



Universidad Nacional de La Plata

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Departamento de Sociología

Licenciatura en Sociología

Tesina de Licenciatura:

**“Cultura institucional y problemáticas de género en la Reforma  
de la Policía de la Provincia de Buenos Aires, 2004-2007”**

Alumna: Julieta Sabrina Calandrón

Número de Legajo 76403/4

E-mail: [chacalandron@yahoo.com.ar](mailto:chacalandron@yahoo.com.ar)

Director: Dr. Osvaldo Barreneche

Fecha: Julio 2008



## Resumen

La presente tesina intenta instalarse en las discusiones sobre la policía y la seguridad hacia el siglo XXI. Específicamente aquí se estudia el proceso de reorganización llevado adelante en la Policía de la Provincia de Buenos Aires entre los años 2004 y 2007. A partir de la descripción de las líneas centrales de esa reforma se analizan, con especial atención, la *cultura institucional policial* y las *problemáticas de género* que constituyen la institución. Estas dinámicas son consideradas como elementos neurálgicos en la composición de la red en que se desenvuelve la *tarea policial*. Cultura institucional y cuestiones de géneros existentes, siempre, en relación tensa, contradictoria, de ensamble con las normas formales.

Se describen por un lado, las políticas implementadas bajo el *paradigma profesionalista*, autodefinido como comienzo de una *nueva policía* y como fin del imperio del *paradigma militarista* que había ordenado la institución desde sus comienzos. Y por otro, la traducción que esas políticas encuentran en la cotidianeidad de las actividades policiales según los propios actores que *deben* llevarlas adelante.

Así como los/las policías se *forman*, en gran medida, con los manuales de instrucción de la práctica que se han adquirido con los años, la institución también activa mecanismos claves para la constitución de sujetos (cuerpos, subjetividades) ideales para las tareas policiales: desde mitos y rituales de institución hasta los mecanismos de ascensos y división de tareas.

## Términos claves

Policía, seguridad, cultura institucional, tarea policial, subjetividad, masculinidad, arquetipos de género.



## Índice

Agradecimientos. . . . .	7
Introducción. . . . .	9
Capítulo I: Plan de Reformas de la Policía de la Provincia	
I.1- Desarmadero: el fin de <i>la Bonaerense</i> o la antesala de un proyecto. . . . .	15
I.2- Nuevo sistema de organización: los principales lineamientos de la <i>Reforma</i> . . . . .	30
Capítulo II: La Cultura Institucional Policial	
II.1- Políticas y discursos: el Plan Líderes para el Cambio. . . . .	55
II.2- El mundo interior: de la institución a los sujetos. . . . .	72
II.2.a- La Disciplina. . . . .	73
II.2.b- Violencias. . . . .	80
II.2.c- La relación con el delito. . . . .	83
II.2.d- La reacción frente a la <i>Reforma</i> . . . . .	86
II.2.e- La gran familia policial. . . . .	89
Capítulo III: Mujeres o Policías	
III.1- ¿Una contradicción?. . . . .	95
III.2- Iniciativas institucionales, o reformar lo inexistente. . . . .	103
III.3- El género de <i>lo policial</i> . . . . .	112
Consideraciones finales. . . . .	125
Bibliografía. . . . .	129



## Agradecimientos

Se me hace ineludible agradecer, brevemente, a las personas sin cuyo apoyo intelectual y/o afectivo esta tesina no hubiese sido posible. Mas allá de la materialidad de las páginas con las que cuenta, se trata de un proceso largo que comenzó hace algunos años, tal vez cuando me senté a escuchar el primer teórico de sociología general. Muchos y muchas son quienes han estado presentes en este proceso y merecen mi agradecimiento.

En primer lugar mis padres, Elida y Santos que han estado alentándome todo este tiempo, sin su importantísimo apoyo nada de esto hubiese comenzado. Mis hermanos Martín y Santi, y hermanas Muriel y Karina.

Mi director, Osvaldo Barreneche, por su responsable tarea y la valiosa guía intelectual que me ha brindado con gran generosidad. El equipo de investigación de la UNLa, quienes me acercaron a las discusiones sobre seguridad. En especial Diego Galeano por su predisposición, sus libros y críticas.

Eugenia Madera, Mirian Martín Lorenzatti y Eliana Gubilei; de quienes recibo siempre los primeros comentarios y mucho cariño. Tomás Bover, con quien compartimos reflexiones, hipótesis e ideas a medio cocinar en los traqueteos de los viajes.

Lanzallamas, un colectivo de trabajo cuya contención, discusiones e intentos por cambiar las cosas son invaluable; personas que indudablemente han hecho mi carrera más amena, y más real. Debo agradecer, también, a unas personas maravillosas con quienes empecé a disfrutar lo que hoy hago: Cecilia Otamendi, Sol Laschiaza, Manuel Sandullo Tellechea, Inés Eliçabe y Mariana Pais.

Inés Cademartori y Victoria Cafferata con mucho amor han soportado los avatares de mis obsesiones y compartido mi mejor humor. A todas y todos, gracias.



## Introducción

El trabajo aquí presentado es producto, en primer lugar, de mi propio recorrido por la carrera de sociología, y en este sentido condensa gran parte de los intereses y herramientas teóricas que en ese proceso fui recogiendo. También se desprende de inquietudes y cuestionamientos personales sobre las instituciones del estado y la seguridad, muchas de ellas reflexionadas-compartidas en diferentes instancias de mi formación (talleres de investigación, algunos eventos académicos, pasillos de la universidad, grupos de estudio, etc.), y a las que me he dedicado a investigar y materializar en éstas páginas.

A partir de una primera distinción de la policía como administración nodal del estado moderno, de fuerte y conflictiva presencia en la sociedad civil, consideré preciso realizar una mirada analítica sobre la Policía de la Provincia de Buenos Aires (PPBA). La cercanía geográfica, determinante en el acceso a la información, y la relevancia política a nivel nacional fueron elementos decisivos para el recorte del tema a investigar. Ya embarcada en esa tarea logré considerar al proceso de reorganización retomado en el año 2004<sup>1</sup> como un punto de inflexión a considerar, puesto que incluyó cambios significativos en relación al período anterior que sobrepasaban los límites de lo meramente organizacional. Tales cambios sentaron bases para lo que ahora, apenas unos años después, es la PPBA. Y a pesar de no tener intenciones de hacer futurología, en ellos se sentarán las bases para los próximos años, no por su perdurabilidad en el tiempo sino por el cambio en la manera de ver las *cuestiones policiales*.

Planteadas las cuestiones iniciales, el objetivo que guía este trabajo es indagar en la *cultura institucional policial* de la PPBA en el marco de los trastrocamientos que la reorganización, impulsada por el ministro de seguridad de la provincia de Buenos Aires Dr. León Carlos Arslanián, provocó en la corporación. Un punto específico que se indaga con

---

<sup>1</sup> El que fue iniciado en 1997 e interrumpido hacia 1999.

especial atención son las cuestiones de género activas en las dinámicas de esa cultura, las cuales edifican la institución a la vez que cimientan cierta *identidad policial*. El material que se ha procurado para el análisis incluye entrevistas antropológicas a funcionarias de seguridad, policías en actividad y alumnos de las Escuelas de Formación Básica de la PPBA. Además se ha recopilado un corpus de producción escrita institucional que incluye leyes, resoluciones, programas de estudio y encuestas de análisis; a lo que se suma material de difusión editado por el Ministerio de Seguridad (MSeg) como revistas, folletos y afiches informativos.

Como paso previo al análisis de ese material realicé una revisión de la literatura existente sobre la conformación histórica y conceptualización filosófica del poder de policía. En esas lecturas distinguí la importancia de tres casos nacionales como modelos clásicos de la modernización de la gestión de seguridad, en cuyo desarrollo la noción de *policía* dejó de ser una técnica de gobierno que se ocupaba de una multiplicidad indefinida de tareas para convertirse, cada vez más, en una institución tal y como la conocemos hoy. En líneas generales, y por la senda foucaultiana, la policía entendida como “arte de gobernar” incluía la regulación y normalización de conductas, el buen ordenamiento del espacio urbano y la gestión de la vida de las poblaciones. El avance del liberalismo como doctrina política preocupada por el Estado contribuyó, retomando los aportes de Diego Galeano (Galeano, 2008), a una racionalización del poder de policía al recortar sus múltiples atribuciones y acotar sus tareas a la gestión de la seguridad.<sup>2</sup>

Las tres tradiciones institucionales que se reconocen como fundamentales son la francesa, la anglo-americana y la tradición alemana, vale un resguardo en este sentido: en absoluto estas tradiciones se limitan a la realidad histórica de cada Estado, sino que han sido importadas y reinterpretadas en distintas naciones.

---

<sup>2</sup> Puede verse con más detalle en (Neocleous, 2005).

El modelo de modernización de la policía francesa está caracterizado por su fuerte centralización y sesgo militarista. Su nacimiento se ubica temporalmente a principios del siglo XIX cuando Napoleón realizó una “profunda reforma” (Galeano, 2008), y se constituyó alrededor de un importante corpus reglamentario. Por su parte, en la tradición anglosajona la regulación de la policía se apoyó en la paulatina enajenación por parte del Estado nacional del poder de policía que detentaban distintas autoridades seculares y espirituales. Es conocido como el *modelo comunitario* que tenía por objetivos (en estrecha ligazón con el territorio) la seguridad, la prosperidad y el bienestar de los habitantes. Finalmente, la *Polizeiwissenschaft* (ciencia de policía) alemana se trataba de una disciplina filosófica orientada a la formación de funcionarios estatales. La preocupación, en este caso, rondaba al fortalecimiento del Estado. Suele referenciarse al *estado de policía* como la forma estatal que precedió al estado de derecho y que ofició de herramienta para la reafirmación del poder de los príncipes a lo largo de todo el territorio. Las reformas organizacionales que dieron lugar a una policía moderna incorporaron la expansión de la vigilancia (en cuanto a zonas y tiempo), la diferenciación interna de tareas y la profesionalización.

En América Latina estos desarrollos fueron distintos, muchas veces coincidiendo el período de organización de la policía con el propio proceso de formación del Estado. Los primeros intentos por construir una institución policial centralizada aparecieron a partir de 1850, respondían a demandas de orden en territorios acechados por *nuevos enemigos*, distintos a los que habían movilizad el despliegue militar. Se trataba de *vagos, bandidos, paisanos errantes y mal entretenidos* que entraban en conflicto con la construcción del nuevo orden económico y político de aquellos años. En este contexto, comenzó a organizarse una institución en relación tensa con los sectores populares que comenzaban a ser criminalizados, a la vez que de esos mismos sectores se reclutaba la mayor parte del personal policial.

A pesar de la imposibilidad de abarcar profundamente este tema, por extensión de este trabajo y especificidad del problema de estudio recortado, es preciso señalar sucintamente que

este movimiento hacia la modernización de la institución respondió a la transformación que el ascenso del liberalismo, como doctrina política, provocó en la organización del Estado en general (Sozzo, 2002). La policía no fue excepción en las operaciones que rescataron y reconfiguraron las administraciones antiguas para la modernidad. Máximo Sozzo subraya tres ejes sustanciales en la remodelación liberal: “minimización de la policía”, en referencia a la estrategia de reducción de las intervenciones en el cuerpo social; “legalización de la policía” en tanto que el límite de los poderes del soberano están fijados por la presencia de la ley, correspondiéndose la reducción en este caso a las intervenciones en la vida de los individuos; y por último, la “criminalización de la policía” dado que la criminalidad constituye el objeto central de la actividad (prevención, detección y represión del delito). La combinación de estos tres elementos es variable según los momentos históricos, la preeminencia de una u otra cualidad le da una identidad determinada a la institución.

En este marco, constituyen el punto de partida para estudiar la institución policial actual, su estructura y sus modos de actuar. Modos que penden más de los patrones legales que de los hábitos legítimos. Por eso, una primera parte de este trabajo intenta estudiar los lineamientos estructurales que se impulsaron en la coyuntura de Reforma de la PPBA retomada en el lapso 2004-2007<sup>3</sup>, se incluye también un apartado sobre la contienda de interpretaciones político-académicas que explican el desembarco en ese plan reorganizacional. El objetivo de ese primer capítulo es ingresar en las discusiones que emergen de esa institución en torno a la seguridad y la policía, retomar el camino reciente de *La Bonaerense*, y visualizar la dirección formal-legal que se materializó concretamente en ese plan.

A la intención de reconocer *qué es lo legal* en ese primer capítulo, le sigue un intento por sumar elementos para pensar *qué es lo legítimo* en un segundo capítulo. En éste se abordará la cultura institucional policial como nudo central de esa discusión, incluyendo el

---

<sup>3</sup> De ahora en más la *Reforma*.

análisis del “Plan Líderes para el Cambio de la Cultura Institucional” activado como parte de la *Reforma*. En atención al contenido de esa cultura, en el tercer y último capítulo trazaremos unas primeras líneas para desentrañar las dinámicas de género preponderantes en ese campo. Allí se incluye un esfuerzo por dar cuenta del peso que ellas tienen en la realidad institucional e intersubjetiva que echan a andar cada día a este brazo armado del Estado.

Con la expectativa de que este trabajo contribuya a las discusiones del campo de la seguridad y la policía en Argentina, y propicie una mayor atención a las dinámicas de género presentes en la cultura institucional policial los/as invito a transcurrir en la lectura y discusión de las páginas siguientes.



## Capítulo I: Plan de Reformas de la Policía de la Provincia

### I.1- Desarmadero: el fin de *la Bonaerense* o la antesala de un proyecto.

El sistema policial de la provincia de Buenos Aires culmina la década del '90 ingresando en un proceso de reformas que gestó durante varios años. Esa germinación prolongada de un proyecto de cambio significó, al menos, modificaciones profundas en el modo de entender la *seguridad*, palabra cansada de estar de moda y de ser usada con niveles de reduccionismo creciente.

Existen trabajos que han analizado la estructuración de lo que se conoce como la “primera generación” de reformas iniciada en 1997.<sup>4</sup> En ellos se aborda la trastienda de enfrentamientos políticos que suscitó el umbral de reformas, el que resultó altamente relevante dado el nivel de incidencia de ese escenario conflictivo en la resolución de las políticas públicas. Este primer punto del trabajo intenta recuperar una lectura sobre esos aportes anteriores, al mismo tiempo que reconstruir, de manera acotada, el marco inmediatamente precedente a la puesta en marcha de *la Reforma* aquí estudiada. En espera de que constituya una contribución válida para comprender la situación de la institución se retomarán datos del accionar y estructura de la PPBA y, sobre todo, acontecimientos políticos/mediáticos que impactaron sobre ella.

Gran parte de la herencia reciente de la policía de la provincia se recoge en la última dictadura cívico-militar iniciada en 1976. La ley Orgánica de la Policía Bonaerense (como de tantas otras policías) fue sancionada durante esos años por iniciativa de las cúpulas castrenses. Pero es de gran circulación, sobre todo entre los mismos policías, la idea de que la *metier policial* no se aprende en las escuelas ni en los libros (por lo que no está únicamente en las

---

<sup>4</sup> Ver en (Saín, 2002), (Saín, 2008), (Kaminsky, 2005), (Sozzo, 2002).

leyes), sino que se aprende a ser policía en *la esquina*, Pablo (sargento de Policía) lo dice claramente:

SC: *¿esas cosas las aprendes, cuando...?*

Pablo: *si, después de la escuela, cuando chocas con la realidad... en la escuela te dan una visión de lo que puede llegar a ser, pero nada que se parezca tanto a la realidad, una vez que chocas con todo cuando vas a la realidad, cuando vas a un destino,... que vas a querer volver a la escuela... como te decía hoy, vamos a la escuela por favor, para aprovechar realmente...*

De este modo, la *escuela de la experiencia* también nos remite al pasado explícitamente represivo: la modalidad de *lucha* contra el delito, a partir del '76, se llevó adelante en una especie de compromiso en el que la policía bonaerense constituyó una pieza clave del aparato terrorista estatal que dependía del I Cuerpo de Ejército con jurisdicción en la Provincia de Buenos Aires. Bajo la órbita de la jefatura de la policía, a cargo del Coronel Ramón Camps, y de la Dirección General de Investigaciones, a cargo del entonces Comisario Miguel Etchecolatz; funcionaron ocho centros clandestinos de detención. Al contrario de lo lógicamente esperable, dada la recomposición del Estado de Derecho, esa modalidad autoritaria y perversa se actualizó en los años siguientes.

El derrotero político que le sigue al comienzo de la transición democrática evidencia, siguiendo a Camou y Moreno, la notable carencia de un plan integral de seguridad pública. Según los autores, en el período encabezado por Armendáriz (gobierno radical 1983-1987) se “hace caer” a varios jefes vinculados a la dictadura, pero se dejan intactos los cuadros intermedios. A lo que se suma un remedio que agrava aún más la situación: en pos de desarmar los núcleos conflictivos y corruptos de la institución se distribuye territorialmente a los personajes más oscuros de la policía, extendiendo así su área de influencia (Camou y Moreno, 2005). En la gestión encabezada por Antonio Cafiero (1987-1991) distinguen una estrategia destinada al fracaso por no haber contado con aliados dentro de la fuerza, la estructura cerrada y el nivel de autonomía política obstruyeron cualquier intento de intervención. Finalmente, Duhalde logra formular su política de seguridad aprovechando las

fluidas relaciones que mantenía con altos jefes de la institución. El mando político queda en manos, entonces, de los “policías duros de la dictadura militar” (Camou y Moreno, 2005:145).

Se han desarrollado dos líneas de interpretación sobre el itinerario recorrido por las políticas de seguridad en la PPBA que desembocarían en el Plan Integral de Reformas de las Policías. Esas líneas se diferencian, sobre todo, por la naturaleza de los hechos que, se considera, signaron los lineamientos estratégicos generales. Esas interpretaciones no son antinómicas, dado que no constituyen la totalidad de las opiniones en el campo de la seguridad ni pueden reconocerse como actores unívocos con posiciones enfrentadas. En estas líneas de explicación hemos aglutinado sujetos diferentes que han utilizado una metodología parecida al momento de plantear las problemáticas de la policía, sobre todo notable en la primera corriente de explicación. Así también varios de los puntos que en cada línea se explicitan y defienden no son necesariamente excluyentes en la otra. Sin embargo, la perspectiva que utilizan para sus análisis los *separa* en dos grupos distintos. Hemos optado por retomar las voces de estos actores porque parecen ilustrativas de los diferentes modos de abordar una problemática, a la vez que han sido destacados (y reconocidos socialmente) en este conjunto de temas.

La primera línea de interpretación del rumbo rodado por las políticas de seguridad tocantes a la policía de la provincia es la que destaca los hechos delictivos/violentos que resonaron en los medios masivos de comunicación o en diferentes sectores de la sociedad. De ellos hicieron bandera partidos políticos –Correpi, fundada por impulso y trabajo de algunos militantes del Partido Comunista–, instituciones por los derechos humanos, círculos de familiares y vecinos de víctimas de represión policial –como la Comisión de Amigos y Vecinos de Ingeniero Budge–, marchas u otro tipo de irrupciones de protesta en el espacio público –como las reconocidas *marchas del silencio* originadas a partir del asesinato de María Soledad Morales en Catamarca– y actores del campo académico –muchos de ellos nucleados en el Centro de Estudios Legales y Sociales, Comisión Provincial por la Memoria–. En este

trazado se reconoce a esos sectores de la sociedad civil con un impulso lo suficientemente fuerte como para llegar hasta la esfera del estado, ya sea a través de demandas transportadas por los canales típicos de expresión política o por acciones directas. Las que en la actualidad tienen mucho que ver con los medios masivos de comunicación, y con ellos la formación de opiniones generalizadas. En lo tocante a la institución policial de la provincia, y a la seguridad en general, los sujetos relacionados a esta línea de interpretación se han constituido como las primeras voces que comenzaron a nombrar (a partir de la reconstitución democrática de 1983) y, en ese acto, a hacer visible socialmente los problemas existentes.

El caso en Ingeniero Budge<sup>5</sup> en mayo de 1987 tomó una resonancia fuerte y continua en la prensa y, posteriormente, en los trabajos académicos. En esa oportunidad Oscar Aredes, Roberto Argañaraz y Agustín Olivera fueron acribillados en una esquina de un barrio del partido de Lomas de Zamora por efectivos de la policía bonaerense. Los perpetradores de los homicidios adujeron haberlos confundido con tres ladrones que habían robado un kiosco. Los sucesos fueron durante la tarde (cerca de las 19), por lo que muchos vecinos vieron la escena, y conocían a los fallecidos que diariamente se juntaban en esa esquina. Llamó la atención del caso la brutalidad policial (entre los tres jóvenes recibieron una totalidad de 32 disparos, 19 de ellos por la espalda), la impunidad para dejar el hecho a la vista de todo el barrio y aún así eludir la justicia ya que los tres policías implicados fueron condenados, pero sólo uno de ellos comenzó con el cumplimiento de la condena; los dos restantes se mantuvieron prófugos de la justicia (durante el 2006 uno de ellos fue encontrado y llevado nuevamente a juicio). La protesta social y organización colectiva también fue una marca identificatoria dado que de allí suscitó la formación de la Comisión de Amigos y Vecinos que se mantuvo en actividades por algunos años reclamando justicia frente a diferentes casos de abuso de poder y violencia policial.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Se trabaja este tema con detalle en (Gingold, 1997).

<sup>6</sup> Los detalles del caso pueden encontrarse en [hpt://:www.ser2000.org.ar](http://www.ser2000.org.ar)

En adelante, el *gatillo fácil*<sup>7</sup> fue el símbolo del accionar violento, ilegal y organizado de la *Bonaerense*. Los casos de violencia policial se multiplicaron, no sólo en la provincia de Buenos Aires sino en el resto del país y esta etiqueta les otorgó cercanía interpretativa a hechos que se sucedían alejados geográficamente.

Daniel Arzadún destaca el *caso Bulacio*<sup>8</sup> (Arzadún, 2005), el cual suscitó como respuesta una ley reductora de las facultades policiales en situaciones de detención por averiguación de antecedentes. En la modificación de la ley se incluye la “disminución del tiempo de detención de 24 horas a un máximo de 10, la obligación de comunicar en forma inmediata al juez, y el derecho a una comunicación telefónica que el detenido puede realizar” (Tiscornia, 2006:261). Parte del eco por el hecho ocurrido se lo otorgó el marco en que se dio la detención de Walter Bulacio: el preámbulo a un recital de la banda de música *Los Redonditos de Ricota*. De allí en más fueron hechos indisociables, tanto en el plano simbólico como en el fáctico. En cada recital los miles de concurrentes cantaron a la revancha (“matar a un rati, para vengar a Walter”) mientras se generaban amplias zonas de violencia entre ellos y la policía.<sup>9</sup> Y en 1994 la policía quedó relacionada con la explosión de la sede de la AMIA, un hecho político internacional en el que se procesó una banda de doce policías bonaerenses comandados por el comisario Juan José Ribelli. El auto provisto para ser transformado en coche bomba pertenecía a la “División Robo Automotor” de la PPBA. En consecuencia, se etiquetó de corrupta a la, entonces llamada, *maldita policía*.

Las cada vez más frecuentes irrupciones colectivas, muchas veces reseñadas por la prensa como *puebladas*, vertebradas por demandas de seguridad, en protesta al accionar elusivo o represivo de la policía signaron la imagen de la institución. En 1990 Tres Arroyos se

---

<sup>7</sup> Noción acuñada a partir de aquel caso por los abogados defensores de Argañaraz, Olivera y Aredes para denominar los asesinatos por abuso del poder policial.

<sup>8</sup> Grave hecho de violencia policial, ocurrido en abril de 1991, que se refiere al joven Walter Bulacio, quien fue gravemente golpeado en una comisaría luego de ser detenido en un procedimiento de razzia en las afueras de un recital. Una semana después Bulacio murió en el hospital. Este acontecimiento repercutió tanto en la organización de la Policía Federal (involucrada directamente) como en la Bonaerense.

<sup>9</sup> Un tratamiento atento del *caso Bulacio* puede consultarse en (Tiscornia, 2006).

*levanta* por el crimen de Nahir Mostafá, en 1994 Florencio Varela es escenario de otro hecho, el asesinato de Jesús Aidira, en julio de 1991 Juan José Albornoz es fusilado en Bahía Blanca, entre otros cientos de casos en la provincia de Buenos Aires.<sup>10</sup> Así, se transita el camino de la deconstrucción de *la Bonaerense*.

Para Arzadún, el fracaso en que confluyeron los planes de seguridad y el nivel de corrosión que alcanzó la imagen pública de la institución se relacionan a “un error de diagnóstico de las relaciones establecidas entre la criminalidad menor y mayor” (Arzadún, 2005:134), ya que se supuso que la dinámica del delito menor era independiente de las organizaciones delictivas de mayor complejidad. Desconociendo que la línea de contacto estaba dada por la descomposición social y sus consecuencias. El quiebre del monopolio estatal de la provisión de seguridad también jugó en el mismo sentido: la desintegración de sectores populares y la concentración de riqueza generaron la proliferación de empresas de seguridad privada (a lo que se sumaba la falta de regulación estatal de dichas empresas). El golpe de gracia vino dado, según Arzadún, por el debilitamiento institucional del Estado y una clase dirigente que cargó con la imposibilidad de conducir políticamente a la fuerza policial.

En los hechos, una desorganización institucional importante, y con una corporación criticada desde los barrios más pobres hasta las mesas de política más diplomáticas; Duhalde declara en estado de emergencia a, lo que él denominaba, la “mejor policía del mundo”<sup>11</sup>. El crecimiento del delito y, sobre todo de la sensación de inseguridad; la percepción en los políticos de que la seguridad era una de las problemáticas menos complejas por resolver (comparada con la desocupación y la deuda externa); y el ingreso de temáticas de la seguridad urbana en las agencias de financiación internacional abrieron el debate sobre las reformas policiales.

---

<sup>10</sup> Ver por ejemplo en <http://www.abogarte.com>

<sup>11</sup> Frase *célebre* del entonces Gobernador Eduardo Duhalde (Clarín, 17/06/96).

En 1996 asume el proceso de depuración y reestructuración de la agencia Eduardo De Lázari, un *civil* relacionado a la Corte Suprema de Justicia. Las medidas que se llevaron adelante mas enérgicamente, amparadas en la Ley de Emergencia Policial (Ley Provincial 11.880), fue el pase a retiro de mas de 200 oficiales y suboficiales y un nuevo código de procedimiento donde se separaban las funciones de investigación judicial (que estarían a cargo del Ministerio Público Fiscal y ya no de la Secretaría de Seguridad). Como inmediata respuesta de ello, 1997 se convierte en escenario de varios acontecimientos de pequeña duración que se suman a lo que parece un desorden político, pero que son parte de una articulación específica de seguridad, política y policía. Para remarcar, retomando elementos de la línea delictiva de la institución: en enero de ese mismo año la complicidad e impunidad de los funcionarios policiales se muestra sin tapujos en el crimen del reportero gráfico José Luis Cabezas.<sup>12</sup> Allí se pusieron de “manifiesto todos los saberes aprendidos por la institución policial a lo largo de la historia (...). Se pueden leer una a una todas las ‘habilidades’ que la Bonaerense aprendió para rendir sus exámenes: primero de funcionalidad política y después de supervivencia corporativa” (Vallespir, 2002:110).

La presión antirreformista aleja a De Lázari y pone en su lugar a Carlos Brown. Pero en octubre de ese año el Partido Justicialista es derrotado en las elecciones legislativas, y frente a la necesidad de apuntalar los resultados de cara a las elecciones presidenciales de 1999 Duhalde decide reiniciar un proceso de organización en la institución.

El debate en torno a la (in)seguridad era el más presente en la prensa de esos años, los candidatos presidenciales habían comprendido que quien ganara ese debate estaría mejor preparado para las urnas. Indudablemente, la *Bonaerense* era un foco central en las posibilidades de resolución de los problemas, y un atajo tentador para recorrer más rápido el camino electoral.

---

<sup>12</sup> Cabezas fue ejecutado el 25 de enero de 1997, en la ciudad de Pinamar, por policías provinciales y custodios privados del empresario Alfredo Yabrán.

Los riesgos políticos a asumir resultaban demasiado altos, por lo que Duhalde propuso la creación de una comisión de *alto nivel* en la que participarían empresarios, la iglesia, los partidos políticos más importantes y otros actores de interés. Esto no prosperó y el acuerdo llegó a la formación de una comisión bicameral.

La construcción del Plan (Plan de Reorganización General del Sistema Integral de Seguridad e Investigación de los Delitos de la Provincia de Buenos Aires), presentado en diciembre de 1997, dio el tiempo suficiente para las idas y venidas de varios anteproyectos. Se creó el Instituto de Política Criminal y de Seguridad (IPCS), con León Arslanián como presidente y Alberto Binder como director operativo, que trabajó sobre un proyecto de reformas a largo plazo. Por otro lado el PJ y la Alianza (sobre todo los sectores frepasistas) hicieron proyectos propios, que pasarían de cámara en cámara debido a la mayoría invertida en que se encontraban (el PJ es mayoría en el senado y la Alianza es mayoría en diputados). Hasta aquí, una parte del camino que desembocó en la necesidad acuciante de plantear un plan de reformas en la metodología de relación entre el delito, la policía, la seguridad y la política. Y un tipo característico de hechos que, según este grupo de intelectuales, militantes y/o medios de comunicación pusieron al descubierto la inviabilidad de mantener la institución policial tal como se encontraba.

La otra línea de interpretaciones que he decidido destacar está anclada a la figura de especialistas y técnicos que, al decir de Diego Galeano, desde mediados del siglo XX basan su legitimidad en la destreza práctica que les permite acortar la brecha que los separa de los procesos de decisiones políticas.<sup>13</sup> Para las políticas públicas de seguridad este proceso se tiñó de características propias, sensiblemente diferentes de ámbitos como la educación y la economía (disciplinas consolidadas y con campos académicos con trayectoria en líneas de investigación, carreras profesionales, etc.). El autor postula que en la Argentina de fines de siglo XX los políticos comenzaron a percibir que la seguridad era un tópico fundamental para

---

<sup>13</sup> La figura anterior al del *expertise* que fue instalándose en esa época respondía a la intelectualidad que basaba su legitimidad en la capacidad de fundar la política en la razón.

la construcción de sus discursos y en ese sentido incrementaron sus demandas a los expertos. Los que, a pesar de no estar articulados en circuitos institucionales rígidos y legitimados en materia de seguridad, elaboraron políticas y conocimientos que las acompañaban. Así, el tipo de conocimiento que se produce en la materia es “necesariamente fragmentario y desarticulado” (Galeano, 2005:121).

La consecuencia de la ausencia de un campo intelectual e institucional disciplinado se plasma en que parte de la producción de conocimientos proviene del compromiso político que han adquirido algunos actores. Siendo ese interés el que deviene en producción académica más o menos sistemática útil para comprender las dinámicas que las políticas de seguridad y, con ellas, la institución policial fueron adquiriendo.

