los/as agentes y aumentarlo en un 50%, con el objetivo de duplicar la cantidad de egresos por año con cursos de seis meses de duración.

Así, de dos cohortes anuales y un curso de cuatro meses -de las que egresaban hasta 2010 unos 300 agentes, aproximadamente, en cada cohorte-, se pasaría a partir de 2012 a dos cohortes de alrededor de 600 aspirantes cada una, y un curso de seis meses, lo que duplicaba los egresos anuales. Esto será posible gracias al aumento del uso de la capacidad edilicia de la escuela, apuntando a promociones más numerosas y al mayor aprovechamiento de los recursos escolares plasmado en la ininterrupción de las actividades durante todo el año (el ciclo lectivo de ocho meses anuales pasaría a los doce meses, con una redistribución del personal y sus actividades). Esas modificaciones incluían también tres meses de pasantías dentro de los seis meses de formación y un aumento de la intensidad de aquéllas a seis veces por mes. En esta transición, el curso dictado durante 2011 fue excepcionalmente de ocho meses.

Al analizar estas proyecciones, las autoridades señalaban que ellas estaban supeditadas a variables cuyo control y previsión excedían el ámbito de la escuela. La principal tensión referida era la "tentación" de sacar en poco tiempo más personal a la calle como respuesta a las demandas de presencia policial de la población, que orientaría a los ámbitos de decisión política aun cuando esto resultara en una menor calidad educativa de los/as egresados/as.

En cierta forma, el rediseño del curso básico llevado adelante a partir de marzo de 2011 constituyó un esfuerzo por intensificar la for-

mación, en un marco temporal muy acotado, con vistas al desempeño futuro e inmediato de los futuros agentes. La definición de un perfil por competencias, precisando exactamente cuáles son los saberes hacer que requiere un agente recién egresado, les permitió diseñar un curso donde usar el tiempo más eficientemente.

A diferencia de la Escuela de cadetes, aquí no se había sometido el proceso de formación a la evaluación de las normas ISO 9001. No obstante, el director conocía y aplicaba algunas herramientas de análisis de la gestión y la calidad como, por ejemplo, las encuestas anónimas de satisfacción sobre servicio y atención para mejorar las condiciones en las que se realizaba el aprendizaje. Las reformas edilicias buscaban desarrollar un ambiente confortable y fortalecer la instrucción policial, en un sentido semejante al que existe en la Escuela de cadetes con su programa de desarrollo de áreas de simulación para el entrenamiento en intervenciones policiales.

Según nos señalaron, así es que fueron cambiando el color de las paredes del edificio, orientando la ambientación hacia tonalidades más innovadoras, diferentes de las típicas de la escuela pública, e incluyendo obras pictóricas en pasillos exteriores. El salón comedor para los/as aspirantes adquirió otra modalidad de funcionamiento y durante ese momento de la jornada ya no rige el orden cerrado. Las autoridades lo calificaron como más parecido al salón de cualquier empresa privada.

En sintonía con el nuevo enfoque pedagógico, desde febrero de 2011 se repararon y construyeron nuevas áreas de entrenamiento, semejantes a las del programa de la Escuela de cadetes que mencionamos. Se construyó el Complejo Urbano de Entrenamiento Policial, compuesto por un área interna y otra externa. La primera es un espacio cerrado de 400 m² dividido por placas de construcción en seco,

donde se reproduce un complejo habitacional. Esta área posee un circuito cerrado con 12 cámaras de filmación y un aula con capacidad para aproximadamente 50 personas donde los/as aspirantes puedan observar los ejercicios de simulación de los procedimientos de acceso a las viviendas realizados por sus compañeros/as. En cuanto al área externa, estaba compuesta por las siguientes construcciones: un bar o restaurante con mesas, sillas, barra, etc.; un banco con dos cajas y un cajero automático; una vivienda particular con dos dormitorios, baño y living; y una torre de observación y comando de ejercicios para los/as instructores/as, con un sistema de audio externo que permite al conjunto de los/as aspirantes escuchar las comunicaciones. Asimismo, se construyó un área de entrenamiento para intervención en medios de transporte que se montó en un colectivo en desuso.

Durante mayo de 2011, la Escuela de cadetes organizó una jornada de capacitación sobre el uso de estas áreas en la que participaron instructores de ambas escuelas. Para el curso básico, la escuela contaba al momento de realizar la investigación con diez equipos de comunicación radial tipo *handy* que podían ser usados por los/as aspirantes, para permitirles familiarizarse con una herramienta propia del trabajo policial.

La incorporación de los aspirantes

La inscripción y admisión a este curso eran, al momento de nuestro trabajo de campo, independientes de la escuela, y se realizaban en la División Incorporaciones de la PFA, ubicada en la calle Bolívar 1423 de la ciudad de Buenos Aires. Como condiciones generales para el ingreso, la fuerza requiere entre otras cuestiones que los/as interesados/as tengan entre 19 y 35 años de edad y hayan aprobado la educación

básica completa (hasta 3° año del secundario). Los/as aspirantes no rinden exámenes de ingreso sino que deben presentarse a una evaluación psicofísica que se realiza en la misma oficina de incorporaciones a cargo de los servicios de la Dirección General de Sanidad de la PFA.

Los/as aspirantes poseen grado de agentes desde que ingresan a la escuela. Como no se realizan exámenes de ingreso -a diferencia de lo que sucede en la Escuela de cadetes-, aquí no se establecen jerarquías que definan la antigüedad entre los alumnos según el orden de mérito al momento de ingresar. Sin embargo, esto sí acontece al finalizar el primer período del curso, cuando se dispone de las calificaciones que cada aspirante obtuvo en las primeras evaluaciones parciales (usualmente, a la mitad del curso).

Una vez admitidos/as, los/as inscriptos/as pasan a formar parte del personal de apoyo de la PFA y comienzan a realizar diferentes tareas laborales que definen como *no policiales*; por ejemplo, encargarse del mantenimiento de la escuela. A esta situación se la denomina *agente en comisión*, por la cual los/as agentes reciben un salario. Estos/as agentes en comisión no están destinados sólo a trabajar en la escuela sino a distintas dependencias policiales. El objetivo de la comisión es retener a estas personas para que no busquen otro trabajo durante el período que suele existir entre su admisión y el comienzo del curso (que a veces comprende varios meses, dado que la convocatoria a inscripción es permanente) y desistan de iniciar su formación. Durante este lapso, los/as agentes en comisión no se encuentran bajo el régimen disciplinario que luego tendrán como aspirantes. Estos últimos recibían en 2011, al momento de realizar esta investigación, aproximadamente $3.800 como salario, monto que es igual al del percibido por los cursantes de la Escuela de cadetes.

La escuela y su población

Al inicio del curso básico, las autoridades de la Escuela de agentes administran una encuesta para relevar una serie de datos acerca de sus aspirantes: edad y estado civil, lugar de origen, ocupación y nivel educativo de los padres, entre otros. Según las autoridades, las estadísticas que construyen con estos datos les sirven para conocer el *grupo humano*, saber con quiénes están trabajando y estimar quiénes son los/as futuros/as agentes. Por ejemplo, han relevado que alrededor del 70% de los/as ingresantes poseen secundario completo.

A partir de esta información, las autoridades definen a la población de aspirantes como heterogénea, ya que comprende tanto a jóvenes solteros de 18 años como a adultos de 35 años de edad, casados y con hijos, procedentes de diferentes orígenes sociales, geográficos y experiencias de vida diversas. Esa heterogeneidad es valorada de diferente manera por distintos directivos, docentes e instructores. Algunos consideran esto como un problema, ya que la convivencia entre personas con considerables diferencias es difícil. Además, nos explicaron que suele ser más dificultoso trabajar con personas adultas a las que hay que decirles lo que deben hacer. Otros, por el contrario, consideran que los aspirantes de mayor edad son los más responsables, ya que viven su paso por la escuela como una última oportunidad de insertarse en el mercado laboral en condiciones relativamente buenas[51].

Entre los datos que nos mostraron se encontraba un diagrama que agrupaba a los/as aspirantes según su lugar de origen en tres categorías: Capital Federal, interior y Gran Buenos Aires. La apertura de

[51]Para conocer resultados de dicha encuesta proporcionados por la escuela, ver Anexo II.

vacantes según esta variable la realiza la División Incorporaciones, y está supeditada a la necesidad de personal en las distintas delegaciones de la PFA en todo el país. También en dicha división se determina la proporción entre mujeres y varones que puede ingresar a la escuela. Al momento de realizar nuestro estudio, la proporción de mujeres alcanza apenas el 10% del total de aspirantes, situación que las autoridades estiman que se modificará a partir de 2012, siguiendo las nuevas directivas establecidas por el Ministerio de Seguridad, que apuntan a ampliar la cantidad de agentes mujeres. Respecto de las aspirantes se nos explicó que realizan las mismas tareas que los varones, aclarando que tienen instructoras mujeres y utilizan vestuarios separados.

En su análisis de estos datos, los directivos de la escuela entienden que muchos jóvenes que estarían en condiciones de ingresar a la Escuela de cadetes optan por inscribirse en la de agentes, y ello respondería principalmente a dos motivos. Por un lado, el desconocimiento de las diferencias entre las dos escuelas, y en esos casos, los cursantes suelen pedir la baja en la Escuela de agentes para reiniciar su formación en la de cadetes. Por otro lado, los jóvenes harían una evaluación del extendido tiempo de formación y el régimen de internado de la Escuela de cadetes como elementos desalentadores frente a los cuatro o seis meses de curso con régimen externado, que comprende el curso básico para agentes. Otra de las ventajas de este curso, al momento de evaluar las opciones, serían las menores exigencias de estudio. Esta argumentación surgió también en nuestras entrevistas con algunos aspirantes. Por ejemplo, un joven de 20 años proveniente del Gran Buenos Aires dijo que eligió inscribirse en esta escuela porque consideraba que "aquí es todo más fácil y rápido", refiriéndose a los procesos de inscripción, admisión y egreso. Al preguntársele si pensaba

continuar más adelante su formación para ser oficial, respondió que algunos profesores no se lo recomiendan porque la relación entre salarios y responsabilidades resulta desventajosa para los oficiales. De todas formas, encontramos opiniones diversas acerca de las ventajas y desventajas que proponen los dos escalafones. También nos han comentado que las diferencias entre oficiales y suboficiales son abismales, no sólo en cuanto al salario sino también con respecto a la distribución de tareas (que pueden resultar unas más pesadas, antipáticas o sacrificadas que otras).

Como ya dijimos, los/as aspirantes recibían una beca de estudios de alrededor de $3.800. Según lo que nos contaron ellos mismos, sobre este total se realizan descuentos por la comida, los uniformes y el seguro médico personal (no cuentan con cobertura para sus familias), y reciben entonces alrededor de unos $2.300 o $2.600 según tengan descuento por residir o no en la escuela. A estos últimos se les descuenta menos dinero porque tienen dos comidas menos que los internados[52].

Plan de estudios: perfil por competencias y organización en áreas de conocimiento

Las autoridades de la escuela señalaban durante nuestra investigación, como diferencia central respecto de la Escuela de cadetes, que mientras esta última ofrece a sus alumnos/as la posibilidad de iniciar una carrera profesional, en la Escuela de agentes se ofrece un trabajo. No obstante, el cuerpo directivo tenía la pretensión de que los/as

[52]Algunos/as aspirantes pensaron que el dinero de los descuentos mensuales para alimentación les sería reintegrado. Al momento de finalizar el trabajo de campo sólo les habían reintegrado un mes de dichos descuentos.

egresados/as obtuvieran un título que les permitiera continuar una carrera en el futuro, y realizaron reformas curriculares a tal efecto. El director de la escuela señalaba así la importancia de la *continuidad educativa*. Desde su asunción como director, en febrero de 2011, el plan de estudios del curso fue reformado a partir del diseño de un perfil por competencias. Este nuevo diseño curricular era explicado por las autoridades del siguiente modo: "¿Qué debe saber necesariamente el agente sobre la intervención primaria del hecho? ¿Cuáles son las cuestiones básicas que debe saber?". De allí se siguió la organización del plan de estudios a partir de un conjunto de competencias que los/as aspirantes deben poseer a su egreso en un conjunto, operacionalizadas a su vez en un conjunto de acciones que deben dominar, y que dando contenido a un corpus de materias estructuradas. Desarrollaremos más adelante en detalle las características del curso.

El documento de la Escuela de agentes denominado "Curso preparatorio de agentes" comprende el plan de las materias que deben cursar y los programas de cada una. Allí son referidos los objetivos, las unidades en que se dividen y los trabajos prácticos y/o actividades a realizar.

Materias que conforman el plan:

- *Nociones legales*. Objetivo: instruir al agente en el conocimiento de la legislación vigente, Constitución Nacional, Código Penal, Código Procesal Penal de la Nación, leyes complementarias penales, Código Contravencional y Ley de Procedimientos por Contravenciones.
- *Derecho administrativo policial*. Objetivo: "Posibilitar el conocimiento integral de la estructura jurídica que rige institucional-

mente el orden administrativo, requisito indispensable para formar al personal".

- *Procedimientos policiales*. Objetivo: "Lograr una capacitación en el futuro agente con respecto a la función operativa, principalmente en los procedimientos policiales. Actualizar y perfeccionar la dinámica pedagógica a fin de alcanzar un conocimiento más pleno y una práctica eficiente, que garantice un comportamiento profesional cuando las necesidades del servicio efectivo lo requieran".
- *Armas y tiro*. Objetivo: "Instruir y capacitar al futuro agente en el uso correcto de las armas dentro del marco legal y reglamentario, complementándolo eficientemente con la práctica de tiro".
- *Derechos humanos y seguridad ciudadana*. Objetivos que se destacan en el programa: hacer conocer al futuro agente de la Policía los principios esenciales de la convivencia social y de los derechos y garantías reconocidos en la Constitución Nacional y tratados internacionales con rango constitucional, patrones de conducta en un marco moral, ético y sobre las obligaciones humanas, instruyéndolo en el contexto normativo y de los valores que sustentan el prestigio institucional.
- *Primeros auxilios*. Objetivo: "Capacitar al personal cursante ante una emergencia de enfermedad imprevista o accidente en la vía pública, brindando la asistencia básica necesaria a la víctima hasta la llegada del facultativo".
- *Teoría y práctica profesional escalafón Bomberos*. Objetivo: "Crear en el futuro bombero el espíritu adecuado para que pueda abrazar con cariño su nueva profesión y, que al egresar de este

instituto de formación como nuevo integrante de la Superintendencia Federal de Bomberos se sienta depositario de la tradición humilde pero gloriosa que en todos los tiempos ha hecho de la abnegación un culto, del sacrificio un baluarte, y del desinterés un blasón, lo cual, acompañado por la ética, la buena moral y conocimientos, hará que la capacitación hacia la profesionalidad sea un hecho gravitacional y constante en nuestras filas

- *Teoría y práctica profesional escalafón Comunicaciones*. Objetivo: "Incorporar los conocimientos básicos del escalafón, que desarrollan tareas en Capital Federal y todo el territorio de la república".
- *Introducción al conocimiento, abordaje y prevención de las violencias*.
- *Tránsito público*. Objetivo: "Introducir de lleno al futuro agente en toda función operativa con el tránsito público, y dar una idea acabada de cuál es su tarea en esta materia. Capacitarlo y formarlo para esa misión".
- *Plan de entrenamiento básico* (educación física, defensa personal y tonfa). Objetivos: "Desarrollar las competencias motrices y la condición psicofísica a través del entretenimiento sistemático de las capacidades condicionales. Consolidar el desarrollo de la resistencia aeróbica y resistencia muscular localizada, sobre todo en aquellas situaciones asociadas al desempeño policial para el que fuera convocado dentro de la institución. Incrementar la movilidad articular y la flexibilidad muscular en ejercicios que comprometan al aparato artro-osteo-muscular como sistema rector del despliegue motriz fundamentalmente en esta etapa de adultez. Incorporar las técnicas básicas de defensa personal. Conocer el manejo de las armas blancas

y bastones. Desarrollar una actitud preventiva y de defensa adecuada frente a la agresión. Capacitar y entrenar al personal cursante en tácticas y estrategias de confrontaciones defensivas en encuentros de agresión corporal".

- *Plan de tiro*. Objetivos: "Formar y capacitar al futuro agente en el conocimiento y empleo del armamento individual, al igual que todas aquellas armas que posee la institución, dentro del marco de estrictas medidas de seguridad y de acuerdo a las directivas fijadas por el comando institucional. Desarrollando las capacidades y destrezas que le proporcionan al cursante las seguridades necesarias para el cumplimiento de su deber: defender, contra las vías de hecho, la vida, la libertad y la propiedad de las personas, aun a riesgo de su vida o integridad personal".
- *Programa de Capacitación policial*. Materias que incluye: ejercicios de adaptación a la capacitación policial; ejercicios prácticos de capacitación policial; delitos contra las personas; delitos contra la propiedad; procedimientos especiales; procedimientos de aplicación del código de procedimientos en materia penal de la Ciudad Autónoma de Buenos aires; contravenciones. En este caso también se destacan un conjunto de objetivos y se aclaran ciertos procedimientos referentes a la entrada en calor previa al desarrollo de la materia como sigue:
    - Instruir al futuro agente de policía en las distintas situaciones en las que deberá intervenir en su servicio ordinario y la función especifica que cumplirá. Logrando, por medio de ejercicios prácticos, dinamizar y complementar los contenidos de la asignatura procedimientos policiales volcados en el aula. Los mismos están en concordancia con cada uni-

> dad de la materia. Para el entrenamiento en los diferentes tópicos de los cuales se nutre el presente programa se realizará la entrada en calor por parte de un profesor nacional de Educación física, y a su término dirigirá los ejercicios de flexibilidad y estiramiento muscular para la vuelta a la calma, no siendo necesaria su presencia durante el desarrollo de la clase propiamente dicha. Establecer la disciplina y la cohesión del personal, formando la aptitud policial manteniendo las bases doctrinarias que rigen a la institución, capacitándolos para desempeñarse con profesionalismo en servicios que impliquen concentraciones de personas y por ende desplazamientos ordenados del personal policial que se encuentra afectado a los mismos.

Las materias con contenidos jurídicos son consideradas, por instructores y docentes, y también por los/as aspirantes, como de primordial interés. Ello se debe, según argumentaron, a que el conocimiento de los procedimientos legales y los códigos que rigen su trabajo, tanto como el tratamiento de los actos ilícitos, les permite evitar errores que les puedan costar la pérdida del trabajo o aun de su libertad. Esto significa que consideran que es fundamental conocer la ley tanto para garantizar su cumplimiento como para resguardar su propio accionar.

Las autoridades han administrado una encuesta entre los/as aspirantes para evaluar conjuntamente los efectos del cambio del plan de estudios que realizaron este año. La encuesta se aplica varias veces a lo largo del curso a medida que avanzan en el dictado de las competencias, para indagar acerca del grado de seguridad que los/as aspirantes estiman que tendrían si debieran enfrentarse a distintas circunstancias

(situaciones que ya han sido vistas en las clases). Esta actividad no sólo supone una evaluación del nuevo método pedagógico sino también del desempeño de los/as instructores en relación con éste.

Aula y campo

Las materias que componen el plan de estudios se dividen en las de *aula* y las de *campo*. Las de aula se desarrollan por la mañana y comprenden cinco horas cátedra de 45 minutos cada una: 8 a 8.45, 8.45 a 9.30, 9.50 a 10.35, 10.35 a 11.20, y de 11.40 a 12.25. Estas clases son mixtas en su composición según género y están organizadas en comisiones de aula reunidas alfabéticamente. Hay 20 aulas de entre 26 y 30 alumnos cada una. La dinámica de las clases de aula se asemeja a la de cualquier instituto de formación superior. Las clases están a cargo de un/a docente que presenta el tema y desarrolla los contenidos dictando o anotando en el pizarrón aquello que considera más importante. Intercala estas explicaciones con ejemplos y preguntas a sus alumnos/as. Las preguntas también pueden surgir de manera espontánea por parte de éstos/as. El ambiente es tranquilo y de respeto, sin que falten las bromas, que nunca son groseras o de mal gusto. En materias como Armas y tiro se utiliza material didáctico (armas, proyectiles, etc.) que los/as aspirantes manipulan bajo el control del docente. Las evaluaciones se realizan a través de trabajos prácticos a lo largo del curso y exámenes escritos con respuestas múltiples. Es común que los/as docentes organicen la información en manuales con el argumento de que los alumnos cuentan con poco tiempo para el estudio. Una abogada, docente de la materia Nociones legales, por ejemplo, armó un manual de Nociones legales, organizado de acuerdo a las competencias definidas en el plan de estudios del curso para que

los/as aspirantes no tuvieran que andar buscando en los códigos cada temática vista en clase.

