

**DOCUMENTOS Y APORTES**  
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
Y GESTIÓN ESTATAL

Documentos y Aportes en Administración  
Pública y Gestión Estatal

ISSN: 1666-4124

magadpub@fce.unl.edu.ar

Universidad Nacional del Litoral  
Argentina

Costantino, Gabriel; Gutiérrez, Mariana  
REFORMA POLICIAL Y PROFESIONALIZACIÓN EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA  
(2005–2015)  
Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, vol. 17, núm. 28,  
2017, pp. 59-90  
Universidad Nacional del Litoral  
Santa Fe, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337552122003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## REFORMA POLICIAL Y PROFESIONALIZACIÓN EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA (2005-2015)

Gabriel Costantino (\*)

Mariana Gutiérrez (\*\*)

ISSA-PSA / UNSAM

### RESUMEN

La investigación examina el proceso de implementación de la oferta formadora y capacitadora de la Policía de Seguridad Aeroportuaria en Argentina, y sus consecuencias en la profesionalización policial. La metodología de investigación combina el análisis documental, de recursos burocráticos, y entrevistas y encuestas a los actores involucrados sobre los cursos de formación y capacitación de la Policía de Seguridad Aeroportuaria. Los resultados muestran que los reformadores de la ex Policía Aeronáutica Nacional han tenido un alcance limitado en el cumplimiento de sus objetivos en materia de formación, capacitación y profesionalización policial. En las conclusiones se discuten las implicancias de los resultados de esta investigación para el debate más amplio sobre formación y profesionalización policial en este país.

### PALABRAS CLAVE:

formación policial, profesionalización policial, reformas policiales, Policía de Seguridad Aeroportuaria.

### ABSTRACT

This article examines the execution process of basic and specialty training programs in *Policía de Seguridad Aeroportuaria* [Airport Security Police] in Argentina, and its impact on police professionalism. The research methodology combines documentary and bureaucratic resources as well as interview and survey analysis on training courses of the *Policía de Seguridad Aeroportuaria*. The findings show that effective implementation of the objectives held by reformers of the former *Policía Aeronáutica Nacional* [National Aeronautic Police] in the matter of police training and professionalization have been limited in scope. Finally, we discuss the implications of the results for the wider debate on police training and professionalization in this country.

### KEY WORDS:

police training, police education, police reform, Policía de Seguridad Aeroportuaria.

(\*) E-mail: gcostant76@gmail.com

(\*\*) E-mail: mariana.gutie@gmail.com

RECEPCIÓN: 09/11/16

ACEPTACIÓN FINAL: 12/04/17

## **1 INTRODUCCIÓN: FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA<sup>1</sup>**

La formación y la capacitación de los recursos humanos que integran las fuerzas policiales y de seguridad son procesos clave para la construcción de instituciones que puedan adaptarse y dar respuesta satisfactoria a las nuevas demandas ciudadanas en materia de seguridad. Es a partir de la formación y la capacitación que se brindan ciertas competencias fundamentales para el ejercicio de la profesión policial. En este sentido, existe un estrecho vínculo entre formación, capacitación y profesionalización policial<sup>2</sup> que es necesario analizar, comprender y actualizar teniendo en cuenta las circunstancias cambiantes de la realidad social del siglo XXI. Esta investigación pretende contribuir a esta reflexión, a partir del examen de los cambios en las instancias formativas y capacitadoras para policías en seguridad aeroportuaria.

A nivel internacional y nacional existe una vasta literatura académica sobre formación y profesionalización policial. La literatura internacional suele discutir actualmente las tensiones entre las propuestas de *community policing*<sup>3</sup>, la vigencia de los modelos militares de policiamiento y las características del trabajo policial en los diferentes contextos (Tacher 2001, Chappell et al., 2006; Kraska, 2007; Reisig 2010). En nuestro país, la mayoría de las investigaciones

analiza la influencia del modelo tradicional castrense en la formación policial, enfatizando sus falencias y la necesidad de reformarlo (Sain, 2002; Arslanián, 2008; Rodríguez Games et al., 2006; Galvani, 2008; Ugolini, 2009; Bover y Chaves, 2011; Sirimarco, 2009, 2011). No obstante, a dos décadas del inicio de las reformas «ciudadanas» de las policías y las fuerzas de seguridad existen pocos estudios que analicen los alcances y los límites de dichas reformas en la formación y en la profesionalización policial.

En febrero de 2005 el Poder Ejecutivo Nacional, a través del Decreto N° 145/2005, transfirió orgánica y funcionalmente a la Policía Aeronáutica Nacional (PAN) desde el ámbito del Ministerio de Defensa a la esfera del Ministerio del Interior, constituyendo la «Policía de Seguridad Aeroportuaria» (PSA) y ordenando su intervención.<sup>4</sup> Desde entonces se inició un proceso de reorganización de dicha policía que se destaca por el énfasis en la dirección, la administración y el control civil de la institución, además de otros componentes vinculados con el discurso progresista<sup>5</sup> sobre la cuestión policial en nuestro país. Se trató de una reforma policial en su sentido más radical. Si bien esta nueva fuerza hubo de asentarse sobre los resabios de la antigua PAN —principalmente en términos de infraestructura y recursos humanos—, el equipo interventor diseñó y puso en marcha un entramado institucional completamente original, distanciado y muy crítico del modelo anterior. El sistema de formación y capacitación del personal policial, a cargo del Instituto Superior de Seguridad Aeroportuaria (ISSA), no escapó a este espíritu reformista.

La literatura académica que analiza los cambios en la PSA sigue la línea del enfoque hegemónico en el estudio de la policía en nuestro país (Sain, 2007, 2011; Legnani y Vázquez, 2009; Legnani y García Vilá, 2010; Gómez y Marra-podi, 2010; PSA, 2011. Una excepción es Runza, 2005). Estos trabajos son críticos de la organización y el funcionamiento de la ex PAN por responder a un modelo militarista que favorecía la endogamia institucional, la obediencia acrítica de las autoridades castrenses, la corrupción y las prácticas violentas. Respecto de la formación básica de oficiales y agentes, esta literatura desarrolla los cambios normativos y de currículum y sus potenciales efectos benéficos pero sin dar datos empíricos de su materialización. Entre los beneficios enunciados se encuentran: la vinculación directa de la formación con las labores policiales, de la formación y la capacitación con el ascenso en la carrera policial, y el desarrollo de especializaciones policiales que incentiven el profesionalismo y aumenten la calidad de la *performance* policial.

En este contexto, el presente artículo propone examinar los logros y los límites de la reforma en la formación y la capacitación de los oficiales de la PSA

transcurridos diez años desde su creación, explorando tres niveles de análisis: el normativo, los recursos burocráticos y las percepciones de funcionamiento de la oficiales, docentes, tutores y alumnos. Consideramos que los resultados de este estudio de caso aportan a la reflexión específica sobre el vínculo entre formación, capacitación y profesionalización policial en seguridad aeroportuaria, al tiempo que constituyen un insumo importante para el debate más amplio sobre el impacto de las reformas policiales «progresistas» en nuestro país.

### Cuadro 1.

Los primeros diez años de la PSA

2005	2006	2007	2010	2015
➡	➡	➡	➡	➡
Creación de la Policía de Seguridad Aeroportuaria (Decreto 145/2005)	Ley de Seguridad Aeroportuaria (Ley 26.102)	Puesta en funcio- namiento del área de instrucción de la PSA (futuro ISSA)	Normalización de la PSA y el ISSA	Décimo aniversario de la creación de la PSA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin de la PAN</li> <li>• Intervención de la PSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del ISSA</li> </ul>			

**Fuente:** elaboración propia

## 2 ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

La literatura internacional sobre formación, capacitación y profesionalización policial es profusa. Una muestra de dicho universo descubre que existen importantes diferencias en los enfoques conceptuales, metodologías de investigación y observaciones registradas según la disciplina académica que indaga el tema. Por ejemplo, sociólogos y antropólogos suelen focalizarse en la cuestión de la cultura y la socialización policial utilizando a la etnografía y al análisis del discurso (Britz, 1997; Chan, 2001; Fielding, 1988; Manning, 1995; Paoline, 2001; Reuss-Ianni, 1983; Van Maanen, 1975). Otro grupo de especialistas relevante son los profesionales que, trabajando hace tiempo en el ámbito policial, investigan en función de la mejora de las prácticas institucionales, respetando la lógica inferencial y utilizando cuando pueden técnicas cuantitativas y de

gestión pública (Hickman, 2006; Bradford y Pynes, 1999; Archbold, 2013). Si bien existen múltiples temas y aristas que analizan estos y otros autores, una cuestión crucial que se discute hace años son las tensiones entre las propuestas de formación y capacitación inspiradas en los modelos de *community policing*, los patrones culturales tradicionales y las características del trabajo policial en los diferentes contextos (Thacher, 2001; Chappell et al., 2006; Chapell y Lanza-Kaduce, 2010, Reisig 2010). Con el crecimiento de la problemática del narcotráfico y el terrorismo a nivel mundial, han aparecido también investigaciones relevantes sobre las tendencias de *militarizar* las policías y *policializar* al ejército (Kraska, 2007; den Heyer, 2013; Kappeller y Kraska, 2013).

En América Latina, los especialistas que estudian la problemática de la formación y la capacitación policial suelen centrarse también en los nuevos modelos de policías comunitarias o de proximidad, pero en un contexto donde la institución militar y su influencia sobre la organización y la cultura policial se evalúa como mucho más problemática que en otras regiones del mundo (Rico, 1998; Rico y Chinchilla, 2002; Dammert y Bayley, 2005; Frühling, 2007). En Argentina, la mayoría de las investigaciones examina la influencia del modelo tradicional castrense en la formación y profesionalización policial enfatizando sus falencias y la necesidad de reformarlo (Sain, 2002; Arslanián, 2008; Rodríguez Games et al., 2006; Galvani, 2008; Ugolini, 2009; Bover y Chaves, 2011; Sirimarco, 2009, 2011). Las investigaciones que analizan estos temas en el caso de la PSA siguen la línea del enfoque mencionado, promoviendo los cambios normativos y de currículum «progresistas» y sus potenciales efectos benéficos, pero sin dar datos empíricos de su materialización (Sain, 2007, 2011; Legnani y Vázquez, 2009; Legnani y García Vilá, 2010; Gómez y Marrapodi, 2010; PSA, 2011).