Dentro de este marco es de destacar la serie de aportes hechos por Marcelo Saín. En *El Leviatán azul* (2008) retoma y complejiza la propuesta, hecha ya en *Seguridad, democracia y reforma del sistema policial en Argentina* (2002), para leer el modelo de seguridad tradicional que estuvo presente durante toda la década del '90. La visualización del tal modelo permite comprender la estructura de la organización que sustentaba a *la bonaerense*. Los desajustes en esa estructura, o en el funcionamiento del modelo mismo por causas políticas son, en su lectura, las raíces de la crisis de la institución policial. Los rasgos centrales que porta tal modelo, según Saín, son:

- el desgobierno político sobre los asuntos de la *seguridad pública*, delegando dichos asuntos a las agencias policiales. Lo que produjo un profundo proceso de *policialización* de la seguridad, concepto que en etapas históricas anteriores remitía sobre todo a la desestabilidad laboral, a la salud y al mercado. Hoy la seguridad se ha vuelto sinónimo de policía, alcanzando grados de autonomía política llamativos.
- autogobierno policial: la presencia de grandes márgenes para gobernarse orgánica y funcionalmente. Así la seguridad pública, al decir de Saín, siguió los “parámetros

establecidos y mantenidos por la propia policía” (Saín, 2002:42), lo que alimentó prácticas recurrentes que le otorgaron una impronta específica a la institución.

Ese espacio libre para maniobrar y decidir sobre problemas sociales en los subsuelos de las comisarías se expresó en ciertas características particulares selladas al tiempo y libertad. En primer lugar la *estructura orgánico funcional centralizada*, reflejada en la unicidad funcional de las tareas generales vertebradas en un único estado mayor. Esto significaba que tanto las actividades de prevención del delito como de investigación criminal estaban bajo las ordenes de un mismo mando jerarquizado, relación incestuosa que simplificaba la ejecución del delito organizado de la fuerza.

Sobre el modelo de muchos efectivos en la calle y con acciones poco planificadas y de choque se trataba de bajar los índices de delito y violencia. Las tácticas de *intervenciones reactivas* se llevaban a cabo sobre el uso directo de la fuerza, con ausencia de las planificaciones proactivas y de prevención. En el modo de policiamiento reactivo la sociedad es solo una externalidad, el delito aparece como una epidemia expandida en un campo de batalla donde se enfrentan dos actores externos: policías y ladrones.

El autofinanciamiento ilegal de la policía mediante el cobro de *cánones* a la prostitución, el juego clandestino, vendedores callejeros y hasta adivinatoras de la vía pública funcionó como una actividad solidificada y aceptada dentro de los hábitos comunes de los/as policías. También se trata de un gesto permitido y refugiado en el ala del autogobierno, donde la policía decide como funcionar. Es conveniente destacar en este punto que la profundidad histórica de esta práctica excede ampliamente la década del '90. Así puede verse en un trabajo de Osvaldo Barreneche, donde plantea la persistencia ya en 1946 del “dinero mal habido proveniente del juego y las apuestas, de las cuales la policía obtenía parte de sus recursos y de sus salarios” (Barreneche, 2007:232). El ingreso ilegal de recursos, era preocupación presente en la gestión del Jefe de Policía Adolfo Marsillach (1946-1951) que no logró ser depurada por

completo en aquel momento, y se mantuvo como una característica que ha acompañado el proceso creciente de profesionalización de la policía a lo largo de todo el siglo XX.

- la exclusión comunitaria de la seguridad es otro rasgo presente en este modelo. Donde la ausencia de participación comunitaria en el diseño, implementación y control de políticas de seguridad es total. El principal contacto entre la ciudadanía y la policía es a través de las denuncias y las solicitudes de intervención.

- prácticas autoconservativas: signadas por el objetivo de mantener una perspectiva belicista de control delictivo, y la preservación de la posibilidad de autodefinirse y autosustentarse de acuerdo a los rasgos anteriores.

Los conceptos claves que juegan en este sistema tradicional de control, referidos en su ley orgánica, son los de *salubridad, moralidad social, criminalidad y decencia pública*. Estas referencias brindaron por un lado un sistema extrainstitucional de control para la conservación del *orden público*, y por otro un contexto de discrecionalidad de la labor policial.<sup>14</sup> Con una multiplicidad de situaciones en las que la identificación y clasificación de las conductas (delictivas o no) depende del sentido común del policía.

Saín propone pensar los años '90 como el desarrollo constante de la crisis de un modelo de seguridad que concluye con el programa de reformas elaboradas entre 1997 y 1999, y retomadas y redefinidas en 2004. Se desembarca en dicho programa a raíz de un descontrol institucional que se expresaba en las tasas de delincuencia: de 76 delitos denunciados cada 10 mil habitantes en 1991 a 148,1 en 1997, acumulando un crecimiento del 94,78 % (Saín, 2002:85). Al mismo tiempo, y con ritmo parecido, aumentó el número de policías cesanteados por delitos durante el desempeño de sus tareas (lo que incluye robo, abuso de autoridad, falsificación de instrumento público, homicidio, lesiones graves, torturas

---

<sup>14</sup> La discrecionalidad policial es el nombre con que en la tradición anglosajona se denomina el margen de apreciación policial, que hace referencia a la enorme multiplicidad de casos concretos que no están contemplados en las leyes que regulan el sistema penal y la seguridad pública. Lo que obliga en acto, a los/as policías, a interpretar las normas sobre la base de una apreciación puntual. Ver "La labor y actuación de la policía en la democracia" (Saín, 2002).

y comercio ilegal de estupefacientes). Entre diciembre de 1991 y abril de 1997 fueron separados de sus funciones 3.805 policías, casi la totalidad fueron imputados o procesados penalmente.

De manera paradigmática, esta debacle se estaba desarrollando a contracorriente de las expectativas de los políticos de turno. Marcelo Saín reconoce que por primera vez después de la dictadura, el modelo de seguridad tradicional se expresaba en un programa de gobierno: el poder político (bajo la dirección del gobernador Eduardo Duhalde) garantizó al cuerpo policial su autogobierno y *luz verde* para organizarse sobre el paradigma de la *mano dura*. En compensación a ello se esperaban niveles respetables de seguridad y tranquilidad ciudadana, actuando frente a delitos de menor porte. Como bien lo muestra este raquítico plan de seguridad que fue capaz de diseñar un gobierno, el fracaso a la hora de abordar la problemática del delito y la seguridad pública, en esta línea de interpretación, fue consecuencia de

(...) La conformación de un Estado deficiente, esto es, un Estado que se ha mostrado incapaz de asegurar la efectividad de sus leyes, disposiciones y políticas a lo largo del territorio y del sistema de estratificación social, moldeando con ello un escenario en el que las relaciones entre ese Estado y la sociedad pasaron a estar signadas en muchos aspectos por un *bajo grado de institucionalización* (Saín, 2008:123).<sup>15</sup>

En la práctica, se establece tras la aprobación en julio de 1998 de un Plan definitivo y las promulgaciones de la Ley Provincial de Seguridad Pública –12.154– y la Ley de Organización de las Policías de la Provincia de Buenos Aires –12.155–, disolver la Policía Bonaerense y fragmentar sus funciones, creando cuatro policías, que se sumarían a la ya en funciones Policía Judicial dependiente del Ministerio Público. Esas eran: Policía Departamentales de Seguridad, Servicio de Custodia de Objetivos Fijos, Personas y Traslado de Detenidos, Policía de Seguridad Vial y Policía de Investigaciones en Función Judicial.

---

<sup>15</sup> Subrayado en el original.

Cabe destacar que ésta última es, y ha sido, generadora de diferentes opiniones de acuerdo a la perspectiva de análisis que se decide retomar. Para los grupos nucleados en torno a una *perspectiva delictiva* de la institución policial, la Policía Judicial del Ministerio Público ya había significado una conquista dado que enajenaba una proporción de poder a la policía. Veían en las tareas de instrucción de las causas una importante fuente de abusos y corrupciones policiales. Al enmarcarse y responder al Ministerio Público, los policías de investigaciones estarían comandados por los funcionarios del poder judicial, viendo en esta acción una especie de recorte en el margen de maniobra discrecional. Para la *perspectiva experta*, preocupada en controlar el poder policial pero no en enajenarlo, el objetivo rondaba en incluir una policía en función judicial dependiente del gobierno de la seguridad incluyendo los mecanismos necesarios para lograr controles en su desempeño. Con esto se trataba también de salvaguardar la integridad de la institución policial y la administración de seguridad frente al peligro de verse desmembrado su poder decisorio.

Esta corta iniciativa de acomodamientos que establecían las leyes promulgadas levantó interesantes focos de resistencia. Como era de esperar, desde el interior del cuerpo de uniformados se opusieron a los cambios, a lo que se sumó una situación que arrojó clarividencia sobre los actores en lucha detrás de los conflictos por la seguridad. Varios intendentes, dirigentes locales y punteros políticos, en la misma línea que los policías, rechazaron las incipientes perspectivas de cambio. La presencia de reconocidos actores políticos en una (de las pocas en la historia argentina) protesta realizada por policías cristalizó el nivel de intereses compartidos en el territorio bonaerense (Camou, 2005:162 o Saín, 2002:114).

Del nuevo Plan es destacable el pase a cartera ministerial de lo que era la secretaría de seguridad, la regulación de un amplio margen de discrecionalidad policial (en relación a detenciones por averiguación de antecedentes o sospechas), los cambios en el reentrenamiento policial y la formación básica para ingresantes y la regulación de la seguridad privada. Como

acciones inmediatas que acompañaron las reformas se pasó a retiro a 300 comisarios generales y comisarios mayores, lo que para Saín significó “el descabezamiento de la cúpula de la estructura policial” (Saín, 2002:99).

Los devenires políticos, en el sentido electoral del término, concluyeron por marcar el terreno antes de tiempo. Apenas puesta a rodar la reforma, los ecos de la extralimitada idea de “meterle bala a los ladrones” por parte del candidato a gobernador del Partido Justicialista (Carlos Ruckauf), frenó aquel pacto inicial que sostenía los riesgos de asumir el fin de *la bonaerense*. Comienza la etapa contrarreformista, Camou y Moreno encuentran las causas de las disidencias entre Arslanián y el PJ en el atrevimiento de haber hurgado entre las históricas relaciones que unían a los referentes territoriales con la mismísima *bonaerense*.

Duhalde juega su última carta tomando las recomendaciones de Ruckauf para revisar la reforma, quedando al frente de la policía más importante del país un cuerpo de oficiales ligados a jefes exonerados. Y como resultado inmediato la *masacre de Ramallo*<sup>16</sup> se transformó en la cara visible de esa *reconstruida* fuerza. El nuevo paquete de políticas estaba investido con el discurso de la *mano dura*, y llevó como cabecera el otorgamiento, nuevamente, de un gran poder discrecional en situaciones de detención.<sup>17</sup> Basta recordar al Ministro de Seguridad de la gobernación de Ruckauf: llegado de las listas del ejército, y habiendo estado al frente del levantamiento “carapintada”, Aldo Rico se hace cargo de la cartera ministerial.

En la seguidilla de funcionarios de la seguridad (pasaron unos doce ministros desde la renuncia de Arslanián en 1999 al año 2004, cuando él mismo retoma la cartera) el comisario Ramón Verón queda como sucesor de Rico. También perteneciente a la línea dura de

---

<sup>16</sup> Así se conoció el episodio en que, luego de un asalto a un banco con toma de rehenes, un grupo de intervenciones especiales de la Policía Bonaerense (Grupo Comando Halcón) acribilló a balazos al auto en que pretendían escapar los ladrones. En esa acción murieron uno de los delincuentes y dos rehenes, a las pocas horas uno de los detenidos apareció muerto en la comisaría. Públicamente se vinculó a los responsables del robo con miembros de la policía.

<sup>17</sup> Sobre políticas enmarcadas en la tradición de la *tolerancia cero*, en la que puede inscribirse la *mano dura*, consultar (Wilson y Kelling, 1982).

Ruckauf, Verón declara que “sería un acto de justicia”<sup>18</sup> reincorporar a la institución a los *Sin gorra*, que habían sido cesanteados durante la etapa de Arslanián. Verón renuncia por causa, entre otras cosas, de un informe de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos que dejaba al descubierto la tortura de menores en las comisarías bonaerenses.

Ya bajo la órbita gubernamental de Felipe Solá, y todavía sin encontrar planes políticos sólidos, Genoud renuncia a la conducción del ministerio en medio de una serie de declaraciones contrapuestas luego de las acusaciones a profesionales de *la bonaerense* por el asesinato de Darío Santillán y Maximiliano Kosteki.<sup>19</sup> Genoud se considera “engañado” por el responsable del operativo el Comisario Inspector Alfredo Franchiotti, quedando en la superficie pública hipótesis de “mano negra” que apuntan a las internas del peronismo bonaerense.<sup>20</sup> Tras la renuncia de Genoud, Juan Pablo Cafiero, quien se había desempeñado como Ministro de Desarrollo Social durante varios meses del 2001, fue el elegido para el cargo. Esa anterior función de Cafiero daba para pensar que la seguridad tomaría un nuevo rumbo, sobre todo de cara a un escenario social que se imaginaba con protagonismo creciente de las organizaciones piqueteras. Esta gestión se caracterizó por una persecución específica a los desarmaderos de autos que se hallaban inscritos en una red ilegal de piezas de vehículos que movilizaba cantidades importantes de dinero. El ministro puso insistencia en escalar hasta el final de esa red que llega, en muchos casos, a “grandes empresas, algunas de ellas exportadoras de ese material”.<sup>21</sup> En un año llevaron adelante unos 600 procedimientos en la provincia de Buenos Aires, la mayoría en el conurbano bonaerense. El apoyo institucional a

---

<sup>18</sup> Ver en “Nuevo ministro de seguridad. Verón cree que la policía necesita 6.000 hombres más”. Diario El Día, 02/04/2000.

<sup>19</sup> Dos personas que se manifestaban, junto a varias organizaciones sociales y políticas, cortando el puente Avellaneda en junio de 2002. Kosteki y Santillán fueron asesinados en medio de una fuerte represión sostenida por la PPBA, la Policía Federal, Gendarmería y la Prefectura.

<sup>20</sup> Ver en “‘Me siento vejado’, dijo Genoud, que renunció al Ministerio de Seguridad”. La Nación 29/06/2002. O en Saín, 2008:171 y ss.

<sup>21</sup> Ver en “Siguen allanando los desarmaderos de autos”. Rio Negro On Line, 20/07/2003.

esta medida estuvo dado por la creación, a principios de 2003 de la Dirección de Sustracción de Automotores, el decreto provincial 294 y mas tarde la promulgación de la ley 13.081, por la que se permitía el ingreso de la policía a los desarmaderos sin necesidad de la orden judicial. La traba a este proceso estuvo puesta por la protección de diferentes dirigentes políticos en algunas zonas del conurbano: así como en Lanús la policía aseguraba que no había desarmaderos, en Lomas de Zamora no abundaron los procedimientos; a pesar de estar identificados ambos lugares como puntos centrales de comercio.<sup>22</sup> Entones, una herramienta que pudiendo resultar idónea para reducir ese tipo de criminalidad, mutaba en un instrumento de recaudación ilegal de la policía y financiamiento corrupto de la política.

La gestión ministerial estructurada por el objetivo de “no hacer olas”, según las palabras del mismísimo viceministro Marcelo Saín (Saín, 2008:185), no pudo evitar hacer al menos *agua*, producto de la oscilación entre falta de apoyo político y de profundidad en las decisiones institucionales. Varios nombres pasaron sin dejar rastros (o los dejaron livianamente) por el lugar más alto del Ministerio de Seguridad. Graciela Gianettasio, la vicegobernadora, se hace cargo interinamente luego de la renuncia de Raúl Rivara. Lo que le dió aire a Solá para aunar consensos políticos sobre el delito, la criminalidad y la policía. El personalismo del sistema político argentino condicionó el juego: Arslanián era el encargado de desempolvar los planes de reforma.

Las cartas volvían a repartirse, pero esta vez con la certeza de que la *seguridad* se había convertido en una cuestión mucho mas compleja que en años anteriores. Y que el respaldo político era un bastón irrevocable para cualquier estrategia. Además de cierta confianza que provocaba la idea de que quedaban pocas posibilidades de embarrar más la cancha.

Se pone en marcha, entonces, un nuevo tramo de la continua metamorfosis policial que, siguiendo a Sozzo, combina tres tendencias que en la práctica ninguna se profundiza

---

<sup>22</sup> Ver en “Rehenes ¿Qué significa el relevo de Cafiero por Alvarez?”. Página 12, 28/09/2003.

totalmente. Recordamos, la minimización de las tareas, legalización de las actividades y criminalización de la policía. Desde el siglo XIX han permanecido elementos extraños a estos procesos de articulación policial, “ocupando espacios mas o menos centrales” en cada situación histórica (Sozzo, 2002:230). Ahora bien ¿como se armonizan estas directrices en la PPBA de principios del siglo XXI? ¿Qué elementos ajenos a estos procesos, producto de las condiciones sociales, están presentes en la *Reforma*? ¿Qué traducción han encontrado esas líneas en las políticas concretas de reorganización de la *fuera*? Con estas preguntas se intenta abrir el abanico de inquietudes que se despliegan y recorren (aunque sin poder agotar) a lo largo de este trabajo.

## I.2- Nuevo sistema de organización: los principales lineamientos de la *Reforma*

La *modernización policial* constituyó la piedra angular de la planificación de Reforma de las Policías de la Provincia de Buenos Aires. Públicamente se hizo referencia a la preparación del estado (o una parte de él) para operar en una realidad bastante más compleja que la presente en años anteriores. Se trató, entonces, de una especie de reacomodamiento a una *nueva realidad* que había sobrepasado los diques de la institución. El diseño de gran número de cambios y ajustes para la organización de la institución de la que este trabajo se ocupa se dirigió hacia la complejización de su estructura. Lo que se entiende como el ordenamiento de un sistema que combina elementos diversos, utilizado para abarcar nuevas zonas de incumbencias o con múltiples enfoques.

Los reformadores desembarcaron en las funciones de la gestión de la seguridad con el diagnóstico de estar frente a un modelo de organización *anacrónico* que estaba fuertemente quebrantado. Esta referencia se convirtió en una fiel recurrencia de los funcionarios estatales de la seguridad, que en el argumento del *error temporal* apoyaron sus primeras iniciativas. El

juicio de estar contemplando un órgano fuera de lugar, anclado en otra época y crecido bajo circunstancias diferentes de las contemporáneas fue aval para releer los alcances de su responsabilidad, el objetivo de su funcionamiento y los métodos pertinentes. Estos ejercicios incluyen, de manera ineludible, una definición de la sociedad, los individuos, la criminalidad y la seguridad, sobre lo que se irá llamando la atención a lo largo de estas páginas.

La adopción de un nuevo modelo de seguridad no sólo implicó las defensas públicas del paradigma que le dio origen, sino también una enérgica crítica de su predecesor. En este sentido, la gestión reformadora ha identificado como un objetivo inicial “romper una estructura pétrea, anquilosada, centralizada y vertical” (MSeg, 2007) que estaba en funcionamiento en la Provincia de Buenos Aires.

A modo de un mítico enemigo constantemente presente, la referencia a toda gestión policial anterior al año 2004 se conglomeró bajo la etiqueta de *vieja institución*. Volviéndose, esta expresión, una representación compartida por distintos sujetos que forman parte de la corporación (incluso en funciones diferentes y con *estado*<sup>23</sup> distinto). Se convirtieron en cualidades presentes en esa *etiqueta*, utilizada por los reformadores, lo cerrado y corporativo del sistema anterior. Y esto también sirvió de asentamiento informal para parte de las reformas. Es interesante tratar de diferenciar las políticas concretas que se sostuvieron y llevaron delante, de las formas retóricas con que las mismas fueron transmitidas públicamente. Esta breve presentación de la manera en que se difundieron las características de la *vieja* y la *nueva* institución no pretenden ser una explicación de los dos modelos de seguridad, sino únicamente una referencia al mundo de las representaciones sociales. También es preciso dar cuenta del nivel de irrealidad que una presentación antinómica de los dos momentos (etapa 2004-2007 por un lado y *todo lo anterior* por otro) involucra. Se trata de

---

<sup>23</sup> En referencia a una diferenciación básica que jugaba en las normas formales y hábitos comunes del personal policial en actividad o retirado con respecto al resto de la ciudadanía: estado policial y estado civil. Se trataba de una situación jurídica de quienes desempeñaban funciones policiales, revestidos de un *estado inalienable* que los obligaba a actuar como policías en cualquier circunstancia, a pesar de no encontrarse en horario de trabajo al momento de la acción. Hoy, ese estado sigue presente en normas consuetudinarias.

una misma institución en que se han ido permeando, paulatinamente, elementos disímiles de cara a la constitución de una organización policial de acuerdo a la coyuntura socio-política y a los elementos preexistentes (no se trató de diseñar una policía desde la nada sino sobre una estructura y recursos humanos en actividad y con una historia recorrida).

Se puede identificar en las estrategias legitimadoras de las políticas adoptadas por los gobiernos, una manera coloquial y simplificadora de traducirlas, y en ese mismo acto referenciarlas provocando una lectura condescendiente con la propia. De esta manera se produce una propaganda informal de la gestión que condena, por ciertos rasgos específicos, a las gestiones o proyectos políticos diferentes (y sólo a veces opuestos) al propio. Retomando los aportes de Baczko, se trata de astucias típicas del *poder* que engrandece y asegura su protección al rodearse de representaciones, símbolos y emblemas.

En esta misma línea de maniobras (que no implica que sean necesariamente *mentirosas*, sino *astutas*) la nueva gestión se encuadró, con insistencia, bajo los principios de sujeción policial a las garantías constitucionales, la descentralización policial, el ordenamiento funcional, la incorporación de mecanismos de control *claros y efectivos*, la intervención *comunitaria* en la seguridad pública y el sistema de un potente control político. Es momento para señalar, por ejemplo, que bajo un pretendido modernismo los reformadores acudieron a una categoría que fue nudo de las resistencias conservadoras de las transformaciones históricas de las estructuras sociales: la *comunidad* era la definición del tipo de lazo social (del *ancien regime*) que la *sociedad* vino a modificar.

Del propagandismo exhibido por la *Reforma* se pueden rescatar algunos fragmentos de discursos públicos que aportan a entender cómo se mostró la *nueva policía*:

(...) La participación social organizada de modo sucintamente expuesto empuja y modela un nuevo perfil y rol policial, absolutamente compatible con la exigencia del estado democrático y social de derecho (...). La democracia y la plena participación social que ella posibilita, garantizan

los procesos de transformación y sus sistemas de seguridad, que nuestros pueblos reclaman con pleno respeto por los derechos humanos. (Discurso Arslanián)<sup>24</sup>

Es necesario enmarcar este discurso en los gobiernos provinciales y nacionales que le dan sustento. Sobre todo a nivel nacional (bajo la presidencia de Néstor Kirchner) se difundió una postura defensora de los derechos humanos, especialmente los que han sido quebrantados en la última dictadura cívico-militar. De esta manera puede verse una línea estratégica nacional que desembarcó con éxito, dado su nivel de recepción, en la cartera provincial de seguridad.

La referencia a *lo viejo* involucra siempre lo rancio, arcaico, primitivo y hasta prehistórico. Ligado a lo poco dinámico, pesado, torpe y lento:

(...) Algo que quiero rescatar: en la construcción de este nuevo paradigma, de una policía integrada, atenta, que se va transformando, que se modifica, que va tendiendo a una demanda social, creo que esto es algo importantísimo de poner de relieve, porque gracias a eso y gracias al proceso de participación comunitaria intensa, que nosotros hemos puesto en funcionamiento hemos comenzado a revertir algunos de los problemas graves vinculados, con la falta de conocimiento de la sociedad hacia la policía, con las desconfianzas de distintas naturalezas, recíprocas, con el divorcio. Abriendo paso entonces a un fenómeno distinto, interactivo altamente positivo. (Discurso Arslanián)<sup>25</sup>

El *nuevo paradigma*, dejó entrever la intención de adoptar un nuevo modo de entender la realidad. Reinterpretando no sólo a la agencia policial o a la seguridad, sino a la sociedad en su conjunto. A continuación se planteará un recorrido por las políticas concretas que fueron adoptándose en la etapa 2004-2007, amparadas en el paraguas discursivo de la *novedad y la modernización*.

---

<sup>24</sup> “La policía tiene la obligación de reunirse con los foros comunitarios”, Prensa y Difusión, Ministerio de Seguridad, 01/08/2007.

<sup>25</sup> “Palabras del Ministro tras dejar inaugurada la Escuela de Formación Policial en Investigaciones, que funcionará en el Complejo Área Pereyra, en Berazategui”. Prensa y Difusión, Ministerio de Seguridad, 08/11/2007.

Se pueden destacar tres grandes ejes de políticas de acción llevadas adelante por la gestión reformadora. Cada uno de esos ejes agrupa un gran número de acciones, reordenamientos y decisiones tomadas. Y han sido diferenciados por grandes áreas temáticas reconocidas, incluso, por los funcionarios involucrados a la gestión. Se trata, entonces de líneas de acciones legales y oficiales, sin tratar de poner el ojo en actos ilícitos y oscuros (no es objetivo de este punto la organización o el procedimiento delictivo, sino la caracterización de las políticas plasmadas, en la mayoría de los casos, en las leyes provinciales).

La primera de estas áreas se agrupa en torno a la política de recursos humanos, que se vio notablemente modificada en estos últimos años. La política de ingreso constituye un primer punto de diferencia con la historia reciente de la institución. El número de altas que fueron dándose año a año se multiplicó, durante el período 2001-2003 egresaron de las dos Escuelas de Formación Básica (de la PPBA) 1.300 policías, mientras que entre 2004 y 2007 lo hicieron 15.640. Lo que respondió a un estado de emergencia de personal dada las condiciones de “necesidad y demanda social acuciante” (Discurso Arslanián)<sup>26</sup>, relacionadas inmediatamente a los difundidos índices de delitos y grados de *violencia social*<sup>27</sup>. Esta incorporación masiva de policías a la institución tiene su única experiencia precedente (en términos relativos) en la jefatura de Adolfo Marsillach (1946-1951) durante el primer gobierno peronista.

Dada la situación de una “realidad incompatible con las exigencias de un Estado Democrático de Derecho” se impulsó la modificación de los programas educativos y formativos en las academias policiales. Los cursos redujeron la duración de los regímenes de

---

<sup>26</sup> *Idem*

<sup>27</sup> En la noción de violencia social pueden incluirse las dos dimensiones que Saín (2008) diferencia para la caracterización de la violencia. La dimensión objetiva que incluye hechos de violencia, conflictos vulneratorios del orden público y eventos delictivos medibles con algunos indicadores básicos. Y la dimensión subjetiva que se refiere a los aspectos simbólicos-culturales expresados en el conjunto de sensaciones, percepciones, valoraciones e interpretaciones sociales acerca de la criminalidad y la respuesta institucional. Ésta última, presenta obstáculos más visibles a la hora de ser cuantificada. Y es dable señalar que pueden presentar, en un mismo momento temporal, importantes distancias entre las dos dimensiones; esto es, a pesar de estar relacionadas son se traducen mecánicamente una a la otra.

internado de tres años a un período que oscilaba entre seis y nueve meses. Y en el lapso de tres años el predio ubicado en el Parque Pereyra Iraola de la ciudad de La Plata, que contaba con dos establecimientos de formación básica (Escuela de Policía “Juan Vucetich” y Escuela de Suboficiales y Agentes “Agente Rosendo Matías”), dejó de ser el único centro de reclutamiento de los ingresantes. Se crearon nueve cedes distribuidas en la provincia de Buenos Aires (ubicadas en las ciudades de Bahía Blanca, Mar del Plata, Olavarría, Junín, Pergamino, Luján, Campana, Benavides y Mar de Ajó).

La descentralización respondió al propósito de garantizar la igualdad de oportunidades a los posibles aspirantes de policía que viven en diferentes lugares del interior de la provincia y su capital y a generar cercanía entre las escuelas de formación y el territorio de desempeño de las tareas policiales. Esta medida tiene relación, indirecta, con el perfil de personas que ingresan en las escuelas. En entrevista, una funcionaria impulsora de esta medida relataba la situación precedente que motiva este cambio: dado que las posibilidades de ingreso, en épocas anteriores, eran mayores con el apoyo o incentivo de los comisarios locales, una estrategia utilizada por estos fue enviar a las personas que frecuentemente estaban involucradas en escándalos ciudadanos (que probablemente tenían bajos niveles criminales, pero altos ecos revoltosos) a las academias de policía. Así se aseguraban el alejamiento de esos *jóvenes bulliciosos* de su zona de control a la vez que les permitían perspectivas de una mejor y más *correcta vida* (insertándolos en el mundo del trabajo). Esa situación habilitaba la posibilidad de un tipo de ingreso ligado a la mala conducta. La modificación de la política de destino y la descentralización educativa restringió la eficacia de esta táctica, ya que esas personas que se pretendía alejar volverían a la localidad *convertidos* en policías para trabajar bajo las órdenes (y la responsabilidad) del comisario.

Retomando la formación en sentido estricto, se cambió el ordenamiento de materias y la relación horaria entre las llamadas *materias de aula* (de contenido teórico, donde se incluye materias de derecho, antropología, seguridad) y *materias de campo* (incluye trabajos físicos,

ejercicios de operaciones policiales y utilización y mantenimiento de accesorios policiales). Se le dio mayor cantidad de tiempo a las materias teóricas, que comenzaron a ser dictadas desde el inicio de los cursos. En etapas históricas anteriores se priorizaba la preparación y el ejercicio físico, dado que se trataba de “‘preparar el terreno’ (léase cuerpo), para el futuro saber” (Sirimarco, 2004a).

Una cuestión fundamental de la formación en las *Escuelas*<sup>28</sup>, y parte central de la idea de *formar* que transita dentro de los círculos internos de la policía, lo constituye el *régimen policial*. En una entrevista con un oficial de policía (Nicolás) y un sargento (Pablo) que además había sido su instructor en la *Escuela*, el tema era abordado de la siguiente manera:

SC: *¿Dabas alguna materia... que hacías?*

Pablo: *no, era alistamiento, orden cerrado... que incluía desfile, formación, respeto, jerarquía... trato en comisaría... de todo..*

Nicolás: *mas nos daba... lo que te forma... el carácter, comportamiento, respeto...*

Pablo: *un poco los valores... [...] No es que tienen que decir ah... el instructor me hace hacer flexiones de brazo... o me hace sostener una estaca... son cuestiones del sistema, para forjar el carácter, para hacerlo mas fuerte para determinadas situaciones. Hoy en día [ya siendo policía] la pensás, te insulta alguien, te agravia alguien, alguien se te viene a las manos... y no arrancás de fierro... la medís...*

El régimen policial está altamente ligado a las pautas y hábitos informales (inerciales) que resultan legítimos en las dinámicas propias de *lo policial*, sin embargo la intervención de los reformadores alcanzó a asomar en este campo. Los arrestos como medida disciplinaria fueron prohibidos y se dispusieron aumentos de sueldos en alrededor a un 200% (los cadetes y aspirantes –según jerarquías de la Ley 9550/80– cobraban entre \$137 y \$166, según la antigüedad en la *Escuela*, al día 30/09/07 todos ellos cobraban \$467). En uno de los cuerpos policiales que se abordará más adelante (Policía Buenos Aires 2) quedaron permitidas las licencias y la asistencia, durante la formación, de mujeres embarazadas. Esto nunca había sido

---

<sup>28</sup> De ahora en mas en referencia a las Escuela de Formación Básica de las Policías de la Provincia de Buenos Aires.

permitido en el *régimen policial*, y continúa prohibido en el resto de los cuerpos: el estado de embarazo significa la separación automática de la institución a esa altura de la preparación.