Las materias de aula no funcionan como cátedra. A diferencia de lo que sucede con la instrucción de campo, que veremos más adelante, los/as docentes trabajan individualmente; de cualquier manera, afirman que los programas de las materias son iguales para todas las comisiones y así todos los/as aspirantes ven los mismos temas. Por ejemplo, la misma docente de Nociones legales afirmó que al estudiar la normativa difícilmente las comisiones vean temas diferentes, es decir, "los códigos son los mismos para todos".

En cuanto a las materias *de campo*, llamadas Instrucción, se desarrollan por la tarde. Los/as aspirantes se agrupan en secciones[53] *masculinas* y *femeninas* que trabajan por separado con sus respectivos instructores a cargo. En el caso de que el/la instructor/a a cargo de una sección esté ausente, su compañero/a que dirige la otra sección de la compañía preside ambas secciones. La instrucción implica casi cuatro horas diarias, en el horario de 14 a 17.45, durante cuatro días a la semana, y el quinto día (los jueves) se dedica a las clases de tonfa o defensa personal, entre las cuales las comisiones rotan semanalmente. Todas las actividades se desarrollan en el patio de la escuela y en las áreas de entrenamiento.

En general, en las actividades de campo, mientras el/la instructor/a desarrolla la clase, el furriel de la compañía copia los puntos más importantes en una pizarra dispuesta sobre un caballete, frente a la cual los/as aspirantes se sientan en semicírculo. La primera parte de las

[53]Dos secciones conforman una compañía. Más adelante se detalla cómo se organiza el batallón de aspirantes.

clases de instrucción suele consistir en un resumen de los aspectos más importantes relacionados con la competencia que también son abordados en las materias de aula (normativa que regula el accionar policial, qué se debe hacer sí o sí en todos los casos, cuáles son los principales riesgos en cada caso, entre otras consideraciones). Por ejemplo, uno de los instructores iniciaba la primera clase para la competencia de "intervención en caso de identificación de personas", escribiendo en la pizarra:

> Intervención en caso de identificación y detención de personas: técnicas de aproximación; diferentes posiciones de registro; palpado de armas; requisa; colocación de esposas; traslado de persona detenida; ingreso al móvil policial; inmunidades; órdenes a impartir al identificar: dominio verbal, dominio físico con contacto, dominio físico sin contacto, requisa.

Durante esta etapa la dinámica es similar a las clases de *aula* donde el profesor desarrolla la explicación y dicta definiciones intercalando ejemplos muchas veces extraídos de su propia experiencia y/o de casos reales paradigmáticos. Los/as instructores/as también aprovechan estos momentos para evaluar oralmente a aspirantes sobre cuestiones ya vistas en clase, preguntas que generalmente son respondidas correctamente. En caso de errores, el/la instructor/a retoma el tema ya visto para explicar y ofrecer la respuesta correcta y los/as aspirantes aprovechan para repreguntar y allanar dudas que aún tengan al respecto.

Luego, la instrucción continúa con simulaciones que correspondan al caso. Los/as instructores/as acompañan permanentemente el desarrollo de estos ejercicios y van corrigiendo el accionar de los/as

aspirantes. Muchas de estas correcciones motivan que el propio instructor realice la acción que está enseñando para que los/as aspirantes observen cuál es la forma correcta de realizarla y aprendan por imitación. Algunas veces dejan que actúen para, una vez terminado el ejercicio, destacar errores y aciertos, mientras que otras veces detienen la realización del ejercicio para señalar cada error y los/as hacen retomar la actividad desde instantes previos al momento en que se han equivocado. De cualquier manera, los/as instructores/as insisten en que todos los/as aspirantes presten atención al momento en que corrige a sus compañeros/as. Estos ejercicios son repetidos tantas veces como el tiempo destinado a la instrucción lo permita. Un instructor explicó que la repetición de los ejercicios, a veces hasta el cansancio, busca que el aspirante aplique en su accionar y así incorpore lo que ya se ha hablado en aula o en la parte teórica de la instrucción de campo,

> ...para que cada uno de ellos viva en carne propia o sepa cómo es, porque una cosa es que lo pueda mirar, se sienta lo mira y seguramente lo va a aprender, pero luego hay que llevarlo al hombre a que lo haga. Por eso por ahí estamos haciendo ejercicios similares con todos, y uno por ahí lo ve y dice 'pero están haciendo lo mismo que...'; no, están haciendo lo mismo, pero otras personas. Los llevamos a que todos pasen por ese aprendizaje, si bien después se evalúa a 2, 3, 5 o 10, dependiendo de la competencia, tratamos de llevar a todos a que realicen el ejercicio.

En estos ejercicios de simulación se suelen introducir variables inesperadas para que permanentemente cambien las circunstancias que deberá enfrentar el futuro agente en su trabajo. Asimismo, la introducción de dichas variaciones promueve que los/as aspirantes no rea-

licen los ejercicios de manera automática sino que deban reflexionar sobre la forma correcta de realizarlos. Estos ejercicios resultan bastante completos cuando se los observa, e integran diferentes aspectos del procedimiento: cuestiones técnicas de todo tipo, aspectos legales (qué normas del Código Procesal Penal hay que tener en cuenta, cómo se debe caratular cada caso según las circunstancias, etc.), cuestiones prácticas sobre qué debe hacerse en cada caso (pedir apoyo, conseguir testigos), cuáles son los principales riesgos de cada tipo de intervención, cómo se confeccionan actas y otros documentos relacionados con cada competencia (desde elaborar un acta de intervención en una hoja en blanco hasta completar formularios estandarizados que son los de uso común en las comisarías).

De la misma manera, al finalizar las clases los/as instructores/as suelen asignar alguna tarea para que realice toda la sección. Por ejemplo, si está dictando "detención y registro de personas", el instructor escoge una de las simulaciones efectuadas en el campo y les solicita que antes de que termine la semana en que verán esa competencia elaboren un acta de detención basada en dicha simulación. Este detallado trabajo en la instrucción de campo contrasta con los comentarios recogidos en las comisarías acerca de la insuficiente formación que tendrían las últimas promociones de suboficiales, que describen como muy pobre y determinaría que cuando los/as egresados/as llegan a las comisarías no saben hacer nada.

Es frecuente que en la instrucción policial los/as aspirantes colaboren entre ellos/as. Por ejemplo, en una oportunidad una aspirante se había olvidado los guantes que necesitaba para realizar el ejercicio, un error que le restaría puntaje al desarrollar la actividad. Al darse cuenta de ello, una de sus compañeras, que no estaba siendo evaluada sino ob-

servando la actividad junto al resto de la sección, se acercó y le facilitó el material faltante. La escena fue percibida por la instructora, que, sin embargo, fingió no haberse percatado de ello. Luego le preguntamos sobre dicha actitud y nos comentó que ese compañerismo era una virtud que quería fomentar entre las aspirantes de su compañía.

La instrucción de campo se complementa con la proyección de videos institucionales sobre determinadas competencias. Por ejemplo, pudimos apreciar un video combinado con una presentación en diapositivas sobre registro y detención de personas realizado en la Escuela de cadetes. Entre los ítems que destacaban las diapositivas encontramos: qué posición adoptar, a qué cosas estar atentos, nomenclatura y partes de las esposas, etc., todo ello ilustrado con fotografías. En la proyección a los aspirantes, a medida que pasan las diapositivas, el instructor se detiene para complementar la explicación que allí se brinda; por ejemplo, de qué manera se deben agarrar primero y luego colocar las esposas apoyando sin golpear las muñecas del detenido, para no lastimarlo. Las diapositivas muestran fotos de diferentes posiciones de registro (de pie, contra la pared o un punto de apoyo, de rodillas, postrado). Los videos que siguen a la presentación han sido editados con música del género rock metal, como si fuera una película de acción. El joven que encarna el papel de detenido viste pantalón de largo 3/4, zapatillas blancas y campera negra con un cierre relámpago al frente, semejante al estereotipo social comúnmente denominado *pibe chorro*. La secuencia muestra las diferentes acciones que el agente debe efectuar por etapas: primero, dar la orden de alto, el acercamiento, la requisa (en este caso se encuentra un arma de fuego); luego, la colocación de las esposas y el traslado del detenido. El video muestra en primer plano algunas cuestiones técnicas importantes como, por

ejemplo, la manera en que el detenido debe cruzar los dedos cuando sus manos se ponen detrás de la nuca, la forma de tomar y colocar las esposas, etc. Le siguen otros dos videos similares, todos con música rock heavy metal, donde varían las posiciones de requisa y la vestimenta del detenido. En todos los casos el requisado termina esposado.

Disciplina y conducta

Las autoridades de la escuela nos entregaron un documento donde se explicitan las reglas que rigen el comportamiento de los/as aspirantes en el instituto, junto con las funciones de los diferentes miembros que lo componen, entre otras cuestiones. Dicho documento se titula "Normas para el funcionamiento interno de la Escuela Federal de suboficiales y agentes". Allí se describen las faltas y las sanciones correspondientes que listamos a continuación; más adelante describiremos el sistema disciplinario a partir de nuestras observaciones de campo y de las entrevistas que realizamos.

El sistema de faltas y sanciones se aplica una vez superado el primer mes de curso debido a que se entiende que, durante el primer mes, los/as aspirantes no pueden ser sancionados/as porque desconocen dicho reglamento. Así, el artículo 62 afirma que:

> Los integrantes del curso preparatorio de agentes, durante el primer mes a contar de su incorporación, debido a su poca experiencia policial, no podrán ser objeto de ninguna medida disciplinaria. Los aspirantes no serán objeto de sanción (arresto), sino se aplicará el turno de demora.

Con respecto a las faltas consideradas graves, se puede leer en los siguientes artículos:

> Artículo 65: Se considerarán faltas graves, amén de las que establece la ley para el personal de la Policía Federal Argentina y su reglamentación, las siguientes: a) Cometer fraude en una evaluación escrita o examen; b) Cooperar para cometer fraude al que se refiere el anterior inciso.

En las páginas finales de este mismo documento se enumeran un conjunto de acciones consideradas faltas leves, que serían motivo de sanciones de diferente tipo:

> Artículo 166: Se considerarán faltas leves, amén de las que establece la ley para el personal de la Policía Federal Argentina y su reglamentación, las siguientes: a) La negligencia en un acto del servicio o de la instrucción; b) La inobservancia de las reglas establecidas para la higiene y limpieza de la cuadra, armario, gaveta, útiles y todo otro elemento que le fuera provisto; c) El uso visible de prendas no reglamentarias y el llevar las provistas con roturas, desgarros o sin aseo; d) El daño en armamento, equipo de comunicaciones, accesorios, etc., que le fueran provistos; e) Los actos de inconducta en el comedor, aulas, gabinetes y vestuarios; f) El préstamo de piezas del uniforme, armamento o equipo; g) Dirigirse a la cantina de aspirantes o vestuarios, sin autorización; h) Concurrir al servicio médico sin conocimiento del jefe de sección y oficial de servicio; i) No solicitar autorización para entrar al comedor, aulas o gabinetes; j) El uso de prendas o uniformes no determinados para cada actividad; k) Hallarse acostado o sentado en el suelo; l) Pararse o acostarse en bancos o escritorios; m) Sentarse en las ventanas; n) Recostarse o apoyar pies o manos en las paredes; ñ) Proferir gritos o silbidos; o) Tener en el instituto cigarrillos, diarios,

> revistas, bebidas, golosinas, comestibles, reproductores de música y/o aparatos de teléfono celular; p) Evidenciar falta de educación, camaradería o inobservancia de normas sociales; q) Usar anillos, pulseras o cadenitas de cualquier tipo; r) La inconducta en el puesto sanitario; s) Tomar medicamentos no recetados por el médico policial correspondiente; t) Concurrir al comedor en forma aislada o sin autorización; u) La inasistencia al aula, práctica profesional, clases de instrucción y/o conferencias sin causa que lo justifique; v) Causar deterioros en paredes, muebles u otros elementos del instituto; w) Jugar de manos, hacer bromas en conjunto, carreras sin motivo, cantar o tararear canciones en aulas, comedor, vestuarios, cantina y otros lugares semejantes; x) Portar bultos, valijas o paquetes de gran tamaño, o envueltos en forma inconveniente mientras se viste uniforme; y) El no dar el asiento en los transportes públicos cuando se retiran franco del instituto o regresan a él. Sin perjuicio de la enumeración precedente, constituye falta leve toda transgresión de ese carácter que importe una incorrección o una inconveniencia en el aspirante no expresamente consignada.

En el documento que estamos analizando también se detallan los tipos de sanción. Así, el artículo 66 aclara que:

> Las sanciones a aplicar a los integrantes de los distintos cursos, según corresponda, serán: a) Apercibimiento; b) Arresto; c) Arresto interno; d) Turno sin salida; e) Exclusión; f) Baja.

Los artículos 67 al 72 inclusive describen cada una de las sanciones enumeradas anteriormente. Cabe aclarar aquí la diferencia entre la exclusión y la baja, como se diferencia en los artículos 71 y 72, respectivamente. Sobre la *exclusión* dice:

> Artículo 71: Los aspirantes serán excluidos del curso respectivo, cuando evidencien bajo rendimiento intelectual en los siguientes casos: a) Cuando resulten aplazados en los exámenes finales de 2 asignaturas regulares o promocionales, como máximo; b) Cuando tuvieren 2 aplazos en el promedio de los períodos parciales de las asignaturas regulares o promocionales; c) Cuando en la reunión de concepto surja un demérito. Se los excluirá hasta la resolución del jefe de la Policía Federal Argentina de la baja de la institución.
>
> Sobre la *baja* establece:
>
> Artículo 72: La baja consiste en separar definitivamente al integrante del curso preparatorio de agentes de la institución. Esta medida es propiciada por el consejo de disciplina formado al aspirante, solicitada por el director del instituto y resuelta por el señor jefe de la Policía Federal Argentina. La norma se ajustará a lo establecido en el Rapfa 07.

En las páginas finales de las "Normas para el funcionamiento interno de la Escuela Federal de suboficiales y agentes" se describen las demás sanciones y los motivos de aplicación de algunas de ellas. Transcribimos a continuación algunos artículos que consideramos pertinentes. Respecto del *apercibimiento*:

> Artículo 160: El apercibimiento consiste en hacer notar al castigado los efectos de la falta cometida, constituyendo una llamada de atención para no reincidir en la faltas al régimen disciplinario. La misma se realizará en términos claros, precisos y moderados, con el objeto de lograr la comprensión y la enmienda de dicha medida.
>
> Respecto del *arresto* dice:

Artículo 161: El arresto consistirá en la permanencia del sancionado en el instituto luego de su servicio ordinario, en las formas y horario que la dirección del mismo considere conveniente.

Artículo 162: Las sanciones determinadas en los artículos precedentes, serán examinadas por el superior directo del sancionante, quien podrá confirmar, aumentar o disminuir el quantum aplicado dentro de sus facultades, o conmutarla por una sanción más leve, excepto que sea impuesta por el director del instituto.

Artículo 163: En todos los casos, su cumplimiento comienza luego de la notificación del sancionado, y en todos los casos será irrecusable.

Artículo 164: Cuando por la naturaleza de la falta cometida, corresponda la aplicación de la sanción de arresto prevista en el decreto 1866/83, y la o las mismas superen los 10 días, se dispondrá la exclusión del cursante.

Sobre la *exclusión* cuando la causa no es bajo rendimiento académico se dice en el reglamento:

Artículo 165: Los aspirantes serán excluidos del curso respectivo en los siguientes casos: a) Cuando el aspirante solicite la baja de la institución; b) Cuando excedan el límite de 20 días de licencia médica, superando el 10% del total de días que comprende el curso preparatorio de agentes; c) A los cursantes que superen los 30 días de arresto se propondrá la baja, previa exclusión del mismo; d) Cuando por la naturaleza de la falta cometida, corresponda la aplicación del régimen disciplinario policial estatuido por la ley 21.965 y su decreto reglamentario 1866/83, y las sanciones superen los 10

> días de arresto, se propondrá la baja del cursante, previa exclusión del mismo; e) En los casos que la División Junta Permanente de Reconocimientos Médicos determine que el aspirante no se halla apto para proseguir con las exigencias que demanda el curso; f) En los casos en que así lo determine el consejo de disciplina con respecto al o a los aspirantes que hayan cometido faltas graves.
>
> En estos casos se los excluirá hasta la resolución de baja de la institución, por el jefe de la Policía Federal Argentina.

Cuando se considera que algún aspirante ha cometido una falta grave, se reúne el consejo de disciplina que, como se lee en el artículo 99:

> ...tiene por objeto juzgar las faltas graves cometidas por los integrantes del curso preparatorio de agentes, cuando por las características especiales de las mismas, afecten el prestigio del instituto, la disciplina o evidencien la no adaptación al régimen imperante en la escuela, y llegado al límite de sanciones, previa exhortación.

A la vez, en el artículo 101 se describen los integrantes que conformarán dicho consejo y en el 102 se estipulan los pasos a seguir durante la reunión del mismo, incluyendo exposición de testigos y manifestación de descargo por parte del causante en caso que deseara hacerlo. El artículo 105 sentencia que la resolución dictada por dicho consejo será inapelable.

A continuación presentaremos la información que hemos obtenido sobre el tema de esta sección a partir de observaciones y entrevistas con diferentes interlocutores de la escuela. En primer lugar, quisiéramos aclarar que, según lo registrado en nuestro trabajo de campo, los llamados *movimientos vivos* no constituyen un recurso punitivo ni de ninguna otra clase. Se nos aseguró que desde el suceso acaecido

en la Escuela de cadetes en 2007 esas actividades fueron abandonadas definitivamente. En una conversación con el director de la escuela éste afirmó que dichas prácticas "ya no existen, no son parte de esta época y acá ninguno es tan loco como para querer perder su trabajo". Los propios aspirantes afirmaron que no recibían por parte de los/as instructores/as ningún tipo de *manijas* y que incluso el régimen escolar era *más liviano* de lo que ellos/as creían que habrían de encontrar.

En la escuela existe lo que se denomina *orden cerrado*, que incluye marchar en formación, saludar a los superiores, ceremonias, entre otras acciones[54]. Si bien desde nuestra primera visita nos fue posible observar grupos de aspirantes en formación marchando de un lugar a otro, la sensación general sobre el uso del espacio y del cuerpo es la de un sistema disciplinario menos rígido y estricto que el que apreciáramos en la Escuela de cadetes. Nuestras observaciones en las actividades de campo y áulicas dieron cuenta de grupos de aspirantes trabajando en orden, pero al mismo tiempo en un ambiente relajado y ameno. En las áreas de entrenamiento los aspirantes podían estar parados, sentados, conversando entre ellos, siendo incluso algunas veces llamados a guardar silencio por los/as instructores, quienes debían aumentar el volumen de su voz para ser escuchados por la sección.

Este sistema de disciplina aparentemente más flexible en comparación con la Escuela de cadetes, también se expresa en el uso del tiempo y los espacios, y se evidencia en una baja proporción de aspirantes sancionados/as. Una de las máximas autoridades decía:

[54]Para algunos/as aspirantes el orden cerrado está vinculado a mayor exigencia en el aprendizaje del ceremonial y la aplicación de movimientos vivos.

> Creemos que para que entiendan el clima debe ser el de una clase, no puede ser rígido sino ameno. Muchas veces se hacen chistes con los aspirantes, pero eso no quiere decir que cuando yo salga de acá caminando se paren todos para hacer saludo uno.

