

# INFORME

## Bases de una estrategia educativa para la reconversión integral del modelo policial de la Provincia de Mendoza

### Equipo:

Ministro de Seguridad: Sr. Carlos Ciurca

Consultores externos: Dr. Alberto Montbrun  
Lic. Martin Appiolaza

### Integrantes:

Comisario Juan Ramón Alaniz – Director de Capacitación  
Comisario Inspector Oscar Homola  
Comisario Inspector Valentín Aníbal Muñoz  
Comisario Inspector Darío Ramón Agüero  
Comisario Marcelo Javier Fuentes  
Comisario Roberto Jose Munives  
Comisario Jorge Alberto Muñoz  
Comisario Ramón Alberto Rivero  
Comisario Marcelo Enrique Dapas  
Comisario Jose Víctor Vega  
Comisario Ricardo Tahan  
Comisario Angel Gustavo Bastías  
Comisario Oscar Gil  
Comisario Rolando Carricondo

**Mendoza, diciembre de 2008**



Centro de Estudios para la Gestión de Sistemas Complejos  
[www.cegesco.org](http://www.cegesco.org)

## Sumario

0. La razón de este proyecto
  1. Introducción
  2. La reforma policial de 1998 y las cuentas pendientes
  3. Objetivos del grupo
  4. Situación actual de la Policía de Mendoza en relación al número de policías
  5. Situación actual de la Policía de Mendoza en relación a la estructura orgánica
  6. Situación actual de la Policía de Mendoza en orden a la conformación de unidades operativas
  7. Situación actual de la Policía de Mendoza en relación a los niveles de instrucción de la planta de personal
  8. La política de ingreso masivo a la policía en los últimos años: un éxito de consecuencias preocupantes
  9. El problema de los suboficiales
  10. Análisis de la curricula de la Tecnicatura del IUSP
  11. Algunas dificultades para la elaboración de un perfil de policía
  12. La necesaria coexistencia de dos modalidades básicas de policía
  13. Nuevo modelo de policía: Policía Proactiva y Solucionadora de Problemas. Nuevos roles y funciones
  14. Nuevas habilidades, destrezas y prestaciones
  15. ¿Por qué un modelo de “organización inteligente”?
  16. La educación en el paradigma de la sociedad tecnocrática del conocimiento y su impacto en la capacitación policial
  17. Una propuesta que combine nivel jerárquico, grado académico y tipo de conocimientos prácticos y pertinentes para cada nivel
  18. Solucionar dos problemas: El inicio de la carrera en el nivel de Auxiliares
  19. La necesidad de una unidad de investigación científica en el ámbito del IUSP
  20. Otros aspectos críticos de la capacitación actual
  21. Otros temas vinculados a la problemática policial que han aparecido en el proceso
  22. Algunos posibles apoyos para el proceso de reconversión
  23. Conclusiones
- Bibliografía general

## **0. La razón de este proyecto**

A poco de haber comenzado la gestión del Gobernador Celso Jaque, en diciembre de 2007, el recién designado Ministro de Seguridad de la Provincia, Dr. Juan Carlos Aguinaga, nos convocó a fin de que pudiéramos formular aportes científicos a la solución de la problemática de la seguridad en la provincia de Mendoza.

Más allá de múltiples ideas, proyectos y sugerencias que pueden generarse en una materia tan crítica como la seguridad pública, la principal razón de nuestra contratación fue colaborar en el diseño de un nuevo modelo de policía para la provincia de Mendoza, que superase las deficiencias del colapsado modelo tradicional, claramente vinculado al paradigma mecanicista propio de las organizaciones de la sociedad industrial pero con escasa capacidad para lidiar con las particulares características de la sociedad actual, con su incremento y expansión de la disfunción a todos los ámbitos de la realidad social.

Con posterioridad a la designación en el Ministerio de Seguridad del Sr. Carlos Ciurca, explicamos que el proyecto en marcha solo sería factible si participaban en él de manera intensa y con fuerte involucramiento los propios interesados en la problemática en análisis, es decir, los policías. De lo contrario, el proyecto finalmente presentado no sería más que otro aporte de tantos a la problemática actual de la policía.

Para ello se conformó el equipo que aparece en el listado de la página de inicio y que se reunió regularmente todas las semanas entre los meses de mayo y octubre. Durante el mes de noviembre y más allá de un problema de salud del consultor se han elaborado las presentes conclusiones que se elevan a consideración del Ministro.

La posibilidad de introducir en la provincia de Mendoza un criterio de reconversión institucional que utilice los aportes más actualizados del paradigma científico autoorganizativo, holístico y evolucionista, persiguiendo el diseño de un modelo policial inteligente y adaptativo, capaz de evolucionar en el tiempo y de irse adecuando a los cambiantes aspectos del entorno social en el que opera, ha configurado uno de los desafíos intelectuales más interesantes que hayamos podido protagonizar y esperamos que el aporte justifique el entusiasmo y el compromiso en él colocados.

El consultor a cargo desea aclarar que las afirmaciones del presente documento que implican juicios de valor o juicios críticos le corresponden en exclusividad y no comprometen la opinión de los integrantes del grupo.

## **1. Introducción**

Parece evidente que desde hace años los ciudadanos de Mendoza sufrimos un claro desfase entre el funcionamiento real de nuestra policía y las expectativas que la población y

el gobierno colocan sobre ella respecto a la atención y contención de la problemática de la inseguridad.

Por otra parte, el alto nivel de delitos, persistente en nuestro medio desde hace casi dos décadas, acentúa la percepción disvaliosa del funcionamiento policial lo cual no sólo afecta de manera central la calidad de vida de la población, sino que lastima también la legitimidad de los gobiernos y del propio sistema democrático ante tentaciones de facilismo autoritario.

¿Cuáles son las razones de la incapacidad del sistema de seguridad para contener y reducir el delito en sus configuraciones actuales? Adelantemos desde ya que la reconocida multicausalidad del delito implica que la policía no es sino uno de los muchos subsistemas involucrados en su abordaje, pero no el más significativo a poco que se comprenda que la persistencia de causales estructurales socioeconómicas (inequidad, desigualdad en el ingreso, embarazo adolescente, crisis de macrosistemas de gestión de la convivencia como el educativo, el familiar u otros, etc.) hacen que el problema persista más allá de la capacidad de respuesta policial.

Respecto de las causas relacionadas propiamente con la policía para explicar su actual crisis se han sostenido diversas tesis: falta de recursos; obsolescencia de las leyes; deficiente capacitación del personal; escasez de personal; no erradicación de la doctrina de la “seguridad nacional”; cultura autoritaria; etc. En muchos casos estas respuestas se han traducido en concretas decisiones de carácter político.

Nosotros sugerimos que el desfase de nuestra policía responde al cambio de las dinámicas de la sociedad globalizada y cibernética del siglo XXI frente a las cuales los sistemas mecánicos, rígidos y jerárquicos propios de la sociedad industrial carecen de capacidad de respuesta adecuada. Ese desfase se traduce en un problema de falta de compensación homeostática con el entorno en el cual el sistema policial debe operar.

Esta falta de compensación se traduce en falencias graves en la prevención del delito; demoras y deficiencias en la investigación de delitos; mala relación con la comunidad, especialmente sectores juveniles o socialmente postergados; desprestigio institucional y desprestigio social de la profesión de policía; casos de violencia institucional; “gatillo fácil” y otros problemas.

A lo largo de los últimos años se han incrementado significativamente los recursos económicos destinados por el Estado a las policías y se han ensayado cambios de distinto tipo en marcos legales, procesos de capacitación y estrategias de seguridad. Sin embargo los déficits organizacionales de la policía se mantienen muy altos, lo que se traduce en la recurrencia de las problemáticas reseñadas en el párrafo anterior.

Insistimos en que las policías de Argentina y el mundo se estructuraron en las primeras décadas del siglo XX siguiendo las pautas de las organizaciones mecánicas de la sociedad industrial, es decir estructuras jerárquicas y supernumerarias con rigidez organizacional y

verticalidad decisional. En ellas, un pequeño grupo de oficiales daba las órdenes y resolvía las estrategias y un gran número de suboficiales y agentes sólo debía cumplirlas y aplicarlas. La emergencia de la sociedad del conocimiento y el solapamiento intersticial de la disfunción en todos los espacios individuales, sociales, laborales y políticos somete a las viejas estructuras de gestión de la convivencia –no sólo a la policía– a un efecto de trituración por colapsamiento, al quedar comprometida su capacidad de respuesta frente a la complejidad del entorno **por falta de variedad y de capacidad de generar variedad** (Ashby).

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX se han multiplicado las publicaciones y estudios basados en el paradigma científico autoorganizativo o paradigma de la complejidad, al extremo de que en ciertas disciplinas científicas se lo considera ya el paradigma vigente. También en Ciencias Sociales su utilización es creciente. Somos conscientes de que en Argentina aún no está del todo establecido, lo que lleva una y otra vez a la aplicación en materia de seguridad de recetas ya ensayadas y fracasadas porque responden a la lógica lineal y reduccionista del viejo paradigma científico.

Sugerimos entonces que el problema sustancial de nuestra policía es la obsolescencia paradigmática de su modelo fundante y la necesidad imperiosa de diseñar participativamente un nuevo modelo acorde a los aportes científicos más recientes de las “organizaciones inteligentes” (learning organizations). Este encuadramiento científico será el adecuado y actualizado para garantizar coherencia entre el modelo policial y el tipo de sociedad en el cual el sistema ha de operar. Sin embargo, no podría comenzarse un proceso de ese tipo sin un previo reciclaje de los *modelos mentales* de los líderes políticos encargados de tomar las críticas decisiones relacionadas con la seguridad.

En varios países del mundo han comenzado hace ya varias décadas procesos de reciclajes integrales y profundos de las policías de seguridad. En todos los casos se ha prestado una atención sustancial al **recurso humano del sistema** que es, sin lugar a dudas, el elemento más crítico y esencial de cualquier sistema de seguridad.

## **2. La reforma policial de 1998 y las cuentas pendientes**

Era a todas luces evidente, a fines de 1998, que la policía de Mendoza requería de una urgente y profunda intervención. Hasta entonces, los gobiernos democráticos prácticamente no se habían involucrado intensamente en el funcionamiento interno de la institución que operaba con una altísimo nivel de autonomía decisional. La reforma que se implementó significó una bisagra en la historia de la policía de Mendoza e implicó el pleno desembarco del poder político en la gestión de la seguridad, algo que había sido hasta entonces un dominio prácticamente exclusivo de la propia policía.

Esa reforma, justificada e incluso acelerada por hechos inaceptables en el contexto de una democracia madura, definió cambios significativos en la carrera policial, en la estructura y en diversos aspectos funcionales de la policía a través de la nueva ley orgánica 6722, pero dejó abierto el debate en torno a **un nuevo modelo de policía que reemplazara al entonces vigente** en la provincia.

Es que la reforma no pareció tanto motivada por la necesidad de modernizar a la policía sino más bien de evitar en el futuro la repetición de los hechos que habían signado la imagen de la institución en la última década. Casos como “Garrido y Baigorria”, “Guadarti”, “Gómez Romagnoli”, “Bordón” y otros, hasta la eclosión final que significó la huelga policial de octubre de 1998, generaron efectos sobre nuestra sociedad y sobre nuestra dirigencia política que llevaron a acelerar la implementación de cambios profundos.

La Policía de Mendoza en su conjunto estuvo ausente de la preparación y definición de esa reforma y quizá por ello la percibió más como una amenaza o un castigo que como una magnífica oportunidad de dar un salto institucional hacia el futuro.

Por otro lado, juzgamos que existieron evidentes contradicciones de carácter político entre quienes comenzaron la reforma en 1998 – gobierno justicialista del Dr. Arturo Lafalla – y las nuevas autoridades provinciales que asumieron tanto en 1999 y 2003. En estos dos últimos casos, los actores políticos a cargo de la seguridad parecieron desconocer los objetivos profundos de la reforma. En el Informe se explicitarán algunos ejemplos concretos sobre esta cuestión.

Ha llegado ahora el tiempo de corregir la deficiencia que significa la carencia de un modelo de policía alternativo al modelo tradicional existente y ya superado por las circunstancias. Pero para ello ha sido necesario generar una instancia participativa en la definición de la policía que queremos para el futuro de nuestra provincia. A lo largo del año 2008 se ha participado en una estrategia que ha abarcado dos procesos paralelos e interrelacionados:

- a. Un proceso de estudio, análisis y propuesta integral desarrollado por este grupo formado por consultores externos y comisarios en actividad para la elaboración de un Documento Base para la Reforma
- b. Un proceso de consulta y opinión a representantes de la sociedad civil en una instancia conducida por el Consejo Provincial de Seguridad.