La educación es una cuestión permanentemente presente en el *Discurso*.<sup>29</sup> Con respecto a ello en convenio con la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, parte importante de los efectivos policiales terminaron la escuela secundaria. Y muchos de ellos se insertaron en distintas Universidades, previo convenio entre ellas y el Ministerio de Seguridad. Esta acción apoyada en la idea de que esas iniciativas “favorece la socialización del personal policial en un ámbito que le era ajeno y favorece la integración entre la comunidad y su policía” (MSeg, 2007).

El proceso de formación de los policías, al interior de la institución policial, también ha sido fuente de preocupaciones (en distintas direcciones) de los lineamientos de la Reforma. La insistencia en la integración de materias sobre derechos humanos en la formación básica constituyó un primer centro de resistencia que se resume en la idea de que “a nosotros [los policías] nos juzgan como profesionales, a los chorros como ciudadanos con sus derechos humanos”.<sup>30</sup>

Algunos sectores, mas allá de las líneas establecidas a seguir en relación al contenido de las materias, trataron de defender las formas a las que se debía adscribir dentro de las *Escuelas*. Cuestiones como el respeto (sobre todo a la jerarquía), el sometimiento a las órdenes, el uso del arma, el desfile y el adiestramiento del cuerpo (en sentido de la expropiación del cuerpo a los propios sujetos, con soberanía absoluta de la institución hasta en los temas más íntimos) fueron focos de radicalización de la *vieja cultura*.

En la coyuntura de reordenamiento de las instituciones de formación, el Liceo policial (escuela de nivel secundario, ubicado en el área Pereyra Iraola) constituyó un importante

---

<sup>29</sup> Con el *Discurso* nos referimos a una serie de acuerdos mínimos que son difundidos por distintos funcionarios/as del Ministerio de Seguridad de la Provincia de manera oficial, es decir, en representación de su cargo (y no como opiniones individuales e individualizables).

<sup>30</sup> Entrevista con un oficial de policía.

centro de disputa. En la primera oleada de reformas, 97/99, en consonancia con la reciente reforma en la ley de educación de la provincia (que, entre otras cosas, sustituyó la denominación de escuelas primarias y secundarias por EGB y Polimodal), se modificó la edad de ingreso al Liceo: de 13 años se elevó a 15, y fue reconocido como un Polimodal. Siendo el inicio de un conjunto de variaciones, la subsecretaría de Formación y Capacitación trabajó sobre un plan que dejaba afuera el entrenamiento policial (específicamente el uso del arma), el uniforme, los desfiles, el régimen de internado y la encastración con la Escuela de Policía “Juan Vucetich”. Cabe aclarar que los egresados del Liceo entraban directamente al segundo año de Vucetich por considerarse que tenían incorporados todos los conocimientos que se dan durante el primer año. Los cambios propuestos en general fueron altamente resistidos entre los liceístas, asistentes a un lugar distinguido como *la cuna de la policía*, reconocido por refugiar a los uniformados *de alma*. En medio de los desafíos conservadores surgió como su fundamento el *honor*, se convirtió en una cuestión de honor que necesitaba ser representado con la simbología más tradicional y castrense de la institución. La espectacularización del honor es una pieza clave del ejercicio del poder que sólo en el proceso escénico convoca a la legitimidad pública.

En el año 2006 egresó la última promoción de liceístas, en ese momento se cerró la escuela secundaria y en su lugar fue emplazada, tiempo después, la Escuela de Investigaciones Especiales. Esta acción tuvo profundas significaciones en relación al imaginario policial, ya que allí se concentraba gran parte de la tradición heredada, fuertemente arraigada a los símbolos, al régimen y al estado policial, presupuestos básicos de la *identidad policial*. La formación especializada fue considerada fundamentalmente implicada en la posibilidad de intervención en las dinámicas de composición y revaloración del sentido de *lo policial*. En este sentido también puede notarse que el apego a esa identidad se ha tratado de modificar con elementos relacionados a la especialización de la formación.

Los requisitos de ingreso a la formación básica para aspirantes de policía también fueron modificados, y con ellos los niveles de mando. Bajo la justificación de que su número excesivo “distorsionaba los mensajes”<sup>31</sup> y generaba una confusa asignación de roles, se unificó el escalafón antes distinguido entre oficiales y sub-oficiales. Los primeros eran formados en la Escuela de Cadetes “Juan Vucetich”, donde ingresaban bajo el requisito de haber aprobado el nivel secundario en el sistema educativo (entre otros requerimientos psicofísicos). Los sub-oficiales egresaban de la Escuela “Rosendo Matías” (ex Dantas) con un requisito educativo inferior (escuela primaria). La mayor jerarquía a la que podría aspirar un suboficial estaba un escalón por debajo de la más baja de los oficiales. Entre los dos escalafones sumaban diecisiete jerarquías, que en la Ley 13.201 se redujeron a nueve. La gestión reformadora diagnosticó una baja exigencia académica y profesional al número más amplio de policías y sobre los que recaía el mayor peso del trabajo, haciendo referencia a la totalidad de sub-oficiales. Ésta problemática originó dos tipos de políticas: incentivos a la educación (sobre todo terminalidad del secundario) y unificación de escalafón para todos los nuevos ingresantes.

Sin embargo, dos cuestiones en este punto llaman la atención. La primera de ellas tiene que ver con que en repetidas circunstancias se aludió a la mayor *educación para servir*, o de la importancia de la formación para la policía. No se registra una apreciación de la educación en sí misma, o en tanto herramienta valiosa para las personas y no sólo para las tareas policiales que esos sujetos desarrollan.<sup>32</sup> Por otro lado, durante principios del año 2008 adquirió una importante resonancia pública la venta de *títulos truchos* de nivel secundario que los suboficiales compraban para ameritar ascensos, en esas circunstancias fueron denunciados

---

<sup>31</sup> Discurso Arslanián, “Acto de colación de 500 ex sub-oficiales”, 18/05/2007.

<sup>32</sup> Por ejemplo, en el acto realizado el 18 de mayo de 2007 en el Patio de Armas del Área Pereyra Iraola, a causa de la terminación de los estudios secundarios de 500 oficiales de policía, las palabras a cargo del ministro Arslanián, la ministra de educación Adriana Puigroós y de uno de los egresados homenajeados en aquel acto fueron en ese sentido.

unos 700 casos.<sup>33</sup> Aquí la muestra de cómo una medida que ha apuntado a un mayor nivel educativo formal es recepcionada en el seno del personal policial como un margen de maniobra ilegal para, una vez más, generar una fuente de dinero (dado que los niveles más altos en las jerarquías se van traduciendo en aumentos del sueldo).

Es manifiesta la idea de que la formación sea continua, y de allí la apertura de varios centros de reentrenamiento policial. En este punto es donde reside el carácter de *profesionalidad* de este nuevo paradigma que intenta remover de su protocolo la estampilla de militarización como marca propia. De este modo se ha generado una (innecesaria) antinomia entre conceptos que no resultan excluyentes: por decantación el sistema de seguridad anterior a *la Reforma* es comprendido como inexperto, mediocre y acientífico. Pero resulta evidente que de ningún modo una formación *profesionalizada* es negación, *per se*, de la preparación militar, sólo si ésta fuera además sedentaria, de jerarquía meramente consuetudinaria y no meritosa.

El diagnóstico que la gestión reformadora hace de la situación anterior termina por confirmar esta sospecha a cerca de la preparación profesional de los trabajadores dependientes del ministerio. Se sostiene que existían condiciones de “depreciación de los procesos formativos y de evaluación del aprendizaje” (MSeg, 2007). Para tal problemática, agravada aún más por el aislamiento institucional y una escasa modalidad de articulación con otras organizaciones, se impulsaron convenios con dieciocho universidades nacionales y algunas organizaciones no gubernamentales (ONGs), además de las cooperaciones en esta área con algunas fuerzas de seguridad nacionales. En relación a las intenciones de un desarrollo continuo de formación, entre los años 2004 y 2007, 5.110 efectivos policiales adquirieron una especialización dentro de las áreas de pertinencia exclusivamente policial. Mientras que 110.058 fueron reentrenados en los centros de la PPBA (también bajo un sistema de organización geográfica descentralizada).

---

<sup>33</sup> Ver en “Arrestan a banda que vendía títulos para policías”, Diario Crítica, 20/03/2008. O en “Mas de 700 policías presentaron títulos truchos para ascender”, Diario Clarín, 8/05/2008.

Un segundo eje de políticas de acción sobre el que hizo centro *la Reforma 2004-2007* fue el rediseño institucional en la organización administrativa del territorio provincial. Durante los años 1997-1999 se llevó adelante la primera etapa de descentralización, en ese momento se utilizaron como ejes los departamentos judiciales con el fin de hacer coincidir las Jefaturas Policiales con las sedes de las autoridades judiciales con competencia penal. Se crearon, entonces, dieciocho Jefaturas Departamentales de Seguridad. En la segunda fase de descentralización, a partir de 2004, se establecieron tantas jefaturas de policías como municipios existentes. En las ciudades con más de 70.000 habitantes se conformaron Policías de Distrito, y para los que contaban con menos se promovió la posibilidad de organización de Policías Comunes, que obedeció a la manifestación voluntaria y adhesiva de las autoridades políticas locales (esas fuerzas tienen dependencia orgánica del Ministerio de Seguridad, y funcional del municipio).

De esta forma se mantuvo el estandarte de la descentralización y desconcentración burocrática, otorgando a los intendentes la conducción policial, acercando el poder de decisión al territorio comunal y facultando “una mejor observación y un mayor control sobre el desempeño policial en dicha unidad” (MSeg, 2007:32).

Al 2007 la gestión reconocía en funcionamiento 60 Policías Comunes y 78 de Distrito, organizadas en 32 Jefaturas Departamentales<sup>34</sup>, a las que se asignó un nuevo rol: coordinación y evaluación del accionar de las policías distritales y comunes. Esto, en vistas de paliar la “falta de coordinación entre los cuerpos dispersos con influencias en un mismo territorio” (idem, 2007:33). Lo que se debe a que las desiguales necesidades funcionales dieron lugar a la diferenciación de los cuerpos especializados que actuando en un mismo sector, atendían problemáticas distintas y, por ello, respondían a diferentes mandos jerárquicos.

---

<sup>34</sup> Ver Resolución N° 236 Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, “Jefaturas Departamentales de Seguridad”.

El Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires se organizó en subsecretarías (Seguridad, Investigaciones e Inteligencia Criminal, Certificación Profesional, Participación Comunitaria, Formación y Capacitación, y Administrativa), en las que, entre otras cosas, se coordinaban los distintos cuerpos de acción policial. En algunos casos esos cuerpos armados fueron regulados articuladamente por más de una subsecretaría. Parece relevante hacer mención, al menos, de los grupos policiales de acción:

-Servicio Centralizado de Caballería (previene, controla y disuade concentraciones masivas de personas que pueden generar *disturbios sociales*).

-División Especial y Seguridad “Halcón” (grupo de elite para intervenir en situaciones de crisis o procedimientos especiales que sobrepasan la capacidad operativa de las policías de la PBA).

-Policía de Seguridad Vial (se encarga de la seguridad de personas que circulan por rutas y caminos que atraviesan la provincia).

-Policía de Distrito.

-Policía Comunal.

-Policía de Custodia de Objetivos Fijos, Personas y Traslado de Detenidos.

-Policía Seguridad Siniestral.

-Policías de Investigaciones (Científica, en Función Judicial, de Delitos Complejos, del Tráfico de Drogas Ilícitas, Registro de Antecedentes).

-Policía de Comunicaciones y Emergencia.

-Policía de Servicios y Operaciones Aéreas.

-Policía Buenos Aires 2.

-Patrulla Rural.

Estas fuerzas están distinguidas por la dependencia a la que responden, ya que cada una tiene un jefe policial y un Subsecretario, y por el área de competencias que abarca. También la formación de su personal las ha diferenciado, durante el año 2007 se hicieron

cursos distintos según el destino de los futuros oficiales. En el discurso de inauguración de la Escuela de Investigaciones el ministro de seguridad ratificaba que “la especialización es uno de los ejes de la reforma” (Discurso Arslanián)<sup>35</sup>.

Otra acción importante enmarcada en el objetivo de descentralización es la creación de la Policía Buenos Aires 2 (PBA 2), a través de la Ley N° 13.202 (hoy incorporada a la Ley 13.482). Prevista para la actuación en el primer y segundo cordón del Conurbano Bonaerense, que con sus 24 partidos representa la “zona más crítica de la provincia en materia de seguridad” (MSeg, 2007). Conformada bajo un modelo de actuación ágil, destinada al patrullaje, con despliegue rápido y preparada para trabajar en conjunto con otras fuerzas (Policía Federal, Gendarmería Nacional y Prefectura Naval Argentina). Una de sus cualidades para lograr tal cooperación es que admite la designación de cargos a oficiales retirados de la gendarmería y la prefectura, sus diseñadores han entendido que esto puede facilitar su ensamble con las fuerzas federales. También su estructura aprueba el mando de jefe a *un civil*.

Este cuerpo fue organizado en seis Estaciones (algunas ya en funcionamiento y otras planificadas para el futuro) regularizadas y vinculadas por un Jefe de Policía. Con unos 1.500 efectivos policiales, la PBA 2 no tiene a cargo tareas administrativas, ni permitido la detención de personas en sus estaciones. Esto fomenta, al menos en la imaginación de los diseñadores, sortear sobrecargas administrativas que *distraen* a la policía de sus tareas *específicas*, así como reducir el margen de abusos de autoridad que han tenido lugar en sedes policiales. Su creación y el funcionamiento, a partir de mayo de 2005 (la Estación San Martín fue la primera en ponerse en ejercicio), se trata de un núcleo central de la gestión dirigida por Carlos Arslanián. Ello por ser una fuerza construida completamente sobre la base de un modelo ideal planificado y premeditado en cada uno de sus detalles por su equipo de gobierno. A diferencia de todas las demás policías, que fueron repensadas en base a la estructura que ya estaba en funcionamiento con recursos humanos, elementos de trabajo y

---

<sup>35</sup> “Palabras del Ministro tras dejar inaugurada...” (2007)

hábitos heredados de muchas gestiones anteriores. Por las mismas razones, funcionó para los medios de comunicación y otros interlocutores mediáticos (como políticos con acceso a los medios) como una variable de control de las políticas generales de seguridad. En tanto *cuero ideal* que “libre de contaminaciones precedentes” mostraba a las claras lo que las decisiones del *nuevo paradigma* iban generando en el conjunto de las policías.

(...) El primero de ellos [aspectos centrales de la Reforma] ha sido poner énfasis en la recuperación del control civil o el control político de la fuerza policial, y esto lo hemos logrado a partir de la creación del Ministerio de Seguridad, y de la creación de las distintas Subsecretarías con incumbencia en cada una de las áreas de la especialización policial. (Discurso Arslanián)<sup>36</sup>

Cabe destacar que la especialización en las acciones de intervención con su consecuente alejamiento de tareas preventivas y administrativas le ha provocado a la PBA 2 saldos negativos en que la ineficiencia a la hora de manejar trámites básicos ha sido su causa. A lo que se suma que a pesar de la posibilidad formal de estar al mando de un jefe civil, ha estado en la práctica bajo la responsabilidad de agentes retirados de la Gendarmería Nacional, lo que se transcribió en un sesgo ampliamente militarizado de su organización a contracorriente de lo esperado inicialmente.

El tercer eje de acción apunta a lo que fue la planificación de políticas de Control Policial, las que en la *línea experta* han constituido un foco central de estructuración. En ella las dinámicas de regulación del poder policial son la base de la reducción de corrupción institucional y violencia ilegal en abuso del poder público. Una vez más, la incorporación hacia el interior de la estructura orgánica de la fuerza de metodologías de control da pie para recortar el poder *desmedido* sin que ello socave la integridad del organismo máximo en materia de seguridad.

Se llevó adelante a través de cinco frentes diferentes. En primer lugar, y con un alto grado de importancia, lo que ha sido reconocido como mecanismo de control político. Que se

---

<sup>36</sup> “Palabras del titular de la cartera de Seguridad al asistir a la ceremonia de egreso de más de 4000 policías”. Prensa y Difusión, Ministerio de Seguridad, 04/12/2007.

refiere a la modificación de una situación histórica en la forma de organización efectiva de la institución. La que dependió históricamente del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, pero sin una traducción de esta situación en los hechos. Se trató, desde siempre, de un valor meramente formal, dado que la real conducción de la institución se encontraba en manos de un jefe que ostentaba el grado máximo del escalafón. La única manera de intervención por parte del poder político gobernante era la eventual remoción de tal jefe y su reemplazo por quien él mismo decidía (ya que según la normativa debía sucederlo quien ya lo hacía en el orden jerárquico). Las promociones y la designación de destinos eran completamente decididas, en medio de un campo altamente discrecional, por ese mismo jefe. Lo que era permitido por la organización vertical de concentración absoluta del mando.

Una primera intervención fue impulsada en 1997/1999, con la reforma de la Ley de Ministerios. En ese momento se disolvió la Secretaría de Seguridad y se creó el Ministerio de Justicia y Seguridad que posteriormente fuera desdoblado en dos carteras. El Ministerio de Seguridad fue dotado de varias subsecretarías que diferenciaban las tareas, o grupos de tareas concentradas bajo su órbita de acción. A partir de 2004 este modelo se profundizó, cada área quedó bajo la conducción estratégica de un subsecretario que, particularmente, se trató de un funcionario civil con perfil técnico y profesional. A la vez que la vieja figura del jefe de policía se cambió por la de Coordinador General de Policías de Seguridad.

La fortaleza que la gestión resaltaba de este modelo de organización tuvo que ver con el pleno involucramiento de las autoridades políticas en la planificación estratégica de la fuerza policial. La ventaja de que los políticos gobiernen la seguridad, estriba por oposición, en el incipiente abandono de lo que Saín llama la *policialización de la seguridad*. El desembarco de técnicos e intelectuales en este terreno posibilitó una apertura de la cuestión más allá del enfoque únicamente policial. En consonancia con lo anterior, es aclarador saber que tal situación es vista por los reformadores de la siguiente manera:

Una institución que no tiene un jefe de policía sino que tiene muchos jefes de policías, una institución que no tiene un jefe de policía, un burócrata sentado en un escritorio, haciendo relaciones públicas y algunas otras cosas, sino que tiene, distante de los lugares y de los escenarios donde hay conflicto social profundo, donde el delito se manifiesta, sino muchos jefes que están en los distintos lugares administrando las crisis, identificando la problemática, identificándose con la comunidad, llegando a ella de la mejor manera. (Discurso Arslanián)<sup>37</sup>

Un segundo frente se expresa en los mecanismos de control social. El que ha sido abordado a partir de una situación inicial, de la que Arslanián subraya “la extraordinaria suspicacia, desconfianza y disconformidad social acerca del funcionamiento de la institución policial –asentada sobre bases absolutamente reales – constituía uno de los problemas mas graves de enfrentar” (MSeg, 2007:40). La estrategia que se desarrolló en pos de solucionar este problema se basó en la *participación comunitaria*. Durante la primera etapa de reformas se diseñaron los Foros vecinales, municipales y departamentales de seguridad. Y en el período analizado se retomaron estos proyectos dejándose de lado el nivel departamental de participación. Están formados por asociaciones de la sociedad civil, sociedades de fomento, organizaciones barriales y ONGs.

Los foros cuentan, en la normativa que les dio sustento formal, con la posibilidad de pedir informes, comprobar documentación que se suministra oficialmente desde el Ministerio, examen directo sobre el recorrido de los móviles y el desempeño de la comisaría en general. De esta manera los foros, incluidos en una política general de Participación Comunitaria, constituyen una herramienta de control sobre la actuación policial y, al mismo tiempo, una estrategia para abrir una policía que se corporativizaba cada vez más cerrándose sobre sí misma a cuenta de nociones particulares como *misión* o *familia policial*. Curiosamente es esta cualidad la que se remarca constantemente:

Otra clave de la reforma fue la participación comunitaria en la temática de la seguridad. La extraordinaria suspicacia de confianza, de conformidad social acerca del funcionamiento de la institución policial constituía uno de los problemas más grandes a enfrentar. Difícilmente hubiese

---

<sup>37</sup> “Palabras del Ministro tras dejar inaugurada...” (2007)

podido resolverse un problema de tal magnitud, además de las reformas institucionales encaradas, si no se involucraba fuertemente a la comunidad en los procesos de cambio, monitoreo y de control, si no se registraban los medios para que suceda, si no apareciesen alternativas y propuestas que contribuyesen a la reconstrucción. (Discurso Arslanián)<sup>38</sup>

Al ser la *imagen social* de la policía uno de los problemas centrales (en conexión, incluso, con la *sensación* de inseguridad) una táctica acorde era *involucrar* a la sociedad con la tarea de *segurar* el territorio. No se han encontrado datos sobre el alcance de tal participación y no es objetivo de este trabajo incluir un análisis de su impacto. Lo que resulta altamente visible es, por un lado, la conversión de este mecanismo de control en caballo de Troya frente a la denigración social de los “ratis”<sup>39</sup>, repudiados y temidos genéricamente. Y por otro, el riesgo político asumido al abrir cuestiones de seguridad a la evaluación de actores de la comunidad. Esta acción modifica la facultad que como partido político de conducción o como equipo de gestión gubernamental tienen para decidir unívocamente las líneas a seguir. Así como la participación comunitaria puede significar un afluente de legitimidad social, también puede funcionar (incluso intermitentemente) como válvula de escape de capacidad decisoria. Debilitando así el potencial de una herramienta de eventual uso y efectividad en estructuras jerarquizadas: el alineamiento político unánime detrás de ciertas estrategias y opiniones.

Los reformadores han puesto de relieve la ausencia o fracaso de otros sistemas primarios de control social (a cargo de otros sectores del estado), lo que encuentra expresión en la irrupción de un “nuevo tipo de delincuencia” en la que sus protagonistas son niños y adolescentes. Esto es parte de la complejización del delito y de la violencia criminalizada que confiesa una responsabilidad compartida con el resto de las obligaciones de estado. El inconveniente que presenta este diagnóstico es el nivel de abstracción con que se definen los problemas concretos que llevan, en el diseño de políticas públicas, a una indefinición de

---

<sup>38</sup> “La policía tiene la obligación...” (2007).

<sup>39</sup> “Rati” es una expresión popular peyorativa para nombrar a la policía.

acciones y a la sensación de inabarcabilidad de las problemáticas. O incluso a un naufragio en el intento de reconocer-dividir las responsabilidades entre las carteras del gobierno, o los niveles administrativos (municipios, provincia, nación).

El frente técnico es otro instrumento puesto en juego en las dinámicas de control. Aquí dentro se incluye el sistema Comp.Stat (Computerized statistic) de información geo referenciada para la construcción de un mapa del delito, el servicio de emergencias 911 y el sistema de Localización Automática Vehicular en funcionamiento para los móviles policiales en los tres cordones del conurbano bonaerense. Se trata, en general, de herramientas técnicas para la actuación e intervención policial y hacen referencia a la modernización tecnológica del sector.

La metodología de control externo ha dado lugar a la creación de la Unidad de Inspección Operativa. Esta unidad se conformó con ex oficiales de la Gendarmería Nacional y la Prefectura Naval. Se encargan de inspeccionar las dependencias policiales, los móviles y el desempeño en la calle de los efectivos policiales.

La Auditoría General de Asuntos Internos (AGAI) es un organismo interno, pero también encargado del control disciplinario de los efectivos policiales. Tiene como predecesora a la Oficina de Control de Corrupción y Abuso Funcional creada en 1999, la cual estaba integrada por un auditor general y un Tribunal de Ética Policial. Se trataba, en ese momento, de dos órganos que “no se ponían de acuerdo” (MAes, 2007): mientras el órgano acusatorio presentó 420 solicitudes durante todo 1999, el órgano aplicador sólo aceptó 150.

Mediante la Ley 13.204 se creó la AGAI encargada de investigar y sancionar conductas vinculadas con la actuación del personal policial que constituían faltas graves, abusos funcionales o violación de los derechos humanos. Entre septiembre de 2004 y octubre de 2007 se impusieron 3153 sanciones, de las que el 62% fueron de carácter expulsivo y el restante 38% correctivo. Con un crecimiento anual de sanciones implacable, la AGAI se

propuso como objetivo la adopción de parámetros más severos de evaluación y una reducción en términos de tiempo para la resolución de las investigaciones.

La Ley de Emergencia Policial es el último elemento de control sobre la policía. Comprendida como una herramienta legal indispensable para el reordenamiento organizativo, funcional, operativo y laboral de las policías de la Provincia. Permitió modificar, crear o suprimir funciones, reasignar o separar al personal. Actuando “directamente sobre la estructura de las Policías y dotándola de la eficiencia necesaria”, la *depuración* ha sido históricamente un arma cargada. Siempre a mano para ser utilizada y con la posibilidad de generar espacio de maniobra cuando no la hay. Origina impresiones de ser una importante empresa y suele ser abiertamente aceptada como noticia en los medios de comunicación más resonantes. La idea de depuración hace referencia a un proceso de limpieza, filtrado y eliminación de lo fermentado, por eso es una fórmula renga de rejuvenecimiento, la sensación (sólo sensación) de barajar y dar de nuevo.

La particularidad de esta ley es su presencia continua, la posibilidad de ser utilizada en cualquier momento. Al poco tiempo de haber asumido Carlos Stornelli (ministro de seguridad a partir de diciembre de 2007), en una entrevista le preguntan ¿qué le dejó el gobierno anterior?, a lo que él responde: “una enorme tarea realizada por el doctor Arslanián, fundamentalmente en lo que hace al trabajo comunitario, a la participación comunitaria en la seguridad, y fundamentalmente en lo que fue la *depuración de la policía*”.<sup>40</sup>

\*\*\*

Hasta aquí, hemos tratado de señalar las corrientes agrupadas en dos vertientes principales, ni lineales en sí mismas, ni contrapuestas entre ambas, que han expresado nociones, argumentos e interpretaciones sobre las políticas de seguridad que desembocaron en

---

<sup>40</sup> “No soy partidario del vecino armado”, entrevista en Radio Mitre a Carlos Stornelli, Prensa y Difusión, Ministerio de Seguridad, 02/2008. Subrayado nuestro.

el Plan de Reformas 2004-2007 del ministro Carlos Arslanián. Las voces que subrayan la historia criminal de la policía en tanto proceso de erosión de la capacidad de maniobra de la institución, que fue en detrimento de los márgenes de poder que había alimentado a la vez que permitía la redefinición constante (y autónoma) de sus conductas. En ésta línea también se destacan esos acontecimientos delictivos y las cuestiones policiales, de acuerdo a su capacidad de constituirse como *cosa pública*. Expresada concretamente en las organizaciones colectivas aglutinadas en torno a la demanda de justicia y en protesta por el accionar policial. Que por omisión (de pistas, datos, casos) o por complicidad eran responsables de los delitos. También traducida en irrupciones de protesta en el espacio público o en medidas institucionales abruptas que lograron golpes de efecto en la sociedad: calmar las aguas.

Y la otra línea que pone el foco de atención en los reacomodamientos institucionales, indudables ecos de los sucesos remarcados en el párrafo anterior, pero reconocidos en una dinámica propia de la relación entre política, policía y delito. Esta vertiente de técnicos y expertos puntualiza la llegada de un plan de reformas a largo plazo en el desgaste del modelo tradicional de seguridad y en la incapacidad político institucional para gobernar la seguridad.

Así, al raid de ausencias de planes de seguridad, a las necesidades electorales que apremiaban (sobre todo en la coyuntura de las elecciones de 1999) y a las internas del PJ bonaerense, se sumaron las discusiones puntuales de diferentes actores en torno de puntos precisos pertenecientes a las primeras propuestas para reformar la policía: cuerpo policial en función judicial, o investigaciones de instrucción de las causas a cargo del Ministerio Público Fiscal; la profundidad de modificación de la estructura policial y de los policías que desempeñaban cargos de responsabilidad; trastocamiento de las redes de financiamiento ilegal (como los desarmaderos) y sus límites.

En esa primera parte del trabajo intentó mostrarse cómo la idea de *seguridad* fue filtrada, discutida y complejizada durante los años previos a la reforma. Dando por resultado la necesidad de que pensar en una reforma incluiría, ya en principios del siglo XXI, una

multiplicidad de planos, una estrategia abarcativa de diversas direcciones. Requeriría fundamentalmente, abandonar la idea de salubridad pública y moralidad que había estructurado la tarea policial; pensando la seguridad en términos de ciudadanía (enmarcada en un Estado de Derecho).

Bajo este prisma, la segunda parte de este capítulo es un intento por visualizar las líneas fundamentales en que se apoyó el plan de reformas puesto en acción. Concentrado bajo un discurso que intentó plantear una espuria antinomia entre *vieja* y *nueva* policía, cuyo corte de separación estaba dado por la aprobación de las leyes que unificaban la reorganización. Este recurso discursivo generó espacio para maniobrar políticas de seguridad sin tener que cargar con las falencias de la *fuerza* en actividad, ya que aparecían en el discurso como responsabilidad total de los gobiernos anteriores.

Las áreas fundamentales en que hizo base el plan fueron tres. La política de recursos humanos es un foco esencial en que se ha apoyado la noción de *profesionalización* de la policía. Acompañando el numerosísimo ingreso de policías a la *fuerza* la preocupación por la mayor calidad se tradujo en dos cuestiones: mayor nivel educativo entre los requisitos de ingreso, y más eficacia en el proceso de formación (básica y superior de los uniformados) con una orientación desmilitarizadora que fue fuertemente resistida entre los componentes de los cuerpos armados.

El rediseño institucional en la organización administrativa es otra área de acción sobresaliente del plan. Se apuntó especialmente a la descentralización territorial, otorgándole mayor poder decisión a los jefes locales, y a la desconcentración burocrática, con un organigrama distribuido en subsecretarías, direcciones generales y superintendencias con responsables por cada área. Así como fomentando la derivación de trámites administrativos a otras dependencias (judiciales y ejecutivas). Los cuerpos policiales pasaron a depender del cargo superior de la subsecretaría en la que están anclados, y muchos de ellos a contar con formación especial (básica y superior).