En el mismo sentido, otra autoridad señaló:

> Creemos en la instrucción flexible, no podemos tenerlos duros, quietos, porque no preguntan, dicen 'no digo nada, a ver si me cagan a pedos'. Si están duros y quietos no le entran las cosas. Nosotros ya veníamos haciéndolo y el director tiene esa línea.

Respecto de las sanciones, mientras que en la Escuela de cadetes todos los alumnos entrevistados habían sido sancionados al menos una vez en cada año, en la Escuela de agentes sólo un tercio de los aspirantes que entrevistamos habían sido sancionados con días de arresto (a mitad del curso). De cualquier manera, es común que sean apercibidos o anotados para ser sancionados aunque luego la sanción no se pase a algún documento y así nunca se haga efectiva. Los motivos de las sanciones, según lo comentado por los/as aspirantes, son los siguientes: llegar tarde (independientemente de que avisen o no del retraso); falta de respeto o contestación indebida a un superior; desconocer el nombre o jerarquía de algún superior; moverse en la formación; llevar elementos que no pertenezcan al uniforme; falta de pulcritud en el vestir; estar mal peinado; uso del celular; fumar en lugares y momentos no permitidos; no presentarse a las pasantías sin motivo ni aviso, entre otros. Algunas de estas faltas (como faltarle el respeto a un instructor o llegar tarde) suelen motivar una sanción con días de arresto, aunque ello también está sujeto a la decisión de la autoridad que percibe la falta. Los permisos -para fumar o usar teléfono

celular, por ejemplo- son más flexibles que en la Escuela de cadetes, aunque sus criterios están definidos de forma ambigua. Algunos/as aspirantes afirmaron que se podía fumar en determinados lugares y horarios[55], mientras otros arguyeron que el permiso quedaba supeditado a la voluntad de cada instructor/a. La instructora de una compañía de mujeres, por ejemplo, prohibía fumar a sus aspirantes. Con respecto al uso del teléfono celular, algunos/as aspirantes dijeron que se les permitía llevarlo pero no usarlo; otros, que ni siquiera tenían permitido llevarlo; y otros habían acordado informalmente con los/as instructores/as un permiso para llevarlo consigo todo el tiempo, ya que por diversos motivos debían permanecer comunicados con sus familias (una chica, por ejemplo, tenía dos hijos pequeños que sufren de asma y su instructora le permitía tener todo el tiempo su celular prendido por cualquier urgencia).

A diferencia de lo que sucede en la Escuela de cadetes, donde las sanciones también afectan el rendimiento académico y las calificaciones de los alumnos porque se aplican deméritos de puntaje por sanción, aquí los/as aspirantes no tienen la materia "conducta", y las sanciones van al legajo del aspirante sin incidir en el escalafonamiento de los/as aspirantes. Las calificaciones que influirán en el orden de mérito y determinarán la distinción de los cursantes con la jerarquía de "dragoneantes" surgen del desempeño en las materias de aula y campo.

Las sanciones menores reiteradas no se acumulan en una sanción mayor y los apercibimientos verbales no son registrados en los legajos

[55]Durante las actividades de aula los/as aspirantes tienen dos recreos en los cuales pueden fumar en el patio más pequeño de la escuela, donde se han dispuesto además varias latas pintadas de verde para que arrojen las colillas. Durante la instrucción de campo tienen un recreo en el que también pueden fumar en aquel mismo sector.

sino que se encauzan en el cumplimiento de una orden. Las sanciones mayores que suponen días de arresto consisten en turnos de algunas horas -viernes de 18 a 20.30 y domingos de 8 a 13-, después de lo cual pueden retirarse del instituto, dado que no existe el régimen de internado obligatorio. En esos turnos, según instructores/as y aspirantes, se deben realizar tareas relacionadas con la competencia que se esté trabajando esa semana, como por ejemplo confeccionar actas.

Cuando se registran casos de aspirantes que son sancionados/as reiteradas veces, se los deriva al gabinete psicológico y allí se los/as evalúa una o dos veces. En esa instancia se busca indagar en los motivos que derivaron en dicha situación, considerando al mismo tiempo las circunstancias de cada caso. Se evalúa si los motivos son válidos (por ejemplo, un aspirante que estuvo 20 días seguidos de licencia médica por una neumonía, o llegadas tardes recurrentes de un aspirante que vivía muy lejos de la escuela) o si se están *fateando* (término que designa en la escuela cualquier acto que busca eludir una tarea o responsabilidad). La psicóloga que trabajaba en el gabinete de la Escuela de agentes cuando realizamos nuestro trabajo de campo considera que desde hace algunos años el sistema de disciplina es menos estricto y que los/as instructores/as recurren en primera instancia al diálogo con los/as aspirantes. En sus propias palabras:

> ...la escuela se acercó mucho más al aspirante y el aspirante tomó otra postura frente a la institución, es como que podés hablar. Vos ves que por ahí un instructor anda detrás de un aspirante preguntándole '¿solucionaste ese problema?'. 'Sí jefe, ya lo pude solucionar', cuando antes vos esa charla no la veías, era más distante el trato.

Ella percibe, no obstante, que el sistema sigue siendo rígido y estructurado, aunque "no autoritario" -afirmó-, "porque la institución tiene esa impronta", defendiendo la gestión escolar de los últimos años. Esta interlocutora consideró que si bien el funcionamiento a través de la cadena de mando sigue siendo importante en la institución, ésta ya no es tan estrictamente respetada como antes. Señaló que actualmente los aspirantes, para poder hablar con algún superior, no tienen que pasar primero por las jerarquías intermedias sino sólo guardar respeto al dirigirse al superior, "o sea, es como que la democracia ha llegado, yo creo que fue un proceso que debería darse con el tiempo, pero creo que también lo hace la gente; eso es la gente, no hay otra".

Administración de conflictos y uso de la fuerza como competencias

Como decíamos anteriormente, la instrucción policial[56] es una de las dos áreas donde se desarrolla la formación por competencias y comprende los espacios de práctica e integración de los conocimientos teóricos en procedimientos estandarizados que fueron identificados como aquellos que regularmente realizan los suboficiales en servicio.

Esta instrucción es desarrollada por los/as instructores/as, que actualmente conforman un cuerpo de 15 personas: 13 varones y 2 mujeres, cada uno de los cuales tiene a su cargo una sección de aspirantes. En las clases de campo los/as instructores/as integran conocimientos teóricos y prácticos relacionados con cada competencia; que es desarrollada por espacio de una o dos semanas, según su dificultad. La lógi-

[56]Nos referimos aquí al mismo espacio que hemos descripto antes como instrucción "de campo". En tal sentido, para detalles sobre la estructura y organización de dicho espacio remitimos a la sección "Aula y campo".

ca aplicada es la de la complejización creciente de los procedimientos: los primeros comprenden intervenciones policiales básicas que luego se convierten en ejercicios más complejos.

La administración de conflictos y el uso de la fuerza son dos de los temas abordados que atraviesan varias de las 24 competencias, es decir que se entienden como variables de las más relevantes a ser consideradas en la evaluación que tiene que realizar el agente en su accionar. Para la formación del aspirante en estos asuntos, el espacio de la instrucción de campo adquiere un rol central en tanto es allí donde el instructor busca integrar los conocimientos sobre aspectos legales y formales, con su aplicación práctica. Los conocimientos específicos sobre el uso de la fuerza, en sus gradaciones desde técnicas de defensa personal al uso de armas de fuego, se imparten entre materias específicas.

A modo de ejemplo de las formas en que esos distintos espacios se integran, quisiéramos retomar el caso del video editado por la Escuela de cadetes, descripto anteriormente, para el desarrollo de la competencia de "registro y detención de personas". Es interesante tener en cuenta, en torno a su proyección, que tanto instructores como aspirantes representen a sus posibles interlocutores casi siempre basados en estereotipos de *pibes chorros*. Aunque en sus discursos aparece frecuentemente la cuestión de los riesgos de la subjetividad a la hora de la detención, que un "delincuente ahora te puede venir con traje y parecer todo un señor", en el momento de la representación siempre son jóvenes caracterizados con gorritas, buzos y utilizando el *argot* que se atribuye a ciertos grupos urbanos, que en sus estereotipos se asocia al consumo de drogas.

Las competencias sobre el uso de armas de fuego son desarrolladas por un lado en su teoría y explicaciones técnicas, y por otro en la prác-

tica de tiro en situaciones controladas en un polígono. A diferencia de lo que se hacía antes, esto les permitió iniciar la capacitación de tiro desde el comienzo del curso, y así incrementar la cantidad de disparos por aspirante. Asimismo, estos conocimientos son integrados en situaciones como variables intervinientes en las simulaciones de procedimientos donde se utilicen armas de fuego.

Los mismos instructores que dan las clases teóricas de aula sobre armas y tiro llevan a su grupo de alumnos/as a efectuar las prácticas en el polígono. Según ellos, esto les permite conocer en profundidad a cada aspirantes en su utilización de las armas, además de integrar coherentemente en la práctica lo desarrollado en la teoría para evitar la fragmentación y las diferencias de criterios.

En las clases teóricas se abordan fundamentalmente cuestiones técnico-operativas del uso de las armas reglamentarias de la PFA: la historia de cada arma particular, características técnicas o la correcta utilización de cada una de ellas, así como el anecdotario de usos correctos o incorrectos de éstas en procedimientos de los que hayan participado los/as instructores/as. Sin embargo, la reflexión sobre la importancia y la responsabilidad de la portación de armas que tienen los/as policías como funcionarios públicos no constituye un contenido del programa de la materia, y queda así sujeta a la voluntad de cada instructor/a. El uso de la fuerza en general y de las armas de fuego en particular es tratado conceptualmente en las materias jurídicas. Allí se desarrollan los usos legales y legítimos de las armas de fuego por los funcionarios policiales, en qué ocasiones exhibir y/o utilizar el arma reglamentaria y las consecuencias del abuso de la fuerza.

En una de las clases de la materia Armas y tiro que pudimos observar, el instructor tenía una escopeta sobre el escritorio. Nos informó

que estaban viendo los aspectos técnicos de la escopeta cuya marca es Ithaca, que pertenece a las armas de dotación reglamentaria de la PFA aunque no todos los efectivos la utilicen. Los/as aspirantes no hacen uso de esta escopeta en el polígono y la conocen a través de este tipo de demostraciones de sus características técnicas que los instructores dan. "Doy nociones técnicas del arma y uso..., ahora estoy mostrando cómo se carga el cartucho", decía el instructor mientras mostraba el procedimiento con un cartucho inerte debido a que está estrictamente prohibida en toda la escuela la utilización de cartuchos aptos para el disparo, aunque sea con fines sólo de exhibición sin disparo, dentro del aula. El instructor señalaba como aspectos centrales que los aspirantes deberían conocer la potencia del disparo que tiene esta arma y que los cursantes aprendiesen a diferenciar entre los cartuchos antitumulto (con postas de goma) y los de guerra (con postas de plomo), y la relación entre la potencia del arma, la de la munición que se utiliza y su capacidad letal.

En otra clase, el instructor desarrolló teóricamente el tema de los agresores químicos, que tampoco son utilizados en la escuela, y por lo tanto sólo se abordan sus características generales. En esa ocasión, el instructor llevó una carabina lanzagases y varios proyectiles de diferente tipo que fue mostrando a medida que describía las particularidades de cada uno, las partes que lo componen, su funcionamiento, las medidas de seguridad que se deben tomar, así como los proyectiles cuya utilización se encuentra prohibida por la ley, distinguiendo para qué situaciones se utilizan los distintos tipos de munición. También relató anécdotas de su experiencia de trabajo en el cuerpo de Infantería de la PFA, donde los efectivos eran expuestos a los efectos de ese tipo de dispositivos "para que se fueran acostumbrando". La carabina

era inspeccionada en detalle por los aspirantes mientras el instructor explicaba las dificultades frecuentes que pueden presentarse en su manipulación, así como la necesidad de evitar que los manifestantes usen los distintos tipos de granadas y cartuchos usados como proyectiles para arrojárselos nuevamente a los policías.

En suma, en el espacio teórico de la materia Armas y tiro, los instructores apelan tanto a contenidos sobre las características y el funcionamiento de las armas como a cuestiones operativas y normativas acerca de su uso, haciendo referencia frecuentemente a su experiencia laboral en situaciones en que el funcionario debe tomar decisiones concretas sobre el uso del arma de fuego.

En los procedimientos sobre la práctica del uso del arma que hemos observado en el campo identificamos que los instructores priorizan enseñar la responsabilidad en la portación del arma reglamentaria, estando en servicio o fuera de éste, así como la importancia de restringir su exhibición a los casos en que resulte el último recurso para resguardar la seguridad de sí mismo o de terceros. Al respecto, uno de los aspirantes nos decía:

> En realidad, cómo sacar el arma nos enseñan en todas las materias, porque siempre está todo relacionado. Por detener una persona no vas a sacar el arma; si vos sacas el arma es abuso de poder, abuso de autoridad, es un delito, una infracción, es una falta. Otra competencia en la que trabajamos esto es en una toma de rehenes, donde debemos guardar el arma inmediatamente para evitar que el raptor se ponga nervioso y mate a la víctima. En distintas competencias fuimos viendo puntos en los cuales había que resolver si teníamos que usar el arma o no. A veces sólo tenemos que hablar;

> por ejemplo, en la competencia que estamos trabajando ahora (choque sin lesiones) sólo debemos mediar entre las partes para que el problema no pase a mayores, calmar a las partes.

Aprender a decidir sobre el uso de la fuerza en general y del arma de fuego en particular implica, según los instructores, enseñarles a los/as aspirantes a integrar las cuestiones normativas, a analizar las circunstancias de cada intervención, y a reconocer los distintos procedimientos que se deben poner en marcha frente a cada una de las situaciones de intervención.

En el polígono es donde se desarrollan y evalúan las actividades prácticas de la materia Armas y tiro. Desde el ingreso al polígono los aspirantes deben observar estrictas medidas de seguridad generales, tales como: respetar las órdenes del instructor, nunca confiar en la memoria y sí en el procedimiento por el cual se chequea que el arma esté cargada, por ejemplo, y otras. Entre las medidas de seguridad particulares se encuentra la obligatoriedad de que los tres elementos necesarios para que se produzca un disparo permanezcan separados: la pistola, el cargador y el tirador deben estar alejados hasta el momento en que se encuentran en la pedana de tiro, y sólo en este lugar se procede a cargar el arma, adoptar posición de tiro y efectuar el disparo. Vale destacar la insistencia de los instructores para que los/as aspirantes internalicen las normas de seguridad, tanto para el trabajo como para la seguridad en el hogar.

Los/as aspirantes plantearon que en sus primeras experiencias de tiro están muy ansiosos y nerviosos, pero que luego van naturalizando la actividad y se acostumbran a ella. Nos explicaron que al realizar su primer disparo en el polígono han practicado durante aproximadamente un mes y de forma repetitiva ejercicios con el arma descargada.

Los instructores denominan la metodología pedagógica que utilizan en sus clases de tiro como "EDAC" (Explica, Demuestra, Aplica, Comprueba), que han aprendido en los cursos de instructores de tiro. La instancia de explicación de todo lo referente al tiro y a la manipulación del arma se enseña en el aula; luego el instructor demuestra lo explicado, posteriormente los aspirantes aplican lo enseñado por medio del *dry fire* (disparo en seco), y el instructor evalúa la performance respecto de aspectos importantes, como empuñadura del arma, forma de apuntar, observancia de las medidas de seguridad, entre otros. En estos ejercicios en que se trabaja con munición simulada los/as aspirantes desconocen ese detalle, creyendo entonces que trabajan con munición apta para el disparo.

La instrucción de tiro en polígono comienza una vez superadas las etapas de familiarización con el arma reglamentaria, que para el caso de los/as aspirantes será una pistola 9mm, arma de dotación policial corriente que actualmente se asigna. En la instrucción en polígono se evalúa la puntería de los disparos de cada uno de los aspirantes, tanto en el uso de la pistola como del fusil FMK3 (esta arma sólo es utilizada una vez al mes). En el polígono el instructor realiza un seguimiento personalizado de cada uno de los/as aspirantes. Al inicio de la clase los instructores dan indicaciones generales para todos los/as aspirantes, del tipo "el secreto del tiro es estar estático, esto es tiro de escuela, después en la calle todo se va a mover, pero para aprender hay que estar quietos". Pero seguidamente desarrollan el acompañamiento personalizado indicando el cumplimiento de las medidas de seguridad, acompañándolos en la pedana mientras tiran y corrigiendo los errores en las posiciones adoptadas, mostrando cómo ese error genera los desvíos de los disparos. Por ejemplo, al usar el fusil FMK3, cuando los aspirantes

se colocaban el arma apoyándola contra el hombro el instructor o su ayudante corregían la posición sin mediar palabras, sólo acomodando la postura con sus manos, señalándoles, por ejemplo, que encorvasen ligeramente la espalda. En otra situación, uno de los aspirantes, al colocar el cargador giró el arma hacia el costado donde estaban los demás aspirantes, y el instructor rápidamente y sin decirle nada, corrigió la posición del arma apuntando la boca del cañón hacia adelante.

Según nos informaron, los aspirantes realizan unos 300 tiros por curso, una vez por semana, 10 tiros cada aspirante. La escuela posee un polígono real y otro virtual. En el polígono virtual no sólo se evalúa la efectividad del disparo sino que su principal objetivo es la práctica en la decisión al momento de efectuar el disparo, para lo cual se utilizan videos de intervenciones policiales simuladas.

Defensa personal, tonfa y Educación física

En el aprendizaje de la gradación en el uso de la fuerza por parte de los funcionarios policiales, las competencias en defensa personal y en el uso del bastón tonfa adquieren gran importancia. En la Escuela de agentes vimos que ambas clases se dictan de manera simultánea. Las de defensa personal están a cargo de profesores de Educación física especialistas en distintas disciplinas de artes marciales, y las segundas son dictadas por instructores policiales. La dinámica de las clases es similar y consiste en un precalentamiento realizado por todos los/as aspirantes a la vez, para luego dividirse en dos grandes grupos mixtos; uno realiza ese día actividades de defensa personal y el otro recibe una clase de tonfa en otro de los patios del establecimiento. Las clases comienzan con una entrada en calor y finalizan con ejercicios de elongación.

Según nos explicaron, en la defensa personal se combinan diferentes artes marciales con el objetivo de enseñar técnicas para neutralizar el peligro. Los profesores de esta área remarcan la importancia de formar a un futuro policía en estas competencias, y señalan que la escuela será el único espacio durante toda la carrera donde los/as agentes practicarán ejercicios de este tipo. Las clases de defensa personal comienzan con indicaciones sobre cómo moverse: ponerse en guardia y avanzar o retroceder al escuchar un sonido de silbato, sin perder el estado de guardia alta. La velocidad con la que estos movimientos se realizan se va incrementando, y después de varios minutos de realizar un mismo ejercicio se introducen variantes en su dirección, se agregan movimientos de puños y patadas al aire, etc. Seguidamente, los/as aspirantes se agrupan en parejas que se alternan actuando como agresores y agredidos, simulando una situación de enfrentamiento que debe ser neutralizada con tomas de defensa personal previamente explicadas y demostradas por los profesores.

Las clases de tonfa tienen una dinámica semejante a las de defensa personal, pero allí no existen los enfrentamientos de uno contra uno, ya que no se espera que dos personas que tienen tonfa se enfrenten entre sí. El bastón tonfa es una herramienta que opera "como extensión del brazo del efectivo", y en la PFA es usado en procedimientos como movilizaciones, manifestaciones, etc., eventualmente, para repeler una agresión. Esta herramienta se usa en la PFA desde 1999, cuando se convirtió en parte del uniforme de los/as agentes y reemplazó al bastón de goma que portaban. Según los instructores, aquel bastón servía *para pegar* mientras el tonfa sirve *para protegerse*. Una de las oficiales instructoras de la escuela nos comentó que a los oficiales no se les enseña a usar el tonfa porque no forma parte de su uniforme,

y resaltó que se trata de una herramienta muy buena porque ayuda a proteger el cuerpo y a distanciar al posible agresor. Las clases consisten en la demostración del movimiento a realizar, explicando por qué se ejecuta de ese modo, cuáles son los posibles errores y cuándo un policía debe usar dicha herramienta. El instructor decía: "...Contestamos, bloqueamos... Contestar el ataque, no nos exacerbamos, hacemos lo justo, para que ustedes no se lastimen y tampoco la persona. No busquen la fuerza, solamente velocidad".