La experiencia y los aportes de los Comisarios que han integrado el equipo de trabajo ha sido de la mayor importancia para poder conciliar de manera realista y viable los nuevos modelos de policía y los nuevos perfiles profesionales que la institución requiere con la realidad concreta sobre la que estas reformas deben operar.

### 3. Objetivos del grupo de trabajo

Los objetivos que ha perseguido el Grupo de Trabajo creado por Resolución DGP 590/08, en el contexto de las instrucciones recibidas de la conducción política del Ministerio de Seguridad han sido los siguientes:

- Redefinir un nuevo modelo de Policía para la provincia de Mendoza que supere las falencias del modelo tradicional, con vistas a su implementación y funcionamiento en las próximas décadas. Este modelo deberá tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las cambiantes condiciones ambientales de la provincia y del país, permitiendo receptor y absorber los múltiples apoyos e insumos disponibles en el mundo en materia tecnológica y de capacitación.
- El modelo debe respetar el objetivo de la Reforma de 1998 de promover el acceso de toda la planta policial al nivel de oficialidad, terminando en la policía, en un plazo a definir, con los niveles aún existentes de suboficiales, agentes y auxiliares.
- El modelo debe promover el acceso de todos los Suboficiales que lo deseen y de todos aquellos que tengan aún por delante más de diez años de ejercicio de funciones en la policía antes de su retiro al nivel de oficialidad y al grado de Tecnicatura en el Instituto Universitario de Seguridad de la Provincia o en una institución académica terciaria que revista los estándares que el Ministerio establezca.
- El modelo debe promover el acceso de **todos** los actuales Auxiliares a la Tecnicatura, ya que en sus actuales condiciones y modalidades este nivel se encuentra sin posibilidades de acceder a la carrera policial y al escalafón, generándose una situación potencialmente dañina para la institución y la seguridad de la provincia.

Habíamos señalado oportunamente que el modelo debería sugerir las reformas legales que enmarquen adecuadamente el proceso de transición hacia la nueva policía y los tiempos para su implementación, de manera realista, evitando objetivos no viables de realización como los que se han verificado en los últimos años y se detallan más adelante. Sin embargo, este objetivo no puede satisfacerse aún, por no contarse previamente con una opinión política concreta favorable al avance propuesto. Estamos a la espera de dicha decisión.

El modelo debe ser plenamente **conocido, evaluado, aceptado y convalidado** por las autoridades políticas de la Provincia en todas sus instancias superiores –Poder Ejecutivo, Ministerio de Seguridad, Legislatura y Corte de Justicia– a fin de garantizar la legitimidad del mismo y el consenso necesario para su sostenimiento en el tiempo, evitando su manipulación o alteración por razones coyunturales más allá de los necesarios ajustes.

Esto último se señala debido a que hemos verificado la experiencia recurrente en nuestro medio de la improvisación de ciertas decisiones políticas cada vez que cambian algunos funcionarios. Esta circunstancia quita a cualquier proceso de transformación que se quiera encarar la esencial previsibilidad y mantenimiento en el tiempo.

#### **4. Situación actual de la Policía de Mendoza en relación al número de policías**

La cuestión del número de policías necesarios para atender a la problemática actual de la provincia ha motivado no pocas controversias, toda vez que existen respecto al tema por lo menos dos posiciones encontradas: por una parte, muchos oficiales de policía y dirigentes políticos señalan de manera recurrente la necesidad de contar con muchos más policías que los actuales; por la otra, la comparación del número de policías actual con estándares internacionales muestra un número por lo menos satisfactorio lo cual obliga a pensar que la planta de personal actual de la policía de Mendoza presenta **otro tipo de problemas** diferente a la mera cuestión del número.

Señalemos de todos modos que la comparación lisa y llana entre personal policial de planta y población indica una cantidad superior a 3.5 policías por cada mil habitantes, lo cual es considerado de acuerdo a estándares internacionales como un número absolutamente razonable de policías. Si se analiza (ver más adelante) la evolución reciente de la planta de personal de policía se advierte también que este tema del número de policías ha sido objeto de decisiones políticas enmarcadas por lo que provisoriamente denominaríamos el **apresuramiento**.

Analizaremos en los puntos correspondientes lo que ha venido sucediendo con la planta del personal policial en los últimos años, pero señalemos desde ya que a nuestro juicio cualquier propuesta alternativa debe escapar a las respuestas lineales o reduccionistas que han sido las propias de las dirigencias políticas a lo largo de los últimos años. Debemos involucrarnos en tipos de propuestas / respuestas que atiendan realmente a la complejidad sistémica de nuestros problemas, a partir de la siguiente observación metodológica y práctica: **si nuestros problemas fueran sencillos de resolver o se pudieran resolver haciendo más leyes o metiendo gente a destajo en la planta de personal policial...ya estarían resueltos.**



De todos modos, la coincidencia en el ámbito del grupo es que hay actualmente una **escasez de policías** que no está tanto motivada por el número real de policías en servicio sino más bien por el **gran número de personal con licencias de todo tipo**. A ello deben sumarse otros dos problemas estructurales del sistema laboral policial como son:

- a. la necesidad de apelación permanente a los recargos de tareas y
- b. la expansión de los servicios extraordinarios tanto como respuesta del sistema de seguridad como así también en su carácter de estrategia para–remuneratoria de los propios policías.

La planta actual de la policía –según se observa en el Cuadro 1– refleja una proporción superior por número de habitantes de la que ha venido teniendo a lo largo de los últimos cincuenta años. Se discute si el dato podría admitir una valoración **negativa** toda vez que el nivel de conflictividad, disfunción y delito se ha incrementado de manera significativa en las últimas décadas, sobre todo en la década del 90, en la que se triplicaron las tasas de delito. Pero, de nuevo, sostenemos que lo importante desde el punto de vista de nuestro análisis no es tanto la **cantidad** de policías en la planta sino los que realmente trabajan y la **calidad** de sus prestaciones laborales y de su idoneidad profesional.

**Cuadro 1: Relación de policías / habitantes en la Provincia de Mendoza a lo largo de las últimas cinco décadas**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Policías CC</b>	<b>Relación P / Habs.</b>	<b>Relación P / 1000 Habs.</b>
<b>1960</b>	824.036	3375	1 / 244	4,09
<b>1970</b>	973.075	3941	1 / 246	4,05
<b>1980</b>	1.194.391	4379	1 / 272	3,66
<b>1993</b>	1.413.762	5149	1 / 275	3,64
<b>2000</b>	1.600.000	5224	1 / 306	3,26
<b>2008</b>	1.800.000	8400	1 / 214	4,66

También se diagnostica la existencia de una gran cantidad de policías en tareas “no operativas” y en uso de licencia, ésta última en la actualidad orilla el seis por ciento del total de la fuerza según se puede advertirse en el Cuadro 2.

Adelantemos desde ya que toda la información disponible indica que el nivel de personal de licencia es **muy superior** a lo que el sistema registra oficialmente.

**Cuadro 2: Personal policial en tareas no operativas**  
**Por prescripción médica por jerarquía en un momento del estudio**

Comisario	1	
Subcomisario	1	
Oficial Principal	3	
Oficial Inspector	12	
Oficial Subinspector	4	
Oficial Ayudante	30	
Oficial Subayudante	4	
<b>TOTAL OFICIALES P.P.</b>	<b>55</b>	<b>3,43 %</b>
Suboficial Mayor	***	
Suboficial Principal	***	
Sargento Ayudante	2	
Sargento Primero	2	
Sargento	5	
Cabo Primero	31	
Cabo	195	
Agente	101	
<b>TOTAL SUBOFICIALES P.P.</b>	<b>336</b>	<b>11 %</b>
Auxiliar	<b>107</b>	<b>4,13 %</b>

**5. Situación actual de la Policía de Mendoza en relación a la estructura orgánica**

La situación actual de la planta del personal de la policía de Mendoza indica claramente que el objetivo establecido por la Reforma de 1998 y la ley 6722 de 1999, de pasar gradualmente al nivel de oficialidad a la totalidad de la fuerza, ha quedado muy lejos de ser cumplido. Por el contrario, el Cuadro 3 exhibe que más del 70% de la policía revista actualmente en los niveles de Suboficiales y Auxiliares lo cual reclama respuestas concretas desde la política de seguridad.

**Cuadro 3: Policía de Mendoza**  
**Conformación actual por niveles**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
OFICIALES	1605
SUBOFICIALES	2957
AUXILIARES	3390 (*)
P.A.T.	524
<b>TOTAL</b>	<b>8476</b>

(\*) El número de auxiliares informado en octubre de este año.

Hay coincidencia en los miembros del grupo en el sentido de que el nivel de exigencia y profesionalidad que se reclama para nuestros policías es cada vez mayor en atención al tipo de disfunción que deben enfrentar cotidianamente y una planta de personal de baja calificación profesional y técnica es lo contrario de lo que se está necesitando.

Se coincide también que entre 1999 y 2008 ha habido escasas estrategias concretas encaminadas a promover en los policías una superación personal y un logro de mayores niveles de instrucción. Por el contrario, las actuales condiciones de trabajo en **todos** los grados parecen conspirar contra la posibilidad de acceder a superiores niveles de instrucción.

## **6. Situación actual de la Policía de Mendoza en orden a la conformación de unidades operativas**

Una situación histórica que se ha debatido incansablemente en el ámbito policial, pero sin mayor trascendencia hacia el escenario de las decisiones políticas, y que aún no ha quedado resuelta en función, precisamente, de la ausencia de un modelo claro de policía de seguridad, ha sido la histórica dicotomía de nuestra policía entre lo que podríamos llamar “policía de comisarías” y “policía de cuerpos especiales”.

A ello podemos agregar ahora, a partir de la creación de las comisarías judiciales, una tercera categoría de “policía criminalística” o auxiliar de la justicia que, en los hechos, es la que corre con el mayor peso de la tarea de investigación de delitos básicamente porque las Facultades de Derecho donde se forman los fiscales no capacitan en esta función.

Si el nuevo modelo de policía se orienta, como este trabajo lo sugiere, a una policía **proactiva** y **solucionadora de problemas**, con características de arraigo territorial y completo y profundo conocimiento de las problemáticas locales generadoras de desorden, delito y temor al delito, parece evidente que será necesario ejercer una opción por el **fortalecimiento de las comisarías**, al extremo de que deberán ser no sólo consideradas como las principales unidades de provisión de servicio público de seguridad, sino también como centros de capacitación permanentes donde los auxiliares y técnicos puedan terminar su formación básica.

En ese contexto, los cuerpos especiales no están necesariamente llamados a desaparecer ni mucho menos. Algunos de ellos son indispensables precisamente por haber sido concebidos para **situaciones especiales de emergencia que requieren una respuesta fuera de la estandarizada de la policía**. Así por ejemplo, el GES (Grupo Especial de Seguridad, que hoy se integra con 22 policías) o la Compañía de Canes que hoy se integra con alrededor de 75 policías o la Policía Montada con 66 policías. Tampoco podría

cuestionarse la existencia de un Cuerpo especial antimotines o de intervención rápida para casos de conflictos de envergadura en la vía pública.

No obstante, unidades especiales actuales como UMAR, UCAR o Motorizada, que en el Gran Mendoza involucran hoy a cerca de 300 efectivos, podrían pensarse para su redistribución en las Comisarías contribuyendo al fortalecimiento de estas toda vez que sus tareas están ligadas a problemáticas de seguridad de base territorial.

## **7. Situación actual de la Policía de Mendoza en relación a los niveles de instrucción de la planta de personal**

En este crítico tema, y a partir de la información en análisis surgen como conclusiones las siguientes:

- Los policías con posgrados universitarios en nuestra provincia son escasísimos (solo dos) lo que debe constituir un llamado de atención y la identificación de una oportunidad.
- Hay un importante número de funcionarios de personal de apoyo (104) y un muy reducido número de policías de personal policial (11) que tienen nivel universitario sin equivalencia para la función policial (abogados, médicos, ingenieros, licenciados en ciencias política)
- Los policías con nivel de licenciatura en seguridad ciudadana son apenas 42 (un número escaso considerando el tiempo transcurrido desde la creación del IUSP y la carrera de la UDA) y son todos personal policial.
- Donde sí se nota una mayor cantidad es en los técnicos en seguridad ciudadana, que son 482 de los cuales uno solo es personal civil.
- Una cuestión especial plantean los funcionarios que tienen un título terciario sin equivalencia para la función policial, de los cuales 42 son personal policial y 31 personal civil.
- Respecto a los policías con secundario completo, este cuadro demuestra que la estrategia de incorporación masiva de los últimos años ha sido exitosa (3.191 auxiliares) por lo que ***la decisión de sacar el requisito de la secundaria completa para ingresar aparece a juicio del equipo de trabajo como un verdadero despropósito.***

**Cuadro 5: Policías con Secundaria Completa**

<b>TITULO SECUNDARIO</b>	<b>PP</b>	<b>PA</b>
OF. AUXILIAR P.P.	<b>3191</b>	
SARGENTO AYTE P.P.	<b>4</b>	
SARGENTO 1º P.P.	<b>9</b>	
SARGENTO P.P.	<b>6</b>	
CABO 1º P.P.	<b>48</b>	
CABO P.P.	<b>136</b>	
AGENTE P.P.	<b>77</b>	
AGENTE P.A.		<b>223</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3694</b>	

Finalmente, el Cuadro 6 presenta la situación general encontrada. Aparece como preocupante la cantidad de funcionarios de la policía, tanto civiles como policiales, que no han terminado la escuela primaria o secundaria, lo que se agrava porque este era uno de los objetivos de la reforma de 1998. En ese sentido debe señalarse que hay nada menos que 2613 funcionarios policiales en esta situación y 140 de carácter civil.