Las políticas de Control Policial constituyen el tercer eje de acción, presentadas como fuente de regeneración de legitimidad social y necesarias para pensar la posibilidad de disminuir los niveles de corrupción policial que socavaron las bases del modelo anterior de seguridad.

Esto fue, a nivel formal, institucional y organizativo la dirección que pensar la seguridad tomó en el marco de las garantías mínimas del Estado de Derecho. Con el intento de volver a acercarla a la *ley*, especializándola por cuerpos para conflictos cada vez más particulares en sus objetivos y habilidades (intervención-prevención, investigación-acción, seguridad-investigaciones-siniestral-comunicaciones-custodia, etc.), y apuntando a una presencia permanente de los uniformados en la sociedad. La recepción que estas políticas tienen (y han tenido) entre los componentes de la institución policial no ha sido uniforme, y es ese interés el que atraviesa el siguiente capítulo de este trabajo.



## Capítulo II: La Cultura Institucional Policial

### II.1- Políticas y discursos: el Plan Líderes para el Cambio

En este apartado se intentará hacer aproximaciones a las políticas ministeriales que apuntaron a intervenir en la cultura institucional policial. Se ha considerado con especial importancia en este terreno al *Programa Líderes para el Cambio de la Cultura Institucional* impulsado desde el 2006. El grado de autorreflexión que la institución ha asumido en el desarrollo de este programa es de una riqueza meritoria de análisis. La posibilidad de mirarse a sí misma, de reconocer una manera de actuar ilícita y delictiva, de aceptar el funcionamiento corrupto de algunos de sus miembros ha dado al programa una alta visibilización de problemáticas. Parece interesante aprovechar esa coyuntura de aceptación de los conflictos bajo la expectativa de analizar los modos de hacer y comportarse dentro de la PPBA.

Los primeros párrafos estarán dedicados a retomar las nociones de *cultura institucional* puestas en juego desde la gestión reformadora y desde la revisión bibliográfica a la que se ha accedido. De manera que resulte lógico el sistema de interpretaciones sobre la actual y concreta cultura en la policía que los funcionarios de la *Reforma* hacen, y que se recopilará en un segundo trayecto de este apartado. Finalmente, se pondrá atención a las acciones específicas que la realización del plan asume como necesarias y las que se han ido llevando a cabo.

Como primer punto es necesario retomar los aportes de Suárez de Garay a este análisis, quien utiliza una interesante doble metáfora para acercarse a la cultura institucional policial mexicana. Para esta autora

[Los policías] se encuentran literalmente *armados*. Portan un arma, la cual se convierte en un signo y en un instrumento de autoridad en el mundo policial (...). [Y a su vez] al pertenecer a la institución, van reconociendo el conjunto de conductas de rol apropiados, desarrollan habilidades y destrezas laborales, y se van ajustando a las normas y valores del grupo y de la institución misma

(...). En ese sentido, el policía se *arma* en su tránsito por la institución misma, y en el proceso de interiorización de la cultura policial en la que está inserto y que va adaptando, modificando y ajustando en su acción cotidiana. (Suárez de Garay, 2005:94)

Puede vislumbrarse así, la noción de *cultura institucional* como la intersección de los procesos individuales y grupales (e institucionales) que se van configurando en el sentimiento de pertenencia e identidad de los grupos profesionales que, por realizar trabajos parecidos y cargar con problemas de la misma naturaleza, comparten maneras de ver el mundo. Así, la cultura institucional policial se fortalece en tanto base y sostén de la razón burocrática policial, lógica del funcionamiento de *la fuerza*, en el sentido más profundo de la expresión.

Siguiendo a Juan Besse, nos alejamos de nociones que distinguen *la* identidad como algo formado o con rasgos estables. En dirección a la idea de transformaciones identitarias, se trata de articular dos niveles: la subjetividad personal con las representaciones institucionales que trascienden las vivencias individuales y se deslizan al terreno de lo público. Manteniendo, como horizonte analítico fundamental, el aspecto dinámico de estos procesos, que no se cristalizan definitivamente en un producto limitado. La identificación “como un aspecto de la secuencia que contribuye al devenir de los procesos identificatorios” (Besse, 2005:176), allí deben comprenderse los escenarios en que las acciones de *los policías* se sostienen, ratifican o reprobaban (individual o colectivamente) de acuerdo a un marco implícito (no reglado, informal) y general. Con esto, se trata de abandonar, también, toda posibilidad a pensar la identificación con contenido azaroso. Si bien no se trata de un patrón único y estable, indudablemente implica que su efectividad emerge de la creencia colectiva en su validez.

La posibilidad de sostener una intervención institucional, con aspiraciones de cambio en este caso, sobre la *acción policial, comportamientos cotidianos y aceptación de las normas* indudablemente se apoya en la convicción de que no se tratan de mecanismos individuales. Suponer una raíz únicamente subjetiva de tales componentes deja fuera de la órbita de competencias, o los reduce sensiblemente, a los impulsos políticos de la gerencia

administrativa. La posibilidad de una solución pública de los conflictos se sostiene en la causa pública de los mismos.

Este tipo de conceptualización de la cultura policial involucra pensar a la PPBA en tanto *corporación*. Término que, siguiendo a Kaminsky, permite entrever

No sólo a sus formas sociales visibles, dotadas de una organización jurídica y material, sino también a la red simbólica, institucionalmente sancionada, en la que se combinan en proporción y relación variables, un componente funcional instituido y operativo, junto a un componente representacional e imaginario (Kaminsky, 2005:43).

A partir de esta interpretación se pretende integrar una mirada múltiple sobre la policía. Que incluya la relación entre *la norma policial* y el anclaje identitario legítimo *del policía*, que frecuentemente se encuentran en tensión. Incluyendo en el plano de observación el conjunto de patrones inerciales que estipulan los límites habituales de comportamientos aceptados en el ámbito. Esto involucra la necesidad de abandonar el binomio legal-ilegal para estudiar a la institución, ya que las construcciones de poder se juegan mas allá de la voluntad soberana de la ley, sumando, en términos de Foucault, la mecánica de la disciplina. Portadoras del discurso de la regla natural, “las normalizaciones disciplinarias tienden a enfrentarse cada vez mas con los sistemas jurídicos de soberanía” (Foucault, 1996:39).

Este aporte nos habla de la solidez de *la norma* en las dinámicas de construcción de los hábitos permitidos, incorporados e interpretados. Se trata, en términos weberianos, del marco de legitimidad (Weber, 1969) que se le otorga al conjunto de actividades presentes, que van construyendo (y modificando) las rutinas consentidas en un campo específico.

El discurso institucional ha retomado, de alguna manera, esta línea para problematizar la realidad cotidiana de las actividades delictivas policiales, lo que ha demandado un trabajo simultáneo a nivel temporal (preparar para el futuro y revisar el pasado), normativo-disciplinario (reglamentación jurídica que sustenta el accionar reglamentario de *la policía*) y educativo-instructivo (formación *correcta* que imparte la institución). La combinación de

variables múltiples que requiere este tipo de cuestionamiento lo transforma en un nudo altamente rico para el análisis.

Bajo la Resolución N° 1350 del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires se aprueba el programa “Líderes para el cambio de la cultura institucional”. Allí se arroga la pretensión de lograr el “fortalecimiento de personas claves por su conducta ética, reconocimiento social y profesionalidad policial, instalar un cambio en la cultura que reduzca las conductas contradictorias (...) e instaure prácticas conforme a valores ético-jurídicos”.<sup>41</sup>

Aparecen entonces, como tres puntos fundamentales del plan, la *cultura instalada*, las *conductas contradictorias* y las *personas claves*. Estableciéndose las primeras delimitaciones entre el marco legítimo de acción, la acción propiamente dicha y los actores individuales. El plan hace centro en la Subsecretaría de Formación y Capacitación, con la asistencia de la AGAI para los diagnósticos de corrupción y abuso policial a través de la “observación empírica [que] devela un quehacer profesional fundado en normas y valores paralelos y contradictorios a los que informa la enseñanza académica”.<sup>42</sup>

La *cultura institucional* actúa como un conjunto de elementos que un grupo construye como modos legítimos de hacer las cosas. Opera, entonces, como modelo o guión para la acción, como proceso de cohesión y significación entre los sujetos. La metáfora utilizada en los delineamientos del programa es una figura de capas geológicas que van (y sobre todo han ido) superponiéndose y sedimentando a lo largo del tiempo. Involucra ineludiblemente a *lo viejo*, ese componente arcaico que aún se mantiene en esta policía *moderna*.

De esa forma puede notarse la intención de los funcionarios oficiales por construir una imagen de contrastes donde aparezca una nueva policía; que se ha renovado con una flamante plana mayor, régimen de ingreso y organización a estrenar, y una fuerza inédita (PBA 2); camina sobre un suelo primitivo, pavimentado en un paradigma diferente. Así, en este nivel

---

<sup>41</sup> Resolución N° 1530 del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires.

<sup>42</sup> *Idem*.

de fundamentaciones, se logra una cantidad no despreciable de aire para maniobrar. Aliviando la responsabilidad de la gestión que reconoce (y dice intentar cambiar) la existencia de prácticas *viciosas* dentro de la fuerza. Adquiere, a su vez, argumentos para profundizar el proceso de reorganización en general:

Si bien es cierto que toda la Reforma está encaminada a producir cambios profundos en la institucionalidad policial, cambios en los modelos de organización, cambios en los escalafones, en los diagramas de distribución de las fuerzas de despliegue y tantos otros [...]. Pero en realidad el cambio que al que mayor significación le acuerdo, porque es tal vez el único que garantice una continuidad profunda, es esta propuesta de cambio de la cultura institucional. (Discurso Arslanián)<sup>43</sup>

Se ha constituido una doble relación entre el aspecto reglamentario de las reformas y el cultural, en la que se dan sentido y fundamentos mutuamente.

En los informes que se han recopilado para la realización de este trabajo (Proyecto de Implementación de acciones, tríptico de divulgación para interesados, resoluciones, discursos, justificación y cuerpo del programa) aparecen diferenciaciones de *las culturas* de acuerdo al modo de expresión que encuentran dentro de la corporación policial. La *cultura institucional objetivada* en las estructuras de organización, una *cultura incorporada* que están presentes en los esquemas de percepción y valoración de los sujetos, y una *cultura actuada* que se traduce en las prácticas que se verifican en la realidad. Nuevamente, el concepto planta sus matices según se refiera a las normas formales, la subjetividad de *los policías* y las acciones concretas. Omitiendo, a priori, el etiquetamiento de su procedencia, integridad o legalidad.

Los esfuerzos necesarios para incidir en los patrones corporativos que contienen e impulsan las acciones tienen en cuenta un componente cuya centralidad es ineludible para la institución policial estudiada, ya que es un elemento componente del Estado de Derecho: la relación con las normas legales instituidas. En referencia a eso, en los documentos del Ministerio de Seguridad se distingue la *cultura tolerada* y la *cultura subalterna*, distanciadas

---

<sup>43</sup> “Palabras del titular de la Cartera de Seguridad en el CAEEP brindadas en el marco del Programa Líderes para el Cambio”, Ministerio de Seguridad, 14 y 15/05/ 2007.

de lo institucionalmente aceptado. El peso que estas adquieren revela el nivel de institucionalidad (léase legalidad) que la *cultura legitimada* expresa.

El problema que la *vieja cultura* contiene es que se ha conformado en una institucionalidad totalmente diversa, con normas y valores contradictorios con la enseñanza de las academias policiales.<sup>44</sup> El problema, entonces, no se identifica en las estructuras normativas que sostienen a la institución, sino en la cultura que los sujetos han incorporado y que se traducen en las prácticas de la realidad. La *desviación* de la norma es lo que genera la inversión de los valores. Pero, ¿de qué valores se trata? En la revisión del programa no se ha encontrado una alusión clara a esos valores que intenta fomentar, ni a aquellos que intenta remover. Hay un gran vacío de definiciones con respecto a esto: tampoco se señalan procesos que hayan contribuido a la pérdida de esos valores, ni momentos en que hayan estado presentes.

A sí mismo, en un discurso, el ministro de seguridad dedica unas palabras a la opinión pública, y con ella a los valores que *la gente* rescata o condena de la institución:

La gente sabe que esa es la mala policía, la policía que no quiere, la policía divergente, la policía que discrepa con los valores apetecibles, entonces la gente es el primer termómetro (...). [Nuestros cambios] van a estar acompañados por una opinión pública que va decir: “Caramba, algo cambió. La policía está cambiando. Fijate vos, no hacen lo que hacían antes. Me pasó esto y a diferencia de la otra vez, esta vez obtuve una respuesta rápida. No lloraron. No dijeron que no ganaban ni para el pan. Se mostraron sólidos, tranquilos, concretos. No dijeron que el chaleco no funcionaba, que la pistola estaba torcida”. (Discurso Arslanián)<sup>45</sup>

La tranquilidad, solidez, rapidez e integridad son valores de trascendencia general. Ninguno de ellos carga con bondades específicas para una tarea que se jacta de contener conocimientos y habilidades únicas. Ellos “no lloraron”, porque esta policía no debe quejarse,

---

<sup>44</sup> Las academias policiales son imaginadas, en esta problemática, como un lugar de “pureza” inicial que no vuelve a repetirse en la carrera policial. El *rito de pasaje* que se atraviesa en esa institución, apoyado fuertemente en la “destrucción de *lo civil*” (Sirimarcó:2004a), queda en el imaginario policial como el espacio incorruptible de la fuerza. Por esto, se lo asocia a la unidad entre *conocimiento policial y moral policial*.

<sup>45</sup> “Palabras del titular de la Cartera de Seguridad en el CAEEP...” (2007)

y porque no debe mostrar debilidad. El llanto *es* cosa femenina, por lo que queda para mujeres y para *maricas*.

En una encuesta realizada entre inspectores, capitanes, tenientes primeros y tenientes, se propusieron como los valores prioritarios para favorecer a la PPBA la honradez, apego al bien y la justicia, responsabilidad y disciplina (por orden de mayor prioridad). La valentía, tolerancia y solidaridad quedaron en los últimos lugares. El policía televisivo, que ayuda a los niños y se bate con el mal sobre los vagones de trenes en marcha no es el preferido de los policías *de la realidad*. La honradez y el bien se definen ligados a cierta actitud moral que no necesariamente incluye la legalidad o la transparencia. Muestra de la lejanía con respecto a la estructura estatal en particular (ya que trátase de un engranaje de ese dispositivo) y a la sociedad civil en general (en tanto conjunto de brazos estatales que actúan en y administran la ciudadanía). La *fuerza* es interpretada en su distancia de *lo civil*, como componente formativo de su realidad. Y es en esa situación de soledad donde se han establecido los valores que la atraviesan.

“Líderes para el cambio de la Cultura Institucional”<sup>46</sup> apunta sus esfuerzos a cambiar el contenido de la cultura con la que se identifican los uniformados, pero sobre todo, intenta incidir en ese círculo visiblemente cerrado de definición de virtudes. ¿Cuáles son las razones explícitas que sustentan un cambio de *contenidos*?

En primer lugar por la tensión que genera la convivencia de dos sistemas distintos: uno formal y otro informal. La intención es, desde este punto de vista, frenar una institucionalidad paralela que avanza generando tensiones dentro de la institución. Gobernar la seguridad, en el campo de “los derechos y las garantías constitucionales” es contradictorio con un sistema que carece de una lógica unívoca y homogénea, la universalidad de la ley significa también su uniformidad de sentido. El programa emerge con el objetivo de generar un abandono de la

---

<sup>46</sup> De ahora en más *Líderes*.

*sub-cultura* para volver a la cultura de la institución, retomar los valores de la *ética policial* para terminar con esa doble lógica.

Pero también aparece, en varios pasajes del plan (pero no siempre) el acento en el aspecto delictivo que esa otra cultura ha asumido. Lo cual encierra otro tipo de problemas y otras posibilidades de solución. Ya no es un sistema enmarañado entre dos dinámicas distintas y, a veces, contradictorias. Sino la aparición del delito como parte integrante del accionar de la institución. La *tarea policial* está, y ha estado, profundamente relacionada y definida en el trabajo con delitos (Sánchez, 2006). Sobre todo en el siglo XX, la institución policial moderna se ha identificado como cuerpos administradores de la criminalidad, campo del que se ha construido una disciplina de investigación con relativo peso entre las cuestiones de la seguridad en general.

Ahora, resulta evidente que esa relación histórica ha sido externa. El delito como un elemento ajeno a la policía, y al que ésta debe *combatir*. En este sentido, delito y policía mantienen una relación familiar desde mucho tiempo atrás. Conflictiva, sobre todo en términos gubernamentales, resulta esta relación cuando el delito es parte integrante de los métodos de seguridad.

Las principales prácticas delictivas que desde el Ministerio de Seguridad reconocieron en las policías de la Provincia de Buenos Aires dieron lugar a la construcción de una tipología a cargo de la AGAI, sobre la que manifiesta trabajar el programa *Líderes*: tratamiento y fugas de detenidos, extorsiones, enriquecimiento ilícito, tenencia irregular de bienes y arreglos clandestinos, exceso en los métodos de aprehensión y tenencia de armas irregulares, servicio irregular de vigilancia (prestación a privados), malversación de bienes públicos y tratamiento de bienes secuestrados, delitos sexuales, y degradación de la imagen pública de la institución.

Sobre esta base de delitos se promueve trabajar, en un par de jornadas de reflexión, con las opiniones de quienes integran los cuerpos policiales. Para el tratamiento de estos

problemas se planea sensibilizar y concientizar a partir de la realidad cotidiana de cada sujeto participante.

Otra cuestión, que también es lícita de ser leída como objetivo del programa (y con él de la Reforma en su conjunto) es la *expectativa social* que rodea al brazo armado del Estado, y a cada *azul* que lo compone. Invertir la imagen que esa *vieja* policía dejó, y lograr la “caricia social”<sup>47</sup> es también un horizonte. Una bondad reconocida por los policías a la Policía Buenos Aires 2 es la “imagen positiva” que genera en la sociedad<sup>48</sup>, incluso calificada por encima de la actuación, la organización y la preparación con la que ese cuerpo cuenta.

Como última arista emerge, frente al mismo interés de generar el *cambio cultural*, garantizar los avances de la Reforma. La sustentabilidad en el plano cultural-simbólico de los cambios ya introducidos a nivel orgánico es parte de los propósitos del proyecto analizado.

Ahora retomaremos una noción dicha al pasar líneas mas arriba. La *norma cultural* es un concepto central en el desarrollo, fundamento y oportunidades de este programa. De ello se desprende gran parte de las fortalezas y debilidades que involucra el plan *Líderes*.

La tarea policial ha sido enunciada en el programa como “esencialmente reglada”. Lo que se expresa en la importancia medular de la obediencia, plasmada concretamente en el poder de mando, correlato del liderazgo sobre los subalternos. Esto involucra que las órdenes del servicio sean cumplidas y que se observen las normas, terrenos que no siempre coinciden (razón por la cual ha sido un punto especialmente conflictivo en el diseño de la *Reforma*, sobre todo en su etapa preliminar de 1998). Entonces, la *norma* (en sentido abstracto, vasto y general) como esencia se expresa en el *poder*, la *obediencia* y el *liderazgo*. A pesar de esto, al plan lo ronda la idea de que “todo eso es reformable, una norma se cambia por otra”. El objetivo se abre paso en el ajuste de la *norma policial* con la ley. Si poder-obediencia-liderazgo son cualidades formativas intrínsecas a la actividad y al *ser policial* (Sirimarco;

---

<sup>47</sup> “Palabras del titular de la Cartera de Seguridad en el CAEEP...” (2007).

<sup>48</sup> Estos datos han sido extraídos de un Censo de Opiniones realizado por la Subsecretaría de Formación y Capacitación del Ministerio de Seguridad de la Provincia e Buenos Aires, en julio y agosto de 2006.

2004a), la ley surge como un elemento externo, en gran medida, que intenta redefinir el contenido de ese triunvirato de vigilancia.

Llegamos entonces a la *norma cultural*, la que incluso se interpreta como “mas duradera”, así como la mas difícil de modificar. En los diagnósticos oficiales la cultura está ligada profundamente con el paradigma militarista anterior. A lo que se suma la certeza sobre el espacio que la distancia de la norma legal:

Por más esfuerzos que nosotros hagamos en modernizar la Institución, con más tecnología, mejorar sustancialmente sus cuadros, escalafones, su política en materia de recursos humanos, hay algo que no se puede cambiar, me refiero sustancialmente a la necesidad de operar un cambio en la cultura institucional de la Policía de la Provincia de Buenos Aires, que tiene que ver con las prácticas cotidianas que venimos observando de distintos tipos de conductas, que implican una verdadera deformación del ejercicio funcional de los deberes y funciones. Muchas veces un abuso o conductas abusivas se transforman simplemente en normas o reglas finalmente aceptadas. (Discurso Arslanián)<sup>49</sup>

La “desviación” de los imperativos éticos-sociales (que tienen que ver con la tradición y la academia policial) y de las expectativas sociales (que transforma la cultura institucional en una sub-cultura comunitaria) se explica, para un sistema de virtudes corporativas establecidas bajo única incidencia de esa misma corporación, por la relación con otras instituciones. “Las fallas que vinieron de afuera”<sup>50</sup> son las revelaciones de los traspiés que *la Bonaerense* ha sabido tener.

El afuera es, en principio, los medios de comunicación (y su espectacularidad de la inseguridad y la imagen degradada que intentan traducir a la sociedad), pero ¿qué otros actores estarían “presentes” en el afuera? Ya que situarlos en el exterior es, en última instancia, situarlos en un espacio, y tenerlos en cuenta desde ese lugar. *Afuera* también quedaron cientos de policías (a través de la ley de prescindibilidad y de las sanciones de la AGAI) que pertenecían a la *fuerza*. También, allí quedó una *vieja policía*, y este es un intento

---

<sup>49</sup> Discurso del Ministro León Arslanián, agosto de 2006.

<sup>50</sup> *Idem*.

de dejar fuera una *vieja cultura* ¿Acaso también queda afuera una *vieja política*? La política, tan ligada a las cuestiones de la seguridad y el territorio (en términos sociales) sólo aparece considerada mínimamente al momento de las responsabilidades (que no es poco), pero no para las soluciones.

Sin permitir pensar en una situación generalizada de corrupción activa en la totalidad del aparato burocrático y político del Estado, al menos de los últimos años, la planta oficial de técnicos y expertos en seguridad individualizó la problemática, estrategia mas que suficiente para individualizar la solución. La que sólo podrá encarrilarse desde los componentes de la institución. Tales resultan los nuevos sistemas de control internos que la reforma otorgó al Ministerio de Seguridad: inspecciones realizadas y programadas desde dentro del campo de la policía, anclados en su estructura funcional y conformados por policías en funciones o retirados (de la PPBA u otros cuerpos civiles armados).

No obstante, se reconoce que la institución tiene dinámicas internas propias de permanentes intercambios entre lo que la institución delimita y lo que los otros actores (institucionales) le demandan. La relación con *los otros* se redefine en torno de lo que la policía toma y hace propio de los actores que la rodean, pero no como intercambio sino como apropiación. Esto, antes que nada, da pistas de la especificidad del *saber policial*, que se construye y transmite puertas adentro.

Específicamente, el programa *Líderes* se plantea como objetivo la reinstitucionalización de la cultura policial. Esto significa unificar las lógicas culturales paralelas, los dos sistemas; acabando con la subcultura. Modificar la relación entre la *cultura actuada* y la *incorporada* por los sujetos policiales, al igualarla con la cultura de la institución objetivada en las normas. Reinstitucionalizar significa, entonces, erradicar ciertas prácticas cotidianas.

También está presente la intención de “elaborar un compromiso ético”<sup>51</sup> con activa participación de los sujetos que integran la institución. Esto involucra un trabajo autorreferencial de *personas claves* que resultan tal por sus conductas, reconocimiento social y profesionalidad policial. Esta idea de *compromiso* parece incluir no sólo a componentes de la institución sino, sobre todo, a la sociedad (de donde proviene el *reconocimiento*). Este objetivo va de la mano con el de “fortalecer buenas prácticas policiales”<sup>52</sup> legitimadas interna y externamente. Y apunta al problema de la decadente imagen con que carga la institución.

En correspondencia con la relación interesada que el presente plan mantiene con la Reforma del Sistema de Seguridad, también la podemos ver reflejada en sus objetivos. “Garantizar que la reforma sea sustentable” para promover la apropiación de los cambios ocurridos en la fuerza. La estrategia a poner en práctica no pareció apuntar (al menos, no necesaria o únicamente) a promover en las jornadas de discusión las reformulaciones hechas, sino seleccionar personal que a priori se identifique con esos cambios y formarlos para que los promuevan en sus lugares de trabajo, buscando, lo que podríamos llamar, un efecto contagio. Y luego *legitimarlos* (a esos sujetos promotores) desde el mando de la institución con ascensos en los cargos.

Una clave estratégica que se propone poner en práctica para las jornadas de *Líderes* consistió en trabajar desde la cotidianeidad de la policía. Las jornadas de reflexión se realizaron cada dos semanas, mientras los participantes cada día volvían a sus lugares de trabajo. Esto provocaba la autorreflexión a partir de lo que cada uno vivía concretamente en sus lugares de desempeño, y una metodología recurrentemente utilizada en espacios pedagógicos: acción-reflexión-acción.

Las propuestas de las jornadas para el primer grupo giraron en torno del programa de Reforma y la propuesta de cambio cultural a partir de las conductas *desviadas*. Propuestas de

---

<sup>51</sup> Programa Líderes para el Cambio de la Cultura Institucional, Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires.

<sup>52</sup> Resolución N° 1350, Anexo II, MSeg.

cambios que formularon de manera individual los participantes del grupo impulsor (quienes han participado en los cursos en convenio con la Universidad de Barcelona durante los años 2005 y 2006) que acompañaron el proceso de formación para componentes de las comisarías y jefaturas distritales o delegaciones de especialidad, y que fueron reelaboradas por la Subsecretaría de Formación y Capacitación.

Las problemáticas identificadas por el ministerio, consideradas formadoras de la cultura paralela, fueron aglutinadas en tres ejes para su tratamiento en las jornadas de reflexión:

- 1) problemas con la prestación del servicio público de seguridad
- 2) contactos y vínculos profesionales necesarios para la prestación del servicio
- 3) organización interna de la fuerza

Los talleres se componían de cuatro jornadas de reflexión. En la primera el tema propuesto fue la cultura organizacional, en la segunda el liderazgo y trabajo en equipo, en la siguiente se trabajó en planificación estratégica y protocolización de prácticas, y la cuarta en la elaboración de un *compromiso ético* que los participantes llevarían a la práctica.

El programa estuvo dirigido al personal que reviste en los grados de Teniente, Teniente Primero, Capitán o Inspector. Que en su trayectoria “hayan exhibido mayor compromiso con los valores de una policía respetuosa de las reglas y tengan una mirada crítica de las prácticas policiales que se pretenden erradicar”.<sup>53</sup> En relación a ellos, el objetivo era alcanzar el fortalecimiento de los roles de esas *personas claves*. Que deben tener como requisito la capacidad de liderazgo sobre su grupo de trabajo.

Si el problema está asociado a los (dis)valores de la institución, la búsqueda de los posibles *Líderes* está guiada por una serie de competencias que se fomentarán a partir del desarrollo del programa:

---

<sup>53</sup> Resolución N° 1350 Aprobando el Programa “Líderes para el Cambio de la Cultura Institucional”. Ministerio de Seguridad, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

- Iniciativa-autonomía-sencillez: ejecución rápida y simple ante pequeñas dificultades que surgen cotidianamente, y capacidad para proponer mejoras.
- Liderazgo: habilidad para fijar objetivos en grupos humanos, orientando la acción del conjunto a su realización. “Motivar e inspirar confianza” es un requisito que ha sido resaltado.
- Nivel de compromiso-disciplina personal: la *disciplina* es un concepto que periódicamente se presenta en los discursos que circulan en los ámbitos policiales (de distinta calidad de contenidos). Con una presencia importante en las encuestas realizadas por el MSeg, la disciplina, como categoría vacía, es central en los diferentes niveles del sistema policial.
- Franqueza–confiabilidad–integridad: se inscribe, especialmente, en la búsqueda de coherencia entre *lo que se dice* y *lo que se hace*. En la práctica, entre lo que se discute en las sucesivas jornadas de reflexión (derivado de la Reforma *en el papel*) y lo que se haga en las tareas cotidianas.
- Habilidad analítica: las preguntas que se incluyen para dar cuenta de los comportamientos de los aspirantes a *Líderes* apuntan a la recolección de información, estadísticas y datos financieros (como una manía común de asociar la numerología con el criterio lógico).
- Liderazgo para el cambio: perfilado hacia la habilidad de comunicar una visión, esta cualidad permitiría que “esa visión no sólo parezca posible sino deseable para los integrantes de la [institución]”.<sup>54</sup> Entre las preguntas que se consideran asociadas a la problemática, nos resulta interesante detenernos en algunas de ellas. “¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con alguna estructura existente? (...) ¿Qué estrategias de comunicación o acciones simbólicas ha utilizado o utilizaría para señalar a sus subordinados o colegas un

---

<sup>54</sup> “Relevamiento del Perfil Requerido”, Documento de trabajo. Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, Subsecretaría de Formación y Capacitación.

cambio de rumbo?”.<sup>55</sup> Como si las preguntas para vertebrar las entrevistas fueran circulares y pudieran hacerse a la gestión institucional en su conjunto, o cómo si nos dejara pistas de aquellas cosas que está en condiciones de contestar de sí misma. Algunos dichos populares aseguran que sólo puede preguntarse aquello de lo que ya se tiene algo de respuestas. El Plan se ve, en estas cuestiones, con la delantera frente a una estructura que intenta cambiar, y con la retaguardia asechada por la comunicación y acciones simbólicas.

- Modalidades de contacto: incluyen, retomando las últimas palabras del punto anterior, vocabulario, persuasión, comunicación oral, impacto, expresión facial y gesticulación (entre otros).

- Desarrollo de equipos de trabajo: supone la capacidad de trabajar en grupos. Básica, de acuerdo a la planificación de las jornadas de reflexión (talleres de discusión grupales), generar focos de reproducción de las ideas surgidas de allí y sostener formas de trabajo policial asociadas al compañerismo.

Como en otros casos, el propósito de *formar a la policía* se va fusionando con la tentativa de *seleccionar a la policía*. Y aquello que comienza pensándose como objetivos a alcanzar va traduciéndose en requisitos a portar con anterioridad. Resuena, esto, a las primeras preocupaciones surgidas en la PPBA con respecto a la capacidad profesional de sus integrantes, allá por 1884 cuando la selección de los *más aptos* fue el criterio en que se expresó esa preocupación. La inquietud por la *formación* se plasmó en un primer proyecto recién en 1887, se trataba de una Escuela de Sargentos que nunca llegó a funcionar (PPBA, 1980). A partir de esos años los desvelos respondían a dos conjuntos de necesidades: formar los recursos policiales, y formar *civiles* para su ingreso a la *fuerza*. Con el establecimiento de las distintas *Escuelas* esas necesidades (y políticas) se combinaron diferencialmente. En la coyuntura de *Reforma* se multiplicaron los centros de formación básica y se impulsaron

---

<sup>55</sup> *Idem.*

centros de reentrenamiento policial y de especialidades policiales para satisfacer las demandas antes descritas.