Es de notar que en los últimos años han aparecido investigaciones que toman distancia de presupuestos y afirmaciones muy repetidas en torno a la cultura y la socialización policial en nuestro país (Frederic, 2008; Frederic et al., 2013; Costantino, 2014; Da Silva Lorenz, 2015). Estos autores cuestionan la idea de una cultura policial autónoma y cerrada, y la impugnación general a las competencias profesionales de los policías, a los saberes prácticos que han generado durante décadas, por ejemplo sobre el abordaje adecuado de la delincuencia y la ilegalidad, o sobre los objetivos y el gerenciamiento que hacen a la institución policial. En esta misma línea, consideramos que las ciencias sociales deben apostar a comprender las prácticas policiales a partir de los saberes y los valores de los protagonistas, introduciendo enfoques relacionales que muestren a los policías en relación con otros actores, atravesados y definidos por múltiples vínculos y actividades, dentro y fuera de la policía (Frederic,

2008: 89). Por supuesto, estos saberes y valores enunciados por los agentes y oficiales deben ser analizados críticamente, ponderándolos con la opinión de expertos y de otros actores civiles y políticos. Entonces estaremos en mejores condiciones de desafiar los prejuicios dominantes y ofrecer un conocimiento que contribuya a reformas policiales sustentables, atendiendo a las buenas razones de todos los implicados.

## 2.1. OBJETIVO GENERAL Y DECISIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS

Como dijimos más arriba, el objetivo general del presente artículo es examinar los logros y los límites de la reforma en la formación y la capacitación de los oficiales de la PSA transcurridos diez años desde su creación. La relevancia de nuestra investigación reside en que no existen a la fecha en nuestro país trabajos sistemáticos y empíricos<sup>6</sup> que analicen los alcances de las experiencias «progresistas» en materia de formación y capacitación policial.

Para lograr el objetivo diseñamos un estudio exploratorio–descriptivo que abarca tres niveles de análisis principales: a) normativo, b) de recursos burocráticos y c) de percepciones de los estudiantes, docentes y oficiales sobre el funcionamiento del sistema de formación y capacitación en seguridad aeroportuaria. Con el primer nivel de análisis buscamos comprender los objetivos y los instrumentos organizativos diseñados por la intervención y los directores de la PSA en materia de formación y capacitación policial. Con el segundo y tercer nivel de análisis buscamos explorar los logros y los límites del esfuerzo reformista en la transformación de los recursos organizacionales y en las prácticas de formación y capacitación en la PSA.

Las técnicas de recolección de información incluyeron: la recopilación de la normativa y los documentos institucionales que tematizan la cuestión de la formación y la capacitación en la PSA; la recopilación de la información sobre la evolución de los recursos burocráticos de la institución; las entrevistas en profundidad a docentes y tutores del curso de oficiales que imparte el ISSA, sobre las fortalezas y debilidades del Curso de Oficiales de la PSA; la realización de dos encuestas semiestructuradas a estudiantes candidatos a oficiales y a oficiales con y sin mando pertenecientes a Unidades Operacionales de Seguridad Preventiva distribuidas en todo el país, sobre las competencias policiales y la propuesta de formación y capacitación de la PSA<sup>7</sup>. La metodología de análisis empleada ha combinado técnicas cualitativas y cuantitativas según lo demandara cada nivel de análisis. Para la elaboración de las conclusiones se recurrió a la triangulación metodológica, lo que permitió combinar los resultados de distintos tramos de la investigación y lograr una perspectiva más general del objeto estudiado.

Es de notar que nuestro diseño de investigación ha buscado capturar la perspectiva de los actores implicados en los procesos de formación, capacitación y profesionalización policial que solicita razonablemente Frederic (2008), a partir de entrevistas a docentes, tutores, estudiantes y oficiales (ver sección 3.3.). Prestamos especial atención a las opiniones de los oficiales sin impugnar de antemano sus saberes y valores, sino buscando captar las continuidades y las discontinuidades con las perspectivas y las demandas de amplios sectores de la ciudadanía, incluyendo también las perspectivas y demandas de los actores políticos de turno. En suma, buscamos analizar críticamente normas, recursos y percepciones de funcionamiento para comprender la propuesta reformadora de la intervención y la dirección de la PSA, y para explorar los alcances y límites de la implementación. A continuación desarrollamos los principales resultados de los tres niveles de análisis.

### 3 RESULTADOS

#### 3.1. LOS OBJETIVOS DE LA NORMATIVA EN MATERIA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN POLICIAL EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA

El primer nivel de análisis para explorar los logros y los límites de la reforma del sistema de formación policial en seguridad aeroportuaria en la última década consiste en examinar las normas, los planes de estudio del Curso de Oficiales de la PSA, los Planes Anuales de Capacitación, los documentos de trabajo elaborados por los diseñadores institucionales sobre dichos cursos, y los perfiles profesionales buscados. A partir de dicho análisis se puede tener una primera aproximación a los objetivos fundamentales de los cambios en los procesos de formación y capacitación policial, lo que nos permitirá consecuentemente preguntarnos sobre los alcances de los cambios ideados.

De todo el entramado normativo que hace al funcionamiento de la PSA y del ISSA en materia de formación, capacitación y profesionalización se destacan la Ley N° 26.102 de Seguridad Aeroportuaria, sancionada en 2006, la Disposición PSA N° 235/2010 sobre el Curso de Oficiales de la PSA (COPSA) y la Resolución N° 1015/2012 del Ministerio de Seguridad. En estas normas se pueden constatar claramente los objetivos centrales de la intervención reformista sobre el nuevo profesionalismo policial, resumidos en: a) la desmilitarización institucional; b) la despolitización de la fuerza; c) el posicionamiento de la problemática delictiva como eje estructurante de la PSA (Sain, 2007). La reforma propuso el establecimiento de un sistema de conducción policial en el que la



dirección superior y la administración general de la institución fueran ejercidas por funcionarios civiles especializados en gestión de la seguridad, mientras que los oficiales, suboficiales y agentes estén abocados al desarrollo de tareas policiales de tipo operativas y de apoyo logístico<sup>8</sup>. Una consecuencia directa de estos objetivos fue la ausencia de un doble escalafón policial y de la distinción clásica en la formación y profesionalización entre oficiales y suboficiales<sup>9</sup>.

La Ley N° 26.102 entiende por Seguridad Aeroportuaria «a las acciones tendientes a resguardar y garantizar la seguridad interior en el ámbito jurisdiccional aeroportuario, a través de la prevención, conjuración e investigación de los delitos e infracciones que no estén previstos en el Código Aeronáutico» (art. 3). El régimen profesional de los funcionarios encargados de garantizar la seguridad aeroportuaria se estructura a partir de tres principios fundamentales: profesionalización, idoneidad y eficiencia funcional (art. 30). Vinculado a esto, el artículo 42 de la norma establece que las funciones propias de la gestión administrativa, la dirección de los recursos humanos, la gestión económica, contable y presupuestaria, la gerencia logística, la asistencia y asesoramiento jurídico, las relaciones institucionales y cualquier otra actividad no policial, serán desarrolladas por personal civil de la institución. El artículo 43 explica que el personal policial de la Policía de Seguridad Aeroportuaria reviste en un escalafón único y que cuenta con dos agrupamientos: Agrupamiento Seguridad Preventiva y Agrupamiento Seguridad Compleja. Finalmente, el artículo 57 crea el Instituto Superior de Seguridad Aeroportuaria, con la misión de formar y capacitar al personal de la Policía de Seguridad Aeroportuaria así como también a los funcionarios responsables de la formulación, implementación y evaluación de las políticas y estrategias de seguridad aeroportuaria.

En línea con los objetivos reformistas, la Disposición PSA N° 235/2010 establece la currícula y los contenidos del programa del «Curso Oficiales de la Policía de Seguridad Aeroportuaria», que se basan en un esquema de *tareas núcleos y competencias*<sup>10</sup>, con la intención de superar la desconexión entre teoría y práctica y la enseñanza enciclopedista de la formación previa (Legnani y Vázquez, 2008). La norma estructura el Curso de Oficiales en 5 núcleos, cuya carga horaria y asignaturas se detallan a continuación:

- *Núcleo Legal Institucional (52 hs)*: Elementos de Derecho aplicados a la labor policial.
- *Núcleo Social Criminológico (80 hs)*: Institución policial y sociedad; Seminario de Seguridad Pública y Gestión Policial; Comunicación social policial y relaciones públicas.

- *Núcleo Ético Profesional (100 hs)*: Seminario para el abordaje de resolución de situaciones de conflicto; Seminario sobre comportamiento profesional; Inglés para Uso Aeroportuario.
- *Núcleo Técnico Policial (395 hs)*: Procedimientos y Técnicas Policiales; Metodología Aplicada al Uso Racional de Armas de Fuego; Acondicionamiento físico y labor policial; Seminario sobre Delitos Complejos.
- *Núcleo Técnico Aeroportuario (240 hs)*: Operación de Equipos de Rayos X e Interpretación de Imágenes; Seguridad de la Aviación.

También organiza el dictado de Jornadas y Talleres (24 hs – Jornada RCP e Higiene; Taller de Inspección Electro-óptica), Seminarios extracurriculares (52 hs – Seminario de Organización Institucional de la Policía de Seguridad Aeroportuaria; Seminario de Instituciones Aeroportuarias), y Módulo de Integración (857 hs. – Prácticas Profesionalizantes; Habilitación Profesional).