Esta situación podría verse peligrosamente incrementada si se sigue auspiciando el ingreso masivo de personas sin estudios secundarios completos a la institución, pudiendo configurarse la situación paradójica de que, además de tener la tarea de preparar policías profesionales, el sistema educativo policial tenga que ponerse ahora a ayudar a los ingresantes – obviamente a través de nuevas inversiones de dinero, recursos y tiempo – para que terminen su secundaria. Es decir, crearíamos un nuevo problema.

Pensamos que lo correcto sería exigir a los ingresantes que terminen la secundaria – la policía puede esperar un año la incorporación de un joven capaz de acreditar su vocación y su esfuerzo – y entonces sí se lo podría incorporar.

**Cuadro 6: Policía de Mendoza****Niveles educativos**

<b>RESUMEN GENERAL</b>	<b>PP</b>	<b>PA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
POSGRADO	2	25	27	0.37
UNIVERSITARIO S/ EQUIVALENCIA	12	103	115	1.66
LICENCIADOS EN SEGURIDAD	42	0	42	0.58
TECNICOS EN SEGURIDAD	481	1	482	6.7
TERCIARIOS SIN EQUIVALENCIA	42	31	73	1
TITULO SECUNDARIO	3471	223	3694	51
PRIMARIO O SECUNDARIO INCOMP.	2613	140	2753	38.31
	<b>6663</b>	<b>523</b>	<b>7186</b>	<b>100</b>

## 8. La política de ingreso masivo a la policía en los últimos años: un éxito de consecuencias preocupantes

Con la reforma de 1998 se logró postular un importante e histórico objetivo de la policía de Mendoza que era avanzar a un escalafón único donde se superaran las tradicionales diferencias entre oficiales y suboficiales y agentes. Esta reforma se inscribe por otra parte en una tendencia mundial a la profesionalización de las policías y a suprimir el viejo modelo verticalista militarizado de oficiales y suboficiales.

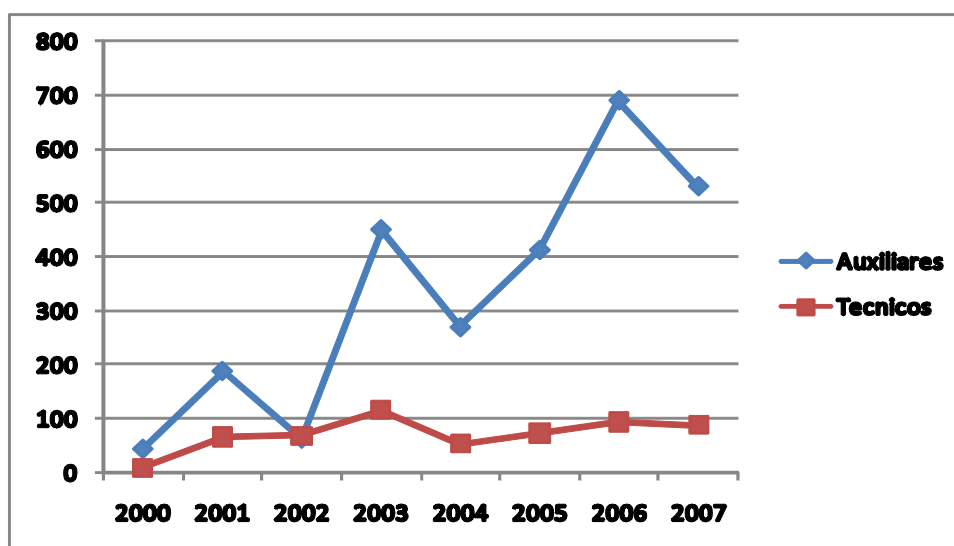
A poco de comenzada la gestión del Gobernador Iglesias, no obstante, se adoptó la decisión de apelar a la designación de “auxiliares” en la policía, con un breve curso de capacitación básica que en la actualidad, sumando prácticas de tiro y semanas de exámenes, apenas alcanza a los ocho meses, un período *a todas luces insuficiente* para una capacitación adecuada de recurso humano para una profesión que implica concreto riesgo de vida.

Se advierte que a lo largo de los últimos años se han ido reduciendo los requisitos y exigencias para ingresar a la policía. En este delicado tema, la cuestión excede las modalidades educativas de la policía y se inscribe directamente en la *estrategia política subyacente* que ha llevado a la situación actual.

Ante la concreta percepción de una escasez de personal ha sido estrategia del Estado durante los últimos años incorporar el mayor número posible de policías. No obstante, y dado que no parece haber una gran atracción en los jóvenes por la tarea policial ni demasiados incentivos que induzcan a incorporarse a la misma, se han ido reduciendo con los años requisitos y niveles de exigencia educativa para ingresar, al extremo de haberse eliminado tests y exámenes de ingreso (con la excusa de que “eran muy difíciles”) hasta la supresión de la necesidad del título secundario para ingresar en el nivel de auxiliares, donde puede hacerse la incorporación al curso de ingreso adeudando hasta cinco materias.

Hay otros problemas. La evaluación del perfil de los ingresantes a auxiliares y técnicos está a cargo de una sola persona, los certificados de secundaria no son debidamente evaluados y se han encontrado ya casos de certificados fraguados y las personas que están ingresando no exhiben los niveles de vocación, compromiso, contracción al trabajo, el esfuerzo y la disciplina y respeto que son características especialmente valoradas en el personal policial.

**Cuadro 7: Ingreso a la Policía de Mendoza  
Por niveles Años 2000 a 2007**



No es menos real que existen antecedentes de postulantes que en sus relaciones cercanas y ambientales se encuentran seriamente relacionadas con sujetos involucrados en delitos muy graves que atentan no solo con un principio básico de seguridad institucional, sino que inclusive ponen en riesgo al postulante.

El problema más grave de la masiva incorporación de auxiliares es que esta categoría laboral **no tiene lugar en el actual escalafón policial** lo que significa que los mismos, si no existe una política de promoción hacia la Tecnicatura, están condenados a permanecer en esa condición a lo largo de toda su carrera. ¿Para qué se suprimieron entonces los agentes?

El Cuadro 7 permite advertir la diferencia entre el ingreso a la policía en el nivel de oficiales –que se corresponde con los objetivos de la reforma y con la búsqueda de un policía de perfil profesional– y el ingreso de auxiliares en los últimos años. Las columnas blancas reflejan el ingreso de oficiales ayudantes y las negras el ingreso de auxiliares.

Actualmente en servicio activo de la Policía de Mendoza trabajan 3.390 auxiliares. Los requisitos de ingreso que prevé la Ley 6722 en general son similares que para oficiales ayudantes, aunque con la última reforma se crea un sistema de excepción para aquellos jóvenes hasta 30 años que no han completado el nivel medio, debiendo acreditar haber cursado hasta tercer año, lo que al grupo le parece un retroceso.

Estos tendrán cuatro años para completar sus estudios secundarios. La pregunta más lógica para este caso sería: ¿Qué resolución tomaremos si en cuatro años el auxiliar no culmina sus estudios secundarios? A lo que habría que agregar ¿cuántas de estas personas están

dispuestas a terminar la secundaria, trabajando a la vez? O el hecho de tener un trabajo formal (sueldo mensual asegurado, obra social, etc.) no significará el mayor logro personal. Estimamos que las respuestas las daremos en el futuro, pero debemos crear un mecanismo para que el completado de los estudios y por consiguiente, el ingreso al sistema terciario, constituyan una obligación para el personal subalterno. Volveremos sobre este tema en el punto 18 al formular una propuesta de solución.

## 9. El problema de los suboficiales

También la reforma de 1998 y la nueva ley orgánica de 1999 plantearon un período de transición en el que los entonces suboficiales de la fuerza deberían acceder a la oficialidad, desarrollando por lo menos la Tecnicatura en el Instituto Universitario de Seguridad, para lo cual muchos de ellos debían terminar primero con sus estudios secundarios.

El Cuadro 8 demuestra que, si analizamos la planta actual de la policía, a marzo de 2008, la cantidad de suboficiales es todavía altamente significativa, observándose por parte de los miembros del grupo que no existen incentivos reales y concretos que impulsen a los suboficiales al esfuerzo de terminar sus estudios secundarios o terciarios.

**Cuadro 8: Suboficiales – Situación actual**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Suboficial mayor	12
Suboficial principal	6
Sargento ayudante	52
Sargento primero	70
Sargento	179
Cabo primero	451
Cabo	1754
Agente	433
<b>TOTAL</b>	<b>2.957</b>

## 10. Análisis de la currícula de la Tecnicatura del IUSP

En esta materia, el grupo ha desarrollado un cuidadoso análisis de la currícula del IUSP y de las condiciones en que funciona esta institución. Entre las diversas conclusiones que



involucran tanto observaciones diagnósticas como propuestas, sugerencias y temas a profundizar pueden señalarse:

- a. Se ha advertido, sobre todo por parte de policías que se han formado en las Escuelas tradicionales anteriores a la reforma de 1998 y luego han concurrido al IUSP que muchos de los contenidos curriculares actuales son básicamente los mismos que en las Escuelas de Cadetes y de Suboficiales, pero advirtiéndose una mayor profundidad en el sistema actual.
- b. Si bien el nivel de exigencia aparece como mayor no se verifica una adecuada capacitación en técnicas de estudio. El ingresante comienza la carrera recién llegado de una secundaria que tampoco lo ha preparado para la Universidad, y como el IUSP no lo hace las dificultades metodológicas son considerables, así como la sensación de frustración y de desconcierto.
- c. La formación del IUSP aparece como adecuada en los aspectos administrativos de la carrera; pero en la faz operativa los egresados perciben que salen sin los conocimientos necesarios para la realidad que deben enfrentar.
- d. No enseñan en el IUSP temas como “comunicación y relaciones humanas” y “manejo del personal” siendo ambas tareas principales y críticas del Oficial de Policía. Déficits concretos se advierten en temas como manejo de recursos humanos; comunicación humana y relaciones personales; contacto con la comunidad; construcción de confianza; diálogo constructivo, etc.
- e. Hay una gran atomización de la formación. Los profesores no conocen qué temas están dando otros profesores ni cómo o bajo qué enfoque. No hay ningún tipo de transversalidad entre las cátedras. Hay conocimientos que se dan más de una vez (constitución, derechos humanos, derecho administrativo) y otros que ni siquiera se imparten. Esto se agrava por que hay una total indefinición respecto al perfil de policía que se busca.
- f. Hay muchas horas sin profesores, que se transforman en horas de ocio.
- g. Hay materia cuya efectividad práctica no se termina de advertir como Geografía o Historia que además son anuales. Debería ser mejor un taller.

- h. El Derecho Penal es importante conocerlo pero debería ser más específico y ajustado a la función policial. Es útil saber como encuadrar un hecho.
- i. Se advierte una gran diversidad en la capacitación de todos los egresados del Instituto, y se agravó este hecho con la apertura de Subcentros en toda la provincia.
- j. Las instalaciones del IUSP aparecen como colapsadas por la gran cantidad de Técnicos, Licenciados, Auxiliares que concurren diariamente. Se trata de instalaciones sin adecuado mantenimiento lo que conspira contra un clima de aprendizaje. La utilización de tecnología es prácticamente inexistente.
- k. Hay pocas horas de formación en “práctica policial” lo que luego se sufre cuando el policía sale a cumplir funciones.
- l. No hay munición para las prácticas de tiro y no salen con la confianza ni destreza necesaria para actuar en un enfrentamiento.
- m. Los egresados no tienen en claro cuál será su función ya que hay mucha disparidad de criterios en la enseñanza y en los roles funcionales de cada plan de estudio. Los oficiales no saben cuál es su misión, atribuciones y/o deberes; de la misma manera le pasa a los Auxiliares. “Se aprende en el destino que les tocó”.
- n. En áreas como comunicaciones, se enseñan técnicas anticuadas. El policía no necesita ser un radio aficionado. Existe un déficit en este tema.
- o. Pasantías: son demasiado importantes y deben ser cuidadosamente desarrolladas. No se deben confundir con la utilización de aspirantes en encuentros masivos o populares.
- p. Falta un perfil adecuado para el desarrollo de personal de inteligencia; reunión, clasificación, procesamiento y análisis de información para descubrir patrones y tendencias que permitan proactividad en la actividad policial y mejor generación de bases para procesamientos criminales.
- q. Hay una marcada necesidad de cursos aplicativos donde se impartan conocimientos, habilidades y destrezas concretas e inmediatamente operativas a fin de que los agentes puedan aplicarlas en el terreno de manera inmediata.