*Líderes* ha combinado varios componentes. Si bien responde a una profundización de la formación de los policías, muestra una inclinación a funcionar como mecanismo de *selección* para los cuadros de mandos. Ese dispositivo para designar ascensos ha estado presente a lo largo de la historia de la PPBA, desde las primeras décadas con los exámenes tomados por el propio Jefe de Policía Juan Taquini (en 1910); hasta las Juntas de Calificaciones compuestas por consejeros de los rangos más altos que evaluaban a sus subalternos ( que estuvieron activas hasta 1997, momento en que la *Reforma* las disuelve). No obstante, es importante recuperar que a diferencia de antaño *Líderes* ha pretendido generar además un lugar de opinión y discusión entre los sujetos que integran la policía.

Las encuestas que se realizaron con anterioridad (para la búsqueda de información que sustenta al proyecto y plan de implementación), así como la dinámica propuesta para la reflexión constituyen gestos que le dan presencia a una voz que estuvo ausente por mucho tiempo, o que ha sido expresada en tonos muy bajos. Indudablemente, hay partes de ese proceso que han sido cumplidas con distinto ímpetu. Entre los objetivos específicos que se plantearon para la ejecución con el primer grupo del programa se delineó, entre muchos otros: detectar problemas, analizar las causas y elaborar propuestas de soluciones posibles. Objetivos que estaban cumplidos desde el diseño inicial del programa, donde se presenta el estudio de la AGAI sobre los principales problemas, se instituye el trabajo desde la *cultura institucional* como reservorio de causas, y se hace eje en los *líderes* como elemento-contagio para la búsqueda de soluciones.

Las relaciones peligrosas siguen, en *Líderes* (pequeño epifenómeno de una totalidad policial de la que no olvidamos su extensión), estando vigentes. La carátula de *baja política* (L'Heuillet, 2001), en tanto infraestructura de la política, se confirma en su insistencia de mantener lejanos los adornos diplomáticos. La autonomía policial se rejustifica, una vez mas,

en las “fallas que vinieron de afuera”. Conservar distancias asegura reservar una “decidida participación de sus componentes” para buscar esa solución, que “sólo se puede ejecutar desde dentro del sistema”.<sup>56</sup>

Siguiendo a Stella Martini sostenemos que la definición de los problemas delimita quienes son los actores legitimados para intervenir, así como la indefinición aleja las posibilidades de abarcarlos concretamente (Martini, 2002). La vaguedad en torno de los valores que perdió la policía, la etapa en que fueron perdidos (sustituyéndolos por otros) y la indeterminación sobre qué acciones son esperables a partir esos valores, plantean una importante separación entre la denigración social constante (amplia, difusa, múltiple, no necesariamente coherente y polisémica) y la capacidad experta para abordar la problemática.

*Líderes* abarca, con su especial metodología, los tres puntos que se consideran fundamentales para la profundización y continuidad de la *Reforma*. La *cultura instalada*, como conjunto de patrones legítimos que reprimen y fomentan modos de actuar, pensar e identificarse, es abordada desde las jornadas de discusión planificadas, así como con la red simbólica puesta en juego a partir de cada discurso público (del elenco de gestión en general, y del Ministro particularmente) y de muchas de las acciones del gobierno de la seguridad. Para las *conductas contradictorias* se reservan los múltiples (nuevos o renovados) sistemas de control que, precisamente, se lanzan sobre las acciones ilícitas (de acuerdo a lo que la gestión define como ilícito). Las *personas claves* ha constituido un punto fundamental (y fundamentalmente trabajado) a través del sistema de selección y ascensos.

Así queda esbozado el ambicioso proceso que, entre otras muchas cosas, se enfrenta al retrato social (donde los servidores del orden tienen mil rostros). Y como una pieza dentro de una colección, se propone decir algo más dentro de una larga historia. Que la *yuta*<sup>57</sup> sea

---

<sup>56</sup> Resolución N° 1350 Aprobando el Programa “Líderes para el Cambio de la Cultura Institucional”. Ministerio de Seguridad, Gobierno de la Provincia d Buenos Aires.

<sup>57</sup> Expresión popular peyorativa para dirigirse a la policía. Así como *covani*, *rati*, *gorra*, *tira*, *taquero*, *botón*, *cana*.

sinónimos de *líderes* hoy parece inimaginable, pero los mitos se resignifican (y renuevan) en la práctica.

## II.2- El mundo interior: de la institución a los sujetos

En este apartado se trabajará a partir de las inquietudes sembradas en la primera parte de este capítulo. Tratando de sumarle a la perspectiva (y lectura) institucional sobre la cultura policial, algunas cuestiones iniciales de inclinación etnográfica. Los emergentes aquí desarrollados se apoyan en un preliminar trabajo de campo dirigido por estrategias cualitativas, especialmente observaciones de campo y entrevistas antropológicas. Las observaciones fueron realizadas en la Escuela de Formación Básica “Juan Vucetich” ubicada en el predio Pereyra Iraola, siempre en el marco de actos abiertos organizados por el Ministerio de Seguridad. Y las entrevistas fueron realizadas durante el año 2007, y los primeros días de 2008. Todas con funcionarias del Ministerio de Seguridad (de la Sub-Secretaría de Formación y Capacitación) y policías (en su mayoría varones) en funciones en distintos puntos de la Provincia de Buenos Aires, que tenían entre 21 y 33 años. Los/as policías eran todos/as oficiales, excepto un sargento primero, que egresaron de la *Escuela* dentro de una franja de cuatro años antes o después de iniciada la *Reforma* (año 2004). A pesar de esa angosta diferencia de años la mayoría hizo diferentes cursos en su formación (en cuanto a duración, lugares, especialidad y régimen).

Para llevar adelante el trabajo de campo y el análisis de los datos que fueron recopilándose, se han tenido en cuenta las reflexiones de Palacios Cerezales en relación al abordaje que las ciencias sociales han sido capaces de realizar en torno de la policía como objeto de estudio. Sobre todo, dos obstáculos que deben superarse para quebrar la alta opacidad de la policía: uno de ellos es la *tradicción de secretismo* propia de la institución (más acostumbrada a investigar a otros que a ser investigada); y el otro relacionado a los prejuicios

de los/as investigadores/as, ronda la glorificación o la condena del sujeto de estudio con que suelen comenzarse los análisis (Palacios Cerezales, 2005). Tener presentes, y tratar de sortear, estos problemas ha servido de guía para el desarrollo de la investigación. Compartimos con Mariana Galvani la experiencia de “las situaciones de entrevista [donde] los policías creen cuestionado su lugar de interrogadores cuando es otro el que les hace las preguntas a ellos” (Galvani, 2007:17). Para escapar de esos terrenos de disputa las entrevistas han sido planteadas desde la *ingenuidad* de quien pregunta, con la expectativa de quebrar el manto de perorata repetida. En sentido opuesto a lo que de antemano podríamos habernos imaginado, *los* policías accedieron fácilmente a las entrevistas, espacio que encontraron como uno de los pocos momentos en que son escuchados. Sin embargo fue preciso, siempre, despegarme de la identificación de investigadora con cuestionadora. Lo que se relaciona directamente con la propuesta de Palacios Cerezales, la común circulación de críticas parabólicas a la institución (y especialmente a los servidores del orden) o los reclamos que la consideran solución última de un estado y una sociedad que se consideran *enfermos*.

Un tercer obstáculo que el autor citado subraya es la falta de una tradición de análisis del papel social de la policía. A pesar de que esto constituya una característica de la temática, no ha significado un inconveniente para el desarrollo del trabajo de campo (posiblemente por los alcances, aún no tan ambiciosos, de este trabajo).

Se ha decidido presentar la información organizándola en cinco tópicos. Se espera de ello que la exposición de las ideas resulte más clara, y que se evadan confusiones o reiteraciones en la recuperación de la palabra de los actores.

## II.2.a- La disciplina

Gran parte de las oportunidades en que aparece la noción de disciplina se liga-explica a partir de un concepto polisémico, que toma variadas formas, y que por ello se vuelve capaz de abarcar múltiples situaciones (del peligro de decir todo al de no decir nada). El *régimen*

*policial* funciona como un espacio de totalidad sobre el que necesariamente se desarrollan las prácticas (simbólicas, discursivas, sociales, económicas, internas, externas, etc.) policiales. Pero que no aparece explicado o referido concretamente en las entrevistas. Es un lugar conceptual en el que encuentran refugio las más diversas prácticas y fundamentos.

En un nivel de significaciones, especialmente para las connotaciones relativas a la primera etapa de formación (en las *Escuelas*) el *régimen* implica limpieza, silencio y rutina. Se trata de incorporar una serie de ritmos del espacio físico que se ocupa transitoriamente, lo que involucra gestos que los individuos van repitiendo diaria y mecánicamente. Desde el pelotón de limpieza a las tareas de guardias incluyendo los “pelotones nocturnos que hacen justicia”.<sup>58</sup> Se trata de normas puntuales presentes en ese sector de la institución, no extensibles a otros ámbitos policiales (como las comisarías o los cursos de reentrenamiento).

El régimen disciplinario, retomando a Foucault (Foucault, 2006a:184), contiene una referencia correctiva del castigo. El que “tiene por función reducir las desviaciones”, por lo que se privilegia al castigo del orden del ejercicio físico o de las tareas básicas que deben cumplirse en el lugar, algunos informantes (oficiales de la PPBA) describían los castigos de la siguiente forma:

Francisco: *imaginaria es el que recorría a la noche y cuartelero a la tarde y la mañana, y bueno, una clase de reto era antes que te pongan apercibimiento, era [que te envíen a] imaginaria. Te ponían en imaginaria de dos a cuatro de la mañana...*

Ariel: *como un castigo por ahí puede ser no hablar por teléfono, no fumar, no varía mas de eso... oooh algún baile mas que otro, de gimnasia mas que nada... yy... lo que es castigo y todo eso... no... no... no es tan exigente como antes, que por ahí se bailaba mucho mas o se sacaba a la madrugada... eso ha cambiado un montón... no se notó mucho*

---

<sup>58</sup> Expresión surgida de una entrevista, se refiere a situaciones en que uno de los cadetes cometía alguna falta dentro de la *Escuela* por la que, luego, debía pagar toda la compañía. Siempre se refiere a contextos en que el responsable tiene consciencia de su falta, aunque no necesariamente intención de cometerla. La *venganza* se realizaba durante las noches por pequeños grupitos de cadetes.

El castigo encierra siempre un contenido de aprendizaje a transmitirse, comúnmente es educativo para el cuerpo (flexiones, trotes, estar parados en *firmes*, sostener una estaca). Pero en otras ocasiones se combina la educación corporal con la formación intelectual de los cadetes. Ya que ejercitar el cuerpo significa, además, “preparar el terreno” para incorporar otro tipo de conocimientos (Sirimarco, 2004a):

Maximiliano: (...) *y vino un tutor que se iba, nosotros no sabíamos que se iba, o sea le habían hecho la despedida esa noche en el salón de juegos y eso...y nos levantó y nos hizo agarrar a todos el código penal y nos hizo arrodillarnos, estirar los brazos con el código penal y leer no se que artículo no se cuantas veces... dice [el tutor] eeh... “y acuérdense de este artículo porque este artículo es el que los va a salvar”, era de la legislación policial...*

Los castigos van redefiniéndose a medida que la carrera policial sigue adelante. Cuando el período de preparación ha terminado, ya en sus lugares de trabajo, se trata de sanciones económicas (suspensión sin goce de sueldo, aproximadamente unos \$50 por cada día para los oficiales), traslados, tipos de tareas a cumplir dentro de la misma dependencia (el caso de uno de los entrevistados que de chofer de la comisaría pasó a hacer *rondín* en las calles) y horarios que cubrir (las opciones en este sentido son horarios fijos de lunes a viernes o las famosas “24x48”–24 horas de trabajo continuas seguidas de 2 días de descanso–): “*Sabés que es lo que te cambia la vida? ... lo que a vos te cambia la vida es el horario... que estés 24 horas fuera de tu casa...Me entendés? ...*”

En última instancia, en todos los casos, las sanciones se imprimen en el cuerpo del sujeto policial, pero en los aspirantes se hace sin mediaciones (es una relación directa y visible). Porque la *formación* (situación plena en la que se encuentran durante su paso por las *Escuelas*) es profundamente física, y su metodología es disciplinaria:

Pablo: (...) *lo odié tanto al tema del almuerzo, era tan insignificante que si o si parecías un galgo, viste así, eras cadete así [se aplasta los cachetes], si yo te muestro las fotos... estaba chupadísimo, pero tenías un físico espectacular... una agilidad bárbara porque estabas todo el día corriendo, ya sea en el campo de instrucción, en educación física, todo, las milongas, todo daba*

*lugar a que siempre tuvieras actividad física. Lo que no había era alimentación acorde a lo que la exigencia física te exigía... justificado o no... pero...*

Durante su estadía en la *Escuela* todos los cadetes deben utilizar ropa igual entre ellos, llevan de antemano (ya que se les pide por escrito cuando les anuncian que han sido aceptados para realizar los cursos de ingreso) iguales elementos para las comidas (vasos, platos, tenedores y cuchillos), el mismo peinado para las mujeres (pelo recogido con rodete) o corte de pelo para los hombres (que además deben afeitarse todos los días para sortear la prueba del “papelito”<sup>59</sup>).

Además de la uniformidad, la formación se expresa en la firmeza del cuerpo: *gana* el derecho de desayuno la compañía<sup>60</sup> que grita mas fuerte el himno nacional que cantan cada mañana mientras izan la bandera (cuando la fuerza de las voces no es suficiente, los cadetes quedan formados cantando otras marchas o canciones patrias), y “le da el ok a su instructor” (lo que es esperable se convierta en recompensa) quien llega antes a las aulas una vez que todos han desayunado.

Tal como lo ha desarrollado Foucault en sus innumerables preocupaciones por las disciplinas, se puede decir que implican “una coerción ininterrumpida, constante, que vela sobre los procesos de la actividad más que sobre su resultado y se ejerce según una codificación que reticula con la mayor aproximación el tiempo, el espacio y los movimientos” (Foucault, 2006a:141).

Claramente administrados los momentos y modos de las comidas, el descanso, las técnicas de operaciones policiales, la instrucción teórica, la higienización, etc. Que en algunos casos encuentra extensión en la vida de los sujetos fuera de la *Escuela*, tanto los fines de

---

<sup>59</sup> La prueba del papelito consiste en pasar por la cara de los cadetes el borde de una hoja de papel. La aprobación se otorga cuando no hace ruido, si llegara a sonar es porque, a pesar de no ser visible, hay vello.

<sup>60</sup> Se dividen en compañías femeninas o masculinas (no son mixtas) según la primera letra del apellido. Eso determina el lugar adonde duermen y se higienizan diariamente. También por compañías desayunan y cenan. Luego, para las clases, esas compañías se subdividen en aulas (que son mixtas); con las cuales almuerzan y meriendan.

semana que vuelven a sus hogares como cuando terminan el primer módulo de formación (es el único momento en que los cadetes viven en un régimen de internado). Expresiones como “era mas despelotado, entrar a policía me puso así”, son comunes entre, sobre todo, los oficiales mas jóvenes.

El trabajo apoyado en la idea de la “política del detalle”, propuesta por Foucault, aporta al desarrollo de cierta *ortopedia* practicada. La actuación constante sobre pequeños gestos vuelve continuo, insistente e incansable al proceso de formación. Una vez en sus *destinos*, en despliegue pleno de su trabajo policial, los uniformados repiten movimientos sin poder retener consciencia de ellos. “No sabés como, pero te salen” (en referencia a métodos de inmovilización, esposamiento y detención). Allí, en esos actos, la disciplina se hace efectiva, silenciosamente.

De la misma forma funciona la relación que establecen con el arma. Reconocen que hay situaciones que los pueden hacer perder el control sobre sus actos, pero nunca esa irrupción emocional se puede relacionar con el arma:

SC: *¿y ser de la ciudad es mas fácil para trabajar?*

Maximiliano: *y... no, no... porque por ejemplo...Y si yo hubiese estado en la pelea de Santiago [un amigo], y que hacía yo..? le partía la cabeza al Gonzalves [contrincante de Santiago], me entendés? Y... “acá no se mete nadie, se van todos para atrás, se van...” porque lo primero que hago... me... me enloquezco... no te voy a decir que me voy a enloquecer al punto de sacar el arma, porque eso... ya es... una vez que vas a la escuela te lo metieron tanto en la cabeza...*

En el arma se condensa la rectitud de la formación y el respeto a los símbolos de la institución. La investidura, donde encuentra expresión el honor, tiene su punto fuerte en el arma. Como muestra pragmática de esto las importantes sanciones para los casos en que les sea robada el arma, pero sobre todo, el sobre dimensionamiento de esta falta en el imaginario de los policías.

Las disciplinas están, usualmente, intrincadas con la *formación* que recorre las representaciones sociales del ámbito policial. Por ello es que los/as remite constantemente a sus pasos por las academias de ingreso. Su importancia reside en *formar el carácter*, lo que se busca obligando iguales respuestas para diversas situaciones (que incluye agresión y humillación como primeras cuestiones, sacrificio y esfuerzos como sus explicativos).<sup>61</sup>

La voluntad es algo incuestionable dentro de los mecanismos formativos: “no te pregunto si podés, hacélo, a mi en la escuela no me preguntaban si podía...”, decía un oficial evocando la manera en que se dirige en la comisaría donde cumple funciones. Los/as cadetes no deciden cuando *no pueden más* con el ritmo físico; en todo caso lo decide el propio cuerpo, de manera abrupta y definitiva, José lo grafica de la siguiente forma:

José: *siempre había un régimen de disciplina, nadie se podía mover de la formación, nada de sacarte el mosquito, nada de tocarte ni pelliscarte, ni rascarte... aguantar... lo que sea... y si te caías tenías que caerte desplomado, nada de caerte a medias... si..? cosa de ir a sanidad o a cuerpo médico y listo...*

Del orden del gusto, las preferencias y el discernimiento, la voluntad queda fuera de los aparatos formales universales de la ley que el/la policía debe hacer cumplir. Lo volitivo suele estar confundido con *lo indisciplinado*. Ocurre que indudablemente, al tratar un problema concreto, la universalidad debe verse ajustada a la realidad. Y la voluntad, que no se permite ser socializada en las academias, se convierte en discrecionalidad. Aquí una de las líneas que nos remiten al apartado anterior, donde la gestión de gobierno tipologiza los delitos devenidos de *malas decisiones* individuales. Y se propone colectivizar los conflictos y situaciones particulares de trabajo.

Finalmente, nos parece relevante, rescatar las resistencias a la disciplina que se despliegan dentro del *mundo policial*. Contrariamente a lo esperable (por ser superficialmente visible en otros terrenos) el régimen disciplinario es *resistido* no ya con una elusión de los

---

<sup>61</sup> Sobre el *sacrificio* como dispositivo formativo en las instituciones policiales ver (Hathazy, 2004).

mecanismos (evitándolos directamente, o haciendo *trampas* para disminuir sus efectos) sino redoblando su intensidad:

José: *es cuestión de cuerpo, todos teníamos que defendernos entre todos, si nos iban a milonguear, que nos milongueen a todos, no a uno solo... si empezaba uno a hacer flexiones de brazo, hacé vos también, si? Por qué va a sufrir él por todos, suframos todos*

SC: *¿Pasó alguna vez de que lo mandan a uno a hacer flexiones de brazos y se ponen todos?*

José: *sí, si, una vez [el instructor] me preguntó si sabía hacer lagartijas, yo creía que sí... las flexiones de brazo con palmas de manos cada vez que subo... pero, me las hizo hacer golpeando manos y pies... así [José se tira al piso y muestra como son las lagartijas] me hizo hacer 35, pero de calentura le hice 37... y terminé y todos abajo, me estaban mirando todos y se mandaron al piso a hacer lagartijas...*

La demostración de que el cuerpo puede, incluso, mas de lo que se le obliga, evoca una voluntad invisible “hago mas flexiones porque puedo y quiero” sería la enunciación ausente. Dar más de lo que es requerido es sobrepasar los límites, subvalorar la orden impartida (minimizándola) y evitar la reedición de esas exigencias:

Maximiliano: *(...) venían [los instructores] a la hora de cambiarte para ir a gimnasia y te decían “corriendo a los cofres... no llegaron, más rápido al pie de la cama, a los cofres, al pie de la cama...” y no llegabas una, dos, tres veces... ya después dabas todo, dejabas todo y se terminaba ahí, listo chau... bajen...*

Es en la red de representaciones que se suman a la articulación de cierta cultura policial donde se arraigan los símbolos más militaristas y conservadores de la institución. Son esos mismos valores los que permiten una diferenciación de los modos de actuar policiales con los del resto de la sociedad, permitiendo una revaloración del ser policial. Las reglas propias por las que parece regirse la policía provocan un importante hermetismo que envuelve con un halo de secreto a los policías. En este sentido el programa *Líderes* significó una hendidura por donde abrir discusiones, ya que dejaron de ser considerados/as sólo sujetos

repetitivos de ciertos mecanismos. Implicó también preguntarles a sus participantes qué piensan, e incluso dudar sobre los consensos implícitos incorporados en la etapa preliminar del trabajo. Debido a que esta práctica de apertura ha sido poco usual en la institución, el plan se encontró con obstáculos.

Como última cuestión de este punto, es para señalar la complejidad del propósito de fomentar el trabajo en equipos conformados con distintas organizaciones de la sociedad dado que los grupos de reflexión estaban compuestos sólo por policías. Quienes entre otros acuerdos tácitos comparten el de la troncalidad de la disciplina (con una carga semántica y práctica, como hemos visto, específica).

## II.2.b- Violencias

La institucionalización del poder policial se sitúa, históricamente, en un complejo proceso de conquista estatal del monopolio de la violencia. Es junto a este concepto que la policía fue separándose del derecho administrativo e iniciando un proceso de especificación dentro de las estructuras estatales.

De cierto modo, introducirse en el campo de la seguridad implica atender a las específicas herramientas que componen el saber policial (del que se genera una mirada y un conocimiento concreto sobre la sociedad). En el que la *violencia* significa un cohesionador de las redes sociales, a la vez que su amenaza (Palacios Cerezales, 2005), además de un eje formativo de la identidad institucional.

Ejercer la violencia hacia el exterior, y espectacularizarla en una serie de *rituales*, se liga al aprendizaje de su administración hacia el interior. De allí que la existencia de esta variable actúa como limitación y generador de acciones y representaciones corporativas.

La necesidad de demostrar la docilidad de la violencia para un cuerpo policial (lo que significa también docilidad corporal hacia la violencia) es un engranaje central de la actividad

en la calle. Mostrarse rudos, decididos y fuertes es parte del trabajo, cuando el *temperamento* es también práctica:

Maximiliano: (...) *Cosa que pasa en algún quilombo, a vos te gritan, pero vos tenés que gritar mas, vos sos el que tenés que dar el ejemplo, sos el que... a vos te tienen que respetar, vos tenés que respetar también, pero vos te tenés que hacer respetar porque vos sos la autoridad...*

Ponerse de acuerdo antes de detener a una persona porque sólo debe hablar uno: “*Si vos le decís una cosa y tu compañero dice otra, queda a la vista que tienen diferencias, eso el caco lo aprovecha*”. Si es posible *darle un empujoncito o torcerle el brazo* en el momento de la aprehensión los/as policías aprovecharían la oportunidad. No se presenta como necesidad ser violento/a, pero sí demostrar la posibilidad de serlo. Los agentes públicos se creen como focos aglutinadores de violencias sociales, que se activan hasta cuando intentan separar, neutralmente, peleas callejeras. Grandes receptores de las violencias urbanas, funcionan como chivos expiatorios de la furia social que se divorcia de sus causas: los que se están peleando se unen para enfrentar a la policía cuando intenta separar.

Durante el período de formación, la violencia es concentradamente psicológica, frases como “el pecho frío que se vaya” son recurrentes en las entrevistas. La debilidad frente a experiencias violentas aparece apegada a figuras de *lo femenino*, un oficial nos comentaba que en medio de un ejercicio físico de gran intensidad se les *arengaba* de la siguiente forma:

José: (...) *y te hacían la psicológica todo el tiempo, te caías, listo ya hacé de cuenta que no sirve.. “ese que pida la baja, que pida la baja”... “firme la baja, yo si quiere se la hago, se la tramito”. Todo un trabajo psicológico, y “vaya y dígale a su madre que perdió, que perdió por tierno” y así... y eso te trabajaba mucho...a algunos los hacía sacar mas pecho, a otros lo hacían respirar mas hondo y viste...*

Disponer el cuerpo de determinadas maneras, muchas de las veces poniéndose en ridículo (leer arrodillados, cambiarse sucesivamente de ropa quedando con las prendas

mezcladas, etc.) para luego *incorporar* el conocimiento: leer la legislación policial, entrar a las aulas, salir al campo para entrenar.

En los espacios de trabajo, ya entrados a la carrera policial, la resistencia al frío, al sueño y al hambre son parte del cotidiano (especialmente para los niveles de menor rango, que se dedican a vigilar las calles, cuidar esquinas, patrullar rutas, etc.). Al acostumbramiento de la helada en la frente, del orden de las condiciones concretas de trabajo, se suma el nivel de predisposición emocional: la imposibilidad de separarse, relajándose, de las obligaciones públicas; en ningún momento dejan de estar obligados a responder frente a los requerimientos policiales, Francisco verbaliza así su sentimiento:

Francisco: *Un montón de cosas que te da la policía... y bueno, pero te saca otras, es un ambiente... vos sos las 24 horas del día policía... no es que te sacaste el uniforme y dejaste de ser policía, yo he llegado a mi casa a las diez de la noche y a las once me llamaban por teléfono, o me venían a buscar en el móvil, que me tenía que presentar de vuelta, me tenía que uniformar de vuelta y presentarme en la comisaría...*

Mariana Sirimarco ha trabajado profundamente la condición de *ser policial*, en tanto proceso dinámico de construcción de un sujeto obediente, del que debe “destruirse” todo rasgo de civilidad (Sirimarco, 2004a:278). Este pasaje se apoya en una travesía de rituales entre los que la *milonga*<sup>62</sup> es el más conocido. Antropológicamente, sólo quien ha pasado satisfactoriamente por ese ritual tiene legitimidad para *iniciar* a otros. Los policías cuentan sus eventos de *bailes* cargados de nostalgia, son más medallas de guerra que causas de rencor: “*nos enseñaban...es así como te enseñan, yo lo veía de esa forma, es así como te enseñan*”.

La idea de que *siempre hubo baile*, que constituye un momento esencial por el que deben pasar los *servidores del orden*, está presente en la cultura institucional. Pero la necesidad de atravesarlo se inscribe con distintas tonalidades entre los *vigis* y los *hijos de*

---

<sup>62</sup> El *baile* o la *milonga* son episodios que se dan dentro de las *Escuelas* en los que las exigencias físicas a los/as cadetes son extremas. Generalmente son sorpresivas (durante las noches) y como métodos de escarmiento frente a algunas faltas individuales.

*Arslanián*.<sup>63</sup> Ser milongueado es símbolo de pertenecer a la *fuerza*, desde allí en adelante se homologa un lenguaje y se acredita un pasado común: el del *cuerpo* policial (tanto en sentido de materialidad – entrenada y disciplinada – del sujeto como de pelotón uniformado). En consecuencia, se achaca a los *nuevos policías* la carencia de una parte fundamental en su investidura: no haber sido expuestos al ritual iniciático que los une a ese *cuerpo*.

La violencia, al igual que la disciplina, es otro de los símbolos arraigados que hablan de la persistencia de lemas informales. La violencia no aparece como un problema para actuar con otros, ni rencor para quienes lo utilizaron con ellos, sino como una necesidad. De aquí que los distintos delitos derivados de la violencia, reconocidos por la AGAI, son recurrentes y difícilmente problematizados por los/as policías. *Líderes* reconoce la violencia (en sus múltiples expresiones) como un delito, pero resulta un diagnóstico alejado del de los/as destinatarios/as del programa, para quienes la violencia es necesaria más allá de su (i)legalidad. Por lo que difícilmente se vean identificados con esa lista de ilícitos presentada en el programa, lo que muda en obstáculo para su realización.

### II.2.c- La relación con el delito

Los informantes identifican la gestión del delito como actividades fundamentales de la policía, sin embargo siempre lo ubican lejana con la tarea que ellos mismos desempeñan. Los oficiales que cumplen el rol de disponibles<sup>64</sup> dentro de las comisarías de seguridad reconocen el contacto fuerte con el delito en el oficial de servicio ya que es quien se encarga de recibir y redactar las denuncias, y es quien “nos va a defender a nosotros [los disponibles]”. El oficial

---

<sup>63</sup> Las dos expresiones han sido producto de las charlas con los informantes. *Vigis* es la figura de los policías que ingresaron a la institución tiempo antes de las reformas sembradas desde 1998; y ha aparecido con dos tipos de cargas: para aludir a los suboficiales (vigilantes o tropa), y para connotar la posesión de los *buenos* valores policiales (también *soldado*). Los *hijos de Arslanián* son aquellos que ingresaron a los regímenes de preparación bajo la nueva legislación impulsada por el ministro León Arslanián.

<sup>64</sup> Disponibles son, por lo general, los últimos ingresados/as a las comisarías, con el más bajo rango en la escala jerárquica. Las funciones que cumplen suelen ser de imaginaria en el calabozo, manejar un móvil policial, caminar en las calles., etc.

de servicio que hemos entrevistado coloca el delito más cercano a los *vigis* que están en la calle o a quienes investigan, pero estos últimos se entienden en la parte administrativa del asunto. Los entrevistados nos decían:

Maximiliano: [estuve] *diez días en calle... en la calle mas que nada de figurita, no...? No hacíamos una mierda pero teníamos que estar parados...*

José: *un policía que está en la calle? Eeh... lo principal, lo principal es la comunicación... yyy... lo que dicen en la comisaría de vender humo*

SC: *¿Cómo es eso?*

José: *es importantísimo, pero importantísimo estar parado en una esquina y hablar con la gente, hablar con los comerciantes... que te vean, que te conozcan... que... es importantísimo*

El delito es, entonces, una parte esencial de la *tarea policial*, pero en su máximo esplendor (apelando a su existencia) está siempre ubicado lejos de cada policía en particular, que explican sus funciones despectivamente.

Las palabras frecuentes para explicar mediáticamente las ocupaciones inextricablemente policiales son, en gran medida, bélicas. Si tenemos *un enfrentamiento* los resultados pueden ser *caídos* o *abatidos*; siempre en la *lucha* contra el delito, en casos de *quilombo* hay que entrar a los *palazos limpios*.