El diagnóstico del que partieron los reformadores institucionales hizo hincapié, principalmente, en la impronta castrense y la desconexión entre la enseñanza impartida en el instituto de formación y los requerimientos de la labor en los puestos operativos<sup>11</sup>. Las críticas apuntaron, asimismo, a la falta de una carrera y especialización policial planificadas, lo que conllevaba la ausencia de instancias permanentes de capacitación y un sistema de ascensos por camadas. Por último, fue valorado negativamente el espacio de formación informal que suponía el aprendizaje del oficio en los puestos de trabajo, en los cuales se transmitían prácticas y experiencias propias de la cultura organizacional existente (Rodríguez Games et al., 2007). De acuerdo con Legnani y Vázquez (2008, 2009), además de la introducción del modelo de aprendizaje basado en tareas núcleo y competencias, con el nuevo plan de estudios se buscó reformar y/o reemplazar materias que se suponían «sin competencias laborales específicas o de tono castrense sin contenido policial» (2008:123). Estos autores citaban como caso emblemático de esta reforma la supresión del «orden cerrado», que, presuntamente, presentaba la mayor carga horaria curricular en el esquema de instrucción de la ex PAN<sup>12</sup>. Según estos autores, los cambios en los contenidos curriculares suponían paralelamente el reforzamiento de una nueva cultura organizacional y una apertura a la sociedad.<sup>13</sup>

Ahora bien, los cambios en el sistema de formación llevaron tiempo y fueron realizados no sin reformulaciones. En primer lugar, hubieron de pasar cinco años desde la constitución de la PSA hasta que el nuevo instituto de formación fuera puesto en marcha formalmente con su nueva propuesta<sup>14</sup>. Los primeros años luego de la intervención, la instrucción básica de agentes de la PSA —tal era

su nombre— continuó con lineamientos de la ex PAN. La reforma educativa comenzó, en rigor, a finales de 2007; y recién en 2010 tuvo lugar el primer Curso de Oficiales de la PSA como tal<sup>15</sup>. La implementación del Curso de Oficiales no logró, hasta el final de nuestro período de análisis hacer efectivo el cumplimiento de la carga horaria establecida en la normativa<sup>16</sup>. Distintos aspectos académicos del COPSA se fueron modificando a lo largo de los años: desde la organización y el cronograma hasta los equipos docentes y programas de asignaturas. Con el tiempo, fueron apareciendo algunos visos de moderación<sup>17</sup> y la actividad del instituto fue logrando una mayor organización y establecimiento de rutinas.

En los últimos años, el COPSA contó con una duración de entre cuatro y cinco meses en los que se distribuyeron las materias y/o los módulos de asignaturas indicados en la norma (con excepción del módulo de habilitación profesional). El dictado de clases se realizó durante 18 semanas que incluían los recuperatorios y la evaluación final, con una cursada intensiva de lunes a viernes de diez horas diarias. En un principio se realizaron modificaciones en el plantel docente por la introducción de nuevas materias, con especialistas en temas de seguridad ajenos a la institución policial; y luego se fueron consolidando algunos equipos con profesionales tanto del ámbito civil como policial<sup>18</sup>. Asimismo, se diseñaron las Prácticas Profesionales, que implicaban el acompañamiento y la observación de los estudiantes sobre el desempeño de agentes experimentados de la PSA en la labor aeroportuaria cotidiana, estando a cargo de la figura del «tutor» durante ese período de campo. En los primeros cursos, estas prácticas eran realizadas durante dos o tres semanas al final de la cursada. A partir de 2014, fueron incorporadas como espacio curricular transversal a toda la cursada aunque con una carga horaria menor a la establecida en la disposición.

Respecto a la capacitación en seguridad aeroportuaria, la intervención de la PSA se propuso la mejora de la eficiencia funcional de los oficiales distinguiendo dos agrupamientos con perfiles profesionales propios: Seguridad Aeroportuaria Preventiva y Seguridad Aeroportuaria Compleja. (Ley 26.102, art. 47). La Resolución MS N° 1015/2012 explica que la capacitación del oficial para cada perfil consiste en el adiestramiento, entrenamiento, perfeccionamiento y/o actualización profesional mediante una serie de actividades organizadas, gestionadas y administradas en base a los siguientes núcleos:

El Núcleo de Especialización Policial, dividido en las áreas: a) seguridad aeroportuaria preventiva; b) seguridad aeroportuaria compleja; c) operaciones policiales especiales; d) inteligencia criminal aeroportuaria; e) logística policial aeroportuaria.

- El Núcleo de Conducción Policial, con las áreas: a) conducción operacional para oficiales superiores de las unidades operativas de la Institución; b) dirección operacional para oficiales a cargo de las direcciones y/o dependencias de la DGSAP<sup>19</sup>, la DGSAC<sup>20</sup> o del CEAC<sup>21</sup>; c) supervisión operacional orientado a los oficiales supervisores a cargo de las dependencias o instancias medias de las unidades operativas de la Institución.
- El Núcleo de Actualización y/o Entrenamiento Policial destinado a la capacitación permanente y/o al entrenamiento de los oficiales de la PSA a los efectos de actualizar la formación de base en función del desempeño de las diferentes labores policiales referidas a la seguridad aeroportuaria preventiva y compleja.
- El Núcleo de Promoción Policial, destinado a la capacitación y preparación de los oficiales de la PSA que aspiren a ascender al grado jerárquico superior de la carrera profesional policial o a ocupar los cargos orgánicos que correspondan.

Si analizamos los cursos de capacitación realizados hasta la fecha podemos señalar lo siguiente. El Núcleo de Especialización Policial es, sin dudas, el área que mayor oferta de capacitaciones y entrenamientos ha recibido en estos años, especialmente para Seguridad Aeroportuaria Preventiva. En efecto, se apuntalaron fundamentalmente aquellas labores relacionadas con el control policial preventivo como *controles fijos*, *controles móviles*, *apoyo operacional*, *canes*, *seguridad de la aviación* y *operaciones policiales*. Esta área constituye el eje central del policiamiento aeroportuario, con sus labores de prevención, tendientes a garantizar la seguridad de la aviación civil «a través de la vigilancia, verificación y control de instalaciones, vehículos, personas, equipajes, correo, cargas, mercancías y cosas transportadas así como de aeronaves y tripulaciones en el ámbito aeroportuario» (Res. MS N° 1015/2012, art. 12, 2). Sobre el resto de las áreas de especialización del núcleo, con una oferta capacitadora mucho menor, podemos señalar lo siguiente. El área de Operaciones Especiales ha recibido cursos anuales y entrenamientos específicos como *Asalto Táctico*, *Custodias Especiales* y *Control de Explosivos*. En cuanto a las áreas de Seguridad Aeroportuaria Compleja, Logística Policial Aeroportuaria y de Inteligencia Criminal, la oferta capacitadora ha sido incompleta e intermitente debido a la falta de personal docente, recursos de capacitación y diversas cuestiones operativas. En estos casos se observa que los actores conciben que el aprendizaje se hace «trabajando en el puesto».

Los núcleos de capacitación restantes cuentan con una oferta de cursos mucho menor que el Núcleo de Especialización Policial. Por ejemplo, el Núcleo

de Conducción Policial debería desarrollarse a través del «Curso Superior de Conducción de la PSA» de un año de duración, que no se realiza desde el año 2012. El Núcleo de Actualización y/o Entrenamiento Policial se ha organizado a partir de la Disposición PSA N° 54/2014 en el Ciclo de Entrenamiento Policial Permanente, y ha desarrollado cursos ante todo en control policial preventivo y en operaciones especiales, ofertando escasos cursos en Logística Policial y en Inteligencia Criminal. Sobre el Núcleo de Promoción Policial, si bien los cursos de ascenso se vienen desarrollando ininterrumpidamente, no se hacen con el fin de la ocupación de cargos orgánicos; sólo son para ascender y ello dependerá de la disponibilidad de cupos.

Así las cosas, podemos sintetizar que la oferta capacitadora del ISSA se concentra en el Núcleo de Especialización Policial, principalmente en saberes básicos y transversales a gran parte de los funcionarios policiales (vg. Curso de Actualización en Seguridad de la Aviación Civil, Curso de Actualización en Operación de Equipos de Rayos X e Interpretación de Imágenes, Capacitación en Metodología Aplicada al Uso Racional de Armas de Fuego) y sobre el desarrollo de capacidades policiales específicas (cursos de ingreso a las Operaciones Especiales en sus especialidades de Asalto Táctico, Custodias Especiales y Control de Explosivos; y de labores de policiamiento preventivo a través del uso de canes, por medio de los cursos de Operador Cinotécnico en sus variantes sustancias ilícitas y explosivos). Para terminar, es de notar que al 2015 la PSA no ha logrado el objetivo reformista de anudar el ascenso en la carrera policial y los niveles de capacitación a través de planes de carrera. Faltan desarrollarse todavía los niveles escalonados de capacitación para los núcleos mencionados que, junto al desempeño operativo, sean condición para fijar los ascensos.

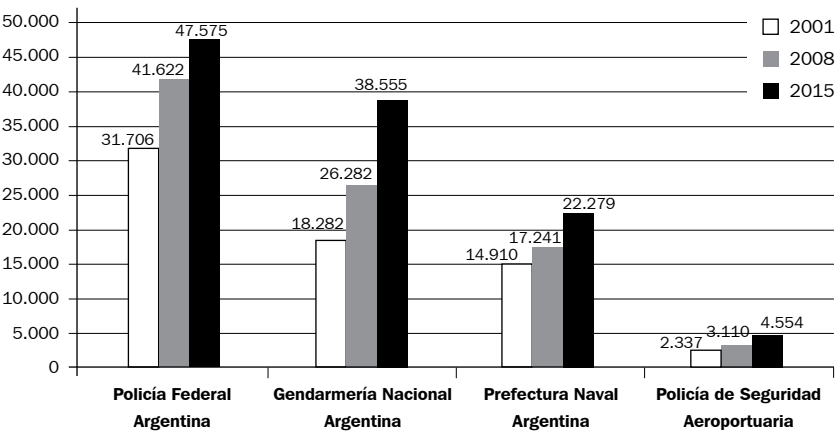
### 3.2. LOS CAMBIOS EN LOS RECURSOS BUROCRÁTICOS DE LA PSA Y EL ISSA

Una dimensión fundamental para explorar de forma razonable los alcances y los límites de la implementación de la nueva normativa y de su impacto en las prácticas sociales es examinar la inversión de recursos materiales y humanos para el desarrollo de los propósitos de la ley. En este sentido, Gómez y Marra-podi explican que la conversión de la PAN en la PSA transcurrió en un contexto donde la infraestructura, la logística y gran parte de los recursos humanos se mantuvieron constantes. La mayor parte de la PSA siguió funcionando en las instalaciones del Instituto de Formación de Ezeiza (IFE), un predio de la Fuerza Aérea en la que se llevan a cabo tareas de instrucción de cadetes para esa fuerza. Del mismo modo, el Instituto Superior de Seguridad Aeroportuaria tenía allí sus instalaciones y muchos de los docentes que dictaban materias

vinculadas con la faz operativa eran oficiales con una formación militarizada (ex agentes de la PAN), que compartían y discutían sus visiones con profesionales civiles, constituyendo un cuerpo docente cívico–policial–castrense. De acuerdo con estos autores, esta situación no fue producto de una «apuesta pedagógica» sino consecuencia directa de la falta de recursos<sup>22</sup> (Gómez y Marrapodi, 2010: 380).