- r. Es necesario prever e implementar procesos de capacitación de los “capacitadores”. Esperamos que el futuro post retiro de nuestros policías sea la de ser capacitadores profesionales de nuevas generaciones policiales no serenos sub pagos en empresas privadas de vigilancia.
- s. Todos los instructores y profesores deberían tener una capacitación pedagógica para poder transmitir los conocimientos. Lo importante es el proceso más que el resultado. La forma en que se enseña en nuestras universidades (clases y exposiciones magistrales) no es la adecuada para la capacitación de policías.
- t. Todos los instructores y profesores de las cuatro zonas de la provincia deberían tener una nivelación para buscar homogeneidad en lo que se enseña y en cómo se hace.

## 11. Algunas dificultades para la elaboración de un perfil de policía

En la definición del perfil de la nueva policía hay que precisar con la mayor exactitud **que debe hacer y que se espera que haga** la policía. ¿Qué tipo de servicios se demandan? Se ha coincidido en que, si bien la reforma policial de 1998 no definió un perfil nítido de modelo policial, la curricula actual del IUSP parece auspiciar un policía más orientado hacia la **prevención** del delito que hacia la investigación criminal pos delictual.

Cualquier intento de diseño de perfil debe partir de la constatación de que una parte significativa de las tareas policiales está actualmente relacionada con la actuación pos delictual, manteniéndose, al mismo tiempo, algunas prácticas policiales tradicionales – como el patrullaje preventivo al azar en automóvil y la vigilancia en parada fija – que se inscriben inercialmente dentro de las tareas propias de una policía escasamente capacitada para la prevención **proactiva** del delito. En esta misma lógica se inscriben, por ejemplo, los operativos masivos e indiscriminados de averiguación de antecedentes y medios de vida.

La construcción de un perfil de funcionario policial para cada uno de los puestos, definido a partir de la decisión política de las estrategias con las que se abordarán los problemas a resolver, permite diseñar una carrera para los funcionarios policiales y la formación necesaria en cada momento. Entre los problemas actuales que se han diagnosticado, se advierte que, al no estar claramente definido ese perfil, la política de recursos humanos es difusa y cambiante e impide redundar en cualquier estrategia de mayor eficiencia institucional y mejores condiciones laborales para los funcionarios policiales.

Otras dos dificultades que aparecen para el diseño del perfil – y que miradas desde una perspectiva paradigmática diferente podrían aparecer más bien como desafíos – son, en primer lugar, la circunstancia de que a ojos del grupo de trabajo la carrera policial y la

gestión no contemplan estímulos para aquellos funcionarios o dependencias que apliquen criterios innovadores de gestión, valiéndose de herramientas científicas en el diseño de las tácticas de prevención de la violencia y el delito.

Por otra parte, el constante traslado de policías de un lugar a otro impide el adecuado conocimiento de la realidad territorial donde deben cumplir su función lo cual conspira contra la eficacia de la misma. Un porcentaje importante de la problemática de seguridad es de naturaleza **local o zonal** y esto juega un papel crítico en los nuevos modelos.

## **12. La necesaria coexistencia de dos modalidades básicas de policía**

A lo señalado en el punto precedente se agrega que la creación de las comisarías judiciales sustrajo gente de la prevención para reforzar las nuevas (no tan nuevas) tareas y que el Poder Judicial no ha provisto adecuadamente de personal a las nuevas oficinas encargadas de la investigación de delitos, con lo cual la tarea de la policía se ve recargada.

También debemos considerar la **expectativa de la gente** que, agobiada por los delitos y la retroalimentación de los medios de comunicación sobre ellos parece exigir más una policía que investigue y hasta sancione, que una policía que impida los delitos. También se agrega a este dato la falta de experiencias de impacto en nuevas modalidades policiales proactivas ya que las pocas que se han hecho – como el caso de la “policía a mano” o “policía puerta a puerta” – se ensayaron en contextos territoriales excesivamente acotados y con modalidades para cuya ampliación a otras zonas se requería un número muy grande de policías.

Es esencial entender que, durante muchos años más, nuestra policía deberá seguir atendiendo a **ambos tipos de perfiles**, el preventivo proactivo y el investigativo, aunque actualmente la capacitación en prevención no es la más adecuada y en investigación es prácticamente inexistente.

La apertura de una carrera de Tecnicatura y Licenciatura en Investigación Criminal sería la respuesta adecuada a la necesidad de seguir dotando a la institución de personal profesionalizado en la investigación criminal, algo que hoy se verifica de manera muy escasa. La provincia debe definir también qué organismo concreto – Ministerio de Seguridad, Poder Judicial, Ministerio Público – tendrá a su efectivo cargo la tarea de investigación judicial y criminalística de los delitos y establecer claramente las pautas del proceso de transición ya que en la actualidad existen múltiples situaciones que generan incertidumbre al respecto.

## **13. Nuevo modelo de policía: Policía Proactiva y Solucionadora de Problemas. Nuevos roles y funciones**

La definición de un **nuevo modelo de policía** configura el aspecto más fascinante del actual proceso en análisis. Es de lógica social la certeza que la comunidad tiene en su extensión la policía que le corresponde, solo que por un sin número de razones más de índole políticas que sociales y tal vez por la rigidez de las normas que no acompañan los movimientos culturales y de los distintos modelos mentales ha hecho que la organización haya quedado en un intrincado y complejo conflicto entre lo que desarrolla como rol y función por una parte y la demanda social y las necesidades del momento por la otra.

Es por ello que nuestra policía, para encontrarse realmente en constante evolución, debe intentar definir estrategias y acciones políticas institucionales que faciliten la prevención, la integración y la relación con distintos sectores de la comunidad.

Desde hace varios años el concepto de **policía comunitaria** – y los diversos conceptos asociados, como policía de proximidad, policía orientada a problemas, policía proactiva, etc. – se ha venido erigiendo como alternativa válida de nuevo modelo, acompañando una corriente mundial que se ha ido desarrollando cada vez con mayor fuerza. Pero para la implementación de una alternativa de esta naturaleza debe comprenderse que la organización policial es un instrumento del Estado y no una herramienta del Gobierno del momento.

Es importante expresar un contexto ajustado a la realidad para entender que policía necesitamos y que policía estamos en condiciones de proveer a una sociedad que clama por seguridad. El nuevo modelo de policía que se propone está entonces estrechamente vinculado a los modernos conceptos de **proximidad, proactividad y resolución de problemas**, todo lo cual genera un nuevo repertorio de roles y funciones que se pueden unir o no a las tradicionales.

Debe comprenderse que muchas de las actuales funciones policiales como el patrullaje preventivo al azar, la consigna o la parada han sido prácticamente dejados de lado en el marco de policías más profesionalizadas del mundo, donde ahora ocupan más bien un rol subsidiario u ocasional.

Por el contrario, lo que ahora parece priorizarse es un tipo de policía con un alto nivel de capacitación para **descubrir, comprender y resolver** las situaciones que generan desorden, delito y temor al delito, operando *proactivamente* no en forma aislada sino efectivamente asociada a todas las áreas del gobierno provincial y municipal y a las organizaciones de la sociedad civil que coparticipan en la búsqueda e implementación de respuestas.

En el contexto de un nuevo modelo de seguridad la policía prioriza la pro actividad y la prevención de las conductas antisociales, pero ello de ninguna manera implica que abandone los aspectos post delictuales que su función de auxiliar de la justicia implica. Por

otro lado, las tareas de inteligencia y reunión y análisis de información adquieren en los nuevos modelos un significado distinto al tradicional, ya que no se orientan hacia la investigación de ciudadanos sino de patrones y tendencias delictuales.

En los nuevos modelos el policía genera una más intensa relación con el **territorio** donde opera; por ello los traslados permanentes del personal de un lugar a otro, en todos los niveles de la policía conspiran para un tema crítico en los modelos de policía comunitaria que es el **efectivo arraigo del policía en el territorio**.

Cuando hablamos de “roles” de la policía nos referimos a los procesos de transformación que la policía verifica en el mundo, siendo sus funciones las prácticas concretas que se vuelcan para el cumplimiento del rol. Así, la policía tradicional tuvo un rol de “prestadora de servicio de seguridad” configurando la esencia del mismo la vigilancia preventiva, la respuesta rápida a la llamada de emergencia y el auxilio a la justicia en la investigación criminal. En los nuevos modelos, los roles y funciones enfatizan los componentes preventivos de la función policial, pudiéndose mencionar entre otros los siguientes:

- Ser funcionarios resolutivos al momento de la interacción con el usuario, con cierta autonomía decisional que se incrementa según la jerarquía.
- Desarrollar en la actividad los conceptos de efectividad, eficiencia, oportunidad, proactividad, y prevención.
- Mostrar vocación de servicio, con un espíritu de superación constante.
- Ejercer como modelo social, exhibiendo virtudes como lealtad, nobleza y responsabilidad.
- Tener sentido de autodisciplina y de superación personal.
- Fungir como modelos de liderazgo democrático
- Promover valores de convivencia, tolerancia y respeto.
- Estar emocionalmente capacitados y compensados para evitar desbordes y cualquier exceso.

- Ser agentes protagónicos en la prevención y en la proactividad para la reducción y contención de las conductas antisociales.
- Ser auxiliar de la justicia en su acción específica.
- Involucrarse participativamente en las acciones comunitarias.
- Ser un educador y formador de modelos mentales orientados hacia la prevención y la resolución pacífica de problemas.
- Ser capaces de tomar decisiones y hacerse cargo de las mismas
- Gestionar y administrar (gerenciar) la conflictividad social desde los emergentes hasta los procesos más profundos

Ya hemos señalado que la tarea de apoyo a la investigación criminal seguirá por mucho tiempo, lo cual reclama una articulación de la capacitación profesional en el ámbito correspondiente.

Ahora bien, en los nuevos modelos de seguridad, la policía más que un rol “proveedor” tiene un rol “facilitador” o “promotor” de las capacidades naturales del cuerpo social para generar las redes y los anticuerpos a los fenómenos de delito y desorden. Para ello repetimos brevemente algo dicho en la documentación oportunamente enviada respecto a las características de los nuevos modelos. Estas características son:

*1. Asociación con el gobierno y la comunidad.* Los nuevos modelos parten de la convicción de que la policía, las agencias del gobierno en todos sus niveles incluyendo el municipal y la comunidad deben trabajar juntas en el abordaje del delito y la disfunción.

*2. Resolución de problemas.* Los nuevos modelos de prestación de servicio de seguridad pública están igualmente basados en la idea de que la policía es un elemento articulador de las potencialidades de la comunidad y del gobierno provincial y municipal en la resolución de problemas que generan delito y temor al delito. La idea central es que *condiciones subyacentes* generan el emergente delictual y por lo tanto, *policía, gobierno y comunidad* deben trabajar juntas en la tarea de identificar las causas del delito y el temor al delito, desarrollando soluciones de largo plazo y “a medida” a través del ejercicio de la imaginación, la inventiva, la creatividad y la capacitación permanente.

3. *Cambio organizacional.* El paso de una policía del modelo tradicional a los nuevos modelos, implica comenzar a vislumbrar un cambio organizacional, abarcando una reingeniería integral de estructuras y procesos, en busca de generar organizaciones policiales más flexibles, con capacidad de adaptación al cambio y con estructuras horizontales y en red.

4. *Trabajo a partir de indicadores sociales.* El diseño de estrategias para abordar la violencia y el delito necesita de un análisis permanente de sus modalidades y variaciones. Este análisis lo realiza la policía a partir de información estadística y en conjunto con la propia comunidad. Una policía que no basa sus estrategias en información, tiende a actuar por “sentido común” y por lo tanto, frecuentemente alejada de su función de resolver problemas.