En la calle los policías se encargan de la prevención o del tránsito, y los inconvenientes son del tipo de tratar con la gente: las retenciones por parte de los interpellados a dar la información requerida (nombre, DNI), o de negarse a aceptar las infracciones. Cuando lo que recorre el imaginario es la idea de que en seguridad todas las noches se tiran puertas abajo, se rastrean pistas y se corren ladrones:

Francisco: *Y en la comisaría lo mismo, la atención al público tiene que ser educada... eso es lo principal, para mi es lo principal, porque lo otro va saliendo. Te llaman por teléfono "hay un robo en tal lugar" y vos vas y actuás, ooh ponele están asaltando en tal lugar y vas lo agarrás, lo corraste y lo agarraste, lo esposaste, lo llevaste a la comisaría y después te preguntan cómo y... nada, "me salió" no fuiste pensando "ahora lo voy a agarrar, voy a hacer esto..." eso te sale*

Dentro de los campos de competencia de cada policía en la provincia de Buenos Aires, seguridad es el cuerpo que mas se acerca a la imagen social frecuente del *policía*. El cuerpo de seguridad siniestral (bomberos) por ejemplo ocupa el lugar de “la cenicienta de la policía”<sup>65</sup>, por tener funciones distintas, y un centro de alteridad disímil. Así como seguridad lucha contra el delito, siniestral se convoca a partir del fuego. Gustavo lo grafica de la siguiente manera: *Resulta que lo que mas tendrías que aprender, que sería fuego, es lo que menos se aprende, por que como todos son bomberos se creen que todos saben de fuego, y a veces no es así (...).*

En las Comisariás de la Mujer y la Familia las cosas son algo distintas, la especificidad de las denuncias que allí son tomadas requiere de una reafirmación alternativa de *lo policial*. Mucho tiene que ver el asentamiento de una posición de género en las funciones, y la insistencia en que la violencia (base de la mayor parte de los conflictos que se reciben) también genera denuncias “y eso es delito también” (Sánchez, 2006:157). De esto resulta que usualmente el delito se asocia a la propiedad (robos, hurtos, daños) mucho mas que a la vida y la integridad física (golpes, abuso, violación). Y más claramente lazos de impersonalidad entre los implicados que de familiaridad entre los mismos.

Una frontera ha emparentado habitualmente el *mundo de la ley*, especialmente su brazo armado, con el bajo fondo delictivo. El espacio compartido intercala realidades, de la calle a la cárcel y del banco al juzgado, los lugares de tránsito unen policías y ladrones:

*José: porque encima el vigi trata tanto con los chorros que termina a veces, tratándose entre si, hablando como ellos “yo no soy ningún gil” ...o “estoy re pillo”.*

*Jugamos con el léxico de ellos, con el dialecto de ellos... porque es gracioso en si... tenés la tanga cruzada... te levantaste con la tanga cruzada... que se yo, es cuando tenés un mal día, pero fijate como relacionan las cosas... No se, a mi me dicen “cabeza de gato, vos fuiste un cabeza de gato” como que fuiste... como te puedo decir, que fuiste a un lugar porque te mandaron... pero tenés que estar avivado, porque si en el momento del procedimiento te dicen algo, vas a*

---

<sup>65</sup> Expresión que refiere a que a pesar de ser la niña bonita de la policía es la peor tratada. La cuestión que encierra es que es una corporación que no es *del todo* policía, y tampoco bombero (en relación a los cuerpos autónomos de bomberos voluntarios).

*entenderlo... porque ellos se comunican así, porque por ahí en un aguante se comunican chiflando, viste..?*

Mas cercano de lo administrativo que de lo audaz, de lo monótono que de la *acción*, del insulto social y el pre-juzgamiento que de la colaboración desmedida y la glorificación; los sujetos policiales se forman bajo la idea de que la intervención en el delito es lo esencial para la tarea policial. El método en las *Escuelas*, para la formación en este sentido, es práctico y sorpresivo: en horas libres, recreos, durante las noches se insta a los alumnos a resolver, concretamente, situaciones criminales (simulan allanamientos o tomas de rehenes). Pero ya cumpliendo funciones identifican a sus acciones particulares mas alejadas del mito delictivo, a la vez que relacionan decididamente esa tradición a la función general de *la policía*.

#### II.2.d- La reacción frente a la *Reforma*

En estos días, cuando la Reforma de las Policías de la provincia había sido o estaba siendo instalada, el posicionamiento con respecto a ella se hizo parte del bagaje cotidiano de los trabajadores de la seguridad en la Provincia de Buenos Aires. La necesidad de opinar acerca del tema denota la profundidad con que tales procesos van encallando y el trastocamiento en las actividades cotidianas.

Además de la redefinición técnica organizativa de la institución la *Reforma* ha producido un cambio generacional. Con esto nos referimos no sólo a una cuestión de edad sino a cierto tipo de consumo social y cultural compartido. Los *vigis* han hecho visibles esfuerzos por diferenciarse de *los hijos de Arslanián*, y viceversa.

La llegada de unos 5.000 nuevos oficiales por año a una institución de unos 45.000 efectivos en total provocó importantes conmociones para quienes ya estaban trabajando.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Conmoción en su sentido básico de con-mover, mover del lugar en que se estaba y ver lo mismo desde otra ubicación.

Sensaciones de invasión se mezclan con ideas de renovación, para los dos casos está claro que se visualiza un cambio en las formas para el trabajo policial (en los nuevos policías) y una llegada numerosa de ingresantes a cada dependencia para transportar los cambios que desde la gestión se planificaron.

Esas disposiciones han generado diferentes resultados, José nos contaba:

José: (...) *ya se sacó el tema de derechos humanos y donde hay una falta de código abismal, y una diferencia de respeto también abismal...viste? No hay respeto, no hay respeto...*

SC: *en esto que decís ¿notás diferencia entre los que egresaron hace poco y los más viejos?*

José: *si, si, lo notás... ves que el vigi se retuerce, yo lo veo al vigilante cuando entra un oficial nuevo, que se retuerce...porque dice "pero este?"*

Como primer emergente es dable señalar que aparecen ciertos modos de resistencia a algunos cambios y que en la periodización que los policías hacen de la institución el *antes* y *después* está marcado por el proceso de reorganización aquí estudiado.

La *Escuela* es un foco importante de discusión, se reconoce la instrucción en leyes como algo nuevo y subrayable de la nueva capacitación, algo ausente en etapas anteriores "antes de tener aula te mandaban a cortar el pasto con las manos" nos decía un informante tratando de graficar las diferencias. Se rescata la insistencia física que existía, aunque en algunos casos esa insistencia perdía de vista los objetivos:

Francisco: *Antes te mandaban a una escuela de... la escuela de suboficiales de antes por ejemplo te metían en la escuela y lo único que hacían era corrían, te metías y correr, correr, correr... te daban un arma cuando te ibas y te decían "mirá, este es un arma, estos son los cartuchos, de atrás se aprieta y tené cuidado de no pegarte un tiro" y ahí te largaban...*

Los arrestos dentro de las *Escuelas* quedaron sin efecto con la nueva Ley, y las exigencias físicas (muchas veces como métodos de castigo) se hicieron mas livianas. Consecuentemente, la disminución en los niveles de violencia dentro de la etapa de formación

significa, para algunos, una caída en la calidad de la instrucción. Esto repercute, al parecer, en la pérdida de *valores policiales* (arraigados al espíritu de cuerpo y al orden cerrado).

Mucho tienen que ver, esos valores, con el respeto a la jerarquía: “*antes entraban a las comisarías a cebar mate, ahora todos quieren ser jefes*”. El período de formación básica ha incluido cierto conocimiento que antes se los otorgaba la práctica, el manejo de códigos legales les ha ahorrado parte del camino a los/as nuevos/as oficiales. Y un capital más parejo de conocimientos atenta contra las antiguas diferencias que mantenía la ignorancia:

José: *hoy con la gente que está saliendo de policía saben que están irrespetuosos, saben que salieron, los trataron, los mimaron tanto que le hicieron tanta vela como diciendo “van a ser jefes”, o permitieron que todo sea una sola fuerza, arruinaron todo, porque antes tenías aquel que estudiaba para ser jefe y aquel que estudiaba para ser tropa, para mandar y para obedecer... era así, el que salía para ser agente llegaba a la jerarquía de oficial mayor, hoy todos quieren ser comisario, todos quieren ser capitán.. “yo quiero ser jefe de policía” ... pará...*

El código policial se ha visto vencido, también, por una cierta reconfiguración del sujeto policial típico: el ingreso de mujeres a la institución ha significado en sí mismo un quebrantamiento de principios de la *fuerza*.

En muchos casos la *Reforma* ha significado dividir las aguas, *ellos* (activos defensores de la modernización de la corporación e ingresados recientes) y *nosotros* (quienes mantienen la esperanza, cuando no la seguridad, de que los aspectos más tradicionales de la policía vuelvan a recuperarse), *antes y después*, en una competencia en que los *nuevos* se sienten más capacitados para ganar (y parecen ser más cantidad), pero que los *viejos* disputan en casa.

Esta distinción generacional que actúa entre los/as policías es un objetivo a ser trabajado en el plan *Líderes*, que con la finalidad de darle una revaloración a los cambios introducidos ha resaltado las fortalezas que contienen. El objetivo ha sido fomentar los nuevos valores en policías no tan nuevos/as en la institución, para así galvanizar la reorganización. En ese juego de relaciones entre *nuevos* y *viejos* se ubica el programa, y en la medida que se suturen las diferencias *Líderes* iría cumpliendo sus objetivos.

## II.2.e- La gran familia policial

El retrato de la *familia policial* está presente, conflictivamente, en la cultura corporativa. Como en muchos otros ámbitos, las redes de sociabilidad que se tienden sostienen gran parte de la constancia cotidiana en el trabajo, o incluso los flujos de ingreso a la institución. Como le ha pasado a Francisco:

SC: *¿cómo te enteraste, cómo se te ocurrió?*

Francisco: *eeeh... por qué la policía? Eeh... o sea, sí... Tengo varios amigos que están... varios no, todos. Que están dentro de la fuerza, ya sea penitenciario o policía, y era una salida rápida: 6 meses. Y bueno, cuando me fui a anotar, no con la idea de que “uh! voy a estar acá”, yo tenía mi trabajo y te sirve...*

La amistad, la bondad y la afinidad son los valores sentimentales que los informantes han rescatado. Sin embargo, no han dejado de hacer alusión a las *confusiones* que eso puede generar: “como la escuchaste en un momento difícil después te mira con otros ojos”, “te llevás bien, pero yo no voy a poner mi cabeza por él”, “aparentemente está todo bien, pero hay días que me voy de la comisaría como el cangrejo, mirando para atrás”.<sup>67</sup>

Los sentimientos generados son los que actúan en las transiciones del lugar de trabajo al *afuera* (por llamarlo de algún modo: al hogar, círculos de amigos u otras actividades), es decir lo que los acerca a policía y lo que se llevan cada día de trabajo. Mientras que para referirse a lo que ocurre en el espacio profesional hay otro tipo de cotos que se imponen por la naturaleza de la relación. “El peor enemigo de un policía es otro policía” nos repitieron algunos entrevistados; o “en comisaría siempre se arma puterío”.<sup>68</sup> Se referencia a la perturbación de esas relaciones que en principio son de compañerismo, apoyo y simpatía.

---

<sup>67</sup> Frases surgidas de las entrevistas realizadas.

<sup>68</sup> *Idem.*

En prácticas laborales es recurrente que encuentren lógico *dar la vida* por un compañero/a, es parte de su trabajo; pero dar el trabajo no es parte de sus vidas. El altruismo tiene un ordenamiento específico, significativamente diferente a los *principios civiles*.

Frente a los *otros* los sujetos policiales refuerzan su *espíritu de cuerpo*, concepto presente sobre todo en los procesos de formación. Que se consolida en situaciones de violencia, “tocan a un vigi y nos tocan a todos”; o de puesta en juicio de la masculinidad policial, “tocan a una femenina y los vigis se transforman”.<sup>69</sup>

Evoca, el mito de la *gran familia*, parte de los elementos que permiten a la institución corporativizarse, cerrarse sobre sí misma y responder a procesos propios. El ordenamiento determinado de los valores (muchas veces contrario a gran parte de otros grupos de a sociedad), las dinámicas internas especiales y el cumplimiento de roles fijados la constituyen como una célula aislada, que *poco* necesita del exterior para reproducirse. Incluyendo la prescindibilidad del afuera para gobernarse. Esta concepción de la corporación también ha significado un obstáculo para el plan *Líderes*, el que ha intentado fomentar el intercambio y la comunicación entre la policía y otras instituciones de la sociedad. Fundamentalmente galvanizando una idea primaria de la *Reforma*: la llamada *participación comunitaria*. En la que se promovía la intervención de distintos actores sociales en los asuntos de la seguridad pública. El mantenimiento, en la cultura policial, de los principios de su segregación de la sociedad compone una barrera de contención a ese tipo de participación.

\*\*\*

En este capítulo intentó darse cuenta del entramado de argumentos que sostuvieron el impulso del plan *Líderes*, en tanto estrategia particular para solidificar los cambios introducidos con la *Reforma*, para reagrupar la actividad policial en una mayor cercanía con la

---

<sup>69</sup> *Idem*.

ley y unificar la clase de valores imperantes en terreno policial. La tríada de acción del plan estuvo apoyada en lo que *piensan los sujetos* -las *acciones presentes*-y las *normas existentes*. La particularidad de este curso de formación es que en él lo *específicamente policial* tuvo una connotación no militar, siendo que no se trató de mejor uso de arma, ni de actividades de aprehensión de personas, ni preparación física, sino de una serie de talleres de reflexión sobre los valores que deben ser intrínsecos a la actividad, incluyendo la visibilización de acciones ilícitas llevadas a cabo a menudo por efectivos de la fuerza.

El programa combinó la formación superior con la selección de los uniformados mejor vistos para que reproduzcan esos valores que técnicos y expertos han identificado como más aptos para el tipo de policía que intenta rediseñarse. Lo significativo de esto es reconocer que una multiplicidad de delitos llevados a cabo frecuentemente por policías (la recaudación ilegal de diferentes actividades, la participación en bandas, la utilización personal de bienes públicos como los bonos de combustible, el encubrimiento) no han sido comúnmente sancionados, incluso son ampliamente aceptados, en el imaginario policial. El etiquetamiento de actividades legales o ilegales tiene un ordenamiento específico cuando se distinguen al interior de la fuerza, y es la cultura institucional policial la que hace de sostén, matriz y amortiguador de esos criterios. Así se genera un manto de aceptabilidad en que se apoya la reedición de esas mismas prácticas delictivas.

El segundo apartado de este capítulo ha sido un intento por adentrarnos a esa malla elástica que, en tanto modo de ver el mundo, comparten los policías. Allí hemos remarcado la importancia que la disciplina, como apego al mando, encuentra en las representaciones policiales. Repercutiendo directamente en el cercenamiento de la capacidad de decidir de los sujetos, en las *Escuelas* se plasma claramente en la intención constante de eliminar la voluntad del protocolo de actuación de sus cadetes. Esto desemboca, frente a la imposibilidad de enajenarle a un sujeto su capacidad volitiva, en la no socialización de ese margen de

decisión, transformado frente a ciertas situaciones en discrecionalidad policial (dado que de la norma universal a los casos particulares inevitablemente encontremos un espacio vacío).

Una variable que atraviesa la actividad profesional y organiza la cultura policial es la violencia como eslabón fundamental de la *formación*. El espanto que puede generarle esta idea a alguien externo a la corporación se traduce en necesidad para quienes están dentro. Un pensamiento clave en este punto es sostener, como lo hacen policías de la generación anterior a la Reforma, que la disminución de los métodos violentos en las *Escuelas* de formación fue en detrimento de su calidad. Son los grados de violencia que cada sujeto a superado como rito inicial los que demarcan la diferenciación entre los *viejos* y los *nuevos* policías. Así mismos se reconocen como de generaciones distintas (*los hijos de Arslanián – los vigilantes*), con una formación que se articuló con objetivos diferenciados (obedecer a la cadena de mandos y al código corporativo – ser funcionarios de la leyes) y como grupo opuesto al otro con el que debe tironear para imponer su visión de la institución. Éstas variables que intentamos problematizar son las que se han establecido como obstáculos a la hora de la realización del plan *Líderes*. Algunos de ellos a conciencia del diseño del propio programa (como salvar la distancia generacional en torno a los valores de la *Reforma*) y otros, aparentemente, menos tenidos en cuenta. A la vez, hemos puesto de relieve la manifestación de algunos cuestionamientos que con frecuencia se le achacan a la institución (como el uso de la violencia legal o ilegal) en la cultura corporativa reproducida por altos y bajos rangos. Esto significa que esos problemas involucran, al mismo tiempo que exceden, a las individualidades que componen la policía.

Por último, tratamos de describir dos mitos que funcionan como organizadores de la tarea policial en general. Pero de los que su correlato en la práctica es en gran parte ideal: el delito y la institución como una gran familia. La presencia del delito, más que como amenaza a su existencia, aparece como fundamento de la policía. A pesar de que cada vez mas intente inclinarse la actividad hacia la prevención, sustituyendo las modalidades reactivas de

intervención social. Sin embargo, mientras la menor distancia entre el delito y la ocupación desempeñada se transcribe en una tarea *más policial*, los sujetos se ven a si mismos claramente alejados de esa especificidad. Da para pensar, a partir de aquí, en un movimiento en términos materiales de cierta diversificación de aquello que ha sido (y aún es en la dimensión imaginaria) *puntualmente policial*.



### Capítulo III: Mujeres o Policías

#### III.1- ¿Una contradicción?

Dado el relegamiento de las mujeres en las diferentes etapas de la carrera profesional provocado por la existente masculinización de tareas en fuerzas de seguridad de distintas partes del mundo (Arteaga Botello, 2000), trataremos de ver, por ese prisma, la tarea de policía de seguridad en la provincia de Buenos Aires. El objetivo de este apartado es recuperar las valoraciones que circulan dentro de la PPBA con respecto a la tensión presente entre labor profesional (propuesta por la institución) y características particulares de los sujetos que allí se desempeñan. Identificando, con esto, los puntos conflictivos concretos y las readaptaciones que las mujeres deben atravesar para mantenerse en la institución; y el impacto de su presencia en el ideal de *policía*.

En principio es dable marcar que la intención de acercarnos a los estudios de mujeres en la institución nos parece relevante en vías de abordar las cuestiones de género presentes allí, a modo de suelo donde dar los primeros pasos debido a que la constitución de géneros es siempre un proceso relacional, donde cada uno toma su forma con respecto al vínculo (beligerante, armónico, complementario, etc) con el otro. Siendo hoy la PPBA una institución compuesta por mujeres y varones, y con la certeza de que eso ha cambiado con el paso del tiempo, sería interesante resaltar en la historia los nudos centrales de ese proceso, a saber: el fin de una policía únicamente de hombres, la multiplicación de lo que fue en principio una incipiente participación de mujeres en *tareas policiales*. Y de allí, a modo mas anacrónico, las tareas para las que fueron y son pensadas las mujeres policías.

Históricamente, frente al proceso de configuración de la esfera pública como campo portador de una racionalidad específica las mujeres han quedado relegadas a los límites de *lo doméstico*. Afectándolas constantemente a las prácticas del hogar y al cuidado de la familia,

las cuestiones públicas se convirtieron en típicamente masculinas. En esa separación de esferas Michelle Rosaldo<sup>70</sup> sitúa la jerarquización de los trabajos de la mujer y del hombre, teniendo en cuenta que “la esfera pública tiene la característica de tener mas prestigio, de ser mas valorizada, en la gran mayoría, si no en la totalidad, de las sociedades conocidas” (Segato, 2003: 61).

La policía no ha quedado afuera de este movimiento, y desde sus orígenes estuvo a cargo del ejercicio de los hombres. En su artículo *El trabajo de las mujeres policías* Arteaga Botello muestra como la incorporación de las mujeres a las tareas policiales fue similar tanto en las organizaciones informales como los *cuerpos de matronas e informantes* en Estados Unidos, alrededor de 1845; como en aquellas constituidas como plenas ejecutoras de la ley de Estado, ya en su carácter de monopolizador del uso de la violencia: la “Policewoman” estadounidense a partir de 1910, las “Damas Dactilográficas” de la Francia de 1914, la mexicana “Policía Femenina y de Intérpretes” en 1930. En todos estos casos se destinaron a las mujeres policías al cuidado de niños y mujeres: la seguridad de salones de baile, pistas de patinaje, cines, parques y plazas públicas. O en su defecto, a tareas policiales *de segunda*, es decir que conllevan un bajo nivel de riesgos (como tomar las huellas digitales a presuntos delincuentes).

Es importante diferenciar la incorporación de las mujeres a las tareas administrativas de la institución, ya que esto no genera contradicciones en los modelos tipificados de las mujeres: el quehacer cotidiano de oficina suele ser entendido como una extensión del hogar, donde deben mantener el orden y la limpieza del espacio, para lo que es suficiente la *armonía* y *sensibilidad* adosada a las mujeres.

Remontándonos escuetamente a la historia de la PPBA, encontramos que la incorporación de las mujeres a las tareas *puntualmente policiales* se produce recién en la década del '40. Al parecer, hasta ese momento las mujeres formaban parte de la institución

---

<sup>70</sup> Retomada por Segato, Rita (2003).

pero sólo en ocupaciones administrativas. Bajo la figura de Eva Perón, que impulsó una incipiente valoración de las mujeres para las tareas públicas, varias se alistan para los cursos de formación y en 1947 egresa la primera “Brigada Femenina” en la ciudad de La Plata.<sup>71</sup>

Es momento de resaltar, como punto de referencia de este proceso, la etapa de reforma policial de Adolfo Marsillach (1946-1951). En ese lapso se registra no sólo el primer cuerpo de mujeres dedicadas a tareas policiales y el asentamiento del primer “Destacamento Femenino” en las inmediaciones de la estación de trenes de la ciudad capital de la provincia (calle 1 entre 42 y 43). Es hacia finales del siglo XX que esta medida encuentra un gran impulso, en este caso la relación entre ambas reformas es de cierta continuidad, ya que con diferentes mecanismos se fomenta la afiliación de mujeres.

Mantener una proporción mayoritaria de varones tienen que ver con la generación de una imagen de la policía como un conjunto de dispositivos accionados por hombres, donde los valores exaltados (y buscados) tienen que ver con un modelo de *macho*, es decir un tipo específico y dominante de *varón* que se presenta como prototipo a copiar.

Retomando lo dicho páginas anteriores, los valores resaltados en materiales de investigación de la Subsecretaría de Formación y Capacitación para la proyección del Programa *Líderes*...son la honradez, la disciplina, respeto y cortesía, responsabilidad y valentía. Entre los disvalores perjudiciales para la profesión aparecen la debilidad moral y la cobardía, usualmente reconocidas en el sentido de *poco hombre*. Así, una institución caracterizada con virtudes masculinas se aboca a resolver conflictos haciendo pie en mecanismos susceptibles de ser activados por varones. De acuerdo a esto la integración de mujeres a la *fuerza* se vio obstruida por la imagen social de ser una profesión para hombres, y por tener un diseño de la capacitación (para ingresantes) y de la carrera policial enfocado en las características *clásicas* del varón policía. Las referencias para este caso se trata de resistencias físicas a la que deben exponerse (que en alguna medida han significado un

---

<sup>71</sup> Comisión Permanente de Investigaciones Históricas de la Policía de la Provincia de Buenos Aires (1980). *Síntesis Histórica de la Policía de la Provincia de Buenos Aires 1580-1980*. La Plata. Imprenta La Platense.

mecanismo de exclusión de mujeres), el acoso sexual, que tiene un alto grado de naturalización en la cultura policial (Suárez de Garay, 2006) y el desplazamiento hacia tareas consideradas por los hombres *de segunda* (lo que a su vez implica pocas posibilidades de ascenso).

Las cualidades que son destacadas en las mujeres, para los/as oficiales que se han entrevistado, tienen que ver para muy pocos casos con el *temperamento decisivo* de las mujeres. La manera en que aparece esta especie de *defecto virtuoso* referenciado es “la femenina es mas loca, no sabés con que te va a salir”<sup>72</sup>. *Loca* es un típico recurso, de larga data en la historia, para descalificar a la *mujer*. Y está íntimamente ligado a la *puta*, el que ya tiene un mayor nivel de uso corriente entre los policías: “La mujer es para puterío adentro de la comisaría”. Es pues, otra estrategia para desvalorizar, agredir y subsumir al género femenino; al mismo tiempo en que justifican los acosos sexuales dentro de la institución “ella lo buscó” o “ellas provocan”, prescripción que funciona también cuando es requerida la intervención policial en conflictos de la sociedad o incluso en el imaginario social cotidiano.

Otra cualidad que se resignifica en tanto atributo positivo o negativo dependiendo de las circunstancias es la *debilidad femenina*. Es una condición ventajosa cuando se dirime la reafirmación de los géneros, y cuando una mujer policía, en apariencia sensiblemente más débil que cualquier varón, hace abuso de su autoridad. Los policías lo explican de la siguiente manera:

Paulo: *Y tiene esa ventaja porque cuando trata al hombre una mujer femenina, si? No le falta el respeto... no tiene problema, le tuerce el brazo, y “me vas a denunciar a mi que soy femenina, que falta de respeto para vos, que no sos machito... te cagó a palos una mujer”... viste? Todo ese orgullo de por medio la beneficia a la femenina...*

En otros casos la *debilidad* fue el fundamento de la incapacidad de las mujeres para realizar tareas policiales, por ejemplo para Nicolás:

---

<sup>72</sup> También es dable subrayar que la mujer policía en los ámbitos cotidianos de trabajo es, contradictoria y llamativamente, “el femenino” o, en algunos casos, también “la femenina”.

Nicolás: *A mi lo que realmente me preocupa es... somos diez que estamos en un quilombo que son cincuenta personas y que están los cincuenta queriéndonos pegar, y somos diez, pero dentro de esos diez hay cinco mujeres... no somos diez, somos cinco... me entendés? Yo no puedo mandar a mis compañeras adelante, y no voy a estar tranquilo con ellas cuidándome la espalda... es así...*

En las políticas concretas, la gestión reformadora se ha inclinado a fomentar el ingreso de mujeres. Para la Policía Buenos Aires 2 (PBA 2) se estableció el 50% de varones y el otro 50% de mujeres, para un cuerpo constituido desde el inicio con este objetivo se planificó cierto sistema de aceptación y sostenimiento de las mujeres en la corporación. En el resto de los cuerpos, bajo este incentivo se logró un abundante ingreso femenino, pero los porcentajes aún mantienen importantes diferencias: 37.978 varones, 8.640 mujeres (un 22%). Está claro que el ingreso equilibrado es tan sólo un primer paso (que ha pretendido modificarse en la coyuntura de esta reorganización), pero la readaptación del resto de los escalones es necesaria para mantener a esas mujeres policías dentro de la institución. Por ejemplo, el embarazo en la etapa de formación básica significa, inmediatamente, la desafección de la PPBA; excepto para aquellas inscriptas en la PBA2, donde pueden seguir concurriendo a los cursos y cuentan con una licencia.

Ya cumpliendo tareas policiales, emerge la necesidad de visualizar a que tipo de trabajos (en caso de que constituya un lugar común) son derivadas para desempeñarse. Aquí existen figuras sólidas dentro del imaginario policial que aluden al *techo de cristal*, para dar cuenta de que aún sin la presencia de obstáculos visibles se les imposibilita ascender en la escala de jerarquías. Particularmente presente, este techo, en las Comisarías de la Mujer y la Familia (de ahora en más CMyF), espacio al que por su especificidad habitualmente eran enviadas las mujeres de la fuerza. Estas dependencias también fueron nombradas como un antiguo *lugar castigo*, hasta el año 2006 en que “Violencia Familiar y Abuso Sexual” se convirtió en una especialidad dentro de seguridad. Produciendo una revaloración del lugar por

la posesión de un conocimiento específico de su personal y la jerarquización asumida por las CMyF.

Las mujeres policías son pensadas e imaginadas, especialmente, en ciertas tareas (de las que por supuesto quedan exentos los hombres) cercanas a *la cosa íntima*. Bajo la sospecha de que las víctimas de violaciones y/o acosos sexuales no declararían los hechos a un policía varón, las mujeres de la *fuerza* son destinadas a esas causas. Sobre todo en violencia reciente, donde se suponen capaz de contener a los/as agredidos/as. Sin embargo, esta capacidad para dar apoyo en situaciones emocionales críticas se considera inherente al género femenino, ya que en la mayoría de los casos no hay ningún tipo de capacitación para atender estos conflictos. Mónica contó algunas de sus vivencias relacionadas a estas cuestiones:

Mónica: *una vez me llamaron a un lugar porque necesitaban a una mujer, porque le habían matado frente a ellos al marido, que era policía y ella con los hijitos... como consolas a una mujer que le acaban de matar el marido...? Tenés que tener tacto, yo te puedo consolar, pero yo no estudié para... no sabés si estás haciendo bien, no sabés que palabras decirle...*

Mientras los varones policías se destacan por su audacia en la escenificación pública del poder y el riesgo, las mujeres se encargan de la *intimidad* de las víctimas (preferentemente mujeres y niños). Otra ocupación común es la *intimidad de la comisaría*, tal que se referencia a ella como el hogar de la *gran familia* debe encargarse de su mantenimiento la *señora de su casa*. Las tareas administrativas son las que generalmente se ajustan a las características de las mujeres policías: *llevar las cuentas, llevar los papeles, escribir y seguir causas*. Aunque no es identificada con los grados jerárquicos que se dedican a eso, el oficial de servicio es una figura estructuralmente masculina: inteligente, dinámico, capaz de dar órdenes (*recto*) y ser respetado.

Las primeras percepciones de la recepción en los lugares de trabajo (sobre todo comisarías de seguridad) de la numerosa entrada de mujeres a la PPBA, tanto entre hombres

como entre mujeres, es reactiva. “Tantas mujeres es para lío”<sup>73</sup> se ha registrado en algunas de las entrevistas realizadas, con la seguridad de que *combatir* al delito implica reducir a máximo los elementos *escandalosos*, léase femeninos:

Mariana: [A las policías en la calle] *las veo muy arregladas, demasiado pintadas, y ahí no podés pretender que la gente piense que vos estás para prevenir el delito, si no por ahí de paseo... hay algunas demasiado producidas, en la calle vos no podés estar agarrando a un delincuente con las uñas esculpidas...*

Pero entonces ¿qué nociones fundamentan la persistencia de las mujeres en la institución? Los puntos manifiestos que se han recopilado tienen que ver con las normas legales que están vigentes. En ese punto el apego a la ley se convierte en un fin en sí mismo con una explicación parabólica y tautológica. Aseguran que el objetivo y fundamento de la existencia de mujeres en actividades policiales estriba en evitar acusaciones por parte de las detenidas o aprehendidas por abuso sexual o/y violaciones. En ningún momento surge la preocupación por reducir no sólo las *acusaciones* sino también las agresiones objetivas por la condición de dominación por revestimiento de poder público o sexual propiamente dichos. La idea de que quien detiene a una mujer sea otra mujer, al parecer, exime de las posibilidades de abuso de la autoridad (plasmado en la integridad sexual: manoseo, toqueteo, violación, etc).