Además del manejo del tonfa se practican las técnicas para la colocación de esposas y el traslado de personas detenidas, enfatizando en las formas correctas de realizar estas actividades para no provocar lesiones. Por ejemplo, en una de las clases de tonfa registramos lo siguiente:

> Un ejercicio tuvo como objetivo 'delimitar el perímetro y marcar la zona de protección sobre la cual no deberían avanzar', y consistió en cerrar la mano sobre la parte corta del tonfa utilizando ésta de eje de rotación, luego hacer un movimiento parecido al revés del tenis mientras el tonfa gira revoleándolo por delante del cuerpo hacia la derecha y hacia la izquierda mientras se aleja el cuerpo. El ejercicio se repetía diez veces, mientras el instructor caminaba entre los aspirantes y señalaba errores de forma puntual. En varias oportunidades mostraba a todos la corrección y hacía mención a no golpear por arriba del pecho, sobre la cara, por el daño que esto provoca.

En este punto quisiéramos destacar que los/as aspirantes son instruidos/as, aunque de forma muy elemental, para el accionar en manifestaciones. Nos explicaron que parte de lo que se enseña es "a no personalizar", es decir que "si alguien te insulta vos te tenés que quedar tranquilo, no podés salir a correr a un manifestante". En una

oportunidad realizaron un ejercicio donde dividieron a los aspirantes en dos grupos, simulando que unos eran manifestantes y otros los policías, para ver cómo interactuaban. La evaluación sobre el ejercicio fue positiva, puesto que si bien los manifestantes se habían excedido un poco, los policías habían permanecido calmos ante dichos excesos.

Las actividades de Educación física tienen un estatuto peculiar en el conjunto de las materias que conforman el plan de estudios. Las clases son de una hora durante la mañana, con una periodicidad de dos días semanales. Sin embargo, la educación física no emerge como una prioridad dentro de la escuela en relación con la importancia dada a las prácticas antes descriptas de instrucción policial y defensa personal.

Las clases que pudimos observar eran más bien desordenadas y parecían poco planificadas; reinaba un ambiente distendido. Los/as aspirantes eran agrupados de a cuatro o cinco e iban rotando entre distintas actividades: flexiones de brazos, abdominales, espinales, trote y carrera, etc. La clase termina con ejercicios de elongación y una explicación por parte del docente de la importancia de relajar los músculos luego de realizar actividad física.

A diferencia de la Escuela de cadetes, aquí no cuentan con una pista de obstáculos que podría reproducir aquello que los suboficiales se encontrarán en sus futuros trabajos.

Guardias

Las guardias son uno de los deberes que los/as aspirantes deben desarrollar al interior de la escuela. Según los instructores, mediante esta actividad los aspirantes aprenden qué significa desarrollar una tarea continua de servicio, vigilancia y atención durante un tiempo

prolongado, tal como lo harán una vez que estén de servicio en las paradas y consignas.

Las guardias son turnos de servicio de siete horas de duración que se inician, por ejemplo, a las 7 de la mañana, y terminan a las 14. En un turno cada aspirante rota entre los cuatro puestos de guardia existentes, todos dentro del predio de la escuela. El primero de estos puestos es el de la entrada general de la escuela, el puesto dos es un portón grande que se encuentra en uno de los patios, donde se realiza diariamente la formación a la entrada y salida de los aspirantes. El puesto tres es en la entrada de la armería y el puesto cuatro se encuentra en el estacionamiento.

Los turnos de guardia cubren todo el día y afectan aproximadamente a 20 aspirantes por guardia. Cada día una compañía diferente debe cubrir el servicio de la guardia. El hecho de que las guardias se realicen durante las 24 horas y se superpongan a las actividades áulicas y de campo fue señalado como problemático por algunos aspirantes:

> Si tenemos una guardia nocturna, que al otro día nos dejen descansar para poder rendir bien. Porque, por ejemplo, si yo tengo la guardia de noche y hay veces que el sargento de guardia no te deja dormir o lo que sea... Por ejemplo hoy: yo estoy desde las 4 de la mañana despierto, vengo acá a la escuela desde las 6 de la mañana hasta las 6 de la tarde, después salgo dos horas y tengo que volver a entrar a la guardia a las 9 de la noche hasta las 7 del otro día, y encima tengo que quedarme hasta las 6 de la tarde. Más de 24 horas seguidas.

Cada aspirante puede llegar a tener que cumplir una guardia nocturna sólo una vez al mes como máximo, mientras que las mujeres nunca hacen sólo guardias nocturnas.

| CAPÍTULO 2 |

Cambios de enfoque: ajustes entre el perfil de egreso y el diseño curricular

Perfil deseado de egreso

La definición del perfil deseado para el egresado -agente- fue uno de los ejes fundamentales que originaron la modificación integral del plan de estudios y la modalidad de aprendizaje y enseñanza, ahora basado en competencias.

Los instructores definían que su preocupación se centra en que los/as aspirantes adquieran los conocimientos necesarios para trabajar *en la calle*, y destacaban además la importancia del acercamiento entre el policía y la sociedad, la formación de un policía que pueda ser visto como alguien que resuelve los problemas de la gente.

Lo que aparece como fundamental en los discursos de directivos, instructores y docentes es la adecuación de la instrucción a los saberes policiales identificados como requisitos básicos para el desempeño laboral. El sistema de educación por competencias del cual se desprende un perfil específico se ideó tanto a partir de la experiencia de los/as instructores/as en su labor profesional como de la información proveniente de las distintas dependencias de la PFA. En ese sentido, el perfil que se busca pone el énfasis en el saber técnico-policial orientado a las tareas profesionales. En este sentido, a decir de uno de los directivos:

> Los aspirantes no pueden venir acá a ver distintas teorías y demás, tenemos poco tiempo y en ese tiempo el aspirante tiene que conocer cuáles son los conocimientos específicos necesarios para que desarrollen su trabajo como funcionarios públicos.

El perfil orientado a la labor que se desprende de la "formación por competencias" implica la identificación de las tareas que más frecuentemente desarrolla un suboficial y el despliegue de las actividades teórico-prácticas y de prácticas profesionalizantes o pasantías, donde aprender, practicar y cotejar con procedimientos reales en las dependencias aquello aprendido en la escuela. En este sentido, observamos cómo las actuales autoridades de la escuela buscan subsanar las discontinuidades tradicionalmente señaladas entre el perfil de egreso de la escuela y la instancia del ingreso al trabajo en las dependencias. Esta ruptura o disociación proviene de una cuestión que ya hemos desarrollado: la identificación de la escuela como un espacio donde los conocimientos policiales se enseñan "como deberían ser" y las comisarías como un espacio "donde se muestran cómo realmente son". Desde la etapa en que los aspirantes realizan sus pasantías van surgiendo discontinuidades y diferencias de criterio entre los modos de actuar que las tradiciones institucionales arrastran en las dependencias, y lo aprendido en la escuela.

Volviendo a los principios de la formación, uno de los instructores planteaba:

> Acá se busca que sea profesional, se le dan un conjunto de actividades que se considera que el hombre debe ser competente en esas funciones. Y buscar siempre el profesionalismo, trabajar a conciencia, eh... la educación, que sea educado, el trato con el pú-

> blico que no sea malo, y es a lo que se apunta, que el hombre se desempeñe de forma natural en sus funciones, que con lo que se tenga que enfrentar sea algo natural. Eso, nada más, no se busca nada complejo... complicado, que el hombre pueda... dentro de la sociedad y la función que va a desempeñar primero con educación, segundo con la capacitación y... que sea competente. Es un principio básico ¿no?, la educación, el trato, la amabilidad y la capacitación, saber lo que estoy haciendo, y no adivinar o no saber, saber qué tengo que hacer.

Lo que se desprende de aquí y de otros discursos es que el perfil de agente que se busca egresar de la escuela supone, además de la idoneidad y competencia profesional, formar suboficiales para que sepan tener un trato respetuoso y amable con aquellas personas que encuentren en el desarrollo de su trabajo. Aquí se presenta la idea, como señalaba el actual director, de que una gran proporción de las interacciones cotidianas laborales pondrán en juego el trato con los vecinos antes bien que procedimientos específicamente policiales y/o el uso de la fuerza.

La formación por competencias y la integración de conocimientos

Como hemos mencionado, el curso básico fue transformado según un nuevo diseño curricular centrado en las competencias, que alcanzan actualmente un total de 24. A cada una de estas competencias se asigna una acción o grupo de acciones que van desde las más simples -por ejemplo, el modo de comunicarse por radio- hasta otras más complejas, como las técnicas de primeros auxilios; además, muchas de ellas son acumulativas, ya que para poder

realizar las últimas es necesario haber incorporado las primeras. A partir de este reconocimiento sobre las competencias mínimas necesarias se definieron las acciones que éstas comprenden y se diseñó el plan de estudios, de modo que todos los aspirantes vean los mismos temas simultáneamente abordados desde las distintas materias, y sobre todo que los docentes e instructores dirijan sus clases y temario a lo que establece la organización semanal del dictado de las competencias.

El dictado de las materias áulicas comienza luego de la tercera semana de adaptación de los ingresantes. La organización de las clases de aula y de campo se realiza de manera que aquello que los/as aspirantes ven en las aulas durante la mañana se practique por la tarde en las áreas de entrenamiento con los/as instructores. Algunos docentes presentaron disconformidad con esta organización, y sostuvieron que les resultaba imposible adecuar los contenidos teóricos a las prácticas que tendrían luego en la actividad de campo.

De esa manera, el nuevo enfoque no sólo establece qué deben saber hacer los/as agentes a través de la definición de acciones, sino que además propicia la integración del dictado de las materias de aula y de campo. Nos explicaba una de las autoridades de la escuela que el nuevo enfoque tiene como objetivo:

> ... dotar al hombre de algunas herramientas que le sirvan cuando sale a la calle, no hay mucho tiempo de teorizar. Esto no es una escuela de cadetes reducida, acá hay una dinámica particular, distinta y propia. Esto es un curso de plomería, necesitamos darle al agente herramientas para solucionar problemas reales y para eso distinguimos las 24 acciones sobre las que giran muchas otras cuestiones.

Asimismo, aclaró que para planificar estas competencias y las acciones derivadas se tiene en cuenta que el 80% del trabajo de un agente en la calle tiene que ver con interacciones con el ciudadano común, mientras que la relación con un delincuente es más bien esporádica. No obstante, la figura del otro-delincuente, que responde al estereotipo social *joven*, *pobre*, *drogado*, se encuentra presente casi todo el tiempo. Las competencias identificadas fueron las consideradas como "las más comunes", entendiendo que si bien puede haber otras situaciones en las que deban intervenir, éstos son los procedimientos más frecuentes del trabajo policial cotidiano.

Presentamos a continuación el listado de las competencias, en el cual pueden advertirse la gradación en el nivel de complejidad y la integración de las distintas acciones, lo que permite que los/as aspirantes lleguen a la última competencia siendo capaces de realizar todo lo aprendido.

Nº	COMPETENCIAS
	Periodo de adaptación
I	**Atención al público en general**
II	Intervención en caso de **persona descompuesta en la vía pública**
III	Intervención en caso de **incidencia en la vía pública**
IV	Intervención en caso de **supuesto demente**
V	Intervención en caso de **manifestación de personas**
VI	Intervención en caso de **denuncias de artefactos explosivos e incendios**
VII	Intervención en caso de **situación con toma de rehenes**
VIII	Intervención en caso de **persona sin vida**
IX	Intervención en caso de **hallazgos varios**
X	**Confección de actas**
XI	Intervención en caso de **identificación y detención de personas**
XII	Intervención en caso de **tránsito público**

XIII	Intervención en caso de **contravenciones**
XIV	Intervención en caso de **choque simple sin heridos**
XV	Intervención en caso de **lesiones art. 94 y homicidio art. 84 del Código Penal**
XVI	Intervención en caso de **lesiones, art. 89 del Código Penal**
XVII	Intervención en caso de **control de automotores**
XVIII	Intervención en caso de **captura-paradero-pedido de secuestro de vehículos**
XIX	Intervención en caso de **establecer identidad (ley 23950)**
XX	Intervención en caso de **allanamiento**
XXI	Intervención en caso de **infracción a la ley 23737 (estupefacientes y psicotrópicos)**
XXII	Intervención en caso de **hurto**
XXIII	Intervención en caso de **robo**
XXIV	Intervención en caso de **delitos que pasaron al ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

En la integración de conocimientos que se pretende realizar con la formación por competencias, encontramos un eje que recorre el curso de forma transversal: la importancia otorgada al estado de alerta y al uso de la fuerza. Estar atento reduce el riesgo corrido por los/as agentes. Todos los relatos de los instructores remarcan que lo más peligroso es el descuido, y por ello ponen el énfasis en enseñar la importancia de un estado vigilante y alerta. Dos cursantes definen la instrucción en este aspecto de la siguiente manera:

> Yo siempre hacía de delincuente y una vez me dijo el instructor: en caso de que tengas la oportunidad agarrá y disparale; por ejemplo, en caso de que el policía me haya sacado el arma y me la haya dejado a mano. O sea en caso de que me dé una ventaja, y una vez no me encontró el arma porque no me requisó bien y esos son errores que no se pueden cometer afuera. Y los instructores le dijeron: 'vos ya estás muerto, si esto te hubiera pasado

> en la calle ya te mató'. Y ésas son cosas que te quedan, te quedás pensando...
>
> Otro añade su ejemplo:
>
> Yo, en un ejercicio de trato al público, estaba hablándole a una señora, y estaba ciegamente mirando a los ojos de la señora hablando, no prestaba atención a lo que pasaba alrededor, y vino el instructor de atrás y me dijo 'ya estás muerto'.

El segundo eje reforzado es el uso racional de la fuerza. Los instructores les advierten sobre la importancia de hacer un uso mínimo e indispensable de la fuerza, asociando las explicaciones a los marcos legales vigentes al respecto y a las medidas de seguridad que garantizarían ese uso mínimo de la fuerza. Por ejemplo, el trabajo en equipo podría disminuir el uso de la fuerza por el control de la situación, para lo cual el pedido de apoyo y las indicaciones sobre la ubicación geográfica de cada agente son también asuntos que intervienen con énfasis en la etapa de formación.

La evaluación del nuevo diseño curricular por competencias

Este proyecto piloto de transformación del diseño curricular del curso es monitoreado constantemente por las autoridades de la escuela, sus principales promotores. En nuestra primera visita a la escuela, el director nos mostró una encuesta que habían hecho entre los alumnos para empezar a evaluar el cambio del plan de estudios. La encuesta se hizo sobre las primeras competencias que los/as aspirantes ya habían visto, preguntando sobre el grado de seguridad que los/as cursantes tendrían si debieran enfrentarse a distintas circunstancias (todas vis-

tas en Aula y campo). Tal experiencia de autoevaluación nos resultó un elemento de gran interés; en el marco de este curso, el énfasis no estaba puesto en calificaciones ni exámenes, en tanto no es titulado.

Del análisis de los datos arrojados por la encuesta se desprendía que los/as aspirantes preferían la parte práctica por sobre la teórica, y pedían tener más tiempo destinado a la práctica, cuestionando que los contenidos teóricos y los de campo no siempre coincidían. El director de la escuela explicó las dificultades experimentadas para convencer a los docentes sobre la importancia de la actualización de los programas.

El aprendizaje de las competencias se evaluaba semanalmente. Todos los viernes se realizaban evaluaciones de la parte práctica, en las que se medían distintos elementos como: apostura en el procedimiento (uniforme, presentación, postura); actitud en el procedimiento (distancia, prevención, atención de prioridades); aplicación del marco legal; medios empleados (que se use racionalmente la fuerza sin usar armas); entre otros. Si bien por cada competencia los/as instructores/as alcanzaban a evaluar entre cinco y seis aspirantes, cada uno/a llegaba a ser evaluado/a más de una vez en la totalidad de la duración del curso. Los/as instructores/as confeccionaban una planilla con los nombres de los/as aspirantes y datos de cuándo y en qué competencia fueron evaluados/as, así como del puntaje obtenido[57]. La evaluación también les servía como herra-

[57]Estos datos surgen de otra planilla denominada "Evaluación de competencias", utilizada al término de la enseñanza de cada una de ellas. Las categorías utilizadas para realizar la evaluación al/la aspirante son: *apostura en el procedimiento, actitud procedimental, comunicación verbal/gestual, aplicación del marco legal y medios empleados.* Cada categoría recibe dos puntos como máximo.

mienta para mejorar el dictado de las clases, dado que al organizarse en secciones de 30 aspirantes por cada instructor/a y repetir los ejercicios podían controlar y saber qué aprendizajes no se habían fijado bien y cuáles sí. Al mismo tiempo, como el sistema de enseñanza era acumulativo, cada vez que realizaban nuevos ejercicios estaban practicando y aplicando los anteriores, de modo que esas instancias de evaluación eran también de enseñanza/aprendizaje, ya que los/as instructores/as tenían nuevas oportunidades para señalar errores y realizar preguntas.

> A veces no podemos evaluar a todos en todas las competencias pero sí durante la práctica... son ejercicios que tenemos que hacer todos los días; los aspirantes ejercitan, ejercitan y siempre parece que es lo mismo, pero diversificamos lo que sea necesario para llevarlos a todos a esa situación de realismo. De las 24, la verdad que son todas importantes; se empieza como toda ontología de 0 a 100, de lo más simple a lo más complejo y de lo general a lo particular... Son todas importantes, son acumulativas, son graduales porque uno no puede salir de lo que es identificación de personas y olvidarse de lo que hizo en la primera, no, tenemos que saber porque a todos es el mismo trato, es la misma condición, es la forma en que se va a desempeñar constantemente. Entonces son todas importantes y son acumulativas; necesito las primeras porque los conceptos que aprenda en las primeras, como el trato, la presentación, me va a llevar a desempeñarme en la de hoy correctamente.

Por su parte, casi la totalidad de los/as aspirantes afirmaban sentirse seguros/as y conformes con esta metodología de enseñanza por competencias. Esto se apreciaba tanto en los datos de la encuesta antes mencionada como en las entrevistas que les hemos realiza-

do. Así, un grupo de aspirantes nos dijo lo siguiente: "El sistema de competencias... que lo teórico pasa a lo práctico de la mañana a la tarde, en el mismo día, o sea... nos hace refrescar [los contenidos que vieron por la mañana]". Otro agregó: "A la mañana lo leés y a la tarde lo aplicamos. Eso te da mucha más ventaja porque te sentís más seguro, más capacitado". La única objeción a este sistema que surgía en estas conversaciones era respecto de la forma *ideal* que toman las simulaciones, con un nivel bajo de conflicto, diferente de las condiciones del trabajo real. Según los aspirantes, los ejercicios muestran las situaciones "como deberían ser" y no "como son en la realidad". Este tipo de objeciones, que asocian por una parte a las escuelas la formación de lo *ideal* y por otra, a la calle o la comisaría con el conflicto y lo *real*, ya han sido señaladas en la sección correspondiente a la Escuela de cadetes.

Las pasantías como aproximación a la realidad

Las pasantías se realizaban durante un período de tres meses en comisarías y dependencias de Bomberos y Comunicaciones (este lapso era de sólo una semana antes de los cambios implementados por la actual gestión directiva). Durante el primer mes se desarrollaban los jueves de 14 a 18; los/as aspirantes están divididos en dos grupos y concurren semana por medio. El segundo y el tercer mes se incorporaban los sábados. Los grupos iban todos los sábados en horarios rotativos, de 8 a 14 y de 14 a 18. En el ciclo lectivo 2011, las pasantías comenzaron el 18 de abril. A diferencia de la minuciosa organización que efectuaba la Escuela de cadetes, aquí esa asignación se hacía por orden alfabético y la comisaría donde se realizaban las pasantías no era necesariamente la del destino del/la agente; en efecto, en los últi-

mos años la "Doucad"[58] ha sido el primer destino de casi todos los/as egresados/as. Los/as aspirantes, no obstante, señalaron que era una buena manera de asignar las comisarías, dado que se mezclaban cursantes de distintas secciones.