El examen de los datos presupuestarios de los años 2000 y 2015 muestra que los recursos humanos afectados a la seguridad aeroportuaria han aumentado considerablemente durante este período. En el año 2000 la Policía Aeronáutica Nacional contaba con 2.337 funcionarios (Runza, 2005), mientras que en 2015 la Policía de Seguridad Aeroportuaria tenía aprobados en el presupuesto un total de 4.554 cargos (Decisión Administrativa JGM N° 1/2015). Por otra parte, la comparación de la evolución del personal de la PSA con el resto de las policías y fuerzas de seguridad federales muestra que, aunque todas han incrementado significativamente sus recursos humanos, lo han efectuado en diferentes magnitudes (Gráfico 1). En quince años, Gendarmería Nacional y PSA aumentaron su personal alrededor del 200%, mientras que Prefectura Naval y Policía Federal tuvieron un incremento menor (150% aprox.).

**Gráfico 1.**  
Evolución del personal policial, FFPPySS federales



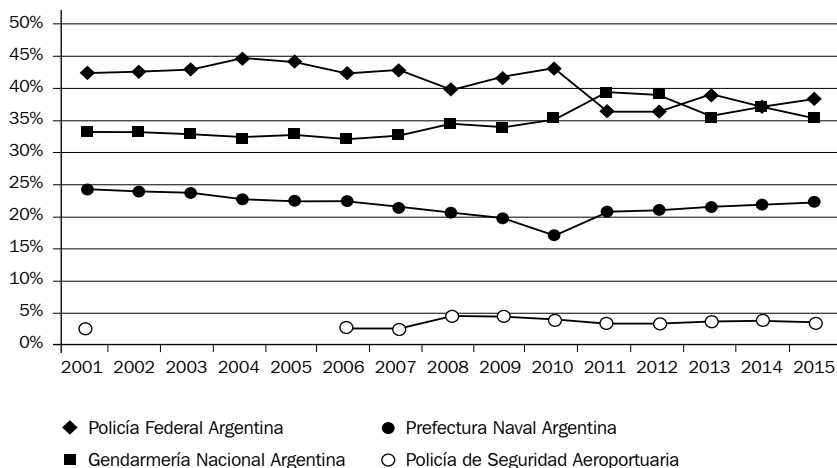
**Fuente:** elaboración propia en base a datos proporcionados por la Oficina Nacional de Presupuesto (<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/>) y Runza (2005).

En cuanto a la asignación presupuestaria, en 2001 las erogaciones en el personal y el funcionamiento de la PAN alcanzaban el 2,7% del gasto total en las fuerzas policiales y de seguridad federales por parte del Gobierno Nacional. Este valor se mantuvo estable para la PSA durante los primeros años posteriores a la intervención. Este dato reforzaría la idea de que, si bien la reforma y la constitución de la nueva fuerza tuvieron un apoyo importante desde lo simbólico y lo discursivo, en un principio no fueron acompañadas del mismo modo en términos de la asignación de recursos. No obstante, el monto relativo otorgado a la PSA en relación con el gasto total en las fuerzas de seguridad interior sí se vio incrementado a partir de 2008. Luego de un pico del 4,7% en este año, este valor se estabilizó alrededor del 3,5% hacia el final de nuestro período de estudio (Gráfico 2).

El análisis del presupuesto para policías y fuerzas de seguridad federales muestra también que la Gendarmería Nacional y, en menor medida, la PSA han sido más beneficiadas que la Prefectura Naval y la Policía Federal. En efecto, en las dos primeras fuerzas mencionadas el porcentaje del presupuesto total invertido por parte del Gobierno Nacional en las fuerzas policiales y de seguridad federales se fue acrecentando de 2001 a 2015, en detrimento de sus pares.

## Gráfico 2.

Presupuesto asignado a FFPPySS federales (%)\*



**Nota:** \*expresado como porcentaje del gasto total en policías y fuerzas de seguridad federales.

**Fuente:** elaboración propia en base a datos proporcionados por la Oficina Nacional de Presupuesto (<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/>) y Runza (2005).

Respecto de los recursos burocráticos específicos del Instituto Superior de Seguridad Aeroportuaria, la planta de personal evolucionó de 15 a 87 integrantes entre 2007 y 2015. Según los registros, en el año 2009 se elevó el número de personas incorporadas a más del doble; en los años sucesivos el incremento fue más gradual pero constante. Ahora bien, en comparación con sus pares institucionales, la PSA es la fuerza de seguridad federal que cuenta con menos personal dedicado a la educación policial por amplio margen. Según los datos del Presupuesto Nacional de 2015 (Decisión Administrativa JGM N° 1/2015 de distribución), mientras que en la PSA menos del 2% del personal se dedicaba a tareas de formación y capacitación policial<sup>23</sup>, este valor oscilaba entre el 6% y 18% para las otras fuerzas (Tabla 1). Sin embargo, es de notar, como fue mencionado más arriba, que existen oficiales y civiles de la PSA que cumplen tareas docentes y de capacitación pero no figuran en los cargos de la estructura presupuestaria del Instituto.

**Tabla 1.**  
Personal afectado al sistema de formación y capacitación

Institución	Personal total	Personal en educación	Razón	Ranking
Gendarmería Nacional Argentina	38.555	7.109	18,44%	1
Prefectura Naval Argentina	22.279	3.188	14,31%	2
Policía Federal Argentina	47.575	2.927	6,15%	3
Policía de Seguridad Aeroportuaria	4.554	89	1,95%	4

**Fuente:** elaboración propia en base a datos proporcionados por la Oficina Nacional de Presupuesto (<http://www.mecon.gov.ar/onp/html/>).

Un último elemento a considerar sobre los recursos burocráticos —que no puede ser soslayado en el caso del ISSA— es el de la precariedad infraestructural. El Instituto contaba en diciembre de 2015 con cuatro aulas, con capacidad máxima para doscientos veinticinco estudiantes<sup>24</sup>. Esto implicó que ningún curso pudiera incorporar una cantidad de alumnos mayor a la señalada. Sin embargo, las instalaciones distan de poseer las características adecuadas para un desarrollo normal de la actividad académica (vg. hacinamiento, ventilación e iluminación inadecuadas en las aulas, insuficiencia de baños, vestuarios y duchas, entre otros). Adicionalmente, el hecho de tener asiento en

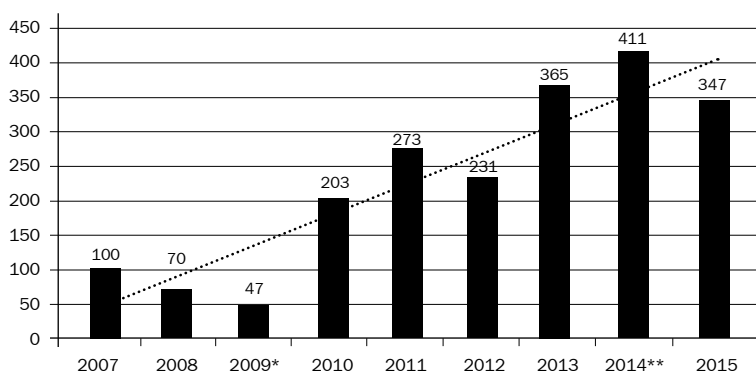


un predio que pertenece a la Fuerza Aérea condicionó la capacidad de realizar modificaciones en la infraestructura y el libre uso del espacio. Un ejemplo de ello era la imposibilidad de utilizar el polígono de tiro ubicado en el IFE, con lo cual para el desarrollo de esta actividad era necesario el traslado de los estudiantes hasta el Tiro Federal de Lomas de Zamora, lo cual conllevaba no sólo una complicación en términos logísticos y de organización, sino también una erogación monetaria para costear el alquiler de dicho predio.

Concluyendo este apartado, revisaremos cómo han variado las demandas institucionales y los flujos de trabajo del ISSA durante el período analizado. Esto se manifiesta en la cantidad de oficiales egresados del Curso de Oficiales de la PSA, el número de cursos de capacitación realizados, y la cantidad de participantes en esos cursos. Como puede observarse en los gráficos siguientes, todos estos aspectos muestran una tendencia positiva en cada período considerado. En el apartado siguiente nos referiremos a cómo este aumento de la cantidad de cursos y de personas formadas y capacitadas por el ISSA ha ido acompañado por un esfuerzo en mejorar la calidad de la oferta, lo cual es valorado por los actores participantes de dichos cursos, aunque también se señalan falencias importantes a resolver.