Uno de los problemas surgidos al interior del imaginario policial, a partir del amplio ingreso de mujeres, tiene que ver con el nivel de embarazos y sus producciones de sentido. De forma constante, los varones acusan a las mujeres de que sólo ingresan a la *fuerza* para “cobrar y tener hijos”<sup>74</sup>. Lo cual, incluso para las funcionarias de seguridad que hemos podido entrevistar, es lógico y esperable para la totalidad de los ingresantes, ya que entran a la institución entre los 18 a los 30 años, dentro de la edad reproductiva. Incluso puede decirse que entran a trabajar en la PPBA a raíz de buscar un sueldo fijo para mantener a los hijos que recientemente han tenido o esperan tener.

---

<sup>73</sup> Entrevista realizada con oficial de la PPBA.

<sup>74</sup> Entrevista realizada con funcionaria del MSeg.

El achaque de los embarazos que los varones le recriminan a las mujeres es un tema instalado, sobre todo en la PBA2, donde el nivel embarazos es mayor porque la proporción de mujeres es también mayor que en el resto de la institución. Los hombres también viven las mismas etapas del proceso de vida, los pagos adicionales por nacimiento de hijos son pagados en cantidades parecidas para mujeres y varones, sin embargo es claramente más visible el embarazo para mujeres. Y ya en esa situación se vuelve necesario una readaptación de las tareas, cosa que genera una multiplicidad de molestias.

Indudablemente mujeres embarazadas, por motivos de índole físico, no pueden caminar durante 16 horas, o correr a una persona, o dejar que *la helada le caiga en la frente* patrullando una noche de invierno. Esto ha dado lugar a que se piense que no pueden hacer nada, el embarazo es vivido por los/las policías como cierto estado de incapacidad durante el que se interrumpe la vida de la mujer. Y de allí que también sea entendido como una especie de revancha que las policías se toman en contra de sus compañeros, juego que encuentra lugar por la imposibilidad de ver a las mujeres con proyectos de vida propios.

La convivencia de mujeres y varones es, dentro de la PPBA, sumamente conflictiva y hasta provocadora. Esto debe sostenerse sin desconocer las prerrogativas, los mandatos instituidos socialmente que responden a esquemas generalizados presentes en todos los ámbitos de la vida (de los que no quedan afuera las instituciones del Estado), junto a Pierre Bourdieu pensamos que

El efecto de la dominación simbólica (trátase de etnia, de sexo, de cultura, de lengua, etc) no se produce en la lógica pura de las conciencias concedoras, sino a través de los esquemas de percepción, de apreciación y de acción que constituyen los hábitos y que sustentan, antes que las decisiones de la conciencia y de los controles de la voluntad, una relación de conocimiento profundamente oscura para ella misma (Bourdieu, 2000:53).

Así, confluyen de distintos espacios de socialización ciertos esquemas que dentro de la institución aportan a la conformación de una masculinidad y una femineidad específicas. Y con ellas una estereotipia del varón y la mujer policías que deben actuar dentro de la *fuerza*.

Aquí sólo hemos esbozado las primeras líneas de la relación hombres-mujeres para acercarnos a esos estereotipos, será necesario introducir el análisis de los géneros construidos social y culturalmente para continuar con las intenciones de comprender cómo se constituyen los sujetos policiales en esas dinámicas internas y externas en el marco de la *Reforma*. Para lo cual también se ha vuelto relevante poner atención a lo que la institución ha propuesto para esa convivencia laboral (en términos de fomentarla, evadirla, violentarla, etc), dándonos con esto la posibilidad de entender otro de los planos de la *Reforma* de la policía, cuando no también a la *policía* misma.

### III.2- Iniciativas institucionales, o reformar lo inexistente

Para poder generar nociones sobre los niveles de alcances que se ha propuesto la *Reforma* de la PPBA o que ha conseguido efectivamente en cuanto a lo referido con políticas de género al interior de la institución (incorporación y mantenimiento de las mujeres a las tareas policiales, convivencia laboral entre géneros, discriminación o violencia sexual) y frente a las demandas de intervención social en casos donde las prescripciones genéricas son básicas (violencia familiar<sup>75</sup>, femicidio, acoso sexual, explotación sexual), es necesario ir remontándose mínimamente a la situación precedente de la corporación años antes de montada la reorganización.

Para ubicar los actores que participan en este proceso es necesario resaltar que la acción central llevada adelante por la gestión de seguridad es la creación, en diciembre de 2004, de la Dirección General de Coordinación de Políticas de Género (DGCPG) con la *misión* de “operar el sistema de atención a las víctimas de Violencia Familiar y Abuso Sexual

---

<sup>75</sup> El término *violencia familiar* se utilizará aquí en su acepción más amplia que incluye violencia física, verbal, psicológica y económica ejercida en el entorno de los vínculos familiares, de pareja y de las relaciones domésticas. Esta definición incluye diferentes conductas encuadradas legalmente como delitos penales (lesiones, amenazas, homicidios, violaciones, abusos sexuales, etc.) u otras contempladas en leyes específicas no penales (violencia física, psíquica y moral ejercida dentro del grupo familiar en la Ley Provincial 12.569; violaciones a los derechos humanos según normas internacionales como Belem do Pará, CEDAW, Convención Internacional de los Derechos del Niño).

a través de las Comisarías de la Mujer y la Familia (CMyF)” (MSeg, 2007:308). En ese marco se llevaron adelante varias estrategias entre las que la más importante ha sido la redefinición del contexto de acción de las CMyF.

La creación de las comisarías de la mujer en la provincia de Buenos Aires constituyó la primera medida gubernamental para redefinir el tratamiento de la violencia contra las mujeres, tema que hasta ese momento era considerado *privado y normal* (Sánchez, 2006). Fueron creadas en el año 1990, bajo profundo impulso del gobernador de aquel momento Antonio Cafiero. Las leyes de violencia familiar fueron sancionadas años más tarde: la ley nacional 24.417 es de 1994, y la provincial 12.569 de 2001. Así como la convención internacional de Belem do Pará, precedente trascendental en esta temática, ratificada en nuestro país en 1994.

En ese momento constituyó un paso innovador dentro de las policías del país, así como un ejemplo internacional reconocido. Sin embargo, en 1994 se disuelve por iniciativa del gobernador Eduardo Duhalde el órgano que gerenciaba las CMyF, estamos hablando del Consejo Provincial de la Mujer (CPM). De allí estas dependencias pasaron a obedecer, únicamente, a la estructura orgánica policial en funcionamiento en la Secretaría de Seguridad. Durante esos diez años, hasta la creación de la DGCPG, no se registraron oficialmente aspectos de su funcionamiento; lo que demuestra el grado de informalidad en el que quedaron sumidas.

Es en esta etapa en que se solidifica la imagen de las CMyF como el *lugar castigo* de la *Bonaerense* anunciado páginas antes. La condición de abandono en que se encontraron permitió que su personal quedara *congelado* en su cargo (por lo que se trataba de un destino del que todos/as los/as oficiales huían, así como un mecanismo informal de sanciones cuando no simples venganzas pergeñadas por los jefes), y que gran parte del personal de apoyo fuera

despedido, lo que indudablemente corroyó la calidad de los servicios que eran capaces de ofrecer.<sup>76</sup>

Presentada la situación, en la coyuntura de reorganización de las policías de la provincia y, específicamente, de creación de la DGCPG se asumió con especial importancia el empoderamiento de este sector de la institución a partir de la *jerarquización* de sus componentes y de la especialización en la temática, llegando a constituir una de las orientaciones de la formación básica de la policía. Indudablemente el tiempo necesario para el desarrollo de ciertos procesos cuenta con condicionantes especiales, la inexistencia de un organismo del estilo de la DGCPG dentro del sistema de seguridad reclamó una fuerte voluntad política, que cargara con la incertidumbre de su (de ambas: voluntad y organismo) continuidad. A saber, frente a la certeza del recambio de gestión en 2007 de la cúpula ministerial de seguridad se generaron muchas dudas sobre la continuidad de dicha dirección (reconocida como el área más nueva y aún desarticulada, al mismo tiempo que *débil*, dentro del MSeg).

En su trabajo Luciana Sánchez plantea que desde la visión de los/as policías que prestan servicio en las CMYF, la figura de la DGCPG aparece *desdibujada* con un halo de confusiones a su alrededor (Sánchez, 2006:169) fundamentadas en su corta existencia. Entre las funcionarias ministeriales que hemos podido entrevistar, esa juventud de la dirección es causa de un gran potencial capaz de ser explotado. Al mismo tiempo que se ha ido convirtiendo en una de los símbolos de la *policía del futuro* que reivindicaban los arquitectos de la reestructuración policial.

En el año 2006 se predispone dentro de la formación básica para aspirantes a oficiales de la PPBA la orientación “Violencia Familiar” de donde egresan, ese mismo año, la primera cohorte de oficiales capacitados para cumplir funciones en las CMYF. Se trata de una de las

---

<sup>76</sup> Ese personal de apoyo había sido especializado por el CPM, y se trataba de profesionales de diferentes áreas: abogados/as, trabajadores/as sociales, psicólogos/as. Lo que hoy se denomina, dentro de las CMYF, Equipos Interdisciplinarios.

orientaciones entre otras como “seguridad vial”, “radiocomunicaciones”, “seguridad y traslado de detenidos”, “policía científica”, etc. La cuestión que se alza en este punto es que las CMyF tienen una tarea específica, pero en la que no son únicas operadoras, esto es: las comisarías de seguridad también tienen la responsabilidad de intervenir en el mismo tipo de problemáticas, sobre todo en aquellas localidades donde no existen comisarías de la mujer. Incluso, en casos donde la violencia familiar es *más grave*, dada la presencia de armas de fuego u homicidios, es sólo la comisaría de seguridad de la zona la que se hace cargo del operativo (lo que genera discontinuidades de registro para seguimiento de los casos o la ignorancia, por parte de los equipos que asistieron a esas víctimas, sobre el desenlace de los conflictos). Esto ha dado lugar a diferentes discusiones sosteniendo, de alguna manera, las intenciones de la DGCPG de dictar seminarios para todos los aspirantes a policía, ya que son potenciales interventores institucionales en problemáticas sociales de violencia intrafamiliar o simples agentes individuales involucrados en situaciones de violencia contra las mujeres en sus ámbitos de trabajo.

Paralelamente se continuaron “jornadas de difusión y sensibilización” y “cursos de capacitación para titulares de CMyF y Equipos Interdisciplinarios”. De estos últimos no hemos podido conocer los contenidos ni balances asentados en el MSeg. De las campañas de difusión hay dos materiales que merecen atención por la calidad y orientación de sus contenidos.

El primero de ellos es una campaña de difusión de las CMyF a través de afiches dedicado a fomentar la apertura de los ciclos de violencia intrafamiliar contra niños, niñas y mujeres, y de abuso sexual (niños, niñas y adultas/os).<sup>77</sup> En los afiches se anima a los

---

<sup>77</sup> En este caso *abrir el ciclo de violencia* significa quebrar el curso violento recurriendo a ayuda externa a la relación: denunciar, consultar con psicólogos/as, hablar con familiares, etc.

destinatarios a acercarse a las dependencias, especialmente a los equipos interdisciplinarios<sup>78</sup> que en ellas trabajan, a pedir ayuda. Alguno de los afiches resignifican (e invierten) mensajes religiosos, un ejemplo significativo: “Ante un golpe no pongas la otra mejilla”<sup>79</sup>. Allí se hace un llamado preciso al no acostumbramiento ni justificación de la violencia sufrida, a no culpabilizarse por la situación porque la revictimización también es moneda corriente en ese tipo de relaciones.

Y también hacen alusión a diferentes tipos de violencia (física, psicológica, sexual) que no necesariamente están penalizadas por las leyes vigentes, o que no son considerados delitos según ciertas tradiciones punitivas arraigadas en el sistema penal de la Argentina, sumándose a esto que se trata de situaciones violentas que han sido profundamente naturalizadas en la sociedad. Esto puede ser considerado un planteo y abordaje de la violencia contra las mujeres de cierta profundidad, al menos excede los límites administrativos de la problemática y se involucran acciones comprometidas con las concepciones sociales de la cuestión. Muchos de los mensajes, como el reproducido líneas antes, intentan desmitificar ideas instaladas en el sentido común que avalan la *violencia*, e intentan funcionar como *nominadores* sociales (cambiar el nombre que tiene una institución informal, o ponerle un nombre a un problema no es por sí sólo una solución, pero sí un aporte fundamental para visibilizarlos).

Con el objetivo de formar parte del material para “trabajar en la capacitación de los hombres y mujeres que realizaban su formación para el ingreso a las nuevas Policías de la Provincia de Buenos Aires” se confeccionó un manual de salud sexual y reproductiva<sup>80</sup> del

---

<sup>78</sup> Los Equipos Interdisciplinarios (EI) son grupos conformados por la DGCPG y deben estar presentes en cada CMyF en funcionamiento, generalmente hay un profesional por área: Psicología, Trabajo social, Psicología social y Derecho.

<sup>79</sup> Campaña de difusión. DGCPG y Ministerio de Seguridad. Gobierno de la provincia de Buenos Aires.

<sup>80</sup> Se trata de: *Tu cuerpo, tu salud, tus derechos. Guía sobre salud sexual y reproductiva*. Ministerio de Seguridad, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA), 2007.

que en el apartado sobre “violencia contra las mujeres”, se explicitan las distintas formas en que puede expresarse la violencia. Aquí también se incluye, de manera central, la violencia psicológica. Algunas preposiciones identificadas en la guía para reconocer la violencia familiar son:

- Que se burlen de vos y te ridiculicen. (...)
- Que te amenacen con maltratar a tus hijos o sacártelos. (...)
- Que te acusen falsamente de infidelidad. (...)
- Que generen un ambiente de miedo en tu casa.
- Que te obliguen a tener relaciones sexuales (aún cuando sea tu pareja).<sup>81</sup>

Sin desconocer el grado de avance que implica la inclusión de situaciones de violencia psicológica y moral, que están menos visibilizadas que la violencia física, se debe resaltar la ausencia de referencias a la violencia económica de gran peso en el ámbito doméstico (y multiplicador de otras formas de agresión). En la línea de trabajar “temas cotidianos que van adquiriendo mayor exposición en los espacios públicos” (Mseg y UNFPA, 2007:5) se incluye, además de la violencia contra las mujeres, el tratamiento de prevención de embarazos no deseados, cuidados del parto y embarazo, derechos a los que se accede vía la maternidad/paternidad y prevención de las infecciones de transmisión sexual. Esto implica pensar en que la *violencia* ha sido incluida en una guía de prevención y cuidados del cuerpo, desde una mirada medicalizada. Pensando especialmente que está destinado a los componentes de las fuerzas de seguridad, el marco en que se emprende el tratamiento del tema está lavado de sostenes legales y minimizados los riesgos a las que están expuestos/as quienes atraviesan hechos de violencia de ésta índole (por desigualdades de género).

Rodeadas de un marco médico se generan nociones confusas, como el estado de *enfermedad* con el que puede ser igualado el victimario o la víctima. No obstante esta guía, así como la campaña de afiches para la comunidad no policial en general, representan un avance visible con respecto a viejos paradigmas culpabilizadores y represivos presentes en los

---

<sup>81</sup> Idem, página 123.

procedimientos cotidianos que el personal de la PPBA reconoce como *comunes* en los años anteriores a la aparición de la DGCPG.

La formación en salud sexual y reproductiva es casi uno de los primeros pasos en que avanza la inclusión de problemáticas de género, proponiendo el binomio mujer-madre en la metodología de abordaje, pero con salvedades interesantes en su contenido. De aquí se deslizan las diferenciaciones que se plantean entre la sexualidad, el sexo y el género y los falsos mitos biologicistas presentes en diferentes campos.

En sintonía con otros mecanismos arraigados en la cultura institucional policial, el tratamiento de conflictos apoyados en inequidades de géneros requirió de esfuerzos mayores entre el personal en actividad desde antes de comenzada la *Reforma*. Los y las policías en funciones desde antes de la implementación y la acción de la DGCPG respondían a formalidades implícitas específicas, dependiente de las determinaciones políticas del momento.

En el año 2005, cuando comienza a actuar la nueva dirección ministerial, estaban funcionando 14 CMYF en la provincia de Buenos Aires: Almirante Brown, Berazategui, Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela, La Matanza, La Plata, Mar del Plata, Malvinas Argentinas, Merlo, Morón, Quilmes, San Isidro y San Martín. A lo largo del año 2006 se inauguraron cinco comisarías, a saber ubicadas en las localidades de Trenque Lauquen, Pehuajó, Moreno, Hurlingham y Luján. Y durante el año 2007 le tocó el turno a las dependencias de Bahía Blanca, Olavarría, Vicente López, Necochea y Tigre. El registro de denuncias por violencia familiar llegó a 8583 casos en 2005, mientras que en el año 2006 fue de 26631 casos, y una evolución parecida sobrellevó el registro de denuncias por abuso sexual: 676 durante el 2005 y 1493 en 2006<sup>82</sup> (es importante recordar que, según especialistas

---

<sup>82</sup> Datos extraídos de *Plan de Reformas de las Policías de la Provincia de Buenos Aires* (2007). Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires.

en el tema, el aumento del registro de las denuncias no responde generalmente al aumento del fenómeno sino a la expansión de la conciencia de las víctimas respecto de sus derechos).<sup>83</sup>

En tres años las 14 CMyF de la PPBA se convirtieron en 24, y las denuncias se duplicaron, lo que de alguna forma habla de los cuantiosos impulsos políticos para fomentar acciones de ampliación del servicio de intervención en la temática. Lo que se ha puesto en duda, incluso entre el personal que trabaja en este sector es la disponibilidad de recursos reales con los que han contado para sostener el funcionamiento de todas las dependencias. Con los equipos básicos de capacitación adaptándose a distintas situaciones, y una sobrecarga horaria para los/as policías (ya que los y las egresadas recientes de la *Escuela* no son un número suficiente para cubrir todos los puestos de las nuevas comisarías, por lo que también se destinan allí a policías que cumplen tareas ordinarias de seguridad en la zona y complementan con horas extras su sueldo básico). Así las cosas, como llama la atención las condiciones mínimas con las que trabajan CMyF que tienen más tres años de antigüedad también se hace necesario observar la falta de elementos básicos en algunas de las recientemente estrenadas: por ejemplo falta de móviles policiales propios durante las 24 horas del día (en algunos casos deben recurrir a la comisaría de seguridad de la zona), falta de equipos de radios y de líneas telefónicas (a veces cuentan con sólo una).

No obstante, un elemento casi tan importante como cualquiera de los inmediatamente anteriores es el conjunto de “Protocolos de Atención a la Víctima” (PAV) diseñados e implementados en el período de reestructuración policial.<sup>84</sup> Se trata de cuatro PAV:

- PAV I: Protocolo de “Procedimiento de Atención a la Víctima” donde se establecen definiciones conceptuales y procedimientos concretos de actuación policial ante los casos correspondientes.

---

<sup>83</sup> Ver, por ejemplo, en: Fernández Alonso, María del Carmen (2001). “Violencia Doméstica”. En: *Atención Primaria. Recomendaciones*. Publicación virtual del Grupo de Salud Mental del PAPPs-SEMFYC. Volumen 28, suplemento 2, noviembre.

<sup>84</sup> Fueron aprobados hacia finales del año 2005. Ver en boletín informativo del Ministerio de Seguridad, nro. 98, 2 de diciembre de 2005.

- PAV II: Protocolo de “Organización y Funcionamiento de los Equipos Interdisciplinarios” establece el funcionamiento internos de las CMyF y de la DGCPG, en especial en lo que hace a la composición del EI (status, organización y misión de ese personal).

- PAV III: Protocolo de “Atención Telefónica a la Víctima” donde se estandariza la atención telefónica instaurando un mecanismo único de seguimiento de las llamadas para el personal de servicio.

- PAV IV: Protocolo de “Lectura, Análisis y Resolución Bibliográfica” que normaliza la política de capacitación para todo el personal de las delegaciones de este tipo. Incluye definiciones, metodología, cronogramas y sistemas de evolución.

La implementación de estos protocolos atravesaron diferentes etapas, y encontraron distintos obstáculos según casos particulares en cada comisaría (Sánchez, 2006), por obvias razones esos detalles no serán analizados en este trabajo. Lo que queda a nuestro alcance, y a las incumbencias de este escrito, es remarcar la importancia del avance en formalización de la atención en la medida en que esto significa disminución del área de *discrecionalidad policial* presente en variados ámbitos de intervención de los uniformados. Área que abre posibilidades de escenificación de tradiciones preexistentes, acordes a la falta de capacitación en cuestiones de género, a la discriminación y sometimiento de género presentes (y naturalizados) en la sociedad y a los falsos mitos que justifican los distintos tipos de violencia vigentes en la subjetividad policial (*las mujeres son todas putas, son locas o ellas provocan*).

Debido al corto proceso que lleva en nuestro país el tratamiento de la violencia intrafamiliar (o extrafamiliar contra las mujeres) desde la seguridad pública, aún sigue atravesando el proceso de instalación como *tema público*, y aún en ese logro continúa la presencia de elementos heredados de la antigua creencia en que se trataba de un problema *íntimo*. Por eso es necesario reducir las posibilidades de decisión *personal* de las/os operadores de las CMyF, en ese sentido la implementación de los PAV se dirige a un cambio

profundo en las prácticas, posiblemente arraigadas con fuerza, en los andariveles de la *tarea policial* habitual y aceptada.

Resta pensar en las concepciones de género que están presentes tanto al interior de la DGCPG, y los recursos con los que cuentan para trabajar y solucionar las inequidades de género que son capaces de presentarse, como en los ámbitos externos en que se interviene. Un dato interesante es que, al contrario que en el conjunto de las policías de la provincia, las CMyF están compuestas por una mayoría abrumadora de mujeres, dejando entrever la aún persistente idea de que la capacidad para actuar en ciertas problemáticas específicas depende de condicionantes biológicos y no de la afluencia social y cultural de ideas, conocimientos, opiniones y formas de actuar.

Con esto intentamos acercarnos al último apartado de este trabajo, surgido sobre todo, de la necesidad que el relevamiento de campo fue planteando. Páginas antes subrayamos la inaceptabilidad por parte de los mismos policías de que el brazo armado de la ley tenga sus manos con las uñas pintadas, la seguridad de que “así no se puede prevenir el delito” nos llegó de las opiniones de una mujer. Eso nos ha llevado a preguntarnos por *lo femenino* y *lo masculino* más allá del varón y la mujer, haciéndolo extensivo para todo sujeto policial que la corporación armada intenta *formar*.

### III.3- El género de *lo policial*

*“Porque...eeh... yo soy hombre, yo se lo que pasa ahí adentro”*<sup>85</sup>

Había acordado un día y horario para hacer una entrevista a un oficial de la PPBA, debo decir que se trataba de un conocido de la ciudad, que había accedido efusivamente a concederme la entrevista, en gran parte, por ese recuerdo de confianza que habíamos

---

<sup>85</sup> Entrevista antropológica realizada a Nicolás, oficial de la PPBA, no contaba con más de dos años de antigüedad en su trabajo al momento de la entrevista.

compartido (cuando todavía íbamos a la escuela). Desde un rato antes de que se cumpliera la hora se había largado una abundante lluvia, por lo que estábamos viendo (por teléfono) la posibilidad de suspenderla. Minutos antes de las 6 de la tarde (horario pautado para la cita) la lluvia, sorpresivamente, cesa, y haciendo abuso de la confianza escribo un mensaje de texto diciendo: “*Voy para tu casa. Hermosas las tormentas de verano!*”. Frente a lo que recibo una inmediata respuesta: “*y las putas*”. Caminé hasta la casa de mi entrevistado con la certeza de que gran parte del camino estaba desandado, me había ahorrado la preocupación de introducir en nuestra charla las cuestiones de género, especialmente las relativas a la violencia.

Entonces, también me planteé la necesidad de estudiar las construcciones de género como fenómenos relacionales presentes en prácticas, discursos, representaciones, leyes o decretos. Es preciso señalar que en esta oportunidad se trabajó, especialmente, a partir de entrevistas a varones y mujeres policías; ya que esas construcciones son sostenidas, discutidas y resignificadas por ambos. A lo que se suma que tanto varones como mujeres se encuentran constreñidos en los modelos de *femenino* y *masculino* alternativamente. Incluso, estas indagaciones surgieron de la observación de discursos masculinistas en las pocas mujeres que he podido entrevistar. Y, más decididamente, de formas específicas en los varones para referirse a aquello que identifican como *femenino*. Las construcciones de género que están presentes en la corporación (y las dimensiones de este trabajo) nos han impedido acceder a un mayor número de entrevistas a mujeres policías. Una última aclaración para este apartado es que mantuve algunas charlas informales con mujeres policías egresadas de la escuela durante el año 2007, pero ninguna de esas charlas prosperó en entrevistas; no obstante, las notas de campo que me permití tomar en esas oportunidades se suman al corpus de información. La intención de este apartado es retomar líneas teóricas adecuadas para el abordaje de cuestiones que implican el género como clave en las dinámicas internas de la cultura institucional policial, que en su desarrollo constituyen un imaginario policial compartido y subjetividades policiales ancladas allí.

Compartimos con Paula Soza Rossi la intención de retomar la cuestión de género mas como una estrategia política que individual, para lo cual la noción de *patriarcado* es clave ya que refiere a la forma que la relación de género ha tomado durante gran parte de la historia moderna de occidente, donde la hegemonía masculina (universal e interclases) es ejercida desde las sociedades antiguas hasta la actualidad. Para la autora citada el “patriarcado supone una *política de dominación* presente incluso en los actos aparentemente más privados y personales”<sup>86</sup> (Sozza Rossi, 2006:184). De la capacidad de ese mecanismo macrosocial de actuar exitosamente también en las relaciones íntimas se despliega la confusa idea de que *sólo es una cuestión privada*; es necesario aclarar que está presente *también* en cuestiones personal, pero su raíz es ineludiblemente política. Aceptar esto, para los gobiernos, específicamente de la seguridad, se ha plasmado en las acciones concretas que hemos descrito. Sobre todo, el punto de inflexión estuvo marcado por la aprobación de las CMyF en 1990, como la primera medida tomada, incluso anterior a las leyes sancionadas.

Rita Segato, en su discusión sobre género en la cultura Yoruba, retoma lo que considera una definición estándar de género esbozada por Oyeronke Oyewumi, quien realiza su trabajo sobre el mismo campo. Allí plantean al género

(...) No como una propiedad de un individuo o un cuerpo, sino como ‘una construcción de dos categorías en relación jerárquica una con la otra [...] embutida en las instituciones’, que, como tal, orienta expectativas y ordena todos los procesos sociales (Segato, 2003:228).

El concepto de género nos permite identificar las características que usualmente se adscriben a mujeres y varones, en tanto diferencias y consecuencias biológicas de su sexo determinado, como construcciones sociales, culturales e históricas. Tal como explica Rodríguez Durán en su trabajo consideramos que las *construcciones* de género no sólo describen ciertos atributos, roles, actitudes y capacidades sino que prescriben ciertos roles y actitudes para cada sexo. Así, la autora desarrolla la idea de estereotipos de género en tanto

---

<sup>86</sup> Subrayado en el original.

Generalizaciones acerca de lo que paradigmáticamente “es” y “debe ser” una mujer y un varón en una cultura determinada. Si bien, funcionan al modo de ideal regulativo, supuestamente remitirían a características esenciales, con pretensión de naturalidad. Se transmiten de generación en generación a modo de modelos a imitar, por eso, en sentido estricto, más que de estereotipos habría que hablar de arquetipos femeninos y masculinos (Rodríguez Durán, 2006:148).

Los arquetipos de género, y especialmente su polarización, contribuyen a estrategias que activan y perpetran la violencia de géneros. Este mecanismo da lugar a la negación de las similitudes entre mujeres y varones, así como las diferencias al interior de cada género. Se esgrime, así, un modelo único de varón y de mujer que llamaremos *modelo hegemónico*. Dadas la posición dominante de los varones y subordinada de las mujeres en este esquema patriarcal, cierto tipo específico de masculinidad es la que se instituye (constantemente) como hegemónica. De aquí que se pueden reconocer masculinidades alternativas que presentan características diferenciadas, muchas veces cercanas a lo femenino.

Esta diferenciación pretende no sólo distinguir conceptos sino remarcar que entre ellos mantienen una relación asimétrica, concretamente jerarquizada. Donde lo femenino es desvalorizado y subsumido con respecto a lo masculino (tanto al arquetipo hegemónico como a los alternativos), y bajo la aceptación de ambos de su posición dentro de esa estructura. A esta altura es necesario aclarar las cualidades de relacional y dinámico (por oposición a aquello que se fija a un dispositivo) que constituyen a los géneros. Nuevamente, tras la lectura de Segato compartimos que “masculino y femenino son posiciones relativas que se encuentran mas o menos establemente representadas por anatomías de hombres y mujeres en la vida social en cuanto signos de esa diferencia estructurada. Pero no necesariamente.” (Segato, 2003:58). De acuerdo a que se trata de una estructura de relaciones, continúa la autora citada, de carácter inevitablemente abstracto, el género no es “exactamente observable”. Pero es posible reconocer que se reviste de significantes perceptibles que nos permiten identificar los rasgos de los géneros y las posiciones relativas en que se encuentran.

De acuerdo a todo lo anterior, la masculinidad bien puede ser ejercida por mujeres, especialmente en los ámbitos policiales. Así lo encuentra Mariana Sirimarco al analizar los discursos de producción de masculinidad en los espacios de socialización inicial de la Policía Federal Argentina y la PPBA (Sirimarco, 2004), donde destaca que no resulta extraño encontrarse con anatomías femeninas que exhiben significantes propios del mundo de lo masculino.

Teniendo en cuenta que la argamasa cultural policial redefine constantemente sujetos institucionales, de manera más automática y sosegada en la tarea cotidiana del trabajo policial y mas explícita y hasta caricaturizada (por el ideal de crear un *estado nuevo*, completamente diferente al anterior, entiéndase al civil) durante el proceso de formación básica en las *Escuelas*, resulta central prestar atención a los epítetos recurrentes que aportan significativamente a la constitución de tales subjetividades típicamente policiales.