Cada aspirante poseía una libreta de presentismo que hacía sellar y firmar cada vez que concurría a sus pasantías. En ella no se consignaba ningún tipo de información respecto de las actividades del pasante: servía exclusivamente como registro y control. Los/as aspirantes mencionaban que en la escuela les solían preguntar sobre lo que hacían en las pasantías, reuniéndolos por dependencias y organizando una exposición frente al resto de sus compañeros/as. Además de estas charlas informales donde se buscaba vincular la práctica académica con la profesional, no existía un sistema formal de evaluación de las pasantías: sólo se tenía en cuenta el presentismo y la puntualidad.

Los aspirantes señalaban que en las pasantías podían evacuar dudas sobre cuestiones que habían visto en la escuela y, especialmente, comparar y compartir con los efectivos en servicio las experiencias de trabajo para articular la *teoría* y la *realidad*, conociendo las formas en que los problemas planteados teóricamente como ejercicios son resueltos en la práctica. En entrevistas los aspirantes sostuvieron:

> ...en las comisarías aprendimos a fichar, cómo se le leen los derechos dentro de la comisaría a los detenidos, cómo se requisa un detenido que lo ves que están trabajando ahí adelante tuyo y eso te ayuda un montón.

[58]División Operaciones Urbanas de Contención y Actividades Deportivas.

Una de las primeras actividades que se realizaban en las pasantías era el *fichaje* de personas detenidas, tarea que generalmente iniciaban ejercitándola, *fichándose* entre ellos. Al transcurrir las semanas en las dependencias policiales les iban asignando tareas con más responsabilidades, siempre bajo el control del sargento de guardia, que tenía a su cargo el servicio interno de la comisaría. Según un aspirante:

> ...por ahí, por el aspecto de arresto que en cierta forma demuestro, por más que yo sea chiquilín, me hacen trasladarlo, me lo hacen fichar, me dan la garantía de trabajo de poder hacerlo yo, de sentirme que soy ya parte de ellos. No me hacen un aspirante, me hacen uno más de ellos. Me hacen ir a pedirle al ayudante el tema de quién es el juez actuante, la secretaría, todo... llenar los libros de guardia, ellos lo controlan o te van dirigiendo.

Los/as aspirantes comentaron que la disposición de los/as efectivos/as a ayudarlos/as y el control sobre sus actividades estaban sujetos al ritmo de trabajo de la comisaría, aunque destacaron que siempre son preservados de no participar en casos cuya peligrosidad pudiera ponerlos en algún tipo de riesgo. Uno de los aspirantes relataba su experiencia en las pasantías con un detenido *peligroso*: "En ese caso, a nosotros nos pasó en la 29 que nos hicieron salir. O sea, estaba el médico legista ahí adentro y por las dudas nos hicieron salir por seguridad...".

Los conocimientos sobre requisas y elaboración de actas aprendidos en la escuela son los más valorados por los/as aspirantes como necesarios para el trabajo en la comisaría. Pero señalaban que todo lo aprendido en la escuela resulta importante para aplicarlo en las pasantías. Algunos aspirantes, no obstante, enfatizaban que "los li-

bros te pueden decir una cosa, pero la realidad es otra. Como en la misma comisaría también decían 'bueno la escuela es una cosa y la vida real es otra'".

Otro aspirante se suma a esta apreciación validando la importancia del conocimiento práctico, "porque los cacos en la vida real pueden atentarte y quitarte la vida. Por eso, siempre se va a aprender más de la práctica...". Uno de ellos confesaba haber conocido por primera vez una planta de marihuana haciendo su pasantía en la comisaría 29ª y relataba cómo:

> ...ahí un cabo 1° nos explicó que la parte que se consume no es la hoja sino el capullo que se va formando y entonces explica el proceso... o sea... se ve que la práctica misma... nosotros estábamos así [mirando en el lugar] aprendiendo, encima después el sargento vino y acotó algunas cosas importantes que uno no sabe... nos explicó por gramo según cuánto miden, todo, cuánto pesan, cuánto valen por gramo. Y era así, en diez minutos y eso es la práctica, 'a mí me lo explicó un sargento cuando yo era agente' dijo [el sargento que ahora les explicaba a ellos] y es así en la práctica con los más antiguos.

Los encargados de los pasantes en la comisaría eran suboficiales que debían tener grado de sargento o superior. Los/as aspirantes identificaban que algunos tienen más predisposición que otros para demostrarles, ayudarlos y transmitirles los conocimientos que ellos habían incorporado a lo largo de sus carreras en la institución policial. Esta enseñanza se basaba en gran medida en la narración de anécdotas y experiencias vividas acerca de hechos en los que habían intervenido y la forma en que los habían resuelto.

Instructores y docentes

Tareas y valoración de estas figuras

La Escuela de agentes contaba al momento de hacer este estudio con 18 instructores/as de entre 30 y 40 años de edad, de los cuales sólo dos eran mujeres. Del total de instructores/as, nueve eran oficiales y otros nueve, suboficiales. Por cada compañía hay dos instructores, un oficial y un suboficial; el primero es el jefe de la compañía y el encargado de la primera sección de ésta, mientras que el suboficial es el subjefe de compañía y encargado de la segunda sección. No existían instructores/as suplentes, y lo más frecuente es que al faltar un instructor su sección se fusione con la otra de la misma compañía. Dado que todas las compañías tienen coordinados los tiempos y el dictado de temas durante cada día, la fusión de secciones no presenta grandes inconvenientes organizativos. También, según nos mencionaron, podría pedirse la colaboración de alguno de los oficiales que desempeñan otras funciones en la escuela (de la organización y administración) para que se quede a cargo de los/as aspirantes.

En esta área de tareas había una marcada división sexual, lo que daba por resultado que las instructoras se encargaran de la compañía femenina y los instructores, de las compañías masculinas. Esta división se flexibilizaba en la práctica en los casos en que se combinaban secciones de mujeres con secciones de varones (cosa que es común para realizar ejercicios en conjunto o utilizar las mismas áreas de entrenamiento). La división no se fundaba en la naturaleza de los ejercicios o los contenidos de las clases sino que respondía a una forma de organización tradicional que permanecía vigente en la escuela, y a una de las tareas primordiales de los/as instructores/as, que era la contención y el apoyo emocional que daban a los/as as-

pirantes, para lo que consideraban la identificación de género como un recurso válido.

Eran, entonces, dos funciones que cumplían en la escuela: la formación de *campo* y la de encargados/as de sección. Mientras que la primera actividad apunta al desempeño docente de los/as instructores, la segunda implica la atención permanente hacia un grupo de aspirantes (acompañarlos/as en los tiempos que no tienen clases, tramitar cuestiones administrativas específicas, aconsejar sobre la profesión, transmitir sus propias experiencias), que abarca el apoyo emocional y la orientación personal. Los propios instructores e instructoras se percibían a sí mismos en este rol maternal/paternal que cumplían, rol que también era identificado en la opinión de los/as aspirantes, que los veían como sus referentes dentro del proceso de formación, en detrimento del lugar que ocupaban docentes, oficiales administrativos o autoridades de la escuela.

Con respecto a lo anterior, uno de los instructores dijo que trataba de percibir los cambios en el humor de los aspirantes a su cargo y para ello intentaba conocer los problemas que los aquejaban. Las instructoras nos remarcaron que contienen especialmente a las aspirantes que tienen hijos/as y les cuesta estar lejos de ellos, y así se describieron como contemplativas con los temas familiares, otorgando en algunos casos francos a aquellas aspirantes con este tipo de problemas. Estas tareas de escuchar, contener y promover el compañerismo entre las aspirantes tiene relevancia en la tarea pedagógica de los/as instructores/as y determina también el perfil que identifican como deseable para las egresadas. Una de las instructoras indicó: "Tratamos de transmitir la camaradería, la honestidad y confianza, todos son valores que tratamos de transmitir a través siempre de nuestra postura, nuestra

forma de hablar, del ejemplo". Escuchar, interiorizarse, comprender y estar atentos a lo que le puede pasar a un/a aspirante también son, entonces, tareas intrínsecas al rol de los/as instructores/as.

Proceso de selección de instructores: trayectorias y valoración de la experiencia

Según la normativa de la Escuela de suboficiales y agentes, los/as instructores y docentes del establecimiento son nombrados/as y destinados/as allí por decisión de la Superintendencia de Personal e Instrucción de la PFA[59]. Los propios instructores explican su traslado como una decisión institucional de la política de recursos humanos en la que no intervienen las solicitudes personales propias ni de otras personas. Sin embargo, las trayectorias en formación y capacitación de estos efectivos policiales parecen incidir como fundamento para dicha decisión. Uno de los instructores aseguró que los numerosos cursos vinculados a tareas policiales que había realizado no le habrían servido para ascensos o para obtener réditos económicos en sus ingresos, pero sí habrían incidido en su selección como instructor. En otro caso, un instructor suboficial supone que fue seleccionado por haber egresado como dragoneante al pasar por la escuela. De cualquier modo, estos argumentos, que siempre muestran algún grado de sorpresa de los efectivos al ser seleccionados para ser instructores, se basan en especulaciones y dejan entrever el desconocimiento sobre el proceso de la selección. Con esto queremos decir que, a pesar de encontrarse conformes con su trabajo actual, estos efectivos no bus-

[59]Reglamento de la Superintendencia de Personal e Instrucción, Rapfa 11.

caron voluntariamente alcanzar este destino y función como parte de su carrera en la Policía.

En el cuerpo de instructores/as de la escuela se evidencian recorridos profesionales disímiles, con experiencias, intereses y formación distintos. De cualquier manera, encontramos algunos pocos puntos de coincidencia que son de relevancia. En primer lugar, sus experiencias laborales en la Policía (que van de 6 a 15 años de antigüedad) incluyen haber trabajado en comisarías u otros destinos operativos. No se trata de instructores/as que basan su experiencia únicamente en el paso por institutos de formación y, a diferencia de la Escuela de cadetes de la PFA, no encontramos en el discurso de las autoridades la reivindicación de la retención de instructores o de la dedicación exclusiva a tareas académicas.

La experiencia del trabajo en la *calle* es relevante en tanto los instructores han indicado que los ejemplos que exponen durante sus clases toman experiencias personales, pero no como simples curiosidades anecdóticas sino por tratarse de ejemplos de lo *real*, de aquello que puede suceder en el futuro trabajo de los/as aspirantes. Con relación a esto, prima una perspectiva de la formación que podríamos llamar pragmática, donde se hace hincapié en las herramientas que se usan en el desarrollo pleno de la profesión policial, evitando aquellas discusiones y temas que se consideran accesorios.

Encontramos una particularidad compartida entre los/as instructores/as: la mayoría de ellos/as se dedicaron a la formación profesional o universitaria paralelamente a su actividad en los destinos operativos. Uno de los instructores de Armas y tiro, un suboficial retirado de la PFA, nos comentó que su interés por la formación provino de su desempeño laboral y lo que allí vio:

> Veía que el arma se usaba muy mal en la Policía... como yo les digo ahora, como lo vengo diciendo hace 30 años, lo importante es ser idóneo, estar seguro. Si no se está seguro y tranquilo el policía va a hacer las cosas mal.

Entre los/as instructores/as encontramos tanto oficiales como suboficiales, lo que da una impronta que es valorada al momento del dictado de los contenidos de la instrucción. Para los/as suboficiales es importante que el instructor conozca por su propia experiencia las tareas que enseñará a los/as aspirantes y que éstos/as realizarán a su egreso. Uno de los instructores con seis años de trabajo en la escuela con grado de cabo 1° nos dijo que él trata de exponer con claridad el procedimiento básico:

> ...después el contenido varía, pueden haber operativos diferentes, por ejemplo, en bomberos, donde hay un choque con 3 o 5 autos. Pero lo importante es que el policía siempre tiene que proceder de la misma manera: pedir apoyo, hacer un diagnóstico de la situación, si es necesario llamar al SAME y a un médico legista, si hay lesiones a la unidad criminalística para que hagan fotos, planimetría y todo lo necesario. Si lo practican acá una y otra vez después saben cómo hacerlo y la manera de llenar las actas y demás.

Las tareas docentes suponen para los/as instructores el desafío constante y la obligación de la formación continua, porque reconocen las dificultades que implica transmitir conocimientos en una clase. Un instructor de tiro valoró positivamente las herramientas pedagógicas que ha aprendido en los cursos de instructor y sostiene que algunas de las dificultades para dar clases se superan con el trabajo en conjunto de todos/as los/as instructores/as. Antes de iniciar la actividad dia-

ria hacen una reunión informativa y acuerdan los elementos y espacios disponibles que utilizarán en esa jornada y coordinan los puntos que señalarán como más importantes de cada tema. Al finalizar el día vuelven a reunirse para evaluar el desempeño y comentar los sucesos del día de trabajo. Esa planificación constante y grupal de cada una de las clases pareciera facilitar y simplificar aquellos obstáculos que suelen aparecer en la docencia.

La formación académica de los instructores

A pesar de que no contamos con registros estadísticos sobre este tema, afirmamos que gran parte de las personas que están a cargo de la instrucción policial han realizado (o lo hacen en la actualidad) una gran cantidad de cursos de formación de diferentes niveles. En el nivel universitario, las carreras más comunes elegidas para complementar su formación son Derecho, Ciencias penales[60] y Seguridad[61]. Según arguyen, estas carreras universitarias complementan la actividad policial y les brindan herramientas para su tarea de instructores. Por otra parte, señalan que estas carreras tienen escasa inserción laboral por fuera de la Policía, e indican que tienden a unirse con el trabajo en la fuerza.

Los propios instructores entienden que el paso por el claustro universitario les permite reflexionar y comprender los fundamentos de cuestiones que desde su trabajo se han naturalizado. Uno de ellos,

[60]En este rubro, varios instructores han elegido continuar sus estudios universitarios cursando la licenciatura en ciencias penales y sociales brindada por el Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina (Iupfa).

[61]Tanto la licenciatura en seguridad del Iupfa como la de la Universidad de Morón aparecen entre las trayectorias de los/as instructores/as.

estudiante de abogacía, decía que "como policía sabés cómo hacer un procedimiento, pero no sabés por qué es así y no de otra manera. Entonces en la facultad entendés eso, y ahora podés explicarlo".

La pertenencia escalafonaria indica, en muchos casos, los distintos trayectos de educación formal de las personas; en líneas generales, la formación universitaria se destaca más entre los/as oficiales. Por ejemplo, un cabo 1° nos explicó que está terminando la escuela secundaria a distancia que ofrece la PFA. No obstante, de igual modo la capacitación complementaria es valorada en su experiencia profesional y el personal subalterno realiza una gran cantidad de cursos específicos de temas policiales: instrucción especial, conducción de móvil policial, armamento, técnicas de armamento policial, instrucción de tiro, protección sobre técnicas defensivas policiales con arma corta, instrucción de tiro policial, chofer custodio, protecciones especiales, instrucción de polígono virtual, entre otros. Los cursos específicos tienen una duración de alrededor de tres meses; algunos de ellos se dictan en la PFA, en otras fuerzas de seguridad argentinas y, una minoría, en instituciones privadas.

Otro de los instructores suboficiales realizó recientemente un curso sobre trata de personas, uno sobre lucha contra el narcotráfico (dictado por el Sedronar) y otro de buzo. Este último más ligado, desde su visión, a una actividad de interés personal y distracción que a la práctica policial particular. Otro de ellos se refiere al curso de Safwin, al de primeros auxilios que realizó recientemente, al de instructor (ofrecido por la Escuela de cadetes) y al de instructor de tiro. Con destino en la escuela, la actividad docente que allí realizan los incentiva para continuar realizando cursos de actualización de conocimientos, prácticas y herramientas pedagógicas, como en el caso del

método "EDAC" (Explica, Demuestra, Aplica, Comprueba) al que nos referimos antes, que uno de los instructores aprendió en un curso de tiro y hoy aplica en la escuela.

Por otra parte, marcan la diferencia que existe con las posibilidades de estudiar que tiene el personal (o han tenido ellos mismos) destinado a comisarías. Allí, los horarios atentan contra la realización de otra tarea, y estudiar en muchos casos no es un compromiso alentado por los jefes.

La docencia en la escuela

Variadas trayectorias laborales han llevado a docentes de distintas áreas disciplinares a dictar clases en la Escuela de suboficiales y agentes de la PFA. Una de las profesoras de la materia Derechos humanos, por ejemplo, fue docente en la Universidad de Buenos Aires (UBA) y actualmente trabaja en la escuela de Inteligencia, donde sus alumnos/as también son miembros de la Policía. En general, las materias relacionadas con el Derecho son dictadas por abogados/as que, en algunos casos, dan clases en universidades públicas o privadas además de en la escuela. En el caso de esta docente, su énfasis está depositado en trabajar especialmente las nociones legales que establecen el código de conducta de la Policía que, según señala, "gran parte de los policías no conocen". También en la materia Primeros auxilios encontramos profesionales -médicos psiquiatras- vinculados a la UBA.

La materia Introducción al conocimiento, abordaje y prevención de las violencias es dictada por psicólogos/as pertenecientes al programa coordinado por Eva Giberti (Las víctimas contra las violencias). De las clases que pudimos observar de esta materia, las más dinámicas se dieron cuando los/as docentes a cargo parecían conocer costum-

bres y discursos policiales, y se ubicaban en la clase en una posición de mayor empatía respecto de estos futuros policías, con lo que conseguían legitimarse y obtener la atención y el interés de los alumnos. Destacamos este punto dado que la materia incluye contenidos que no se abordan en otros espacios curriculares y pueden resultar disruptivos con estándares culturales tradicionales. Por ejemplo, en una oportunidad la discusión sobre conflictos en la familia llevó a escena el tema de las familias homoparentales, y permitió ver variaciones sobre los patrones familiares más conservadores. Queda por trabajar si es posible/deseable articular esta materia con la organización del plan de estudios a partir de la formación por competencias que ya hemos descripto o si, por el contrario, debe ajustarse al modelo de aprender conocimientos estrictamente ubicados en cada una de las competencias (debido a que, hasta el momento, esta materia estudia cuestiones sociales generales y no técnicas específicas).

Entre los importantes cambios curriculares, encontramos que se ha eliminado la materia Historia de la PFA, que estaba a cargo de algún comisario retirado de la PFA que ostentaba además título de profesor de geografía e historia. Una de las personas que dictaron esa materia hasta su eliminación tiene a su cargo en la actualidad la materia Derecho administrativo, espacio que también suele ser ocupado por oficiales retirados que encuentran así la posibilidad de permanecer próximos a la Policía, con la cual tienen cierta relación de nostalgia y apego.

Reconocimientos internos y espacios de socialización

Entre sus instalaciones, la escuela cuenta con un casino para oficiales y otro para suboficiales, donde éstos almuerzan, meriendan y se

reúnen en las pausas de trabajo. También hay un buffet para uso de los/as aspirantes ubicado en otro lugar de la escuela.

El casino de suboficiales funciona también como buffet para oficiales y suboficiales, es administrado por ellos mismos y con los recursos que obtienen realizan aportes para la infraestructura de la escuela y, especialmente, para mantener su espacio cómodo y cálido para permanecer durante el día. El casino tiene TV, reproductor de DVD, microondas, freezer, etc. En varias oportunidades nos comentaron que pasan más tiempo allí que el que indica su horario de trabajo porque allí desayunan acompañados y pueden charlar con amigos/as y compañeros/as. A pesar de que los oficiales también tienen su casino, todos suelen reunirse en el de suboficiales, y el de oficiales permanece como un espacio más íntimo. No administran un buffet para otro público sino que lo mantienen como un espacio únicamente para ellos.

Uno de los objetivos para el que se destina parte del dinero recaudado es la compra de anillos de oro que entregan como reconocimiento a la trayectoria como instructores de la escuela. Se distingue a los suboficiales que llevan cinco años consecutivos trabajando en la escuela o siete años de manera ininterrumpida. En tanto, a los oficiales se los reconoce habiendo cumplido tres años consecutivos o cinco ininterrumpidos. Los anillos tenían en 2011 un valor de $3.000 y, según nos dijeron, se entregó, desde que tienen esta costumbre, una gran cantidad de ellos, lo que constituye una marca de distinción que los enorgullece y que, de acuerdo a sus consideraciones, fomenta el compañerismo.