#### **14. Nuevas habilidades, destrezas y prestaciones**

Los nuevos modelos implican también el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas **que no reemplazan sino que se suman** a las habilidades del modelo de policía tradicional. Sólo a modo de ejemplo mencionamos las siguientes:

- Construcción de relaciones duraderas y fecundas con la comunidad.
- Manejo de grupos y formación de equipos de alta performance.
- Participación en equipos interdisciplinarios de respuesta
- Identificación y resolución de problemas.
- Negociación, mediación y remisión de conflictos.
- Comunicación efectiva.
- Generación de confianza e intercambio con sectores vulnerables y en riesgo
- Capacitación permanente en nuevas problemáticas.
- Patrullajes direccionados y específicos, preferibles a los tradicionales al azar, o tipo cuadrícula.



- Involucramiento con la comunidad.
- Organización de la comunidad.
- Relevamiento e información actualizada sobre la zona en que trabajan.
- Establecimiento y mantenimiento de un eficaz sistema de comunicación con las organizaciones e individuos de su zona.
- Trabajo y supervisión del voluntariado.
- Proyectos proactivos para la comunidad.
- Relación efectiva con grupos de especial atención (jóvenes, ancianos, niños, etc.).
- Prevención *proactiva* del desorden público.
- Construcción de redes con las ONG.
- Reunión, clasificación de información y remisión a otros organismos o agencias, si corresponde.
- Trabajo asociativo y en red con otras instituciones del Estado provincial y municipal.

Para enfatizar la importancia del conocimiento territorial, recordamos también las expresiones de Howard Safir, quien fuera Jefe de la Policía de la ciudad de Nueva York entre los años 1996 y 2000, en su libro:

*“Los policías que recorren las calles respondiendo a la delincuencia y esperando que su presencia lo impida, están perdiendo su tiempo y nuestro dinero; mientras que los oficiales que conocen con profundidad sus vecindarios y saben dónde, cuándo y cómo se cometen los delitos pueden tener – y siempre lo han tenido – un efecto sobre la delincuencia”.*

Estas palabras reflejan inmejorablemente la importancia del conocimiento profundo del área de actuación, en tanto prerrequisito fundamental para el buen funcionamiento de los nuevos modelos de policía.

Los policías deben conocer las características socioeconómicas y humanas de su “territorio” y de las poblaciones que habitan en él. Para esto es preciso recolectar, analizar, evaluar y documentar toda la información posible. Hay que actualizar constantemente dicha

información. Los Registros de Incivilidad son en este sentido una excelente herramienta para la adopción de medidas.

Esta sectorización debe tener en cuenta factores tales como:

- a) elementos históricos, sociológicos y demográficos;
- b) actividades económicas, comerciales e industriales y sus características en la zona;
- c) lugares de distracciones, esparcimiento y recreación; y su estado;
- d) delincuencia en sus diversos aspectos;
- e) cuestiones urbanísticas, como tipo de edificios, ejes de tránsito, transportes públicos, etc.

### ***Conocimiento y establecimiento de relaciones con los actores de la comunidad local.***

En este rol, como en otros, los jefes y supervisores tienen que servir de motivadores, mentores, facilitadores y ***también como capacitadores***. La asociación es necesaria porque la policía no puede hacer el trabajo sola; la prevención es más segura y efectiva; la información fluye más intensamente, el clima de trabajo es más agradable y estimulante y es la comunidad la que fortalece a la policía y no al revés.

Debemos tener presente que nuestra policía no ha sido tradicionalmente formada en una cultura de la colaboración, sino de la exclusividad en el manejo de los temas de seguridad y en un relativo aislamiento de la comunidad. Por ello, las principales barreras a la asociación son de carácter cultural, y pueden revertirse sólo a partir de una revisión crítica de los “modelos mentales” imperantes.

En todo el proceso de las nuevas modalidades de policía es crucial el tema de la adecuada ***comunicación*** entre la policía y su comunidad. Esto permite construir confianza, identificación demandas de atención, generar diálogo y apertura y recibir información.

Reiteramos que en Mendoza los policías –en todos los niveles– son constantemente trasladados de un lugar a otro sin posibilidad de arraigar o conocer en profundidad las situaciones locales que generan delito, desorden o temor. Además, su actuación sigue siendo absolutamente pasiva y dispersa, no concentrando efectivamente su atención y actuación en ***desalentar la comisión de delitos***. Esto se puede observar actualmente con los policías que vemos en la vía pública.

## 15. ¿Por qué un modelo de “Organización Inteligente”?

La moderna teoría sistémica considera a las organizaciones como sistemas vivos o también llamados Sistemas Adaptativos Complejos (SAC), que reúnen diversas características como complejidad, estructuras disipativas, comportamientos no lineales y alejados del equilibrio; impredecibilidad; interacción e interdependencia con el entorno; retroalimentación; autoorganización; adaptación, aprendizaje y coevolución con el entorno; autopoiesis; ley de variedad requerida; patrón de red y otros.

También debemos tener en cuenta que, un diseño como el actual de la policía de Mendoza, del tipo mecánico y jerárquico más tradicional, choca evidentemente con las pautas de funcionamiento que son propias de los sistemas antes mencionados.

Es decir que estamos frente a un desfase entre lo que una organización como la Policía **es** (un SAC) y lo que organizativa y metodológicamente **se pretende que sea** (organización mecánica y jerárquica). Esta situación genera no sólo un desaprovechamiento del recurso humano que forma la organización en términos de pérdida de creatividad y dinamismo a la hora de enfrentar la complejidad del entorno, sino también subproductos del sistema que, en general, no tienen nada que ver con el objetivo primigenio de la organización.

Además, se retroalimenta una autopercepción disvaliosa de cada uno de los integrantes de la organización, que no se perciben como solucionadores de problemas sino más bien como resignados operadores de un sistema que ha perdido su rumbo. Recordemos en este sentido que uno de los elementos que la doctrina policial valora de la gestión de Giuliani en Nueva York fue que consiguiera persuadir a los policías de que *ellos podían hacer algo concreto para reducir el delito*, algo difícil de aceptar en un contexto de cinismo, descreimiento o desconfianza como el que muchas veces encontramos en las organizaciones policiales.

En definitiva, el actual cuadro de situación redundante en una pérdida progresiva de la capacidad de la organización para resolver, encauzar e, incluso, prevenir los problemas cuyo abordaje es su función y, en última instancia, justificativo de la existencia misma de un cuerpo como la Policía que, recordemos, es costado y sostenido con el esfuerzo del colectivo social. Creemos entonces que el diseño, la metodología y las pautas de funcionamiento y, principalmente, el cambio de paradigma organizativo que plantea la organización inteligente se convierte en una necesidad para la gestión de las disfunciones sociales en una sociedad cada día más compleja.

Peter Senge define a una “organización inteligente” como aquella en la que sus integrantes continuamente expanden su capacidad de crear los resultados que desean, donde son nutridos nuevos patrones de pensamiento, en la que la aspiración colectiva es libre y en la

que la gente está continuamente aprendiendo a ver la realidad en su conjunto. Es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización no basta con sobrevivir. El aprendizaje para la supervivencia, lo que a menudo se llama aprendizaje adaptativo es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

Las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia (aprender cómo aprender); lo que implica transformar los "modelos mentales" vigentes, así como generar "visiones compartidas".

Chris Argyris, por su parte, subraya que el aprendizaje organizativo implica la capacidad de aprender de los errores, aportando, en lugar de una adaptación, nuevas soluciones, por alteración, en un ciclo doble y no simple, de los marcos mentales en los que hasta ahora ha funcionado su acción. Así pues, una organización que aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que le capacita para –aprendiendo colegiadamente de la experiencia pasada y presente– procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo.

Una organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional. También caracteriza a la organización inteligente el manejo efectivo de su conocimiento, la detección oportuna de nuevas necesidades del entorno y la capacidad de innovación, todo ello en orden a facilitar el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la organización.

Peter Senge, a partir de su trabajo en el MIT y la experiencia de campo por él adquirida, ha sistematizado cinco disciplinas que son necesarias para desarrollar las aptitudes de los miembros de una organización en orden a aprender a aprender. Él mismo aclara que su práctica supone un compromiso constante con el aprendizaje. Esta capacidad central de toda organización inteligente, de crear y de innovar requiere, como adelantamos, del dominio de cinco disciplinas. Las disciplinas son un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Cada disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Cada cual, brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones de auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.

Es vital que estas cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado. Es por eso que el pasamiento sistémico es la disciplina que integra a las demás,

fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Todo plan de reconversión de la policía que pretenda transformar al cuerpo en una organización capaz de resolver creativa y eficazmente los problemas que se le plantean, debe incluir especialmente en la etapa de formación del policía la capacitación en las disciplinas que desarrollamos a continuación. Las disciplinas son:

***Pensamiento Sistémico:*** Sólo se comprende un sistema al contemplar el todo, no cada elemento individual. La Policía, como otras organizaciones humanas, está ligada por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir planamente sus efectos mutuos. Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio. Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven, sino que se mantienen en el tiempo e, incluso, se agravan.

El pensamiento sistémico nos ayuda, por un lado, a entender el comportamiento de un sistema, ya sea la Policía o una comisaría en particular, como la emergencia del comportamiento de los subsistemas que forman el sistema mayor. Una vez que los miembros de la organización han comprendido acabadamente esto, toman conciencia de la importancia de cada una de sus acciones para la vida de la organización en su conjunto. Por otra parte, a través de él podemos comprender los acontecimientos en términos de procesos, descubriendo e identificando las conexiones ocultas que a simple vista se nos pueden escapar, pero que son ciertamente determinantes para el proceso que está teniendo lugar. La formación de la policía en enfoque sistémico en orden a una mejor y más abarcativa comprensión –y por consecuencia, abordaje– de la disfunción nos parece esencial.

***Dominio Personal:*** El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y ver la realidad holísticamente. Aquí interesan sobre todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuos y organización, el espíritu especial de una organización constituida por personas capaces de aprender. La experiencia nos enseña que las personas ingresan en las organizaciones como individuos brillantes, cultos y entusiastas rebosantes de energías y deseos de introducir cambios. Cuando llegan a los treinta años, algunos se concentran sólo en su propia promoción y los demás reservan su tiempo para hacer lo que les interesa en el fin de semana, Pierden compromiso, el sentido de misión y el estímulo con que iniciaron su carrera. Aprovechamos muy poco de sus energías y casi nada de su espíritu.

**Modelos Mentales:** Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia sobre nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.

**Construcción de una Visión Compartida:** Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores o misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes del mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.

**Aprendizaje en equipo:** La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Esta disciplina del diálogo implica también aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo: Si los equipos no aprenden, la organización no aprende.

El cambio en las organizaciones ha sido significativo en el paso de la sociedad industrial a la actual sociedad tecnocrática del conocimiento, y este cambio ha impactado sistémicamente en los diversos aspectos que hacen tanto a la organización en sí – estructuras, jerarquías, liderazgos, tipos de tareas, modalidades operativas – como a la relación de la organización con el entorno en el que operan.

Hoy, ya en el mundo de la ciencia del management se ha generalizado el concepto de **organizaciones cuánticas** (Zohar, Killman) que implican un rediseño profundo no sólo de las estructuras y valores de la organización sino también de la forma de operar y del tipo de servicios a prestar. Si somos capaces de dar el salto paradigmático advertiremos que las policías no son diferentes de otras organizaciones y pueden por lo tanto plantearse reciclajes de esta profundidad.

Leonardo Schvarstein sintetiza en el Cuadro 9, algunos aspectos de las diferencias entre el tipo de organizaciones propias de la modernidad y de la posmodernidad.

**Cuadro 9:  
Modernidad y Posmodernidad en las Organizaciones**

<b>Modernidad</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Posmodernidad</b>
Precisos	<b>Límites con el contexto</b>	Difusos: Tecnología, alianzas, tercerización
Piramidal – Jerárquica – Estratificada	<b>Estructura</b>	Redes – Anarquías organizadas – Estructuras matriciales
Unidad de mando	<b>Principio</b>	Dependencias múltiples
Rigidez – Centralización	<b>Propiedades estructurales</b>	Flexibilidad - Descentralización
Estructural Morfostático	<b>Predominio de lo</b>	Coyuntural, situacional, emergente: flujo y transformación. Morfodinámico
Subordinación – Autoridad – Teoría X (McGregor)	<b>Relaciones, énfasis en la</b>	Autonomía – Autogestión y empowerment – Teoría Y (McGregor)
Externo (Vigilante)	<b>Control</b>	Autocontrol y Autoregulación
Mando, comando, jerarquía, órdenes	<b>Estilo de Liderazgo</b>	Ejemplo, facilitación, energización de procesos

Si no podemos percibir estos cambios seguiremos intentando “forzar” a nuestras organizaciones en un sentido distinto al que naturalmente llevan. Un análisis puntual de estos cambios excedería el marco de este trabajo, pero es necesario que los líderes tomen conciencia de los mismos antes de comenzar cualquier proceso de transformación.