### Gráfico 3.

#### Oficiales egresados del ISSA



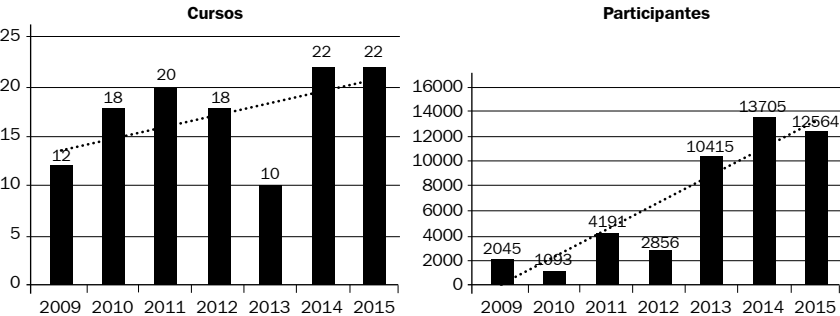
**Notas:** \*los egresados de este año cursaron durante 2008, aunque su alta salió en 2009 debido a los tiempos burocráticos que requería su designación (dado que la fuerza aun se encontraba en estado de intervención, el personal —policial y civil— ingresaba bajo la figura de «agente civil de inteligencia» y era designada mediante

(Continúa en la página siguiente.)

decreto presidencial —conforme el Decreto PEN N° 1088/2003. Esto ralentizaba sobremanera el proceso de alta de nuevo personal). Por este mismo motivo, en 2009 se suspendió el dictado del curso hasta tanto se resolviera la agilización del proceso administrativo, que sobrevino con el cese de la intervención. // \*\*en 2014 se incorporaron, además, 159 oficiales a través de un ingreso extraordinario —no incluidos en el gráfico.

**Fuente:** elaboración propia en base a datos proporcionados por el Departamento Académico del ISSA.

**Gráfico 4.**  
Número de cursos de capacitación interna y participantes (2009–2015)



**Fuente:** elaboración propia en base a datos proporcionados por el Departamento Académico del ISSA

3.3. LAS PERCEPCIONES SOBRE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN POLICIAL EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA<sup>25</sup>

La tercera dimensión que consideramos para explorar los logros y los límites en la implementación de la nueva normativa sobre formación, capacitación y profesionalización en seguridad aeroportuaria son las percepciones que sobre la temática han manifestado los actores involucrados. Para ello, recabamos testimonios de alumnos, tutores y docentes del COPSA, además de los oficiales de las Unidades Operacionales de Seguridad Preventiva<sup>26</sup> (UOSP) de todo el país<sup>27</sup>. Aquí cabe hacer una salvedad respecto del testimonio de los entrevistados, en relación con los inconvenientes que trae aparejado el hecho de hacer indagaciones sobre la propia tarea de quien pregunta. En este caso, el interlocutor es el mismo Instituto sobre cuya labor se está inquiriendo. Esta dificultad es conocida como «problema de la deseabilidad social»<sup>28</sup>, y pone de manifiesto la necesidad de ser precavidos a la hora de extraer conclusiones a partir de los datos relevados.

En líneas generales, al consultar a los oficiales por el grado de cambio que necesitan los sistemas institucionales de la PSA los resultados han sido contundentes. La necesidad de cambios ha sido puesta de manifiesto, especialmente, en lo referente a ascensos (78%), formación (82%) y capacitación (85%) (Tabla 2). Si analizamos las respuestas discriminando según regiones y niveles de mando, podemos observar que las unidades del interior son levemente menos críticas respecto a todos los sistemas que el área metropolitana<sup>29</sup>, y que los oficiales de mando suelen ser levemente más críticos con el sistema de ascensos que los oficiales sin mando<sup>30</sup>.

**Tabla 2.**

Grado de cambio que necesitan los sistemas institucionales de la PSA (en %)

	<b>Mucho</b>	<b>Bastante</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>	<b>Ns/Nc</b>
Ascensos	40,57	37,22	16,25	5,09	0,87
Formación	39,95	42,31	13,65	3,85	0,25
Capacitación	55,83	29,16	8,56	5,09	1,36
Comunicación interna	26,05	34,12	30,52	8,44	0,87

**Fuente:** ISSA (2016)

Por otra parte, en relación con la instancia de formación, las percepciones de los actores pueden organizarse según se refieren a las fortalezas o a las debilidades del Curso de Oficiales. En primer lugar, examinaremos los aspectos positivos del curso mencionados por los entrevistados. Los estudiantes destacaron los conocimientos, las materias y la capacitación brindados, así como también el esfuerzo de los docentes y de los tutores. Vinculado a esto, también mencionaron los valores y las actitudes profesionales que se transmiten y la responsabilidad y compromiso para con los estudiantes. Por su parte, los docentes destacaron la generación de vínculos de compañerismo y confianza, el esfuerzo y la voluntad del cuerpo docente. Los tutores se refirieron, en cambio, a los contenidos académicos; y en menor medida el respeto y la solidaridad como valores difundidos, la calidad y el compromiso de los docentes y tutores para con los estudiantes. Finalmente, gran parte de los oficiales que cumplen tareas en las UOSP y estudiaron en la institución valoraron positivamente la

formación recibida. Los aspectos que han registrado un mayor nivel de satisfacción fueron: los contenidos del plan de estudios, el nivel académico de los docentes y el material de estudio aportado.

Respecto a las asignaturas del COPSA, los estudiantes señalaron que las materias que les resultaron más interesantes fueron las que tienen un fuerte contenido práctico y orientado a la labor policial aeroportuaria preventiva. En este sentido, cabe destacar que las materias más atractivas para los encuestados pertenecen precisamente al núcleo técnico aeroportuario y al técnico policial. Los oficiales destacaron también como materias más atractivas aquellas cuyos contenidos resultaban más útiles para el desarrollo de la labor policial en seguridad preventiva (Tabla 3).

**Tabla 3.**  
Materias más atractivas del Curso de Oficiales

Ranking	Estudiantes COPSA	Oficiales (egresados COPSA)
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rayos X e interpretación de imágenes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rayos X e interpretación de imágenes</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad de la aviación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad de la aviación</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimientos y técnicas policiales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Derecho penal / procesal penal</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metodología aplicada al uso racional de armas de fuego (MAURAF)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Metodología aplicada al uso racional de armas de fuego (MAURAF)</li></ul>
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prácticas profesionalizantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procedimientos y técnicas policiales</li></ul>

Fuente: ISSA (2016)

Vale decir que, durante la toma de la encuesta, los oficiales recalcaban la importancia de privilegiar la práctica, el saber hacer, tanto en la instancia de formación como de capacitación. La Tabla 4 muestra las materias que, según los policías, deberían tener una mayor duración de cursada dentro de la formación, junto con aquellas sobre las que los oficiales egresados del ISSA tienen menor recuerdo.

**Tabla 4.**

Materias del COPSA que deberían tener una mayor duración y sobre las que existe menor recuerdo

Ranking	Mayor duración	Menor recuerdo
1	• Procedimientos y técnicas policiales	• Legislación aduanera y cargas
2	• Derecho penal / procesal penal	• Flora, fauna y patrimonio cultural
3	• Rayos X e interpretación de imágenes	• Seguridad pública y gestión policial
4	• MAURAF	• Migraciones y delitos conexos
5	• Seguridad de la aviación	• Uso y manejo de canes

**Fuente:** ISSA (2016)

Es de notar que las asignaturas menos recordadas se caracterizan en general por estar más alejadas de las tareas cotidianas de la mayoría de los oficiales de policía. Por otra parte, al completar este ítem del cuestionario los entrevistados expresaron no haber tenido clases de estas materias, o que la carga horaria había sido muy reducida dentro de la organización curricular.

De acuerdo con esta información, existe cierto consenso en torno a la necesidad de aumentar la duración y el tiempo de estudio dentro de la cursada de las asignaturas vinculadas con los núcleos técnico–policial, técnico–aeroportuario y legal–institucional. Asimismo, estas son las materias que mayor atractivo presentan para estudiantes y ex estudiantes del COPSA. En efecto, para la mayoría de los oficiales encuestados dichas asignaturas les permitieron solucionar eficientemente dificultades frecuentes en el trabajo y/o les sirvieron para tomar decisiones correctas en tiempo y forma.

Por otra parte, al indagar acerca de las falencias del Curso de Oficiales, aproximadamente la mitad de los estudiantes indicó que se debería extender la duración del mismo. Según los alumnos, la gran cantidad de conocimientos que deben adquirir en un breve lapso de tiempo constituye una dificultad que afecta su desempeño. Otras problemáticas que transmiten los cursantes se relacionan con el material de estudio y la plataforma virtual. Por otra parte, las dificultades económicas fueron mencionadas por un grupo extendido de estudiantes. Al analizar las respuestas con mayor profundidad se observa que dichas dificultades se vinculan de modo directo con ciertas demoras existentes en la liquidación de las becas<sup>31</sup>. Por último, entre las sugerencias que realizaron los estudiantes para mejorar el proceso de formación de oficiales se destacan,

además de la extensión del curso, incrementar las actividades prácticas, mejorar la organización y realizar mejoras edilicias.

Los docentes<sup>32</sup> y tutores<sup>33</sup>, por su parte, concentraron sus críticas en las deficiencias edilicias y materiales, en la escasa duración del curso y en la organización y planificación. Los tutores agregaron como dificultades los problemas de comunicación, la escasez de docentes y la falta de formación de la actitud policial y del sentido de pertenencia y compromiso con la institución. Finalmente, los oficiales encuestados señalaron como principales falencias del COPSA la duración total del curso y las pocas actividades de aplicación práctica efectuadas. En efecto, al preguntar, más específicamente, sobre la relación de la formación brindada en el Curso de Oficiales con los puestos de trabajo de la Unidad, la mayoría afirmó que la misma no era apropiada para desempeñar todas las tareas que demandaba cada uno de ellos. Muchos autores (Suarez de Garay, 2006; Sain, 2007; Galvani, 2007; Frederic, 2008; Sirimarco, 2009) coinciden en destacar que los cursos dictados por las instituciones de educación formal habilitan a los funcionarios para desempeñarse en su labor pero de ningún modo agotan lo que, en realidad, es un proceso que continúa una vez que los agentes salen de las escuelas. Puntualizando en los puestos de la unidad para los que consideraban no haber sido debidamente preparados en el ciclo de formación, los que registraron mayores valores son: patrulla en zona pública, patio de valijas y máquinas de rayos X.

La mitad de los oficiales de mando destacó la falta de formación práctica como el principal motivo que sustenta la disconformidad con la educación inicial en el ISSA para cubrir todos los puestos. Asimismo, es importante resaltar que la mayor parte de los encuestados realizaron comentarios espontáneamente al respecto de la temática de esta pregunta; señalando que la falencia principal estaba situada en la falta de práctica y desconocimiento de los procedimientos, cuestiones, según ellos, íntimamente vinculadas. Ampliaron la información indicando que los oficiales que ingresaron en los últimos años no sabían utilizar los equipamientos (por ejemplo: las máquinas de rayos X), ni interpretar imágenes, realizar procedimientos policiales y redactar las actas pertinentes.