Los/as docentes también tienen una sala donde se encuentran durante los recreos. Es un espacio mucho más austero, donde únicamente pasan un rato y mantienen breves conversaciones. Los tiempos que pasan allí son visiblemente mas reducidos que los que pasa el personal

policial en sus respectivos casinos. Se trata de una sala de unos 3x4 metros, con una mesa grande rodeada de sillas que ocupa casi toda la sala. Allí cuentan con una cafetera y algunos elementos para tomar mates o gaseosa; y quienes tienen el hábito también aprovechan para fumar. Esta sala no cuenta con baño privado, ni cocina o buffet. Es tan sólo un espacio de reunión durante los recreos (de 15 minutos).

Aspirantes

Organización de la agrupación Aspirantes. Regímenes de internado y externado

A diferencia de la Escuela de cadetes, la de agentes no comprende un régimen de internado en ninguna instancia del curso. Sólo aquellos/as aspirantes que vienen de otras provincias por delegación y desean quedarse pueden permanecer internados todo el curso o bien los primeros meses, hasta que consiguen otro lugar donde hospedarse. Este servicio de internado para los aspirantes del interior se ofrece exclusivamente para los varones, y no existe esta posibilidad para las aspirantes, por falta de espacio.

Muchos aspirantes cuya procedencia es de lugares alejados se agrupan para alquilar algún inmueble o habitación en pensiones cercanas a la escuela. Otros deben viajar todos los días y existe el mismo problema que encontramos en la Escuela de cadetes, sobre la gran inversión de tiempo en viajes. Algunos aspirantes tienen hasta tres horas de ida y otras tres de vuelta entre sus hogares y la escuela.

Los/as aspirantes se organizan en batallones que a su vez se dividen en siete compañías (seis masculinas y una femenina). Cada una está conformada por dos secciones de entre 20 y 45 aspirantes cada

una. Las secciones no comparten aula necesariamente, aunque sí configuran unidades para la instrucción de campo. La primera compañía está conformada por los/as aspirantes que vienen de otras fuerzas de seguridad o armadas (tienen hoy alrededor de 15 ex soldados voluntarios) y ya poseen conocimientos básicos, como, por ejemplo, el orden cerrado, y por ello es esta compañía la encargada de representar a la escuela en servicios, actos y desfiles. Las compañías segunda y tercera pertenecen al escalafón Seguridad, la cuarta es la de Comunicaciones y Bomberos (estos dos escalafones no incorporan aspirantes mujeres), la quinta y sexta son de Seguridad y la séptima es la femenina. Las compañías oscilan entre 60 (Bomberos y Comunicaciones) y 100 aspirantes cada una, aproximadamente.

La escuela tenía horarios fijos de salida y entrada para los aspirantes en régimen de internado: los miércoles de 18.15 (término de la merienda) hasta las 19.30 pueden salir de la escuela, y los sábados y domingos tienen franco desde las 8 hasta las 22, cuando deben retornar para pernoctar en la escuela. Los sábados concurren a las pasantías y los domingos prefieren destinarlos al ocio y entretenimiento, salir a conocer o a pasear por diferentes lugares de la ciudad "para despejarse de estar toda la semana encerrados dentro de la escuela". En caso de que deseen pasar alguna noche fuera de la escuela pueden pedir permiso por escrito, describir los motivos y declarar el lugar donde pernoctarán. Los/as aspirantes provenientes del interior del país suelen pedir estos permisos cuando sus familias los visitan, y acostumbran hospedarse en instalaciones del círculo de suboficiales por su bajo costo.

Respecto de la disciplina en el régimen de internado, distintos aspirantes provenientes del interior del país coincidieron en que luego

de la merienda pueden elegir qué actividades realizar, como por ejemplo, ir o no a estudiar a las compañías hasta el horario de la cena, ir al buffet a estudiar, comer, mirar TV o ir a fumar en los lugares habilitados a tal efecto. Si bien no pueden andar merodeando por la escuela, no hay obligación alguna sobre qué se debe hacer en el tiempo libre. Los/as aspirantes reconocen ventajas e inconvenientes del régimen de internación; entre las primeras enumeran cuestiones relacionadas al manejo de los horarios y el rendimiento del tiempo: nunca llegan tarde, descansan más, terminan de merendar y no tienen que andar cambiándose a cada rato con los bolsos con ropa para todos lados, como quienes vuelven a su casa, y además afirman que están tranquilos con todas las comodidades que ofrece la escuela. Entre las desventajas argumentan que no tienen *vida civil* viviendo en la escuela, que los satura el encierro semanal en el mismo lugar y que aun cuando tengan horarios de salidas la semana transcurre lentamente.

Bajas y reincorporaciones

Según lo que nos comunicaron las autoridades escolares, la proporción de bajas de la escuela es bastante reducida, entre 5% y 6%. En nuestras charlas de la primera visita, el tema de las bajas se evaluó de manera significativamente diferente del esquema de la Escuela de cadetes. Mientras que en esta última las bajas no representan un problema sino más bien parecen ser parte necesaria de un proceso de selección que persigue la calidad sobre la cantidad de egresados/as, en la Escuela de agentes el número de egresos sí parece resultar un objetivo primordial. Esto está vinculado a lo mencionado anteriormente sobre la relación entre lo que suceda en la escuela y la política de personal de la PFA. Al 17 de agosto de 2011 había 586 aspirantes de 609 que

habían ingresado, según palabras de las autoridades escolares: "Los 23 que se fueron son bajas voluntarias. El 80% por mejores trabajos y el 20% por problemas familiares". Es difícil que sean reprobados/as en campo, menos ahora que tienen muchas oportunidades para mejorar, a medida que van pasando por las competencias.

Las normas para el funcionamiento interno de la Escuela Federal de suboficiales y agentes, en su artículo 59 aclaran que:

> el alumno que exceda el 10% de inasistencias, quedará excluido del curso. La reincorporación de alumnos que hayan sido excluidos por dicha causa o su designación para integrar un nuevo curso, será dispuesta por resolución del jefe de la Policía Federal Argentina, a través de la División Suboficiales y Agentes.

Además, como ya vimos, son diversos los motivos que impulsan la baja institucional de los/as aspirantes. Por un lado, existen aquellos en que las autoridades escolares solicitan la baja; se incluyen allí las faltas disciplinarias consideradas graves, para las que debe reunirse el consejo de disciplina que ya describimos. Por otra parte, el bajo rendimiento académico puede ser otro motivo de solicitud de baja por parte de las autoridades. El artículo 85 aclara:

> En caso de resultar aplazados en los exámenes finales de 2 asignaturas promocionales o no promocionales, como máximo, los cursantes deberán rendir examen recuperatorio. De resultar nuevamente aplazados, el director del instituto propiciará la baja de la institución por bajo rendimiento intelectual, previa exclusión del mismo.

Y el artículo 87:

> A los alumnos del curso preparatorio de agentes, que tuvieren 2 aplazos en el promedio de los períodos parciales de las asignatu-

> ras no promocionales o promocionales, el director del instituto les propiciará la baja de la institución por bajo rendimiento intelectual, previa exclusión del mismo". Y el artículo 91, donde se afirma: "La reunión de concepto evaluará el grado de preparación de los alumnos sometidos a su consideración y aquellos que posean bajo rendimiento intelectual y que registren 1 aplazo, se harán pasibles de una severa exhortación, pudiendo surgir de dicha reunión un demérito mayor, por lo que se podrá proponer su baja, previa exclusión del mismo.

En el mismo documento (como vimos cuando citamos el artículo 165, incisos b y c -ver pág. 217-) se explicita que también se puede pedir la baja de los aspirantes que excedan los 30 días de arresto o los 20 días de licencias médicas. De acuerdo con lo que nos dijeron los aspirantes, en esta cohorte hubo un solo cursante que ha sido dado de baja por parte de la institución, y fue por problemas de conducta. Tenía muchos días de arresto, no se presentaba a cumplirlos; también lo sancionaron por haberse "desubicado con una aspirante", llegaba tarde, se "iba de joda", no cumplía las guardias, desapareció durante un día, "se fue de galán, faltó a la escuela y no avisó en todo el día". Es necesario aclarar que muchos de estoss aspirantes que aquí nombran nuestros interlocutores son los mismos casos repetidos y relatados de diferente manera por diversos entrevistados. Lo que nos importa rescatar con la enumeración de estos casos son los motivos y no la cantidad de bajas, que como ya mencionamos, eran pocas.

La baja también puede ser por pedido voluntario. Entre los motivos de baja que pudimos relevar mediante entrevistas a aspirantes e instructores está el caso de una chica que tenía tres hijos y nadie que pudiera cuidarlos mientras ella estaba en la escuela. Otra era una

joven que había sido madre hacía muy poco no quiso dejar a su bebé de algunos meses y por ese motivo pidió la baja. Hubo dos casos, uno de una mujer y otro de un hombre, que consiguieron trabajos que consideraban mejores y por lo tanto pidieron la baja. Una aspirante decidió dejar cuando realizó los primeros disparos en el polígono. Por lo que nos cuentan, son comunes los problemas familiares y de pareja (principalmente extrañar a los seres queridos o bien enfermedades de algún familiar que obligan a volver al lugar de origen o a suspender la formación). Cuando un aspirante quiere pedir la baja, habla primero con su jefe de compañía o sección, que le suele preguntar los motivos, sobre todo si es un aspirante que se desempeñaba bien y no había tenido ningún tipo de problemas; luego lo envían con el jefe de batallón, con quien conversa una vez mas sobre el tema, y también se confecciona un trámite para devolver los elementos que se le han dado en la formación (uniforme, bolso, credencial y otras cosas). Luego se le habilita la baja.

La psicóloga del gabinete nos aclaró que antes también realizaban una visita al gabinete, pero que el anterior director decidió que esa entrevista no se realizara más. En dicha entrevista se le preguntaba principalmente por los motivos por los cuales pedía la baja y se hacía un informe sobre las características de la personalidad y características emocionales del aspirante en cuestión.

Según lo que nos dijeron los/as aspirantes, quienes superan los 30 días de arresto o bien los 20 días de licencia médica pasan a formar parte de la cohorte del año siguiente (en caso de que deseen volver a intentarlo) y deben iniciar nuevamente el curso desde el principio. También fueron claros con que no hay problemas si algún/a aspirante pide la baja voluntariamente y después desea volver a inscribirse; in-

cluso en la planilla de bajas les hacen la pregunta acerca de si piensan volver a intentarlo.

Dragoneantes

En el artículo 107 de las "Normas para el funcionamiento interno de la Escuela Federal de suboficiales y agentes" puede leerse que:

- En cada curso preparatorio de agentes**,** los primeros promedios generales del mismo, que surjan luego de la reunión de concepto y en número que el director del instituto disponga, serán recompensados:
    a. promoción a dragoneante mayor: corresponderá al integrante del curso preparatorio de agentes, sin distinción de agrupamiento ni escalafón, que logre el primer puesto en el orden de mérito general, conforme a lo determinado en el artículo 105. Además, portará el estandarte del instituto; (...) b) promoción a dragoneante principal: será designado quien obtenga el segundo puesto en el orden de mérito general; c) promoción a dragoneantes: serán designados conforme a las condiciones establecidas en el artículo 105. La cantidad de los mismos estará en relación al número de secciones que conformen las distintas compañías, debiendo contemplarse la existencia de uno para los escalafones de bomberos, comunicaciones y femenino.

Luego esto se repite de manera similar en el artículo 149:

- En cada curso, los primeros promedios generales del mismo, que surjan luego del primer parcial y en número que el director del

instituto disponga, serán recompensados con el grado de dragoneantes, utilizando como elemento distintivo una jineta.

En los artículos 151, 153 y 155 se especifican las obligaciones del dragoneante mayor, dragoneante principal y de los dragoneantes, respectivamente, como sigue:

Artículo 151:

a) Portar el estandarte del instituto, en toda ceremonia donde sea necesaria dicha representación; b) Colaborar con el encargado de batallón, de quien será auxiliar directo; c) Mantener actualizado el estado de la fuerza efectiva, confeccionando a tal efecto un parte donde asentará las novedades del batallón en todo momento; d) Transmitir toda orden emanada por oficiales o suboficiales de la agrupación; e) Tomar nota del personal que se retire del instituto, dejando constancia de quién autoriza dicha circunstancia, y horario de egreso y reingreso al mismo; f) Poseer actualizado un listado de todo el personal del batallón, en el que constará número de legajo personal, nombres y apellido y aula asignada; g) Iniciará sus funciones al comenzar la actividad diaria y su franco le será concedido por el jefe de batallón o encargado del mismo; h) Tiene jerarquía extraordinaria por sobre todos sus iguales, y en caso de ausencia será reemplazado por el dragoneante principal, quien asumirá todos sus deberes y obligaciones.

Artículo 153:

a) Reemplazar al dragoneante mayor en forma temporaria cuando éste no se encuentre en el instituto, asumiendo sus mismas facultades y obligaciones; b) En presencia del dragoneante mayor,

colaborará con él en las tareas que le sean impuestas; c) Tener a su cargo la distribución de funciones de los dragoneantes del batallón, sobre los que tendrá jerarquía extraordinaria al igual que sobre el resto de los aspirantes.

Artículo 155:

a) Tendrán jerarquía extraordinaria sobre el resto de los aspirantes; b) En caso de ausencia será reemplazado por otro dragoneante de sección, de la misma compañía, acorde con el orden de precedencia; c) Tendrá también dependencia del dragoneante mayor y principal, a quienes informará de las novedades que tenga conocimiento en relación con sus funciones.

A partir de nuestro trabajo de campo, podemos afirmar que la función de los/as dragoneantes es actuar como una especie de nexo entre los/as instructores y el resto de los/as aspirantes, hasta el momento en que se define el orden de mérito las funciones de nexo entre instructores y el resto de los/as aspirantes las lleva a cabo el/la furriel. A diferencia de la Escuela de cadetes, aquí la figura del dragoneante no tiene una función de mando tan importante como la ejercida por el suboficial cadete hacia los/as cadetes subalternos. Por ejemplo, nadie nos pudo afirmar con certeza si el dragoneante puede sancionar a sus compañeros, aunque sí, nos dijeron, puede anotarlos y pasarle luego las *novedades* a alguno de los instructores. En cambio, en la Escuela de cadetes nos dijeron que los suboficiales cadetes sí tenían potestad de sancionar a otros cadetes. Además, en la Escuela de cadetes se considera que la figura del suboficial cadete es una herramienta para la enseñanza/aprendizaje de la capacidad de mando; en cambio, aquí la figura del dragoneante resulta principalmente un premio al esfuerzo,

sobre todo académico. El promedio de notas que se utiliza para distinguir a los/as dragoneantes se obtiene de las notas de aula y de campo -se selecciona a partir del primer cierre de notas, de los primeros promedios generales, que se realiza en la escuela-, y no existe la materia Conducta como en la Escuela de cadetes. Respecto de esto último también nos dijeron que, por lo general, quienes tienen buenas notas no tienen problemas de conducta.

Los/as dragoneantes sólo egresan con esta distinción si mantienen las calificaciones hasta el final del curso, cuando se nombran los mejores promedios, que de todos modos no inciden formalmente en el destino que tengan una vez egresados. De cualquier modo, al igual que en la Escuela de cadetes, al finalizar el curso se establece un orden de mérito que determina la antigüedad al momento del egreso.

El acto de imposición de jinetas

Cuando presenciamos este evento se encontraban presentes las autoridades escolares y de la PFA que habían sido invitadas (los/as policías vestían de gala), los familiares de los aspirantes distinguidos, todas las compañías de aspirantes y la banda musical. El acto consistió básicamente en la entrega, por parte de los familiares, de las jinetas que distinguen a partir de ese momento a los uniformes de los dragoneantes. Y, a continuación, la asignación como abanderado/a y escoltas a los más altos promedios generales de toda la escuela.

El orden que estructuraba la ceremonia fue similar al de otros actos policiales que hemos observado, iniciándose con el Himno nacional, toque de silencio en homenaje a los caídos en cumplimiento del deber, discursos de alguna de las autoridades principales, luego

la entrega de jinetas, el pase de la bandera a sus nuevos portadores, desfile frente al palco y finalización. Los aspirantes premiados como dragoneantes fueron en total 18. La figura de dragoneante mayor este año fue una mujer; en total 3 de los 18 dragoneantes eran mujeres.

El discurso que dio el jefe de la agrupación Aspirantes destacó los cambios realizados por la actual gestión de la escuela, principalmente la formación por competencias. Explicó qué era la enseñanza por competencias y subrayó sus ventajas para la labor policial actual de la siguiente manera:

> En virtud a ello se puso en práctica una educación basada en competencias, la cual porta el reconocimiento de que las competencias se dan en la actuación como sistemas complejos, en el cual el sujeto interactúa en su contexto social y ahí integra los contenidos declarativos, procedimentales y actitudinales. Las competencias son sólo definibles en la acción, no se pueden reducir al saber. De ahí que no se encuadren con lo adquirido solamente en la formación. Se reconoce en esos procesos una movilización desde el saber a la acción, durante lo cual se agrega el valor en las formas de reacciones, decisiones y conductas exhibidas hasta el desempeño. En este sentido, la sola capacidad de llevar a cabo instrucciones no define la competencia. Requiere, además, la llamada actuación, es decir, el valor añadido que el individuo competente pone en juego y que le permite saber encadenar unas instrucciones y no sólo aplicarlas aisladamente.

Luego subrayó los óptimos resultados que vendrían obteniendo en lo que va del año con este nuevo sistema. También destacó la trascendencia de la ceremonia no sólo para los distinguidos sino para la tradición de la institución: "Este acto de imposición de jinetas es un momento trascendente para todos y en especial para quienes las re-

ciben. Porque esta ceremonia conforma nuestra tradición, la que vamos transmitiendo de generación en generación de policías". La parte final del acto consistió en el pase de la bandera de la escuela de los instructores a la dragoneante con la jerarquía más alta, y los dos que le seguían en promedios fueron designados como escoltas.

Ese mismo día, inmediatamente luego de la imposición de jinetas se llevó cabo la inauguración de la llama eterna, en conmemoración de los policías caídos en servicio. El acto fue mucho más corto y parecía más desestructurado. Lo presidió el subdirector, ya que el director de la escuela no se encontraba presente. El sacerdote de la escuela dijo unas palabras. Dos mujeres de la asociación de viudas de la Policía acompañaron a dos aspirantes, hermanos de un suboficial muerto el año anterior, y al subdirector a encender la llama. En todas las ceremonias, durante el toque de silencio a los caídos se nombra al último policía muerto en acto de servicio, no importa su jerarquía o si es oficial o suboficial porque, según la palabra de policías, "la muerte nos iguala".

Interacciones y discursos de género

De las siete compañías de aspirantes, una está integrada por mujeres. En la documentación que nos brindó la escuela para llevar adelante nuestro estudio hay estadísticas que permiten agrupar a aspirantes según diferentes características: lugar de procedencia, estado civil, profesión de los padres, edad, etc. Pero entre esas características no aparece una distinción por género, por lo cual no tenemos números exactos de cantidad de mujeres y varones. De las charlas mantenidas con el personal de la escuela se desprende que un 10% de aspirantes son mujeres.

La cantidad de mujeres que ingresan año tras año está determinada por el departamento de incorporaciones, lo que significa que es una decisión ajena a la escuela. Algunas de las personas con las que conversamos nos mencionó la idea, a futuro, de eliminar el cupo y plantear un ingreso irrestricto de mujeres. Esta sugerencia sólo fue encontrada de manera casual y no nos presentaron discusiones con respecto a ello.

Todas las aspirantes mujeres pertenecen al escalafón Seguridad. Como indicamos antes, que constituyan una compañía distinta de la de varones provoca que en la formación de campo estén *a priori* separados. Pero en la cotidianidad de las cursadas, las secciones de varones y mujeres suelen combinarse para hacer ejercicios en conjunto. Incluso los/as instructores nos marcaron que tratan de hacer clases y prácticas conjuntas porque en el futuro, durante su trabajo, estarán mezclados y usualmente las intervenciones policiales requieren participación de policías varones y mujeres.