#### **16. La educación en el paradigma de la sociedad tecnocrática del conocimiento y su impacto en la capacitación policial**

Pocas cosas pueden estar llamadas a tener tanta importancia en un proceso de reconversión integral de un modelo de policía de seguridad como la relacionada con una cabal comprensión del impacto del cambio de paradigma científico en materia educativa. El cambio de sociedad en que vivimos replantea la necesidad de rediseñar **todas** las instituciones encaminadas a la gestión de la convivencia, porque todas (escuelas, policías, justicia, partidos políticos, universidades) están en crisis.

**Cuadro 10:**  
**Modernidad y Posmodernidad en la Educación**

<b>EDUCACION EN LA MODERNIDAD</b>	<b>EDUCACION EN LA POSMODERNIDAD</b>
Valorización del estudio como superación y progreso socio-económico	Desvalorización del estudio, desinterés por el mismo.
Igualdad de los individuos	Libertad de los individuos
Obedecer las normas	Vivir sin represiones
Uniformidad	Aceptación de las diferencias individuales
Repetición de lo dado; sumisión a los "Maestros"	Posibilidad innovadora, creatividad
Búsqueda de certezas.	Aceptación del principio de incertidumbre
Seguridad	Crisis
Rechazo y sanción negativa del error	Aceptación del error como paso constructivo del aprendizaje
"Clase magistral"	Aula Taller
La memoria, la palabra, el pensamiento, la reflexión.	La percepción, la imagen, el sonido, "el pensamiento débil"
Una verdad "objetiva"	Múltiples verdades subjetivas
Valoración del docente como "imagen del saber" y de la Escuela como "templo del saber"	Desvalorización de la escuela como anticuada e ineficiente y del docente como funcionario del sistema.
Aprecio de los libros y de la cultura "ilustrada" o literaria.	Aprecio de los adelantos tecnológicos y de la comunicación multimediática e informatizada
Promoción de la lectura.	Promoción del espectáculo multimedial como participación de los espectadores.

Esta crisis se debe fundamentalmente al hecho de que las organizaciones de la sociedad industrial se diseñaron sobre el paradigma científico del positivismo mecanicista cartesiano newtoniano y a lo largo del último siglo se ha desarrollado un **nuevo paradigma científico** autoorganizativo y holístico que concibe a las organizaciones como Sistemas Adaptativos Complejos capaces de evolucionar en el tiempo, aprender y adecuarse a los cambios del entorno sin perder homeostasis. Este dato plantea un fascinante desafío al tema de la profesionalización del recurso humano policial desde la perspectiva de este nuevo paradigma científico de la complejidad.

En el curso de nuestro trabajo tuvimos la oportunidad de recibir los aportes del pedagogo chileno Dr. Carlos Calvo Muñoz, alumno y discípulo de Paulo Freire, que nos hizo reflexionar



mucho sobre el hecho de que educación y escolarización son más bien elementos contrapuestos en la realidad.

El Cuadro 10, elaborado a partir de una investigación del Licenciado Comisario Alberto Rivero expresa con mucha fuerza las grandes diferencias entre la educación tradicional y el tipo de educación en la que nuestros líderes tienen que empezar a pensar si deseamos tener una policía adecuada a las características del siglo XXI. De nuevo, excedería su desarrollo y explicación los objetivos de este trabajo pero creemos que su fuerza didáctica es suficientemente clara para comprender ambos modelos paradigmáticos.

La enseñanza formal – cualquiera sea el nivel en la que se lo analice, desde la escuela hasta la propia universidad – ha monopolizado los procesos educativos, al modo como los hospitales lo han hecho con la salud o los militares con la paz y los jueces con la justicia. Sin embargo sabemos que procesos tan ricos como el aprendizaje, la construcción de convivencia y el mantenimiento de la paz social exceden largamente esa mirada. Hoy enseñanza y aprendizaje son procesos que se verifican en infinitos ámbitos de la vida y las modalidades que adquieren son innumerables pues reciben el impacto del cambio tecnológico con significativa relevancia.

Las instituciones de aprendizaje deben ser el lugar y el tiempo para equivocarse antes que un espacio y tiempo para aprender mecánicamente a repetir certezas estériles e inconducentes. Esto en materia policial es clave como así mismo entender que una clase cerrada donde un profesor habla y cincuenta personas escuchan para luego leer, memorizar y repetir en un examen *no tiene nada que ver con capacitarse en seguridad*. Ese modelo pasivo de educación esta agotado y a ello se suma como problema adicional la escasa predisposición a la lectura de los ingresantes y la baja calidad de la escuela secundaria.

Ahora bien, hay un hecho que es de toda evidencia: personas que aprenden de manera extraordinariamente rápida y entretenida en la educación informal fracasan y se aburren en las instituciones de educación formal. Es hora entonces de preguntarse con la mayor seriedad ¿Quién falla?

La educación formal no atiende a factores críticos *del aprendizaje* como son, primero, que tanto las relaciones de causalidad como las sincronidades deben ser atendidas; y en segundo lugar que la educación debe ponderar la ambigüedad, la contradicción y la emocionalidad como partes esenciales del proceso de enseñanza – aprendizaje. Aprender a trabajar con *ambos* hemisferios cerebrales, potenciando la complementariedad y relación sinérgica entre ambos, al modo como hipotetizamos sucede en los procesos educativos informales. Recordar que el aprendizaje informal es polifacético, permanente a lo largo de la vida y evolutivo.

En el contexto del cambio paradigmático reseñado aparecen nuevas metodologías educativas que atienden a la lógica *constructivista* de cualquier proceso de aprendizaje,

como es por ejemplo el método de “Aprender haciendo” (learning by doing) o la enseñanza basada en el estudio de casos o la enseñanza basada en los procesos de toma de decisiones (decision making). También aparecen, sobre todo para personas adultas, estrategias de educación a distancia y semi presencial, que respetan los tiempos y posibilidades de cada beneficiario del proceso. En ese contexto es que debe comprenderse también la lógica de la incorporación del uso intensivo de tecnología del siglo XXI.

La otra cuestión que consideramos crucial es la incorporación de la formación sistémica de los policías, dado que en la actualidad la misma es fuertemente reduccionista. La concepción sistémica de la problemática de la seguridad es coherente con los nuevos modelos de policía proactiva que, en vez de limitarse como la tradicional a la respuesta *postfáctica* del delito intenta desentrañar las condiciones para la emergencia del mismo y busca operar preventivamente en asocio al gobierno y la comunidad en la remoción de las condiciones que generan desorden, delito y temor.

Hay muchos elementos más relacionados con la necesidad de relevar múltiples cambios en los procesos de formación de nuestros policías que alargarían en exceso el presente informe pero que deben ser necesariamente considerados en una estrategia de reconversión de un modelo agotado, solo mencionamos como un elemento importante más para incorporar –y que hoy es prácticamente inexistente según los relevamientos realizados– tal es la enseñanza en la identificación y el análisis de patrones y tendencias en materia de delito y desorden, cuya adecuada diagnosis permite igualmente una intervención proactiva del sistema de seguridad. La enseñanza y la ejercitación en este tipo de enfoques es propia de muchos modernos sistemas de capacitación policial.

#### **17. Una propuesta que combine nivel jerárquico, grado académico y tipo de conocimientos prácticos y pertinentes para cada nivel**

La propuesta que el grupo está analizando y que considera novedosa es la de vincular efectivamente tres líneas evolutivas que deben avanzar en paralelo (Cuadro 11).

Las tres líneas evolutivas pueden describirse pueden describirse sucintamente de la siguiente forma:

- la primera está relacionada con la propia carrera policial, comenzando en el nivel de auxiliar;
- la segunda con el nivel o grado académico que los policías deben ir revistiendo para ascender progresivamente en su carrera, requiriéndose posgrado o especialización en los niveles máximos y finalmente

- la tercera con el *tipo* de conocimiento necesario para acceder a dichos niveles, desde una formación generalista en los auxiliares y oficiales inferiores hasta conocimientos de management, RR HH y estrategia en los niveles superiores.

**Cuadro 11:  
Combinar Jerarquía, Grado Académico y Contenidos**

<b>Cargo</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Tipo de conocimientos</b>
Comisario General	Posgrado o especialización	Funciones directivas de todo tipo. Organización estratégica. Gestión de recursos humanos. Planificación.
Comisario Inspector	Licenciado y	
Comisario	Licenciado	Supervisión y control operativo de unidades de base territorial departamental Conducción y diseño estratégico de políticas de seguridad en base territorial acotada. Manejo de recursos humanos.
Subcomisario	Licenciado	
Of. Principal	Técnico	Control, diseño operativo y ejecución de tareas proactivas de seguridad y resolución de problemas en la base territorial Investigación científica del delito.
Of. Inspector	Técnico	
Of. Subinspector	Técnico	
Of. Ayudante	Técnico	Básica Generalista Formación eminentemente operativa, encaminada a la prevención del delito en la base territorial. Comunicación social y relaciones humanas.
Auxiliares	En proceso de Tecnicatura	Básica Generalista Formación eminentemente operativa, encaminada a la prevención del delito en la base territorial. Comunicación social y relaciones humanas.

Ante la ya explicitada necesaria coexistencia de una policía de prevención y una policía judicial resulta también imperioso que el IUSP desarrolle una Licenciatura con Especialización en Criminalística.

El sentido de esta propuesta está vinculado a la necesidad manifiesta de que los policía adquieran *saberes prácticos y concretos* que les permitan lidiar efectivamente con el tipo de disfunción que estamos enfrentando en la actualidad, preservando al mismo tiempo la carrera y el ascenso a los distintos grados a fin de dotar de un significado concreto a la profesionalización.

### **18. Solucionar dos problemas: El inicio de la carrera en el nivel de los auxiliares**

Existe una fuerte convicción en el grupo de que es imprescindible resolver la cuestión del **futuro de los auxiliares** sometidos hoy a la doble problemática de una escasa capacitación y una total ausencia de posibilidades de ingreso y promoción en la carrera si no consiguen acceder a la Tecnicatura.

Para ello se sugiere que el nivel de auxiliares sea **el único nivel de inicio en la carrera**. Es que al margen de cualquier otra consideración, hacer entrar 500 auxiliares y 100 aspirantes a técnicos por año es un despropósito en consideración al objetivo de una fuerza **profesionalizada**.

Dado que el nivel inicial de oficial ayudante requiere el nivel de grado de **técnico** la propuesta contempla la posibilidad del acceso a este nivel de los auxiliares que satisfagan adecuadamente los requerimientos académicos necesarios, descontando la necesidad de que una vez ingresados al trabajo efectivo seguirán su proceso de educación formal destinando a ello una parte de su tiempo anual.

Por otro lado destaquemos que hasta ahora han existido esfuerzos voluntaristas de asignación de cupos de ingreso al IUSP para personal subalterno –suboficiales, agentes y auxiliares– pero las vacantes de este tipo son escasísimas e implican privar fácticamente a la policía de ese recurso humano en lo que dura la capacitación (dos años) con lo cual la respuesta no es la adecuada. Esas vacantes no superan las 100 para toda la provincia, contando las sedes de Mendoza, San Martín y San Rafael.

Es decir que en la actualidad sólo un número insignificante de policías puede acceder a los estudios de Tecnicatura, mientras que el grueso de la fuerza continúa trabajando sin ningún incentivo en este sentido. Algunos pocos al siguiente año se animan a una nueva posibilidad de ingreso y se han registrado casos de hasta cuatro veces (cuatro años seguidos) en que el policía no aprueba satisfactoriamente las pruebas o bien aprobando pero con puntaje bajo, no tiene la posibilidad de estudio. Imaginemos el sentido de la frustración desarrollado por este policía.

En su momento la Universidad Aconcagua advirtió este nicho y generó la apertura de la carrera de Tecnicatura en Seguridad Ciudadana, que vino a cubrir en cierta forma la demanda pero careciendo de materias prácticas policiales. Para ello, el egresado de la Universidad Aconcagua requiere otro tipo de respuesta que no se desarrolla en este trabajo pero que ha motivado ya dictámenes de la Dirección de Capacitación.

En la actualidad tenemos una masa enorme de efectivos policiales, los que constituyen el 40% de la fuerza policial, sin incentivo, sin obligaciones académicas, sin responsabilidad funcional y sin expectativas de logros. Hemos visto que estas particularidades inciden notoriamente en el rendimiento profesional.

La reconversión de los auxiliares se verificará entonces a través de una capacitación de orientación profesional, dictada en el IUSP, con una duración que podrá ser de entre dos y tres años lectivos –recordemos que el auxiliar sigue trabajando como policía– con el dictado de materias teórico prácticas que guarden relación directa con la función policial y dirigidas a crear en el individuo una mentalidad estratégica y conductiva.