La Tabla 5 presenta un resumen de las principales fortalezas y debilidades identificadas por los entrevistados.

**Tabla 5.**

Tabla. Resumen de aspectos positivos y negativos del COPSA\*

	Estudiantes	Docentes y tutores	Oficiales
<b>Aspectos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos adquiridos.</li> <li>• Responsabilidad, compromiso y esfuerzo de docentes y tutores.</li> <li>• Valores y actitudes profesionales transmitidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de vínculos de compañerismo y confianza.</li> <li>• Calidad, compromiso y esfuerzo del cuerpo docente y de tutores.</li> <li>• Contenidos académicos.</li> <li>• Valores difundidos: respeto y solidaridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos del plan de estudios.<sup>34</sup></li> <li>• Nivel académico de los docentes.</li> <li>• Material de estudio aportado.</li> </ul>
<b>Aspectos negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duración del curso.</li> <li>• Acceso al material de estudio.</li> <li>• Acceso a la plataforma virtual.</li> <li>• Dificultades económicas.</li> <li>• Escasas actividades prácticas, vinculadas con los núcleos técnico-policial, técnico-aeroportuario y legal-institucional.</li> <li>• Problemas de organización.</li> <li>• Carencias edilicias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias edilicias y materiales.</li> <li>• Duración del curso</li> <li>• Problemas con la organización y planificación.</li> <li>• Problemas de comunicación.</li> <li>• Escasez del recurso humano docente.</li> <li>• Falta de formación de la actitud policial y del sentido de pertenencia y compromiso con la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación poco apropiada para el desempeño de las tareas policiales.</li> <li>• Duración del curso.</li> <li>• Pocas actividades de aplicación práctica.</li> </ul>

**Nota:** \*tanto los aspectos positivos como negativos están presentados según el orden de prioridad asignado por cada uno de los grupos entrevistados. // **Fuente:** elaboración propia.

## 4 CONCLUSIONES

La información recolectada a partir del examen documental, de los recursos burocráticos y del testimonio de los distintos actores involucrados en los procesos de formación y capacitación en seguridad aeroportuaria brindan elementos para explorar en qué medida la propuesta de conversión de la ex PAN en la PSA tuvo los resultados deseados en materia de profesionalización policial. Los objetivos pretendidos de la reforma, en suma, se abocaron a transformar la instrucción y capacitación de los oficiales a partir de la generación de una nueva la cultura organizacional y mayor apertura a la sociedad, además de los cambios en los contenidos curriculares. Consecuentemente, la primera dirección del ISSA propuso, siguiendo la síntesis de Legnani y Vázquez (2008:119): 1) un esquema de formación por competencias que lograra superar la desconexión entre teoría y práctica y la enseñanza enciclopedista; 2) un perfil de policía altamente especiali-

zado como alternativa a modelos educativos policiales «productores» de efectivos multirrubro, sin especialización o trayectoria en una sola área y/o sin distinción entre labores orgánicas y funcionales; 3) la inculcación, desde los inicios del nivel educativo, de una labor policial que acata decisiones institucionales pero detenta autonomía política; 4) la construcción de niveles graduales de capacitación que conformen, junto al desempeño operativo, la causal de promoción jerárquica en la carrera policial; 5) universidades públicas como ámbito para la eventual capacitación adicional de los miembros policiales y como contacto con la sociedad; y 6) la creación de cursos específicos de capacitación para áreas operacionales; administrativas sin condición policial y terceras instituciones, fundamentalmente con asiento en el área jurisdiccional de la institución policial.

El proceso reformista llevó adelante cambios en el vocabulario, las normativas y las prácticas de trabajo, que pueden encuadrarse en el marco del proceso de desmilitarización institucional. Subyacía una concepción de lo militar asociado a lo dictatorial, a las prácticas castrenses utilizadas en las policías que fomentaban el autoritarismo y la lógica militar. En este entendimiento, las reformas se orientaron a promover la *accountability* de los poderes democráticos de las fuerzas, la capacidad crítica y reflexiva de los sujetos policiales, así como también una nueva perspectiva en materia de derechos humanos. Algunos de estos cambios han logrado permear la cultura organizacional y continúan hasta la actualidad. Principalmente, una mayor sensibilización y concientización en torno a la incorporación de la perspectiva de género y el reconocimiento, promoción y efectivización de los derechos fundamentales de las personas (Varela et al., 2014). Asimismo, se aprecia una mayor valoración del papel de las instituciones democráticas en la formulación y en la implementación de las políticas de seguridad, así como en la dirección y control de las policías y fuerzas de seguridad (Sain, 2011). Estos aspectos constituyen elementos centrales para el cambio organizacional y la constitución de una *nueva* policía, y fueron cabalmente reforzados a través de la labor del Instituto en las instancias de formación y capacitación.

No obstante, por otra parte, no están claros los efectos benéficos de ciertas medidas adoptadas para transformar la «cultura castrense» implementadas en la última década (vg. las críticas a cierto vocabulario, maneras de vestir, asignaturas y ritos que hacen a la formación policial en todo el mundo), en especial sin que estuvieran acompañadas de nuevos símbolos y ritos propios. En consecuencia, sigue siendo un desafío la promoción de la identidad, el compañerismo y el compromiso con la institución policial; cuestiones que son percibidas como de mucha relevancia, principalmente, por la oficialidad de la fuerza.



Finalmente, pero no menos importante, el posicionamiento de la problemática delictiva como eje estructurante de la PSA y la superación de la desconexión entre teoría y práctica también tuvo logros y deficiencias. El desarrollo del trabajo ha mostrado pruebas de avances en la cantidad y en la calidad de los contenidos brindados por el ISSA a aspirantes y oficiales de la PSA entre 2005 y 2015. En los últimos años se han incrementado, por ejemplo, los meses dedicados a la formación policial y se han diseñado espacios de prácticas profesionalizantes dedicados a acercar al estudiante a las futuras labores de oficial de la PSA. También han aumentado la cantidad de cursos y de participantes en capacitaciones vinculadas a la seguridad aeroportuaria. Con todo, los documentos oficiales y las entrevistas muestran que el Curso de Oficiales y sus asignaturas deberían tener una duración más extensa, que existe una sobrecarga de contenidos y material de estudio lejanos a las prácticas cotidianas que debe realizar un recién egresado, y que es necesaria mayor formación práctica.

Respecto a la instancia de especialización, la oferta capacitadora del ISSA continúa siendo escasa, intermitente y vinculada a saberes básicos y transversales a todos los funcionarios policiales; el vínculo entre la capacitación, la especialización y el ascenso en la carrera policial continúa siendo débil y la disconformidad con el sistema de ascensos se percibe importante. En el análisis de los recursos burocráticos y de las entrevistas también se manifiesta la persistencia de deficiencias comunes a los cursos de formación y capacitación que no lograron ser superadas, así como la existencia de procesos faltos de consolidación (principalmente en materia de organización y planificación).

En suma, a pesar de los esfuerzos y los avances en materia de formación y capacitación policial en seguridad aeroportuaria la brecha entre los saberes brindados por los cursos del ISSA y las buenas prácticas policiales continúa percibiéndose amplia. Futuras investigaciones y gestiones deberán incrementar los esfuerzos para idear de forma clara y sin sesgos las tareas realizadas por la policía en cuestión, sus beneficios y sus dificultades, y las competencias requeridas para lograr un impacto sustantivo en el ejercicio de la profesión policial y en la defensa y promoción de los derechos de la ciudadanía. Será fundamental examinar de manera integral los procesos de formación, capacitación y las carreras policiales, dando cuenta en qué medida respetan y promueven los principios normativos de la eficiencia social y la equidad burocrática. En otras palabras, en qué medida dichos procesos con el mínimo de gasto público maximizan la provisión de la seguridad, respetando la igualdad de oportunidades y el reconocimiento al mérito y las capacidades en el desarrollo profesional de los policías.

## NOTAS

<sup>1</sup> Agradecemos, en primer lugar, el apoyo de las autoridades del Instituto Superior de Seguridad Aeroportuaria y de la Policía de Seguridad Aeroportuaria para la escritura del presente artículo. En segundo lugar, este trabajo no hubiera sido posible sin el aporte y la colaboración de diversos miembros de esta institución, a quienes también debemos reconocimiento. En especial, queremos agradecer a Jimena Henriques de Barros y Leandro Pauloni por su asistencia y comentarios a versiones previas de este trabajo. Lo expuesto en este artículo corre por cuenta exclusiva de los autores.

<sup>2</sup> La *formación* policial refiere al entrenamiento básico de aspirantes a oficiales, suboficiales o agentes; mientras que la *capacitación* consta de la enseñanza especializada, una vez que ya están en el puesto. La *profesionalización* es el proceso por el cual una persona adquiere y desarrolla las competencias para desempeñarse eficientemente en su profesión u oficio —en este caso la labor policial.

<sup>3</sup> «Community policing» puede definirse como una estrategia de policiamiento que se focaliza en construir una policía con fuertes lazos con la comunidad y que trabaje cerca de sus miembros. Es una estrategia de policiamiento que requiere una visión proactiva frente a los problemas de seguridad en la comunidad, que van más allá de prevenir, investigar y conjurar delitos. Para una definición desarrollada del tema ver Chappell (2009).

<sup>4</sup> En Argentina, el gobierno provee la seguridad interior por medio de un conjunto de policías y fuerzas de seguridad federales y provinciales (además de la regulación de la seguridad privada). La PSA, como la ex PAN, depende del gobierno federal a través de alguno de sus ministerios y tiene como misión la seguridad en los aeropuertos.