El tipo de narrativas que han aparecido en primer lugar y con mayor grado de visibilidad es la discriminación y desvalorización de todo aquello que se referencia como femenino. Más de una vez nuestros informantes han asegurado que *las mujeres no sirven* a modo de parábola universal y poco explicada. Las razones que sustentan este tipo de opiniones son escasas, y usualmente nos llevan a terrenos aún más fangosos: *arman puterío*. Y una forma de eludir la cuestión de *utilidades* dentro de las responsabilidades policiales es derivar en la sexualidad de los sujetos. En primer lugar porque hay una falsa identificación de masculinidad (y femineidad) con heterosexualidad, y es el agente masculino pensado como el único con capacidad para decidir sobre su propio cuerpo (dentro de los límites de la institución) y, sobre todo, el de los otros. Para este caso, pensemos en principio en relaciones sexuales, allí se exime a las mujeres de su facultad de goce en el sexo y elección de sus parejas, uno de nuestros informantes lo relata así:

José: *la mujer policía, la lleva a querer negociar en su cabeza, a decir, bueno "si yo no accedo a lo que él me pidió, voy a vivir mal como aquella, si yo digo que si, estoy tranquila.. la*

*paso bien” lamentablemente se valora muy poco, y se decide en base a eso, con toda esa ignorancia decide en base a eso... se someten al pedido del superior con tal de no vivir una mala vida en comisaría... pero, todos no la vamos a respetar, porque ella es del jefe y la usó... ya está, es mujer del jefe... pah... y después empezó, porque después es un pasa manos, estuvo con el jefe y después le pregunta otro “che, y que tal es... y bueno te hago la gamba” por eso termina el tema que todo el mundo dice... que las vigilantes son todas así... que pasan de uno al otro*

En estas frases se mezclan distintos elementos, lo anteriormente nombrado, en relación a la incapacidad de las mujeres de decidir, y en ese mismo acto el funcionamiento de una categoría general y homogénea detrás de la idea que sea cual sea la cualidad, de seguro es compartida por todas las mujeres: *son todas iguales*. También está presente la aceptación de mecanismos de acoso sexual en tanto constituyen diferentes estrategias del poder para obligar a las mujeres a ceder a sus deseos sexuales, con la certeza de que *el jefe* puede recurrir a mecanismos económicos, laborales y morales para mantener su *extorsión*. Aquí puede leerse el nivel de vulnerabilidad al que se enfrentan las mujeres por su condición femenina, y parece resultar, entonces, que la explicación se convierte en causa. La idea de considerar que las mujeres policías *son vagas*, actúa para tratar de justificar las escenas de violencia sexual en los ámbitos de trabajo que contienen un doble sometimiento: hombre-mujer, jefe-subalterna.

Así como nos proponemos trabajar con el concepto múltiple de masculinidad (reconociendo que sólo una específica se sitúa como dominante), entre las prerrogativas genéricas femeninas en la policía también se pueden distinguir al menos dos modelos *opuestos* de mujeres:

*Francisco: por ahí vos sabés de algunas mujeres, que no, no se prendieron con el sistema, que son así, nunca dieron calce para acá ni para acá, van cumplen su tarea 24 horas o 8 horas que tengan que hacer diarias, y a la casa... con su familia...*

Hecha una primera distinción en el nivel de la sexualidad, y la jerarquización entre hombres y mujeres, la etapa siguiente es entrar en el registro de la masculinidad *óptima* para forjar el *sujeto policial*.

Maximiliano: [el comisario buscaba] *personas que vayan para adelante, personas que no se caigan, personas que no aflojen... personas que movilizaran... entendés..? él quería efectivos que rindieran, no cualquier cachivache que en la primera de cambio le meten una trompada y se van a la mierda, viste..?*

*El policía ideal es el valiente y fuerte, y de acuerdo a eso la cobardía es asemejada a la imagen femenina. Varias páginas antes remarcábamos que un insulto usual en las Escuelas es traer la figura a materna para ser acercada a la de los cadetes “vaya y dígame a su mamá que perdió por flojito” recordaba en la voz de sus instructores un entrevistado. Por supuesto que bajo ningún punto de vista “quien resiste una trompada” puede ser un cuerpo feminizado, uno de los problemas que encontraron los policías entrevistados al numeroso ingreso de mujeres es que “no pueden ir adelante en un enfrentamiento”.*<sup>87</sup>

En los diferentes tipos de periodizaciones de sentido que se han ido delineando en las entrevistas que demarcan un *antes* y un *después* en la institución (muchas veces de tipo imaginario e ideal, o cuanto menos personal) fueron apareciendo distintos hitos que les permite esa distinción en el tiempo. Uno de ellos fue con respecto al espíritu de cuerpo, y en las causas de su cambio un trastocamiento en la relación de géneros:

Maximiliano: *pero [antes] era mas cuerpo, me entendés? ahora es como que... yo no es por nada no... pero yo digo que desde que está la mujer en comisaría, hace tiempo que está la mujer... pero hoy en día se ve mucho mas la mujer... han entrado muchísimas mujeres... yyyh... no es por ser machista ni nada por el estilo, pero es un problema... es un problema en el sentido de... para mi... en lo que es la parte digamos... funcional... en lo que es la parte funcional es un problema...*

Atendiendo a los arquetipos de género que se instalan en tanto imperativos que ordenan, delimitan y sostienen una cultura institucional, y con ella las subjetividades presentes, una característica que despunta es el grado de esencialización con que son entendidas las cualidades que se aglutinan en torno a cada género. El modo de actuar se

---

<sup>87</sup> Palabras surgidas en entrevistas a oficiales, citadas con anterioridad en este trabajo.

convierte en los discursos, por generalización, en un modo de ser constante y uniforme para todos los sujetos que comparten la localización genérica.

Pensar el recurso de la discapacidad femenina para decidir y actuar con autonomía en el campo de la sexualidad como una narrativa presente en la PPBA, permite conectar con la creencia en la imposibilidad de que una mujer policía pueda abusar de su autoridad (lo que puede plasmarse en diferentes acciones, especialmente abuso sexual) al momento de la detención de otra mujer. Así como la certeza de que la actividad policial por excelencia para una mujer es atender conflictos de otras mujeres, se reduce la subjetividad, y al conjunto de vivencias socio culturales que le dan forma, a un estrato anatómico de los cuerpos. Como si el entendimiento, la facilidad para tratar ciertos temas, la formación en contención psicológica y otras herramientas que se obtienen en la capacitación especializada se redujera a un olor natural que se percibe entre morfologías corporales idénticas.

*Ariel: si bien a la policía le falta compañerismo, a las mujeres les falta mucho mas compañerismo... de mujer a mujer le falta mucho mas, son muy competitivas, muy traicioneras... muy traicioneras... entre ellas nomás... por qué? porque si vos le podés cagar el novio a la de al lado porque a vos te gustó... se lo vas a hacer... mientras que puedas se lo vas a hacer... me entendés?*

Las infidelidades de los hombres también están igual de presentes en las charlas pero con dos alicientes que las diferencian de las mujeres: a los hombres les ponen nombres, se refieren a personas particulares y no a *los hombres* generalizados; las infidelidades están sumamente aceptadas cuando se trata de *la decisión* masculina, a los relatos de dichas situaciones les siguen frases justificadoras como “son cosas que pasan”, o “pasás mucho tiempo juntos”<sup>88</sup>. Uno de nuestros informantes luego de relatar un *robo de mina* en el que un teniente *se quedó* con la esposa de un oficial, y mostrándose preocupado por la situación, concluyó la anécdota con un sentenciador *entre hombres no pasa*, porque pasa sólo entre hombres individuales y específicos, Ariel y Gustavo o Román y Pablo, capaces de ser

---

<sup>88</sup> Entrevistas con personal policial de la PPBA.

nombrados. Al ser *todas las mujeres iguales* no encuentran necesario diferenciarlas. Lo que apenas las diferencia es su condición dada por su relación formal con otros hombres policías:

Maximiliano: *yo, antes que nada soy la mujer de Juanjo, que es mi compañero... el código de compañeros... es como la hermana de uno... es como que tuviera bigotes... es que es así...*

También, la masculinización de las mujeres actúa a partir de la privatización y propiedad de las mujeres por parte de sus parejas hombres; asemejarlas al aspecto masculino provoca un, nuevo, cercenamiento de su libertad sexual. Aparte la imposibilidad de pensar en la tolerancia social a relaciones homosexuales, pensarla como hombre es la inadmisión de la relación, es la metáfora para hacer eco de lo inaceptable.

Sosteniendo que los espacios de socialización son múltiples para la constitución de las subjetividades y que conllevan trayectorias que no se agotan en un espacio o actividad única sino que se van diseñando con el curso de vida y que, por ello, atraviesan diferentes espacios sociales. Así, como la entrada a la policía implica una serie de situaciones nuevas para los sujetos que se traduce en un nuevo *estado*, también implica una continuidad y resignificaciones con respecto a su trayectoria. Las cuestiones de género actúan como bisagras que asoman en distintos planos de la vida de los/as policías. Especialmente su vida íntima, su desenvolvimiento social en ámbitos de trabajo y las intervenciones profesionales como miembros de una institución del estado. Siendo el objetivo de este trabajo el análisis de una corporación, sólo interesa las narrativas de género como concepciones de vida de los sujetos policiales en tanto ellas se hacen presentes en el escenario de acción de la institución. Esto, en la práctica, se traduce en la imagen minimizadora de las problemáticas de género en la comunidad donde actúan, o incluso los mecanismos discursivos de culpabilización de las mujeres que viven situaciones de violencia familiar. La simplista idea de que “si vuelve [con su marido golpeador] es porque le gusta” es una extensión del mismo tipo de concepciones que dentro de los ámbitos de trabajo se tiene de las compañeras mujeres.

En el nivel de las comisarías hay, todavía, una desvalorización de la tarea de las CMYF, plasmado por ejemplo en el dispositivo de atención de casos, donde los de *mayor gravedad* son siempre atendidos por la comisaría de seguridad. Y anterior a esto, una segregación de tareas que implica que quienes atienden tareas de seguridad en general no tienen capacitación en violencia familiar y abuso sexual, problemas que nuestros informantes han encontrado más que presentes en sus localidades de desempeño.

Como se ha acostumbrado, desde los inicios de la participación de mujeres en la institución policial, las tareas administrativas son más bien femeninas, con lo que se evita perturbar los valores policiales, mantener las zonas de riesgo (donde el delito se circunscribe y se muestra, según el imaginario compartido) libre de estructuras *–arquetípicas–* confusas. Quienes están preparados/as para responder en las calles, para intervenir frente a una denuncia o en conflictos importantes son aquellos sujetos que muestran características claramente masculinas: decisión, que *no se achique*, que no tenga miedo, fuerza física, voz fuerte. En las primeras páginas de este capítulo citábamos un discurso de Arslanián en el que imagina una opinión ideal de la policía que busca: “no lloraron (...). Se mostraron sólidos, tranquilos, concretos.”

En la cultura policial la actitud correcta es el dominio sobre los otros con acciones que si bien no son, a las claras, uso de la violencia física deben ser muestras de la posibilidad de usarla. *Torcerle el brazo, darle un empujoncito, gritar más fuerte que el otro* implican establecer una relación jerárquica desde los movimientos más mínimos. Reubicar el sujeto policial masculino en una posición dominante por su doble condición *policial y masculina*. La que se adquiere con el paso de los años, los *nuevos* se encuentran todavía más cercanos al mundo femenino *están más tiernitos* o *todavía mariconean* piensan quienes ya tienen algunos años en la institución (aunque también las nociones de *nuevos* y *viejos* son construcciones imaginarias que dependen de distintos procesos, el primero es experimentar el ingreso de policías nuevos, presenciar su iniciación; el segundo será ser guía en esa iniciación). Los

nuevos, entonces, son encargados de tareas como limpiar las oficinas; y en el marco de la *Reforma* las alusiones a que los nuevos se niegan a cebar mates para los demás (como se cree *ocurrió siempre en comisaría*) fueron recurrentes.

\*\*\*

Hasta aquí, hemos visto en este capítulo como la pertenencia de mujeres a la institución policial tiene sus especificidades, con una historia en la policía más corta que la de los hombres y con un presente que las ubica en una minoría (en términos de cantidades). Esto ha conllevado, y es a su vez producido por, la masculinización de la corporación. Que se traduce en diferentes trabas a la carrera profesional de las mujeres y en cumplimiento de roles de complemento a las actividades de los varones. Así como la activación de métodos masculinizadores para *forjar* a los sujetos policiales, varones y mujeres, que deben superar (incorporando) para permanecer exitosamente en la *fuerza*.

Vimos cómo la *Reforma* ha incluido un conjunto de acciones sostenidas para dejar a la vista las problemáticas presentes en las tareas policiales que están atravesadas por dinámicas genéricas. La creación de la DGCPG, y con ella el fortalecimiento y formalización de las CMYF, las campañas de difusión y promoción de los derechos de víctimas de violencia familiar, el material de distribución entre personal policial (en referencia a la guía de salud sexual y reproductiva) y la orientación en el tema incluida en la formación básica de los/as policías coordinada por la Subsecretaría de Formación y Capacitación son acciones que hemos deseado destacar. Subrayando el componente novedoso de esas políticas en el ordenamiento institucional de la gestión de la seguridad en la provincia. La incorporación de la variable *violencia* implica un valor nodal para la comprensión de cuestiones de género. No obstante, en las propuestas realizadas por la DGCPG sigue estando presente una mirada biologicista de la cuestión. Probablemente producto de las limitaciones propias de un proceso

que fue entendido por sus propias/os diseñadoras/es como inicial y de largo plazo, emprendido en el seno de una institución que por primera vez se vió (y asumió a si misma) con posibilidades de erradicar la violencia (expresada también en la discriminación) de género en su interior y hacia la sociedad.

Indudablemente, la historia ha permitido la estructuración de una masculinidad hegemónica a lo largo del tiempo que es aceptada, sostenida y alimentada diariamente. Lo que aún queda por aclarar es de que manera se va redefiniendo lo femenino en ese juego de trastocamientos (que dada la relacionalidad en la construcción de los géneros también reposicionaría lo masculino) provocados por el numeroso ingreso de mujeres y las políticas sostenidas por la DGCPG.

Hablar de una institución masculinizadora nos ha sido permitido por las incipientes opiniones de mujeres policías de condena a la propia condición femenina. Sumado al silencio en que se colocan esas mujeres, la desvalorización de su propia voz se ha traducido en la dificultad que hemos encontrado para lograr entrevistas con mujeres policías. Si la constante entre los hombres policías es la sospecha de que están siendo cuestionados, entre las mujeres es el miedo a hablar o incluso la certeza de que *no tienen nada para decir*. De esa forma se ratifica la posición subordinada del género a la que son expuestas. Probablemente, la aceptación por la institución de la presencia de mujeres lleve al diseño (en la bisagra entre lo formal y lo subjetivo) de un sujeto femenino adecuado para la actividad policial, dejar de negarlo organizándolo.



## Consideraciones finales

A lo largo de estas páginas hemos visto como la reorganización de la PPBA de comienzos del siglo XXI ha implicado una ubicación de la policía como elemento dentro de un sistema de seguridad mas amplio que no sólo la contiene sino que la presiona, y de donde afluyen consecuencias cuando no actúa de válvula de escape. La función de la policía es pensada, en este contexto, ligada a la seguridad pública del estado de derecho más que, como años antes, al orden y la moralidad social. Por eso el interrogante abierto a partir de allí ha sido la posibilidad y las condiciones de existencia de una policía *para* la democracia. En atención a los cuerpos policiales que subsisten *a pesar* del régimen político democrático deben notarse las distancias, se trata de cuerpos que han tenido que desarrollar, entre otras cosas, un amplio poder de autonomía y de hermetismo para mantenerse.

De acuerdo a lo anterior, la preocupación por las herramientas de control del poder policial ha significado un punto de discusión entre distintos actores. Tras la intención de fomentar las políticas de control conducidas desde el mismo gobierno de la seguridad por parte de los *expertos* apareció la certeza de intelectuales y organizaciones sociales y/o políticas de que ese control debía ser ejercido desde afuera. Sin embargo, un sujeto muchas veces minimizado en términos de voluntad política también plantó su postura expresada en la práctica: *los policías*, resistentes a que ese poder no sea puesto a funcionar por ellos mismos (ya no la seguridad, sino la propia policía) para expiar culpas de las que son acusados-responsables constantemente. Esta dinámica ha sido recurrente en la definición de las líneas generales de la *Reforma*, la resignificación de cada una de las propuestas institucionales ha sido profunda en la mayoría de los casos. Sus principales críticas fueron ocasionadas por sus puntos más fuertes, incluso vistos como cambios decididamente coherentes para ojos externos, resultaron terribles para aquellos sujetos socializados en el ambiente policial que sintieron cercenada su identidad: ser policía, en este lenguaje, es haber sido *bailado*, cumplir

la tarea policial en todo su esplendor es *ser un soldado*. Entre otras cosas, esto muestra la naturaleza estructural que la violencia concentra en la institución desde sus años de formación, y que sin ser suprimida, ha intentado ser resignificada en la gestión de Arslanián.

La insistencia de involucrar a la sociedad en el funcionamiento policial ha constituido simultáneamente una fuente de fortalezas, de donde han salpicado algunas dosis de legitimidad social, y una débil arista por donde se abrieron debates en lugar de cerrar decisiones. Más allá de los éxitos o fracasos prácticos de la *seguridad comunitaria*, cuyo análisis excede los límites de este trabajo, se trató de una línea política presente en los direccionamientos de la *Reforma* y que significó un vuelco con respecto a la policía anterior. A esto se sumó la descentralización territorial de los cuerpos de seguridad, promoviendo su creciente dependencia de las autoridades locales; así como la desconcentración burocrática que respondía a un único mando.

También la política de personal fue característica: el ingreso altamente numeroso de individuos a la policía multiplicó la cantidad de personal a la vez que permitió una, también alta, política de depuración. La creación de la Auditoría General de Asuntos Internos, y la *luz verde* para investigar y sancionar se sintieron en términos cuantitativos. Sin entrar al debate de si han sido excesivos o si aún son insuficientes, hemos visto que la AGAI tuvo en sus manos una actividad de fuerte apuesta política. Y en lo concerniente al personal estuvo dada la característica que enarbolaron los funcionarios que estuvieron al frente de este proceso, la profesionalización fue el *caballito de batalla* en el que se montó la *Reforma*. La obstinación en este punto se tradujo en la redefinición de todas las instancias de formación y especialización policial, desde la multiplicación y redistribución de escuelas de formación básica hasta cursos y seminarios a cargo de universidades extranjeras. Involucrándose, a partir de aquí, unificación de los escalafones y desmilitarización de la instrucción policial.

En este sentido, el programa “Líderes para el Cambio de la Cultura Institucional” constituyó una experiencia diferente a las impulsadas para *formar*, dado que partió de una

apertura de la concepción de lo *puntualmente policial* (ligado en el imaginario policial, únicamente, a la represión espectacular del delito). La cultura institucional ha sido considerada en la reforma de Arslanián como un nudo central de la resolución o la reproducción de conflictos en la institución, así como el único campo capaz de solidificar los cambios introducidos. Sin embargo, es necesario retomar los dicho párrafos anteriores y considerar que hablar de seguridad hoy significa involucrar a otros actores además de los/las policías, también la cultura política incide significativamente en la policía. Dado que la cultura policial está atravesada por la política, el intento de modificar aquella (en este caso legalizarla) sin conmovir a la política sería palpablemente ilusorio.

Un último punto central en la *Reforma*, meritorio de ser retomado a esta altura, es lo relacionado a políticas de género incluidas en la armadura del sistema de seguridad rediseñado por Arslanián. Cierta avance con respecto a los años precedentes en el campo de la valoración de las mujeres que a pesar de ser, en números muy bajos, aceptadas en la institución eran sometidas a constantes mecanismos de formación de *sujetos policiales*, entiéndase sujetos masculinos. Lo importante, en ese contexto no era si se estaba frente a cuerpos de hombres o mujeres sino que se estaba frente a cuerpos capaces de ser masculinizados. Nociones de este tipo siguen estando presentes en la cultura policial, así como la relegación de las mujeres para tareas *menos importantes*, y su usual sometimiento sexual y psicológico. La existencia de estas relaciones se traduce directamente en las intervenciones en conflictos sociales, revictimizando a las mujeres dado que son vistas a partir de los arquetipos de género instalados. El *avance* institucional entonces se refleja en la creación de la Dirección General de Coordinación de Políticas de Género, y con ella del abordaje de problemas de larga data en la institución. El empoderamiento de mujeres policías y la difusión de los derechos de la mujer fueron objetivos ambiciosos que, aún sin poder diagnosticar su éxito, sentaron precedentes en la historia de la policía.

Lo que este trabajo ha intentado aportar, en la intersección de varias lecturas sobre las instituciones policiales, es una mirada sobre un caso puntual: la Policía de la Provincia de Buenos Aires de principios del siglo XXI. Se ha tratado de sumar, a la lectura sobre las directrices institucionales y sobre el accionar represivo de la policía, un análisis a partir de las acciones, representaciones y discursos de sujetos protagonistas en la corporación: los/as policías. En el entrecruzamiento de lo que la institución requiere de ellos/as y lo que entre policías es visto como legítimo o ilegítimo hemos tratado de comprender a la corporación en la coyuntura de reformas. El trabajo de campo realizado permitió poner en diálogo las estructuras formales legalizadas que sostienen a la policía con la recepción, resignificación y ocultación que los sujetos que la conforman hacen de ellas. Diálogo en el que surge una lógica específica.

En fin, el desafío de reorganizar la policía de principios del nuevo siglo es indudablemente gigantesco, cuyo único comparativo podría ser remontado a la reforma llevada adelante por Marsillach, la misma que dio forma a la PPBA que sobrevivió hasta 1998, la misma que Arslanián decidió reconfigurar. El reto es, ahora, diferente; los objetivos son, en la mayoría de los puntos, contrapuestos. Y el análisis es para esta policía, todavía, incipiente. Probablemente este trabajo deje más preguntas que certezas: ese era, también, uno de sus objetivos.

## Bibliografía

- Arteaga Botello, Nelson (2000). El trabajo de las mujeres policías. En: Revista *El Cotidiano*, mayo-junio, vol.16, número 101, pp. 74-83. Universidad Autónoma Metropolitana, Distrito Federal, México.
- Arzadún, Daniel (2005). Las instituciones policiales en la Argentina: los prolegómenos de la Reforma de la Policía Bonaerense. En: Kaminsky, Gregorio. *Tiempos Inclementes. Culturas policiales y seguridad ciudadana*. Ediciones de la UNLa, Remedios de Escalada, 2005.
- Baczko, Bronislaw (1991). *Los imaginarios sociales. Memorias y esperanzas colectivas*. Nueva Visión, Buenos Aires.
- Barreneche, Osvaldo (2007). La reforma policial del peronismo en la provincia de Buenos Aires, 1946-1951. En: *Desarrollo Económico*, Revista de Ciencias Sociales., Volumen 47, Número 186, Julio-Septiembre, pp. 225-248.
- Besse, Juan (2005). Hacer escribir: los cursos de reentrenamiento y actualización de la Policía de Seguridad durante la Reforma de la PPBA (1997-1999): notas teórico-metodológicas para su reconstrucción y análisis. En: Kaminsky, Gregorio. *Tiempos Inclementes. Culturas policiales y seguridad ciudadana*. Ediciones de la UNLa, Remedios de Escalada, 2005.
- Bourdieu, Pierre (2000). *La dominación masculina*. Editorial Anagrama, Barcelona.
- Bretas, Marcos (1998). A policía carioca no imperio. En *Revista Estudos Históricas*, Vol.12, Núm.22, pp. 219-234, Rio de Janeiro.
- Caimari, Lila (2004). *Apenas un delincuente. Crimen, castigo y cultura en la Argentina, 1880-1955*. Siglo XXI editores Argentina, Buenos Aires.
- Camou, Antonio y Moreno, José (2005). Crisis, reforma y contrarreforma el sistema de seguridad pública de la provincia de Buenos Aires: cultura institucional, los actores políticos y la misión de los reformadores (1997-1999). En: Kaminsky, Gregorio. *Tiempos Inclementes*.

*Culturas policiales y seguridad ciudadana*. Ediciones de la UNLa, Remedios de Escalada, 2005.

- Canelo, Paula (2007). *La “militarización” de la seguridad interior en la Argentina. La dirigencia política y las Fuerzas Armadas frente al crecimiento de la protesta social (1996-2001)*. Ponencia presentada en las VII Jornadas de Sociología de la UBA, realizadas del 5 al 9 de noviembre de 2007 (Presentación en CD).

- Comisión Permanente de Investigaciones Históricas de la Policía de la Provincia de Buenos Aires (1980). *Síntesis Histórica de la Policía de la Provincia de Buenos Aires 1580-1980*. La Plata. Imprenta La Platense.

- Derrida, Jacques (1997). Nombre de Pila de Benjamín en: *Fuerza de Ley*. Tecnos, Madrid.

- Esteves de Calazans, Marcia (2003). A constituição de mulheres em policiais: um estudo sobre policiais femininas na policia militar do Rio Grande Do Sul, en: *Revista Transdisciplinar de Ciências Penitenciárias*, Educat-Pelotas, Vol 2, p 147-172, 2003.

- Femenías, María Luisa comp. (2006). *Feminismos de París a La Plata*. Catálogos, Buenos Aires.

- Foucault, M (1996). *Genealogía del racismo*. Caronte Ensayos, Buenos Aires.

- Foucault, M (2006a). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI editores, Buenos Aires [1976].

- Foucault, M (2006b). *Seguridad, Territorio, Población*. Fondo de Cultura Económica.

- Fraile, Pedro (1997). *La otra ciudad del rey. Ciencia de policía y organización urbana en España*. Celeste, Madrid.

- Galeano, Diego (2005). Gobernando la seguridad. Entre políticos y expertos. En: Kaminsky, Gregorio. *Tiempos Inclementes. Culturas policiales y seguridad ciudadana*. Ediciones de la UNLa, Remedios de Escalada, 2005.

- Galeano, Diego (2008). En nombre de la seguridad. Lecturas sobre la policía y la formación estatal. En: *Cuestiones de Sociología. Revista de Estudios Sociales*, Núm. 4, Departamento de

Sociología, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, 2008.

- Galvani, Mariana (2007). *La marca de la gorra. Un análisis de la policía federal*. Capital Intelectual, Buenos Aires.

- Gambier, A; Muñiz, D; Fors, L; Mendez Caldeira, C. (1910). *La policía de la Provincia de Buenos Aires. Su historia, su organización, sus servicios*. Taller de impresiones oficiales, La Plata.

-Garland, David (2005). *La cultura del control. Crimen y orden social en la sociedad contemporánea*. Gedisa, Barcelona.

-Gingold, Laura (1997). *Memoria, moral y derecho, el caso de Ingeniero Budge (1987-1994)*. Juan Pablos Editor, México.

- Hathazy, Paul (2004). *Cosmologías del orden: disciplina y sacrificio en los agentes antidisturbios*. Ponencia presentada en las VII Jornadas de Antropología Social, Córdoba.

- Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2004). *Los derechos humanos de las mujeres: fortaleciendo su promoción y protección internacional*. Instituto Interamericano de Derechos Humanos, San José (Costa Rica).

- Kaminsky, Gregorio (2005). Territorios inseguros, estigmas ciudadanos. En: Kaminsky, Gregorio. *Tiempos Inclementes. Culturas policiales y seguridad ciudadana*. Ediciones de la UNLa, Remedios de Escalada, 2005.

- L' Heuillet, Helene (2002). *La genealogía de la policía*. En: *Cultures & Conflits*, Núm.48, pp. 109-132.

- Martini, Stella (2002). Agencias policiales de los medios en la Argentina: la exclusión como un hecho natural. En: Gayol, Sandra y Kessler, Gabriel comps. *Violencias, delitos y justicias en la Argentina*. Universidad Nacional de General Sarmiento, Manantial, Buenos Aires, 2002.

- Ministerio de Seguridad, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (2007). *Plan de Reforma de las Policías 2004-2007*. Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires.

- M. Martín, J.A. Rodríguez y J. Sabaté Eds. (1996). *La policía del futuro. Mediación y proximidad*. Ajuntament de L'Hospitale, Universitat de Barcelona y Máster en Estudios Policiales, Barcelona.
- Neocleous, Mark (2005). Liberalismo, policía, seguridad. En: *Pensamiento de los Confines* Núm.16, pp.135-148, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Palacios Cerezales, Diego (2005). Policía, Opacidad y Ciencias Sociales. En: *Revista Política y Sociedad*, vol.42, Núm.3, pp 7-13.
- Rodríguez Durán, Adriana (2006). Armando el rompecabezas: factores que intervienen en la violencia de género. En: Femenías, María Luisa (comp.). *Feminismos de París a La Plata*. Catálogos, Buenos Aires, 2006.
- Saín, Marcelo (2002). *Seguridad, democracia y reforma del sistema policial en la Argentina*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Saín, Marcelo (2008). *El Leviatán Azul: policía y política en la Argentina*. Siglo XXI Editores, Buenos Aires.
- Sánchez, Luciana (2006). *Informe sobre las Comisarías de la Mujer y la Familia*. Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires.
- Schmid, Carola (1996). “Posibilidades de una investigación empírica sobre la policía en América Latina”. En: Waldmann, Peter ed. *Justicia en la calle. Ensayos sobre la policía en América Latina*. Biblioteca Jurídica Diké, Medellín, 1996.
- Segato, Laura Rita (2003). *Las estructuras elementales de la violencia*. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.
- Sirimarco, Mariana (2004a). Acerca de lo que significa ser policía. El proceso de incorporación a la institución policial. En: Tiscornia, Sofía. *Estudios sobre antropología jurídica. Burocracias y Violencia*. Antropofagia, Buenos Aires.

- Sirimarco, Mariana (2004b). Marcas de género, cuerpos de poder. Discursos de producción de masculinidad en la conformación del sujeto policial. *Cuadernos de Antropología Social* N°20. FFyL, Universidad de Buenos Aires.
- Soza Rossi, Paula (2006). La herida está allí antes que el cuchillo esté allí. Revisando la mirada sociológica sobre la violencia de género. En: Femenías, María Luisa (comp.). *Feminismos de París a La Plata.* Catálogos, Buenos Aires, 2006.
- Sozzo, Máximo (2002). Usos de la violencia y construcción de la actividad policial en la Argentina. En: Gayol, Sandra y Kessler, Gabriel comps. *Violencias, delitos y justicias en la Argentina.* Universidad Nacional de General Sarmiento, Manantial, Buenos Aires, 2002.
- Suárez de Garay, María Eugenia (2005). Armados, enrejados, desconfiados... Tres breves lecturas sobre la cultura policial mexicana. En: *Política y Sociedad*, Vol. 42, Núm.3.
- Suárez de Garay, María Eugenia. (2006). La ruta pirata del asfalto. Las trayectorias femeninas y delictivas en el mundo policial. En: *Revista de Estudios de género. La Ventana.* Núm, 24. Universidad de Guadalajara.
- Tiscornia, Sofía (2006). El debate político sobre el poder de policía en los años noventa. El caso Walter Bulacio. En: Isla, Alejandro (comp.). *En los márgenes de la ley. Inseguridad y violencia en el cono sur.* Paidós, Buenos Aires.
- Vallespir, Alejandra (2002). *La policía que supimos conseguir.* Editorial Planeta, Buenos Aires.
- Weber, Max (1969). *Economía y sociedad.* Fondo de Cultura Económica.
- Wilson y Kelling (1982). *Ventanas Rotas: la policía y la seguridad en los barrios.* The Atlantic Monthly.