Estas materias deberían estar orientadas a Técnicas de Seguridad General y Especial según se detalla en el Cuadro 11, es decir Básica Generalista y eminentemente operativa, encaminada a la prevención del delito en la base territorial – Comunicación social y relaciones humanas; Vial, Actuaciones Judiciales, Bomberos, Tiro y Combate Policial; Estrategia, Psicología, Sociología, Resolución de Conflictos, Mediación, Informática y Telecomunicaciones – entre las mas importantes. El Curso de Auxiliares se redefine en base a esta propuesta a fin de evitar inútiles y estériles superposiciones y a fin de dar también a este Curso nivel terciario.

La convocatoria o posibilidad de cursado, se debería hacer por antigüedad. Vale decir que tendrían prioridad aquellos Auxiliares egresados en 1999. La convocatoria es sin desafectación de servicio, es decir sistema semipresencial. Los Cursos no deberían superar los 50 alumnos y deberá utilizarse la infraestructura existente en las zonas de Gran Mendoza, Este, Sur y Valle de Uco, lo que permitiría a fin del primer ciclo lectivo disponer de unos 800 egresados con posibilidad de ser nombrados oficiales ayudantes. Si a esto sumamos los egresados aportados por Universidad Aconcagua, tendríamos un número elevado de reconversiones.

Lo planteado no afecta sustancialmente el sistema actual de formación profesional. Continuaría el IUSP promoviendo egresados Técnicos en Seguridad y Auxiliares. Pero al mismo tiempo se puede revertir la situación de falta de compromiso y ausencia de motivación que caracteriza hoy a muchos auxiliares, sin descuidar por ello la reconversión de suboficiales ya agentes bajo pautas similares.

Lo mismo que para aquellos que habiendo sido seleccionados no aprobaran el curso, establecer legalmente y como condición sine quanon para continuar prestando servicios, el sometimiento a un examen psicofísico anual con más el cumplimiento de los cursos obligatorios de capacitación permanente, cuyo contenido será reglamentado por el Ministerio de Seguridad.

Esto significará que los auxiliares al ingresar deberán conocer que en su momento deben continuar los cursos de acceso a la Tecnicatura sin que ello signifique dejar de prestar efectivamente el servicio.

Como dato anecdótico comentamos que en los últimos cuatro meses, sobre 400 egresados del IUSP entre Técnicos y Auxiliares, diez mujeres egresadas estaban en el cuarto o quinto mes de embarazo. Culminaron sus estudios entre setiembre 2007 y mayo 2008 y van a comenzar a trabajar como policías en diciembre de 2009. Este tipo de cuestiones debe ser evitado si deseamos una policía más realmente profesionalizada.

Respecto a los Cursos para Auxiliares, ya hemos expresado algunos conceptos. Agreguemos que los mismos deben encontrar en su organización, planificación y dictado la tarea conjunta del Ministerio de Seguridad a través de la Dirección de Capacitación y de

Recursos Humanos y del IUSP. Los cursos **deben necesariamente tener crédito universitario** ya que **son parte de la carrera** y eslabones en el acceso a la Tecnicatura y a la Licenciatura.

Su aprobación entonces implicará crédito universitario, puntaje para ascenso y puntaje para demostrar aptitud de servicio. De resultar reprobado habrá consecuencias a precisar.

Mucho se ha estado hablando de sacar del ámbito del IUSP los cursos de Auxiliares. Nos parecería un error. El espacio académico de formación profesional debe seguir siendo el IUSP al que debemos potenciar en recurso humano y en ayuda financiera.

La Dirección de Capacitación y la dirección de Recursos Humanos, repetimos, deben interactuar con el IUSP en la coordinación, preparación y desarrollo del sistema de ingreso, formación y egreso de los alumnos, tanto en Auxiliares como en Tecnicatura y Licenciatura.

En cuanto al rediseño de las carreras (Tecnicatura en Seguridad, Penitenciaria, Criminalística y Licenciaturas) no sólo debe rediseñarse la currícula sino también la forma de enseñar los contenidos básicos de toda capacitación policial que provisoriamente sintetizamos en:

- Área Penal y Procesal penal
  
- Derechos humanos
  
- Management estratégico policial
  
- Deontología policial
  
- Policía comunitaria
  
- Comunicación e Imagen policial
  
- Criminalística
  
- Criminología
  
- Medicina forense
  
- Administración policial
  
- Liderazgo

- Operaciones policiales
- Doctrinas policiales
- Sistémica, cibernética y complejidad en los procesos sociales

Se deben incorporar a la formación y capacitación policial estrategias como la evaluación por competencia y enseñanza a distancia. Está en análisis la posibilidad de la reinstalación de cursos cortos voluntarios semi-presenciales, con soporte informático de Internet (10 hs cátedra, dos encuentros) y la posibilidad de reinstalar cursos obligatorios para cada jerarquía que sean requisito para el ascenso, que sean de tipo semi presenciales con la ayuda de Internet (50 hs cátedra) para cargos de Ayudante, Inspector, Principal, Subcomisario, Comisario.

Hay otras alternativas en análisis, como por ejemplo, para el ascenso de Comisario a Comisario Inspector se podría solicitar la presentación de un proyecto de seguridad en un tema determinado que debe ser avalado en el proceso de investigación y ser rendido ante un tribunal, requisito para presentarse ante la junta de ascensos.

Reiteramos que todos los cursos de capacitación deben inscribirse en la estrategia de tener crédito para grado y posgrado académico; promoción dentro del escalafón; y responder a los intereses y necesidades de la policía mas que los de los profesores que los ofrecen o de los intereses particulares de los policías.

## **19. La necesidad de una unidad de investigación científica en el sistema**

Resulta imperioso que el sistema de seguridad de la provincia de Mendoza cree, sostenga y desarrolle una Unidad de Investigación Científica del Delito y la Disfunción (research unit), que opere con la información más actualizada disponible tanto sobre nuevos delitos y tendencias de la disfunción social como nuevas estrategias policiales.

Por cada nueva tecnología que aparece en el mundo, rápidamente aparecen disfunciones y delitos ligados a ella. Así, la aparición de los delitos informáticos o ahora la aparición de delitos ligados a las nanotecnologías. Pero también problemas de disfunción endémicos como el narcotráfico o la trata de personas reclaman una creciente disponibilidad de abordajes científicos para su tratamiento.

Nuevos problemas como el terrorismo internacional o los problemas de delito ambiental y problemas tradicionales como los relacionados con pobreza, inmigración o radicaciones

clandestinas reclaman así mismo una creciente respuesta del sistema de seguridad aunque es más que evidente que se trata de problemas sistémicos de alta complejidad que exceden a la capacidad de respuesta de la policía.

Del mismo modo aparecen nuevas estrategias policiales que se generalizan rápidamente como la “third party policing”, “hot spots policing”, “evidence based policing” o “pulling lever policing” (no hay traducciones genéricamente aceptadas aún pero ya existen muchas publicaciones, cursos y experiencias sobre estas modalidades) en las que se diseñan nuevas y creativas formas de participación de la comunidad o se redefinen nuevas formas de intervención policial.

Esta crítica área científica deberá estar conectada en red con los centros científicos y sistemas de seguridad de todo el mundo, generando un fluido intercambio de información y conocimientos sobre el tema. Deberá ser una constante fuente de información para el Ministerio de Seguridad y el subsistema de policías e igualmente para mantener la actualización de los cursos del IUSP.

## **20. Otros aspectos críticos de la capacitación actual**

**Sistema de Ingreso:** Ha habido coincidencia total en el grupo respecto al cuestionamiento del sistema que utiliza el IUSP para seleccionar postulantes a las distintas carreras. El filtro para obtener buenos policías debería pasar fundamentalmente por el ingreso de los aspirantes; por que en la actualidad se percibe que no hay ningún criterio serio para seleccionar aspirantes a policías.

Se debe requerir antecedentes completos y rigurosos. Han entrado delincuentes que han pasado por tres conversaciones con psicólogos. Sería oportuno hacer estudios ambientales de los postulantes. Se han verificado casos de documentación fraguada de estudios secundarios. No se ha realizado un análisis de títulos. Los casos detectados de certificados apócrifos fueron excepcionales y producto de situaciones especiales. La pregunta es ¿cuántos auxiliares y técnicos podrían estar en esta situación hoy?

No hay criterio de selección, en cuanto al cupo que corresponde a mujeres y hombres. En el último curso de Auxiliares egresados en octubre 2008, las mujeres representaban el 70%. No obstante ello, se advierte que el exceso de presencia femenina puede contra la eficiencia de una policía que enfrenta un delito de creciente violencia. Sólo a modo de ejemplo se cita la circunstancia de una reciente promoción de mujeres la mayoría de las cuales se encontraba embarazada a los pocos meses de haber ingresado efectivamente en la policía. Debería requerirse una certificación de no haber cometido delitos, no haber sido sentenciado ni encontrarse imputado en delitos. Esto significa una planilla de antecedentes o certificado nominal y no un mero certificado de buena conducta.



Priorizar de una vez el tema de la calidad sobre el de la cantidad. Ya se ha advertido con datos concretos que la incorporación masiva de personal policial ha tenido lugar en los últimos años. No obstante no ha mejorado la calidad de la policía.

Captar estudiantes universitarios sería una muy buena idea. Con un proyecto serio de carrera profesional y proyección personal, con buen marketing y asignación de recursos para campañas y publicidad se podría obtener buena calidad de aspirantes.

En el proceso de formación de auxiliares se debe evitar el regreso al sistema “CO.LIM.BA.” que muchos proponen actualmente con la única solución a todos los males de la formación profesional. Al contrario, estimamos que para mejores policías debemos aumentar las exigencias académicas y las horas de materias prácticas.

Aparece también como necesario que las promociones se hagan teniendo en cuenta los antecedentes palpables y objetivos, dejando de lado la subjetividad que muchas veces es especulativa. También debe ponderarse la antigüedad atendiendo al tipo de institución en análisis.

Es preocupante destacar también que se advierten que existen inequidades en la formación, de acuerdo a los distintos niveles que presentan las sedes regionales del IUSP, lo que no permite la construcción de un recurso humano homogéneamente formado.

**La estrategia en la enseñanza de temas jurídicos.** La forma en que se enseñan materias jurídicas en la policía es exactamente igual a la que se da en las carreras de Derecho, incluso por los mismos profesores. No obstante, la función del policía es *cualitativamente distinta* a la de los abogados. Por supuesto que una rigurosa formación jurídica puede ser necesaria en policías que hacen investigación criminalística o que están en los niveles superiores de la jerarquía, pero aún en esos niveles sigue siendo diferente el encuadre jurídico a lo que requiere un abogado. En algunas experiencias internacionales se percibe – lo estamos analizando- la ponderación de este matiz.

**Falta de sincronización entre la carrera policial y la función.** La oferta de formación no se adecua a los desafíos que representan la función policial en los distintos momentos de la carrera de los funcionarios. Sino que quienes recorren el contenido programático de la tecnicatura y la licenciatura lo pueden hacer al principio de su carrera profesional, sin embargo existen contenidos específicos vinculados a la planificación de acciones, a la gestión de personal y al liderazgo de grupos que será utilizado en niveles de dirección (quizá hasta 20 años después del paso por el Instituto Universitario).

Este problema de sincronización entre las capacidades requeridas en el momento en que se desempeña un cargo específico en la estructura policial, aparece como un obstáculo para la optimización del tiempo de formación y de las capacidades de los funcionarios policiales.

El grupo de trabajo ha recorrido experiencias de formación de otras policías, donde se define una formación inicial orientada a la función básica y luego, a medida que se

desarrolla la carrera y la experiencia de gestión, los funcionarios pueden postular a los cupos de estudio para aspirar a los puestos requeridos. Este sería un esquema de sincronía entre la formación y las necesidades de esa formación de acuerdo a las necesidades en la estructura organizacional. Se están evaluando y comparando diversas experiencias.

## **21. Otros temas vinculados a la problemática policial que han aparecido en el proceso**

De los resultados diagnósticos accedidos a lo largo de la elaboración de este trabajo han quedado varias áreas críticas para futuras investigaciones en virtud de su estrecha relación con la problemática policial.