<sup>5</sup> En términos de Frederic (2007: 83) las reformas policiales «progresistas» buscan profesionalizar las policías: «Primero, renovando el cuerpo

policial; segundo, instalando procedimientos burocratizados; tercero, sacándole competencias para transferirlas al Poder Judicial, al poder político y al poder social comunitario; cuarto, instalando un sistema de premios y castigos desmilitarizado, sacado del ámbito público administrativo». Para una definición complementaria y más abarcativa sobre las políticas de seguridad «progresistas», ver Costantino 2014.

<sup>6</sup> Entendemos por *sistemática* y *empírica* una investigación preocupada por evitar los sesgos de selección y la tendenciosidad en las investigaciones, que construye datos definidos y categorizados de forma precisa e imparcial, que respeta la lógica inferencial, que recurre siempre que se puede a las muestras de probabilidades para conocer universos de una población, y relaciones entre universos de poblaciones (King 2000, Cross, Heise y Sisk 2002).

<sup>7</sup> El relevamiento fue realizado en el marco de la investigación «Formación y profesionalización policial en seguridad aeroportuaria: un estudio sobre el Curso de Oficiales de la PSA», Departamento de Investigación, Instituto Superior de Seguridad Aeroportuaria (cfr. ISSA, 2016).

<sup>8</sup> La policía «tiene como función primordial controlar el delito, sin dilapidar recursos y esfuerzos en otras labores colaterales que bien pueden y deben ser desarrolladas por otros sectores de la administración pública» (Sain 2006).

<sup>9</sup> La formación inicial y la estructura de carrera en la Policía Federal Argentina, Gendarmería Nacional y Prefectura Naval se organiza dividiendo a los suboficiales y agentes por un lado, y los oficiales por el otro; mientras que en la PSA el escalafón es único y no existe esta separación.

<sup>10</sup> La reforma buscó asesoramiento de la Academia de Policía del Reino de los Países Bajos para readecuar el curso de formación y lograr la internalización de capacidades específicas apropiadas a cada puesto operativo laboral (PSA, 2011; Legnani y Vázquez, 2008, 2009).

<sup>11</sup> El sistema de formación en la ex PAN se en-

contraba acoplado al esquema de la Fuerza Aérea Argentina (FAA) —dentro de la cual la policía aeronáutica era un destino más. Los puestos de mando eran reservados a oficiales y suboficiales de la FAA, mientras que las tareas de policiamiento eran realizadas por personal civil que cumplía tareas como agentes aeroportuarios. Los cursos de formación tenían una duración promedio de 360 horas, impartidas durante doce semanas.

<sup>12</sup> Un informe sobre el modelo de enseñanza y formación de la ex PAN concluía que materias como «combate y operaciones de seguridad nacional» y «orden cerrado» revestían preponderancia en cuanto a la carga horaria que representaban en relación con el resto de la currícula (Rodríguez Games et al., 2007). No obstante, una lectura más profunda pone de manifiesto que los datos presentados en ese informe sustentan sólo parcialmente dicha afirmación.

<sup>13</sup> Respecto a los cambios en la «cultura organizacional», Legnani y Vázquez (2008:122-3) mencionan: a) cambio de vocabulario y designaciones institucionales de corte castrense (vg. el término «Compañía» se tornó «Instituto», el «aspirante» en «estudiante», etc.); b) cambio de vestimenta y protocolo interno y externo (uso del uniforme solo para el ámbito laboral o ceremonial); y c) anulación del control del tiempo y/o espacio ejercido por terceros. Respecto a la «apertura a la sociedad» señalan: a) diseño de un ingreso más pluralista y sistematizado; y b) anulación del régimen de internado (Legnani y Vázquez, 2008: 123-4).

<sup>14</sup> A finales de 2007 comenzó a funcionar el área de instrucción que luego se transformaría en el ISSA. La normalización del Instituto ocurrió de la mano de la fuerza, a partir del cese de la intervención a principios de 2010.

<sup>15</sup> En 2007 y 2008 se dictaron cursos de formación con algunos de los contenidos que luego, adaptados, integrarían la currícula establecida en la Disp. PSA N° 235/2010. El 40% de los cursantes de 2008 fue dado de alta en la fuerza al año siguiente, debido principalmente a los engorros administrativos que traía aparejado el estado de intervención de la fuerza —vg. cada alta debía estar firmada por el Presidente de la

Nación. Ello derivó en la suspensión del curso durante 2009, hasta tanto estuviera dispuesta la normalización institucional.

<sup>16</sup> Por un lado, la Disp. PSA N° 235/2010 fija una duración de 1800 horas para el COPSA; mientras que, por su parte, la Res. MS N° 199/2011 establece un mínimo de 900 horas y 9 meses para la formación básica de agentes policiales y de las fuerzas de seguridad federales.

<sup>17</sup> Algunos ejemplos de ello pueden ser: la uniformización de la vestimenta de los estudiantes (remera blanca, pantalón y buzo azul); el requerimiento de que las mujeres lleven el cabello recogido en rodete; la exigencia de que los estudiantes saluden ante la presencia de oficiales y docentes en el predio del instituto o se presenten cada vez que pedían la palabra en el aula.

<sup>18</sup> No obstante, existen serias dificultades vinculadas con el ejercicio de la función docente, comenzando por la inexistencia de un reglamento docente. Este punto será tratado en el próximo apartado.

<sup>19</sup> Dirección General de Seguridad Aeroportuaria Preventiva.

<sup>20</sup> Dirección General de Seguridad Aeroportuaria Compleja.

<sup>21</sup> Centro de Análisis, Comando y Control de la Seguridad Aeroportuaria.

<sup>22</sup> Por ejemplo, las dificultades para afrontar la contratación de profesionales dedicados exclusivamente a la tarea docente en el ISSA habrían tenido como resultado que gran parte de los docentes sean oficiales o civiles de la PSA, que cumplen sus tareas rutinarias en distintas áreas de la institución y se desdoblan para ir al ISSA y dictar sus clases

<sup>23</sup> Es importante notar que existe personal de la PSA que realiza tareas docentes y de capacitación sin integrar el ISSA. De todas formas, se calcula que incluyendo este personal los recursos humanos dedicados a la formación y la capacitación policial no supera el 4%.

<sup>24</sup> Cabe señalar que estas aulas, además, no poseían todas el mismo tamaño, siendo su capacidad de: 90, 50, 45 y 40 estudiantes.

<sup>25</sup> La elaboración de este apartado se realizó en base a la información contenida en el Informe:

«Formación y profesionalización policial en seguridad aeroportuaria: un estudio sobre el curso de oficiales de la PSA» (ISSA, 2016).

<sup>26</sup> Las UOSP son las unidades operativas terminales dentro de la estructura operacional de la PSA, encargadas de la labor de seguridad preventiva en los aeropuertos que integran el Sistema Nacional de Aeropuertos.

<sup>27</sup> Incluimos en el análisis los resultados de: 1) entrevistas en profundidad a docentes y tutores del curso de oficiales que imparte el ISSA, sobre los perfiles y las fortalezas y debilidades del Curso de Oficiales de la PSA; 2) una encuesta semiestructurada a estudiantes candidatos a oficiales; 3) un cuestionario semiestructurado a oficiales con y sin mando pertenecientes a unidades operacionales distribuidas en todo el país, sobre las competencias consideradas necesarias para desenvolverse en las UOSP, y las relaciones entre el desarrollo de estas competencias y la propuesta de formación del ISSA (para mayor detalle, véase ISSA, 2016).

<sup>28</sup> El concepto de deseabilidad social refiere a la distorsión que las personas dan en las respuestas a un cuestionario con la intención de dar una imagen de sí mismas mejor de lo que en realidad es o brindando un discurso que consideran esperado por el interlocutor (Edwards, 1957).

<sup>29</sup> El área metropolitana incluye las UOSP Ezeiza y Metropolitana (Aeroparque). La región del «interior» está integrada por las unidades pertenecientes a las Unidades Regionales II, III, IV y V, más la UOSP San Fernando de la URSA I. Esta división responde a la particular complejidad de

la actividad aeroportuaria de las unidades del área metropolitana (cantidad de pasajeros y personal de la PSA, delitos cometidos, superficie del aeropuerto, entre otros).

<sup>30</sup> Se entiende por «oficiales de mando» a aquellos que cuentan con personal a cargo de forma permanente o transitoria, y que son encargados/responsables de algún puesto, área, y/o desempeñan un cargo jerárquico dentro de la unidad.

<sup>31</sup> Desde el comienzo del curso y hasta su alta como oficial, los estudiantes perciben una suma mensual («beca») conforme lo establecido en el Decreto PEN N° 836/2008, art. 18.

<sup>32</sup> El plantel docente estaba integrado por personal de la fuerza —policial y civil— que colaboraba con el Instituto para el dictado de materias, talleres y seminarios.

<sup>33</sup> El equipo de tutores estaba compuesto por oficiales de seguridad aeroportuaria que se encontraban prestando servicios en el ISSA, acompañando a los estudiantes en su recorrido a través del Curso de Oficiales. Sus tareas específicas eran las propias de un bedel dentro de la institución educativa. Pero asimismo, dada su condición policial, asumían un papel de referentes para los futuros oficiales, así como de articuladores entre los conocimientos teóricos y la práctica en los puestos de trabajo.

<sup>34</sup> Si bien estos aspectos han sido valorados positivamente, cabe recordar el riesgo de deseabilidad social que conlleva esta cuestión. A lo largo del estudio, los oficiales han destacado en mayor medida las falencias del curso de oficiales, más que sus cualidades positivas.

## BIBLIOGRAFÍA

**Archbold, C. (2013).** *Police: A Text / Reading*. Thousand Oaks: Sage.

**Arslandián, L. (2008).** *Un cambio posible: delito, inseguridad y reforma policial en la provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Edhasa.

**Bover, T., & Chaves, M. (2011).** Vivir a los tumbos o vivir (de) uniforme: biografías de jóvenes policías en Argentina. *Última década* (34), 121–138.

**Bradford, D., & Pynes, J. (1999).** Police Academy Training: Why Hasn't It Kept Up with Practise? *Police Quarterly*, 2 (3), 283–301.

**Britz, M.T. (1997).** The police subculture and occupational socialization: Exploring individual and demographic characteristics. *American Journal of Criminal Justice*, 21, 127–146.