La explicación de que haya instructores encargados de compañía varones para los varones e instructoras para las mujeres apunta a mostrar que la relación de cercanía e identificación que se produce entre aspirantes y sus referentes requiere una intimidad propiciada por esa identificación de género, a la que ya nos referimos. Si bien hay ciertas caracterizaciones iniciales de instructores que suponen a las mujeres con vergüenza, debilidad e inseguridad, posteriormente modifican este pensamiento porque encuentran que con el desarrollo de las clases, y sobre todo de los ejercicios prácticos, eso se va desandando y las aspirantes se desenvuelven cada vez mejor.

La formación no incluye ningún trato diferenciado en la preparación de aspirantes de ambos sexos, ninguna tarea específica que pueda ser reconocida como más asociada a las mujeres. La única materia que

incluye tratamiento de las leyes para prevenir y sancionar la violencia de género y familiar es Introducción al conocimiento, abordaje y prevención de las violencias Procedimientos policiales tiene un enfoque sobre cómo proceder frente a inasistencia familiar, y con la misma presencia se apunta al procedimiento con niños, niñas y adolescentes.

Con respecto al trato entre aspirantes, a pesar de no ser una falta a la normativa de la escuela, el contacto entre varones y mujeres suele ser sancionado u observado -según nos indicaron aspirantes- por instructores y autoridades. Una aspirante nos comentó, de manera jocosa, que fue sancionada por *tocar* a un compañero, situación que un/a oficial interpretó como un *masajeo*. No obstante, el clima general de la escuela de aspirantes es notablemente más relajado que el que observamos en la de cadetes. El intercambio, las charlas y los espacios compartidos por aspirantes son más numerosos y habituales.

Finalmente, cerca de un 30% de los ingresantes a la institución[62] tiene hijos y en muchas oportunidades se ponen de manifiesto las dificultades específicas que provocan la maternidad y la paternidad. Si bien no trabajamos en profundidad este tema, observamos que los problemas y responsabilidades familiares difieren en casos de mujeres o varones con hijos. Por otra parte, se trata de una dimensión que los instructores marcaron como importante a la hora de pensar en la retención de aspirantes (para que no abandonen el curso) y en la necesidad de considerar los gestos cotidianos que deberían tener para con los aspirantes orientados a hacer conciliable la vida familiar y el ritmo del curso.

[62]Elaboración propia a partir de datos aportados por la Escuela de suboficiales y agentes sobre las últimas tres cohortes.

Consideraciones finales

Como hemos señalado, el estudio sobre el curso básico de agentes fue realizado en circunstancias en las que éste era objeto de una amplia revisión y reorientación por parte de las autoridades del instituto. En ese contexto, la reflexión y la discusión que les permitieron realizar las modificaciones al curso según el enfoque curricular basado en la definición de un perfil por competencias posibilitó la conversación y el intercambio abierto entre los miembros de nuestro equipo de investigación y el personal de instructores policiales oficiales y suboficiales. Debido a ello, y al tratarse de un proceso en marcha y en etapa de evaluación por las propias autoridades, señalamos la conveniencia de acompañarlo en todas sus instancias. Para esto consideramos importante fortalecer la supervisión y el seguimiento del proceso, habilitando recursos para su monitoreo y corrección, definiendo indicadores para determinar su grado de adecuación con los objetivos previstos, particularmente los saberes que serán aprendidos y su pertinencia respecto de las exigencias del desempeño en los destinos de la PFA.

En términos particulares, las sugerencias realizadas a las autoridades policiales y del Ministerio de Seguridad sobre el curso básico de formación de agentes que resultaron de la descripción analítica desarrollada en las páginas precedentes se sintetizaron los siguientes ocho puntos.

1. Se planteó que para sostener la orientación del curso de agentes y el mejoramiento progresivo de la calidad de su formación básica es imprescindible evitar la presión institucional orientada a sacar agentes rápidamente a la calle que suele recaer sobre el curso acortando su duración y/o acelerando los tiempos que demanda todo proceso de enseñanza y aprendizaje.

2. Se sugirió considerar entre las competencias de enseñanza la inclusión de contenidos que reflejen el modo en que la Policía se enmarca en el conjunto de las instituciones del Estado e incluir, además, un enfoque sobre las condiciones históricas y sociales de la emergencia de conflictos en la sociedad contemporánea.
3. Se recomendó incluir, en el futuro, espacios donde problematizar los estereotipos sociales que cubren a los jóvenes con la sospecha de ser potenciales delincuentes; estos patrones socialmente disponibles eran sostenidos al interior de la escuela y definían con frecuencia el trato hacia los jóvenes de parte de los/as policías, si bien se observaba un énfasis en el aprendizaje del trato amable y cordial al *ciudadano*.
4. Siguiendo el principio que orientaba la articulación y la integración vertical a través de las competencias del aula y el campo, así como de las clases de instrucción policial reflejada en el Plan de Educación Mensual (PEM), se recomendó introducir un tipo de integración horizontal entre enfoques de profesores que dictasen las mismas asignaturas teóricas o asignaturas del mismo tema.
5. Se recomendó revisar los descuentos, la dotación de elementos de trabajo y estudio realizados a los aspirantes de la escuela, y el régimen de inclusión de los familiares a cargo en la asistencia médica.
6. Se sugirió considerar el dictado de un curso regular de instructores para suboficiales, o bien que el curso dictado por la Escuela de cadetes incluya la especificidad de la formación de ambos cuerpos.

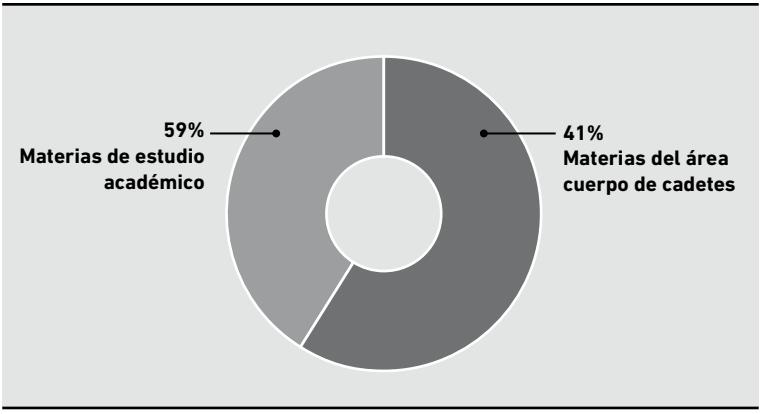
7. Se recomendó incluir, para las futuras cohortes de aspirantes, la realización de pasantías en los cuerpos de la PFA y no sólo en las comisarías. Asimismo, se sugirió reforzar la supervisión académica de los aspirantes en los lugares donde se realizan las mismas y jerarquizar a los suboficiales que ofician de tutores.
8. A efectos de mejorar el reclutamiento, se señaló la importancia de difundir más adecuadamente las características del curso en la página web institucional de la escuela de suboficiales y agentes, incluyendo las competencias establecidas.

| ANEXO I |

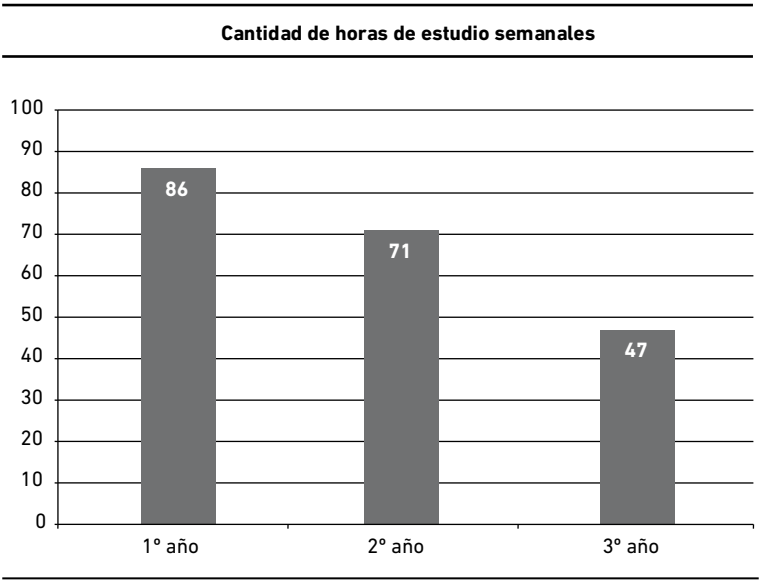
Escuela Federal de Policía
Crio. Gral. Juan Ángel Pirker

Totalidad de la formación

De un total de 204 horas cátedra de materias de ambas áreas, las del área Estudios representan el 59,3% y las de Cuerpo de cadetes, el 40,7%.



Distribución de horas del total de la formación



Cantidad de horas cátedra semanales de la División Estudios

- Las materias que identificamos como jurídicas (a excepción de Derechos humanos) constituyen el 34,31% del tiempo de formación total (entre ambas áreas) de los tres años, y el 57,85% del total de tiempo de formación de las materias del área de Estudios. La materia Derechos humanos y garantías representa el 1,96% del total del tiempo de formación y el 3,30% del total del tiempo de las materias correspondientes al área académica. La materia Introducción al conocimiento, abordaje y prevención de la violencia representa el 1,47% del total del tiempo de formación y el 2,47% de las materias correspondientes al área académica. La materia Sociología representa el 0,98% del total

del tiempo de formación y un 1,65% del total de las materias del área de estudios (lo mismo para psicología).

	AMBAS ÁREAS	ÁREA ESTUDIOS
Legales (sin incluir Derechos humanos)	34,31%	57,85%
Sociología/Psicología	1,96%	3,3%
Derechos humanos	1,96%	3,3%
Introducción al conocimiento y el abordaje de la violencia	1,47%	2,47%
Otras	60,3%	33,08%

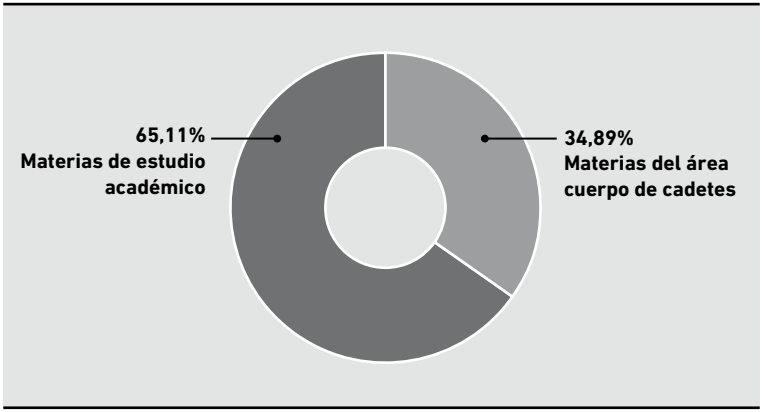
Distribución porcentual de materias del escalafón de Seguridad

- Las pasantías constituyen el 9,8% del tiempo de formación total (es decir, pensando ambas áreas juntas) de los tres años y el 24,09% del total del tiempo de formación del área Cuerpo de cadetes de los tres años.

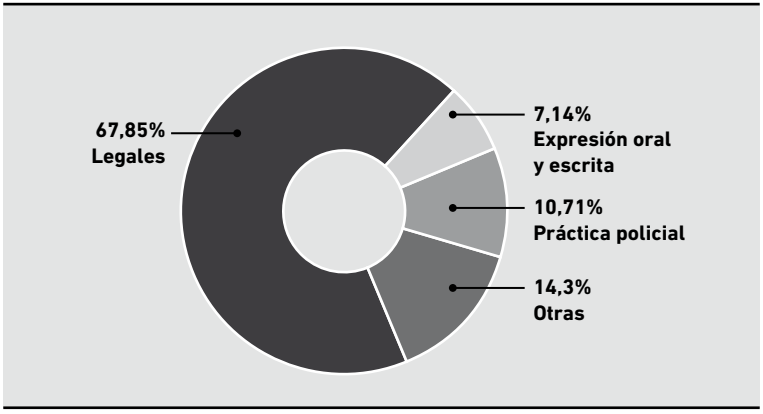
1º año

- De un total de 86 horas cátedra (una hora cátedra equivale a 45 minutos) semanales, las materias de Estudios abarcan el 65,11% de las horas y las de Cuerpo de cadetes, el 34,89%.
- De un total de 56 horas cátedra semanales de materias del área de Estudios, el 67,85% son materias que integran el campo del Derecho[63] y el resto se distribuye en: Prácticas policiales,

[63]Derecho Penal, 26,31%; Derecho Procesal Penal, 21,05%; Derecho Constitucional, 10,52%; Introducción al Derecho, 15,79%; Elementos de Derecho Civil, 10,52%; Derecho Administrativo Policial, 15,79%. Estas materias de nociones legales ocupan aproximadamente el 44,18% del tiempo total de las materias impartidas durante todo el primer año, tomando en cuenta ambas áreas (Estudios y Cuerpo de cadetes).



Distribución de horas de 1° año



Distribución de materias académicas (área de Estudios) de 1° año

10,71%; Expresión oral y escrita, 7,14%; Computación I, 7,14%; Historia PFA, 7,14 %.

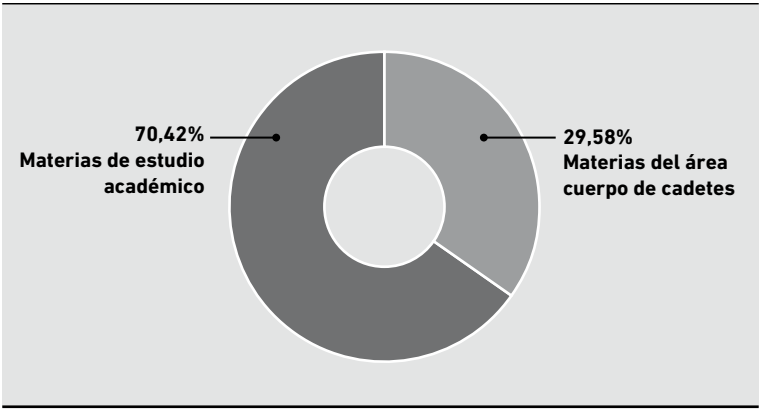
- De un total de 30 horas cátedra semanales de materias de Cuerpo de cadetes, Capacitación policial ocupa el 33,33%; Armas y tiro, el 26,66%; y Educación física, el 40%.

2º año

- De un total de 71 horas cátedra semanales, las materias del área de Estudios ocupan el 70,42% y las de capacitación profesional (área Cuerpo de cadetes), el 29,58%.
- Dentro del área de Estudios, de un total de 50 horas cátedra semanales, las materias que podemos llamar, en conjunto, "jurídicas", abarcan el 64%[64]. El resto están distribuidas en Derechos humanos y garantías, 8%[65]; Práctica policial II, 12%; Sociología, 4%; Psicología, 4%; Introducción al gerenciamiento de RRHH, 4%; Criminalística, 4 %.
- Dentro del área Cuerpo de cadetes, de un total de 21 horas semanales las materias se distribuyen así: Capacitación policial II, 28,57%; Armas y tiro II, 28,57%; Educación física, 14,28%.
- Pasantías: 28,57 %

[64]Porcentajes desagregados sobre el total de horas del área estudios académicos: D. Procesal Penal II, 20%; D. Penal II, 20%; Derecho de Contravenciones y Faltas, 12%; Teoría y práctica del Derecho Disciplinario Policial, 12%. Estas materias de nociones legales ocupan aproximadamente el 45,07% del tiempo total de las materias impartidas durante todo el primer año tomando ambas áreas (Estudios y Cuerpo de cadetes). Aunque sea una materia legal no incluimos aquí Derechos humanos y garantías.

[65]Ocupa el 5,63% del tiempo total de las materias de ambas áreas de 2º año, y no se dicta en 1º ni en 3º.



Distribución de horas de 2° año

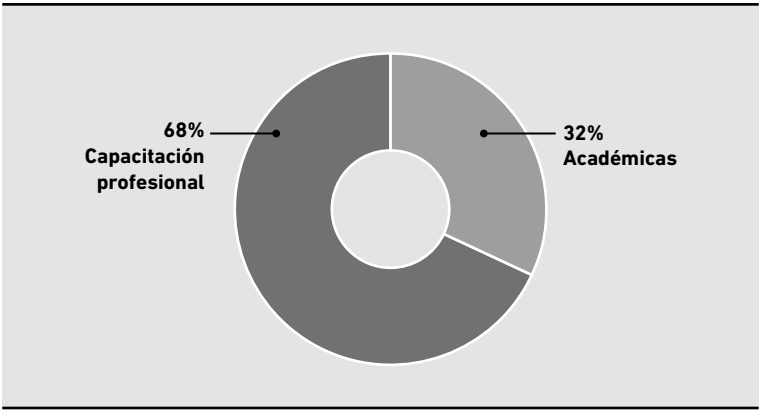
3º año

- De un total de 47 horas cátedra semanales de materias de ambas áreas, las materias del área de Estudios representan el 32%[66] y las de capacitación profesional (área Cuerpo de cadetes), el 68%.
- En el área Estudios, de un total de 15 horas cátedra semanales (primer cuatrimestre únicamente) la distribución es la siguiente: Legislación penal especial, 20%; Práctica administrativa, 20%; Práctica policial III, 26,66%; Introducción al conocimien-

[66]Vale aclarar que no se incluyen aquí los cursos (charlas de las que ya hemos hablado) sin evaluación que durante el segundo cuatrimestre constituyen el total de las horas de aula (área estudios académicos) de los/as cadetes de 3° año.

to, abordaje y prevención de la violencia 20%[67]; Administración policial 13,33 %.

- En cuanto a Cuerpo de cadetes, un total de 32 horas semanales se distribuyen así: Capacitación policial, 18,75%; Armas y tiro 18,75%; Educación física 9,37%.
- Pasantías: 53,12 %.

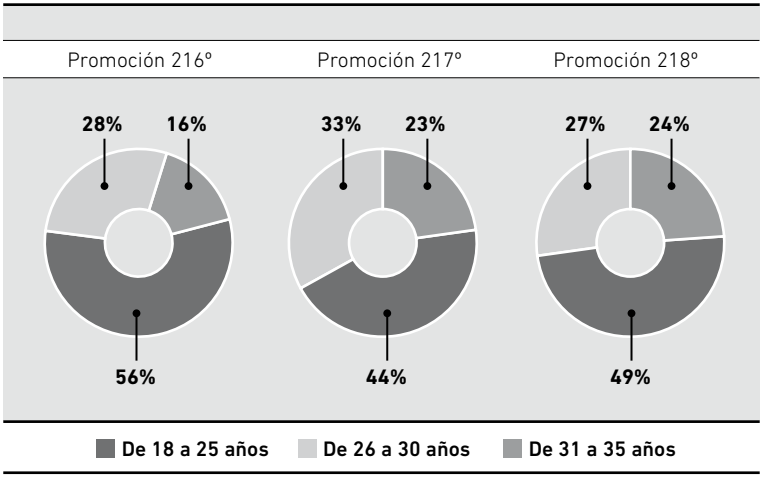


Distribución de horas de 3° año

[67]Esta materia ocupa el 6,38% de las materias de ambas áreas del 3º año, y no existe ni en 1º ni en 2º año.