Aunque el objetivo del proceso en marcha es definir las bases educativas para el logro de un nuevo modelo de policía, a lo largo de los debates han aparecido temas relacionados con el manejo del personal en el ámbito de la policía que deben ser considerados a fin de armonizar la estrategia educativa con la estrategia general de una *política de seguridad integral*. Entre otros mencionamos:

- Se percibe la falta de una relación estrecha, intensa y efectivamente colaborativa entre el IUSP y la Dirección de Recursos Humanos de la Policía. En opinión del grupo, esta última área debería abordar todo lo relacionado con el personal policial desde su ingreso a la capacitación hasta su egreso o retiro, e incluso más allá toda vez que a futuro los policías retirados podrán encontrar en la capacitación una fuente de trabajo e ingresos importante, que permita canalizar su experiencia de vida a las nuevas generaciones de policías.
- Problemas con el régimen de licencias médicas que auspicia la especulación y la inasistencia
- Problemas relacionados con el modelo de régimen disciplinario, cuyas características se visualizan como de rigidez y reactividad
- Problemas relacionados con la jornada laboral policial, caracterizada por horarios de trabajo excesivos y de casi imposible cumplimiento real, a lo que se suman los recargos de tareas y los adicionales por servicios extraordinarios, todo lo cual conspira contra las posibilidades reales de descanso y capacitación
- Falta de una política de “sanidad policial” que atienda realmente a la salud del personal.

- Falta de un sistema de ascensos, premios, incentivos, reconocimientos y promociones que estimule efectivamente el mejoramiento personal y desaliente el amiguismo;
- Régimen actual de licencias y permisos que induce al fraude y al ausentismo prolongado;
- Falta de sistemas de práctica y pasantía *antes* del título oficial;
- Falta de un adecuado ordenamiento administrativo sumado a la percepción de que hay mucha gente en tareas no operativas o que pueden ser plena y satisfactoriamente cumplidas por personas que no requieren estado policial. Se calcula en no menos de 450 las personas en tareas no operativas
- La asignación de personal armado y uniformado, cuya capacitación ha estado fundamentalmente dirigida al desempeño de actividades policiales de prevención del delito y la violencia en la vía pública, y son afectados a operar radios, teléfonos y comunicaciones, aparece como un sinsentido en el contexto de la fuerte sensación de escasez de personal existente.
- Falta una carrera de investigación judicial. Una Tecnicatura y Licenciatura con esta orientación aparecen como imprescindibles;
- Se advierte un total descuido por lo que podemos denominar la “cultura policial” entendida ésta como el conjunto de valores, creencias, sentimientos y visiones que orientan las pautas operativas de la institución.
- La Inspección General de Seguridad aparece desbordada de infinitas “pequeñas causas policiales” pero con dificultades para elaborar recomendaciones de carácter general. Debe tenerse presente que muchas policías del mundo distinguen claramente lo que son infracciones de tipo disciplinario y funcional – normalmente a cargo de los superiores – de lo que es corrupción policial propiamente dicha que cae en manos de organismos como la Inspección General.
- Se estima debe contenerse la proliferación de cursos fuera de la carrera, el grado, el escalafón y el título académico. También falta una formación específica en inteligencia criminal, en técnicas de reunión y análisis de información sobre actos violentos que puedan afectar la seguridad en todas las dimensiones de lo humano.

## **22. Algunos posibles apoyos para el proceso de reconversión**

A lo largo de los últimos años hemos ido generando una interesante red de posibles apoyos técnicos y financieros para un proceso de reconversión del modelo de seguridad como el que se propone en el presente informe. Entre otros mencionamos:

- El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, ha desarrollado expertise en los temas de formación, re diseño institucional, alta gerencia policial, generación y análisis de información. El PNUD lo hace a través de su oficina regional.
- Naciones Unidas tiene su oficina UNDOC, especializada en temas de drogas y delito complejo, que tiene experiencia en formación de investigación, y procesamiento de información para el diseño de políticas preventivas.
- La OEA tiene un departamento específico de seguridad ciudadana que brinda apoyo a procesos de modernización y reforma. Recientemente los Estados miembros han dando un impulso mayor al trabajo en la temática.
- Area de Policía Comunitaria de la Universidad de la Ciudad de Nueva York; fundamentalmente los especialistas Dr. Mark Ungar y Dr. Desmond Arias. Son conocedores de la problemática policial de Argentina y Mendoza y han colaborado con la reforma policial en las provincias de Buenos Aires y La Rioja.
- Instituto de Policía Comunitaria del Alto Medio Oeste. Se trata de una institución federal de estados Unidos ocupada en el reciclaje de departamentos de policía del modelo tradicional al de policía comunitaria. El autor desarrolló una pasantía de un año en nuevas modalidades de policía y seguridad.
- Instituto Histadrut – Mashav de Israel, que tiene una larga colaboración con policías sudamericanas.
- Banco Interamericano de Desarrollo; que a través del subdelegado de Argentina Martin Bes ha ofrecido una interesante línea de financiamiento denominada “préstamos de innovación”. El consultor acompañó a las autoridades políticas y policiales de la Provincia de La Rioja en 2006 para un proyecto de este tipo.

- Oficiales de Policía de la Provincia de La Rioja ya capacitados y liderando procesos de policía comunitaria y trabajo proactivo con grupos juveniles vulnerables; Comisario General Luis Gallego; Comisario Inspector Nicolás Luján; Comisario Oscar Ibañez.
- Sociedad Americana de Criminología, principalmente a través de su Director Ejecutivo a lo largo de los últimos 25 años el Dr. Chris Eskridge quien ha visitado en varias oportunidades la provincia.
- La cooperación bilateral entre estados es otra oportunidad de cooperación y apoyo. Hay que considerar las agencias de cooperación para el desarrollo, especialmente las de: Canadá (CIDA), Alemania (GTZ), Suecia (ASDI).
- Por entender que el apoyo de la sociedad civil es fundamental para profundizar procesos de reformas sostenibles y consensuadas, hay que considerar la cooperación con organizaciones internacionales así como el fortalecimiento de organizaciones locales para que se inserten activamente en la producción de conocimientos e incidencia por los cambios. En este sentido hay que considerar las posibilidades de apoyo de organizaciones que se preocupan por temas de seguridad pública como: Open Society Institute y Fundación Ford (donantes). Así como organizaciones especializadas.

### **23. Conclusiones**

Como conclusiones del trabajo desarrollado y admitiendo siempre la provisoriedad de las mismas por ser un sistema complejo en permanente evolución y transformación podemos mencionar:

- El número actual de policías en Mendoza aparece como insuficiente a pesar de que los datos estadísticos sugieren lo contrario. La explicación puede estar dada por la gran cantidad de policías que no están prestando servicios o no lo están haciendo a pleno.
- El ingreso masivo de auxiliares está resultando negativo para el funcionamiento policial al sumar personal no adecuadamente capacitado y sin una cultura de la disciplina.
- El ingreso de personas sin un adecuado filtro que evalúe vocación y compromiso está dando como resultado la presencia de elementos nocivos para la institución policial.

- La jornada laboral actual de la policía sumada a los múltiples recargos de tareas afecta las posibilidades reales de descanso y capacitación.
- La actual formación policial presenta deficiencias de todo tipo que afectan la eficacia del proceso de profesionalización de los policías.
- Se percibe la necesidad de más espacios curriculares prácticos en todos los niveles de la capacitación.
- Ante el significativo número actual de auxiliares se hace necesaria la búsqueda de un futuro concreto para su destino escalafonario, su acceso a la carrera y a la capacitación permanente.
- Ha habido muy escasa inversión en educación y capacitación policial en los últimos años.
- El diseño curricular del Instituto Universitario de Seguridad Pública sugiere un perfil orientado a la prevención, pero en los hechos no se verifica una adecuada capacitación faltando, al mismo tiempo, una adecuada preparación en materia de policía judicial y gestión penitenciaria.
- Faltan incentivos dentro de la policía que movilicen a los integrantes de la fuerza a la capacitación y profesionalización permanente.
- Son necesarias carreras de formación específicas tanto para la policía de Investigaciones – con formación en inteligencia criminal – como para el personal penitenciario. Puede haber una formación básica común pero en un momento de la carrera la especialización es esencial.
- La implementación de un nuevo modelo de policía es un proceso que requiere tiempo y sostenimiento, pero sus resultados positivos pueden comenzar a apreciarse en un plazo razonablemente corto. La reconversión del recurso humano es la tarea crítica para el logro de ese objetivo.

#### Bibliografía general

**Andersen, Martín Edwin;** *La policía. Pasado, presente y propuestas para el futuro*; Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002.

**Arslanian, León;** *Un cambio posible. Delito, inseguridad y reforma policial de la provincia de Buenos Aires*; Edhasa, Buenos Aires, 2008

**Ashy, Walter;** *Introducción a la cibernética*; Buenos Aires, Nueva Visión, 1981.

**Belknap, Joanne; Merry Morash y Robert Trojanowicz;** *Implementing a Community Policing Model for Work with Juveniles: An Exploratory Study*; National Center for Community Policing School of Criminal Justice Michigan State University, 1986

**Calvo Muñoz, Carlos;** *Del mapa escolar al territorio educativo. Diseñando la escuela desde la educación*; Nueva Miranda Ediciones, Chile, 2008

**Cates Barnes, Camille y Robert Bowers;** *Community Policing: The new model for their way the police do their job*; The Police Chief, December, 1990

**Couselo, Gonzalo Jar;** *Modelos comparados de Policía*; Ministerio del Interior, Dykinso S.L., Madrid, 2000.

**Cuello, Osvaldo;** *Las reformas policiales en Latinoamérica y el perfil profesional del nuevo policía*; en [www.monografias.com/trabajos65/nuevo\\_perfil\\_policia.shtml](http://www.monografias.com/trabajos65/nuevo_perfil_policia.shtml)

**Frühling, Hugo (Editor);** *Calles más seguras. Estudios de policía comunitaria en América Latina*; Banco Interamericano de Desarrollo, Ed. Temas, Buenos Aires, 2004.

**Herrscher, Enrique;** *Pensamiento Sistémico*; Granica, Buenos Aires, 2002.

**Killmann, Ralph;** *Quantum Organizations*; Davies – Black Publishing, California, 2001,

**Lab, Steven y Dilip Das;** *International Perspectives on Community Policing and Crime Prevention*; Prentice Hall, New Jersey, 2003

**Leteur, Serge;** *La Policía de Proximidad*; Embajada Francesa, Buenos Aires, abril 2001.

**López, Ernesto y Marcelo Sain;** *Nuevas amenazas. Dimensiones y perspectivas. Dilemas y desafíos para Argentina y Brasil*; Universidad Nacional de Quilmas Ed.; Bernal, 2003.

**Montbrun, Alberto y otros;** *Disfunción, delito y derecho: Nuevos abordajes científicos de problemas complejos*, LA LEY, Gran Cuyo, Año IV, N° 5, Octubre de 1999.

**Montbrun, Alberto;** “Proceso de implementación de la Policía Comunitaria en la Provincia de La Rioja”; Revista del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, Julio de 2004.

**Montbrun, Alberto;** *Policía y Seguridad: Modelos en marcha*; LA LEY Gran Cuyo, Año VI, N° 1, Febrero de 2002.

**Nemeth Baumgartner, Antonia;** *Propuesta para la reconversión del sistema global de seguridad de la Provincia de Mendoza*; Mendoza, 1993

**Nicholl, Caroline;** *Community Policing, Community Justice and Restorative Justice: Exploring the Links for the Delivery of a Balanced Approach to Public Safety*; Washington DC, US Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 1999.

**Rivero, Ramón Alberto;** *Comportamiento organizacional de la Policía de Mendoza*; Facultad de Filosofía y Letras, UNC, Mendoza, 2008

**Safir, Howard;** *Seguridad. Cómo proteger a su ciudad, su barrio y su familia*; Planeta, Buenos Aires, 2004.

- Sain, Marcelo;** *Seguridad, Democracia Y Reforma del Sistema Policial en la Argentina*; Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2002
- Schvarstein, Leonardo;** *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*; Paidós, Buenos Aires, 1998
- Senge, Peter;** *La quinta disciplina*; Ed. Granica, Buenos Aires, 1992 y *La quinta disciplina en la práctica*; Ed. Granica, Buenos Aires, 1994
- Silva Sánchez, Jesús;** *Perspectivas sobre política criminal moderna*; Ed. Abaco de Rodolfo Depalma, Buenos Aires, 2000.
- Sozzo, Máximo;** *Seguridad Urbana y tácticas de prevención del delito*; en CUADERNOS DE DOCTRINA Y JURISPRUDENCIA PENAL. Año VI N° 10-B. 2000. Editorial Ad-Hoc. Buenos Aires, pág.
- Tholke, Eduardo; Marteau, Juan Félix, y Alberto Montbrun;** *Policía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Lineamientos programáticos para su creación. La definición de una política policial*; Documento de Trabajo, Buenos Aires, 2001
- Trojanowicz, Robert y Bonnie Bucqueroux;** *Community Policing. How to get started*; Anderson Publishing, Cincinnati, 1994.
- Zohar, Dana;** *The Quantum Society*; William Morrow, New York, 1994