**Chan, J. (1996).** Changing police culture. *British Journal of Criminology*, 36, 109–134.

**Chapell, A., MacDonald, J., & Manz, P. (2006).** The Organizational Determinants of Police Arrest Decisions. *Crime & Delinquency*, 52 (2), 287–306.

**Chappell, A. (2009).** The Philosophical Versus Actual Adoption of Community Policing: A Case Study. *Criminal Justice Review*, 34 (1), 5–28.

**Chappell, A., & Lanza-Kaduce, L. (2010).** Police Academy Socialization: Understanding the Lessons Learned in a Paramilitary-Bureaucratic Organization. *Journal of Contemporary Ethnography*, 39 (2), 187–214.

**Costantino, G. (2014).** Las políticas de seguridad en Argentina: los límites de la autonomía policial. *Aposta, revista de ciencias sociales* (63).

**Crank, J.P. (1998).** *Understanding police culture*. Cincinnati: Anderson Publishing.

**Da Silva Lorenz, M. (2015).** Sobre como investigar y educar a los miembros de la PFA: algunas reflexiones en torno a la policía como objeto de estudio en las ciencias sociales. *Prácticas de Oficio* (15).

**Dammert, L., & Bayley, D. (2005).** *Seguridad y reforma policial en las Américas. Experiencias y desafíos*. México: Siglo XXI Editores.

**den Heyer, G. (2013).** Mayberry revisited: a review of the influence of police paramilitary units on policing. *Policing and society*, 24 (3), 346–361.

**Edwards, A. (1957).** *The social desirability variable in personality assessment and research*. New York: Dryden.

**Fielding, N.G. (1988).** *Joining forces: Police training, socialization and occupation competence*. London: Routledge.

**Frederic, S. (2008).** *Los usos de la fuerza pública. Debates sobre militares y policías en las ciencias sociales de la democracia*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.

**Frederic, S., Galvani, M., Garriga Zucal, J., & Renoldi, B. (Edits.). (2013).** *De armas llevar. Estudios socioantropológicos sobre los quehaceres de policías y de las fuerzas de seguridad*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.

**Frühling, H. (2007).** The Impact of International Models of Policing in Latin America: The Case of Community Policing. *Police Practice and Research*, 8 (2), 125–144.

**Galvani, I. (2008).** Si te quedas pensando te vuelan la cabeza. Técnicas corporales, disciplina y reflexividad en la escuela de cadetes del servicio penitenciario bonaerense. *Jornadas de Cuerpo y Cultura de la UNLP*. La Plata.

**Galvani, M. (2007).** *La marca de la gorra. Un análisis de la Policía Federal*. Buenos Aires: Capital Intelectual.

——— (2013). La Policía Federal Argentina: la construcción de los «otros». Avá. *Revista de Antropología* (23), 97–117.

**Gómez, G., & Marrapodi, G. (2010).** Formación policial aeroportuaria: del orden militar al modelo civil. En S. Frederic, O. Graciano, & G. Soprano (Edits.), *El Estado argentino y las profesiones liberales, académicas y armadas*. Rosario: Prohistoria Ediciones.

**Hickman, M. (2006).** *State and Local Law Enforcement Training Academies*. Washington DC: Bureau of Justice Statistics.

**Instituto Superior de Seguridad Aeroportuaria (ISSA). (2016).** *Formación y profesionalización policial en seguridad aeroportuaria: un estudio sobre el Curso de Oficiales de la PSA*. Ezeiza: mimeo.

**Jimenez, W.G., & Turizo, J.P. (2011).** Militarización de la Policía y Policización de las Fuerzas Militares. Revisión del fenómeno a nivel internacional y nacional. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 3 (1), 112–126.

**Kappeler, V., & Kraska, P. (2013).** Normalising police militarisation, living in denial. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 1–8.

**King, G., Keohane, R., & Verba, S. (eds.) (2000).** *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*. Madrid: Alianza.

**Kraska. (2007).** Militarization and Policing – Its Relevance to 21st Century Police. *Policing*, 1 (4), 501–513.

**Legnani, N., & García Vilá, G. (2010).** Encontrando al policía. Modernización del proceso de selección para el ingreso a la PSA. *I Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Buenos Aires.

**Legnani, N., & Vázquez, J. C. (2009).** El Sujeto y la profesión policial: el caso de la Policía de Seguridad Aeroportuaria. *Mercopol* (3), 2–5.

——— (2008). Innovación en formación y capacitación policial: el caso de la Policía de Seguridad Aeroportuaria. *Cuadernos de Seguridad* (8), 115–128.

**Manning, P.K. (1995).** The police occupational culture in Anglo-American societies. En W. Bailey (Ed.), *The encyclopedia of police science* (págs. 472–475). New York: Garland Publishing.

**Paoline, E.A. (2001).** *Rethinking police culture: Officers' occupational attitudes*. New York: LFB Publishing.

**Policía de Seguridad Aeroportuaria, Intervención (PSA). (2011 [2006]).** Estrategia para el fortalecimiento de la seguridad aeroportuaria. En P. d. (PSA), *Planificación en seguridad aeroportuaria* (págs. 17–197). Ezeiza: Ediciones de la PSA.

**Reisig, M. (2010).** Community and Problem – Oriented Policing. *Crime and Justice*, 39 (1), 1–53.

**Reuss-Ianni, E. (1983).** *Two cultures of policing*. New Brunswick: Transaction.

**Rico, J. (1997).** *Justicia penal y transición democrática en América Latina*. México: Siglo XXI Editores.

**Rico, J., & Chinchilla, L. (2002).** *Seguridad ciudadana en América Latina hacia una política integral*. México: Siglo XXI Editores.

**Rodríguez Games, N., Ambrosioni, R., Carrasco, M. E., Fernández, S., Hazan, L., Kosovsky, D., y otros. (2007).** *Análisis del modelo de enseñanza y formación de la ex-policía aeronáutica nacional*. Buenos Aires: Policía de Seguridad Aeroportuaria.

**Runza, R. (2005).** *La Nueva Policía de Seguridad Aeroportuaria: ¿Continuidad o Cambio?* Recuperado el 13 de junio de 2016, de Instituto de Estudios Estratégicos de Buenos Aires: <http://www.ieeba.com.ar/textos/runza/La-Nueva-Policia-de-Seguridad-aeroportuaria.doc>.

**Sain, M. (2011).** Cambio institucional y nueva policía en Argentina. La creación de la Policía de Seguridad Aeroportuaria en la Argentina (2005–2009). *V Encontro do Fórum Brasileiro de Segurança Pública*. Brasília.

——— (2007). Conducción política y policía: la experiencia de la PSA en la Argentina. *Cuadernos de Seguridad* (6).

——— (2002). *Seguridad, democracia y reforma del sistema policial en la Argentina*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

**Sirimarco, M. (2009).** *De civil a policía: una etnografía del proceso de incorporación a la institución policial*. Buenos Aires: Teseo.

——— (2011). Rituales de separación y marcación del cuerpo: prescripciones del uso del cabello en la adquisición (y mantenimiento) del estatus policial. *Nueva antropología*, 24 (75), 27–42.

**Suárez de Garay, M.E. (2006).** *Los Policias: Una averiguación antropológica*. Guadalajara, México: ITESO.

**Thacher, D. (2001).** Conflicting Values in Community Policing. *Law & Society Review*, 35 (4), 765–798.

**Ugolini, A. (2009).** «La policía no es una fábrica»: Usos y representaciones del tiempo en la configuración del oficio policial. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

**Van Maanen, J. (1974).** Working the street: A developmental view of police behavior. En H. Jacob (Ed.), *The potential for reform of criminal justice* (págs. 83–130). Beverly Hills: Sage.

**Varela, C., Henriques de Barros, J. & Isoardi, M.E. (2014).** «La perspectiva de género en las fuerzas policiales y de seguridad: El Centro Integral de Género de la Policía de Seguridad Aeroportuaria». *Memorias del XI Congreso Nacional y IV Congreso Internacional sobre Democracia: Congreso sobre democracia, entre el malestar y la innovación: los nuevos retos para la democracia en América Latina*, Franco Bartolacci (comp.). Rosario: UNR Editora.

#### NORMATIVA CONSULTADA

**Decisión administrativa N° 1/2015, Jefatura de Gabinete de Ministros.** «Distribución del Presupuesto de Gastos y Recursos de la Administración Nacional para el Ejercicio 2015. Aprobado por la Ley 27.008». Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/240000-244999/240974/norma.htm> (última consulta: 04/05/2016).

**Decreto N° 836/2008.** «Régimen Profesional del Personal Policial de la PSA». Disponible en: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/140789/texact.htm>. (Última consulta: 25/01/2016).

**Decreto N° 1088/2003.** «Estatuto para el Personal de la Secretaría de Inteligencia y para el Personal Civil de Inteligencia de los Organismos de Inteligencia de las Fuerzas Armadas».

**Disposición N° 54/2014, Policía de Seguridad Aeroportuaria.** «Ciclo de entrenamiento policial permanente en el ámbito del sistema operacional».



**Disposición N° 235/2010, Policía de Seguridad Aeroportuaria.** «Curso de Oficiales de la PSA».

**Ley N° 26.102.** «Ley de Seguridad Aeroportuaria». Disponible en: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/117238/norma.htm>. (Última consulta: 25/01/2016).

**Resolución N° 1015/2012, Ministerio de Seguridad de la Nación.** «Estructura orgánica y funcional de la Policía de Seguridad Aeroportuaria». Disponible en: <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/200000-204999/202210/texact.htm>. (Última consulta: 25/01/2016).

**Resolución N° 199/2011, Ministerio de Seguridad de la Nación.** «Formación profesional básica para agentes de calle». Disponible en: <http://www.minseg.gob.ar/sites/default/files/Res.MS-199-2011.pdf>. (Última consulta: 25/01/2016).

---

**PARA CITAR ESTE ARTÍCULO:**

Costantino, G. y Gutiérrez, M. (2017). «Reforma policial y profesionalización en seguridad aeroportuaria (2005–2015)», *DAAPGE*, año 17, N° 28 (ene–jun), 2017, pp. 59–90. Santa Fe, Argentina: UNL.

---