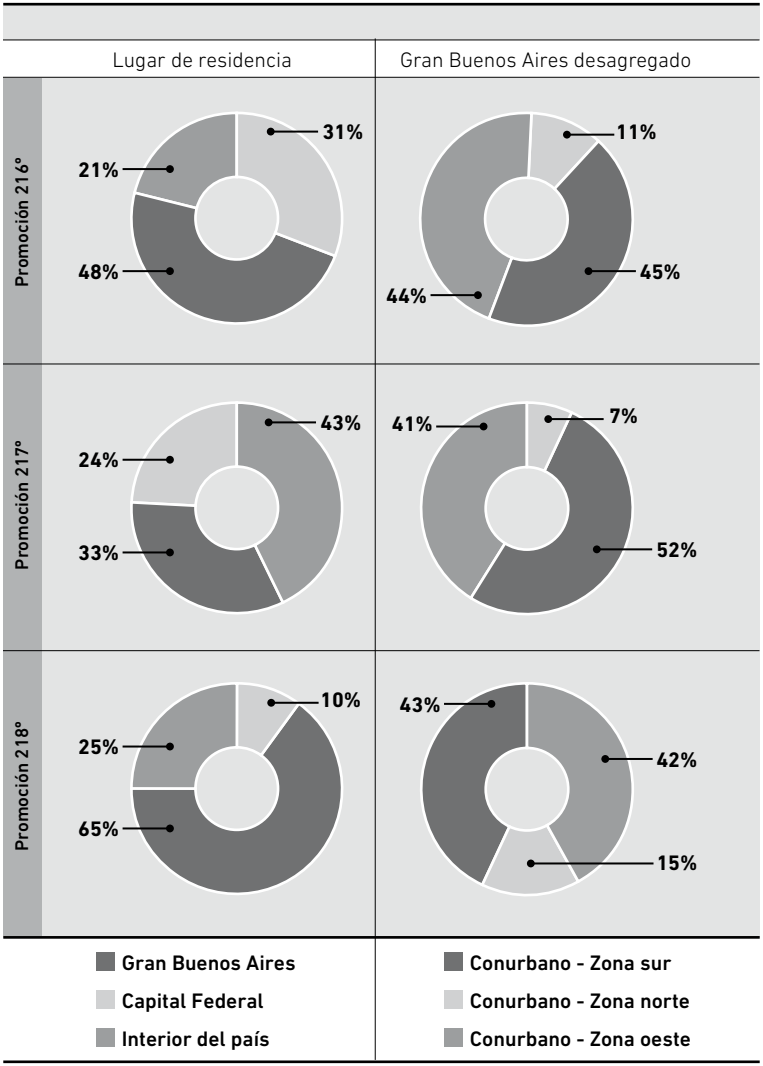
ANEXO II[68]

Escuela de suboficiales y agentes Enrique O' Gorman

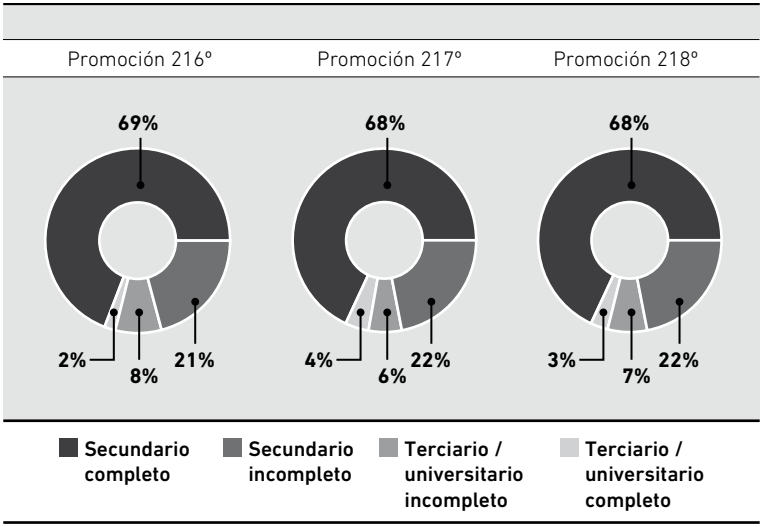


Edades promedio

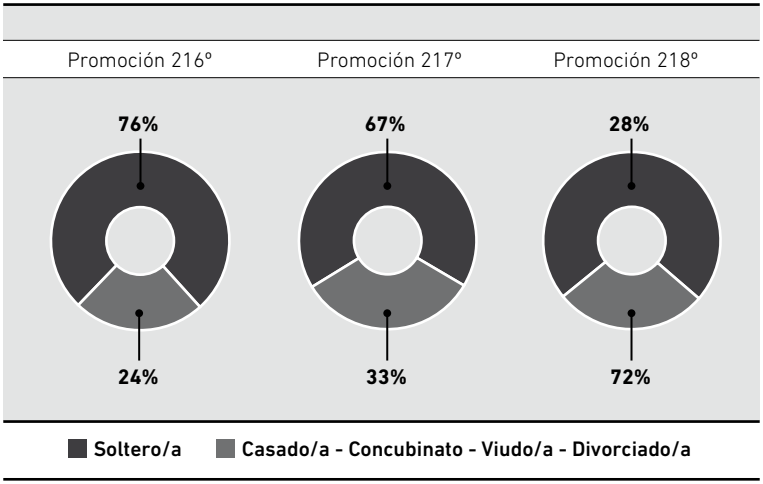
[68]Los datos y gráficos que componen este anexo fueron elaborados y suministrados por personal de la Escuela de suboficiales y agentes Enrique O' Gorman.



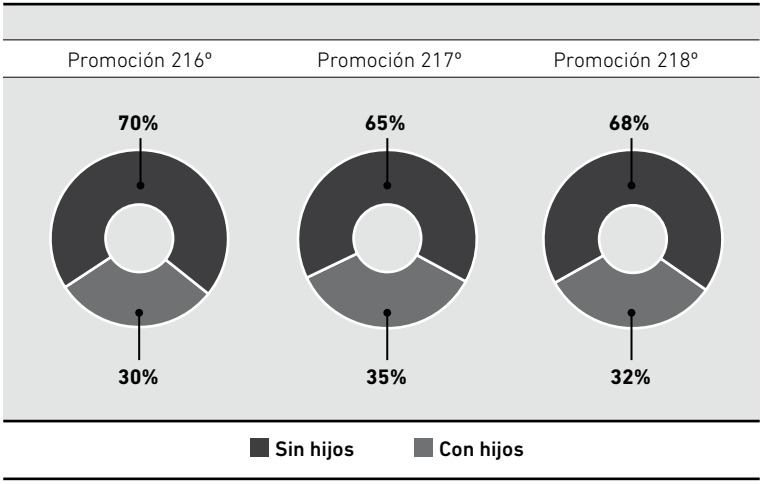
Lugar de residencia



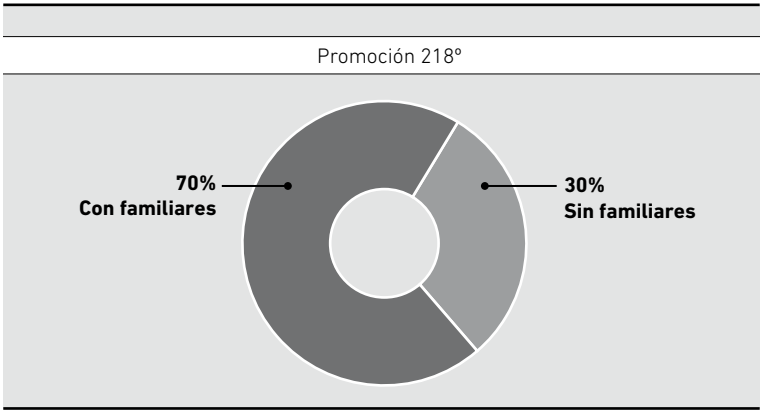
Nivel de estudios



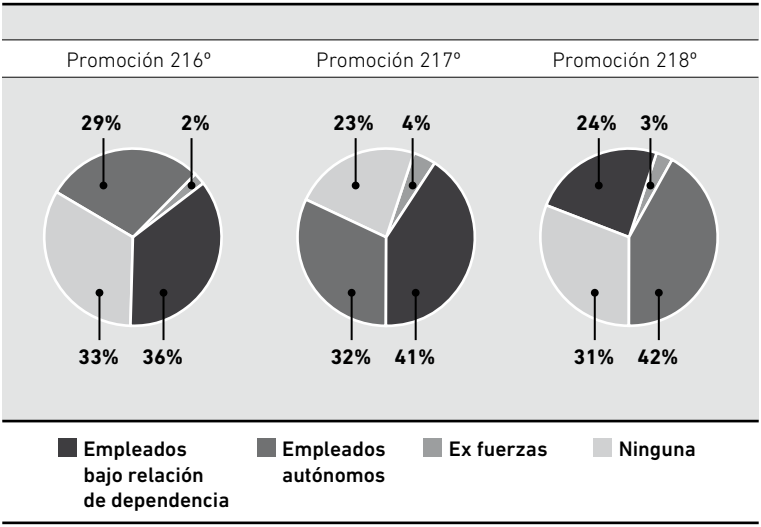
Estado civil



Descendencia



Familiares en la PFA



Ocupación previa al ingreso

| BIBLIOGRAFÍA |

- Adang, Otto (2008). La formación profesional policial como formación en competencias. El modelo de los Países Bajos. En *Cuadernos de Seguridad,* N°6. Abril. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Agar, Michael H. (1996). *The profesional stranger. An informal introduction to ethnography.* San Diego: Elsevier Academic Press.
- Albano, Daniel y Fornés, Gustavo (2010). Un modelo de gestión integral. En *Cuadernos de Seguridad,* N°12. Abril. Buenos Aires, Consejo de Seguridad Interior.
- Alonso, Javier y Garrote, Evelyn (2009). Reflexiones y conceptos en torno a las políticas de formación policial de la República Argentina. En *Cuadernos de Seguridad*, N°11- Diciembre. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Apase, Alberto Rubén (2010). La profesionalización de los cuadros policiales en Salta. En *Cuadernos de Seguridad*, N°12. Abril. Buenos Aires, Consejo de Seguridad Interior.
- Badaró, Máximo (2009), *Militares o ciudadanos: la formación de los oficiales del Ejército argentino.* Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Barth, Frederik. (2000), "O guru e o iniciador: transações de conhecimento e moldagem da cultura no sudeste de Ásia e na Melanésia". En: *O guru, o iniciador e outras variações antropológicas.* (T. Lask: org.), Río de Janeiro: Contra Capa.
- Besana, Jorge Daniel (2007). "El sistema educativo de la Policía Federal Argentina". En *Cuadernos de Seguridad*, N°3. Abril. Buenos Aires. Consejo de Seguridad Interior.

- Castellú, Alejandro Pablo (2009). "Capacitación, actualización y perfeccionamiento continuo en la PNA". En *Cuadernos de Seguridad*, N°11-Diciembre. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Da Silva, Jorge (2007). "Seguridad humana en la Argentina y Brasil". En *Cuadernos de Seguridad*, N°3. Abril. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Durão, Susana (2004), "Quando as mulheres concorrem e entram na polícia: a óptica etnográfica". En: *Etnográfica*, Vol. III (1), pp. 57-78.
- Fernández, María Belén e Iardelevsky, Alberto (2007). "La experiencia de formación y capacitación policial en la provincia de Buenos Aires". En *Cuadernos de Seguridad*, N°3- Abril. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Font, Enrique (2007). "Transformaciones en el gobierno de la seguridad ciudadana. Implicancias para la formación policial en la República Argentina". En *Cuadernos de Seguridad*, N°4- Agosto. Buenos Aires, Consejo de Seguridad Interior.
- Font, Enrique (2008). "La formación policial en Argentina. Propuesta para la Formación de Formadores". En *Cuadernos de Seguridad,* N°7- Agosto. Buenos Aires, Consejo de Seguridad Interior.
- Frederic, Sabina (2013). *Las trampas del pasado. Las Fuerzas Armadas y su integración al Estado democrático en Argentina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Galvani, Iván. (2009). Tesis para la obtención del título de magíster en Antropología Social: "*Si te quedás pensando te vuelan la cabeza": cuerpo, disciplina y reflexividad en la capacitación de los futuros agentes del Servicio Penitenciario Bonaerense,* Maestría en Antropología Social IDES-UNSAM (inédita).
- Gortari, María Cecilia (2006), "Proceso de la Reforma Educativa en la provincia de Corrientes". En *Cuadernos de Seguridad*, N°2. Diciembre. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Guber, Rosana (2013). *La articulación etnográfica. Descubrimiento y trabajo de campo en la investigación de Esther Hermitte.* Buenos Aires: Biblos.

- Insaurralde, Ricardo Alberto (2007). "El sistema educativo de la Prefectura Naval Argentina y el proyecto educativo de los institutos de formación". En *Cuadernos de Seguridad*, N°3. Abril. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Legnani, Néstor y Vázquez, Juan Cruz (2008). "Innovación en formación y capacitación policial: el caso de la Policía de Seguridad Aeroportuaria". En *Cuadernos de Seguridad*, N°8. Diciembre. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- López, Rodolfo Alejandro (2009). "Las áreas de entrenamiento de intervención policial en la Escuela de cadetes de la Policía Federal". En *Cuadernos de Seguridad*, N°11. Diciembre. Buenos Aires, Consejo de Seguridad Interior.
- Masquelet, Héctor (2009). "La Dirección Nacional de Formación Profesional, Capacitación e Investigación en Seguridad Interior". En *Cuadernos de Seguridad*, N°9. Abril. Buenos Aires, Consejo de Seguridad Interior.
- Monjardet, Dominique (2010). *Lo que hace la policía: sociología de la fuerza pública*. Prometeo Libros. Buenos Aires.
- Peralta, José Mario (2007). "El proceso de formación dentro de la Gendarmería Nacional". En *Cuadernos de Seguridad*, N°3. Abril. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Pibernus, José Luis (2009). "Articulación de la formación básica con la socialización profesional. Experiencia del CASU de la GNA". En *Cuadernos de Seguridad*, N°11. Diciembre. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Pruvost, Geneviève (2008). "Quand le statut policier est avant tout statute: corps feminins et corps masculins face au recrutement policier (1935-2005)". En: Berlière, Denys, Kalifa y Milliot (dirs.). *Métiers de Police. Être policier en Europe, XVIII-XX siècle.* Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Robaldo, Bonifacio (2006), "Programa Nacional de Capacitación, apoyo a la formación y actualización profesional de cuerpos policiales y fuerzas de seguridad". En *Cuadernos de Seguridad*, N°1 - Agosto. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.

- Saín, Marcelo Fabián (2007). "La educación policial en la Argentina: desafíos y estrategias de cambio". En *Cuadernos de Seguridad*, N°3. Abril. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Scaliter, Paula y Souto Simao, Marcelo (2007). "Modelos de formación inicial de policías en Brasil, Francia, Cataluña, Québec y Países Bajos". En *Cuadernos de Seguridad*, N°5. Diciembre. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Sirimarco, Mariana. (2009). *De civil a policía*. Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Tabares, Omar Aníbal (2010). "Formadores profesionales en la Prefectura Naval Argentina". En *Cuadernos de Seguridad*, N°12. Abril. Buenos Aires, Consejo de Seguridad Interior.
- Varela, Cristián (2007). "Para una crítica de la instrucción policial". En *Cuadernos de Seguridad*, N°5. Diciembre. Buenos Aires: Consejo de Seguridad Interior.
- Yánez, Paola Mabel (2010). "Hacia la construcción de un nuevo modelo educativo policial en Salta". En *Cuadernos de Seguridad*, N°12. Abril. Buenos Aires, Consejo de Seguridad Interior.

SOBRE LOS AUTORES

Sabina Frederic. Doctora en Antropología Social por la Universidad de Utrecht (Holanda), profesora titular de la UNQ e investigadora independiente del CONICET. Sus temas de investigación abordan la profesionalización de políticos, militares y policías, y dirige el Grupo de Estudios sobre Policía y Fuerzas de Seguridad del IDES-UNQ. Ha sido profesora invitada de las universidades UNGS, UNSAM, UNTREF y Paris VII (Francia), directora del Doctorado en Ciencias Sociales y Humanas (UNQ) y subsecretaria de Formación del Ministerio de Defensa. Contacto: frederic@unq.edu.ar

Mariana Galvani. Doctora en Ciencias Sociales (UBA) e investigadora del Instituto Gino Germani (Sociales, UBA). Es docente en distintas universidades (UBA, UNLA, UNTREF, Kennedy). Es miembro del Grupo de Estudios sobre Policía y Fuerzas de Seguridad del IDES-UNQ. Sus temas de investigación están vinculados a las prácticas policiales y las formas de construcción de identidad en las fuerzas de seguridad. Contacto: marianacgalvani@gmail.com

Sabrina Calandrón. Doctora en Antropología Social (UNSAM) y licenciada en Sociología (UNLP). Investigadora asistente del CONICET en el IdIHCS (CONICET/FaHCE, UNLP). Docente en el Departamento de Sociología de la UNLP. Integrante del Grupo de Estudios sobre Policía y Fuerzas de Seguridad del IDES-UNQ. Investiga temas vinculados a fuerzas policiales y género.
Contacto: sabrinacalandron@gmail.com

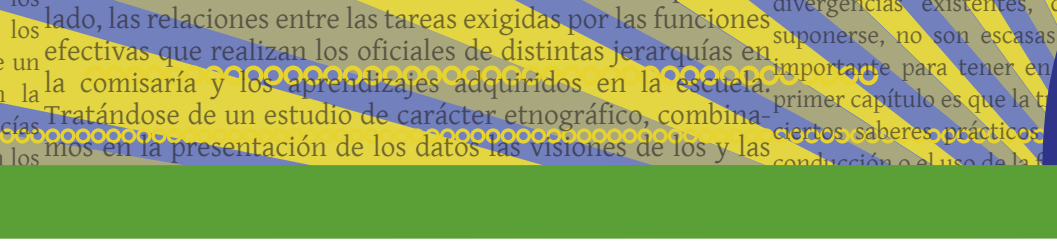
Agustina Ugolini. Magíster en Antropología Social (UNSAM), Licenciada en Sociología (UNLP). Trabaja sobre la relación entre lo legal, lo ilegal y lo legítimo en las prácticas policiales en la provincia de Buenos Aires.
Contacto: agusugolini@hotmail.com

Mariano Melotto. Licenciado en Antropología. Es miembro del Grupo de Estudios sobre Policía y Fuerzas de Seguridad del IDES-UNQ y docente en la UNLa. Trabaja temas vinculados con las fuerzas de seguridad en Argentina, enfocándose en el análisis de la formación básica y los procesos de identificación institucional.
Contacto: marianomelotto@gmail.com

Tomás Bover. Antropólogo (UNLP). Doctorando en Antropología Social (IDaeS-UNSAM). Miembro del Laboratorio de Estudios en Cultura y Sociedad (FTS-UNLP.) Integrante del Grupo de Estudios Sobre Policía y Fuerzas de Seguridad (IDES-UNQ). Trabaja sobre el proceso de producción de agentes en fuerzas de seguridad.
Contacto: tomasbover@gmail.com

Iván Galvani. Licenciado en Sociología (UNLP). Magíster en Antropología Social (IDES-UNSAM). Docente de las Facultades de Humanidades y Ciencias de la Educación (UNLP) y de Periodismo y Comunicación Social (UNLP). Integrante del CIMECS (IdIHCS/UNLP-CONICET). Grupo de Estudios Sobre Policía y Fuerzas de Seguridad (IDES-UNQ). Investiga temas relacionados con las fuerzas de seguridad -en especial, los servicios penitenciarios- y con las relaciones sociales en las cárceles.
Contacto: ivangalvani@yahoo.com.ar

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de septiembre de 2016



De la desmilitarización a la profesionalización.
Un estudio etnográfico sobre la formación básica de la Policía Federal Argentina

Este libro abre las puertas a una realidad poco conocida pese a su enorme interés: el cruce entre la formación y el posterior desempeño de los efectivos de la fuerza policial federal más numerosa del país. La Policía es una trama de relaciones -con características no tan distintas de las de campos supuestamente disímiles- en la que el equipo coordinado por Frederic buceó con observación, entrevistas y encuentros en aulas y recreos, comisarías y patrulleros, estadios de fútbol y calles. El análisis exhaustivo resultante, superador de muchas aproximaciones ancladas en prejuicios sobre la identidad policial, es el primer estudio sobre la PFA basado en un trabajo de campo etnográfico intensivo de investigadores formados y en formación, y constituye una apuesta al trabajo etnográfico colectivo. Nacido de un convenio entre la UNQ y el Ministerio de Seguridad en 2011, tiene también el mérito de haber superado la lógica típica de la consultoría y proponerse que el conocimiento independiente producido desde una universidad estatal contribuya a nutrir políticas públicas.

(serie investigación)

Universidad Nacional de Quilmes

publicaciones ciencias sociales

ISBN 978-987-558-393-1