



Maestría en Políticas Públicas

Tesis de Maestría

**LAS UNIDADES DE PREVENCIÓN DE POLICÍA LOCAL (UPPL) y su
implementación en el municipio de San Isidro entre 2014 y 2019.**

Autor: Manuel Abella Nazar

Director: Alejandro M. Estevez, PH.D.

Mayo de 2022

Resumen Ejecutivo

En esta investigación se trabajará alrededor de la creación de las Unidades de Policía de Prevención Local (UPPL) en el ámbito de la provincia de Buenos Aires durante el período 2014-2019. Lo haremos a través de un enfoque cualitativo y mediante un estudio de caso con el objeto de analizar y describir cómo ha sido el proceso de implementación de esa fuerza policial en el área metropolitana de Buenos Aires, haciendo foco en el caso del municipio de San Isidro. Para hacer esto hemos recurrido a actores que han tenido algún tipo de influencia en el proceso tales como funcionarios municipales y nacionales, personal de las fuerzas de seguridad, miembros de foros de seguridad barriales y especialistas en materia de seguridad.

Executive summary

In this research we will work around the creation of Local Prevention Police Units (UPPL) in the province of Buenos Aires during the period 2014-2019. We will do this through a qualitative approach and by means of a case study in order to analyze and describe the process of implementation of this police force in the metropolitan area of Buenos Aires, focusing on the case of the municipality of San Isidro. In order to do this, we relied on actors who have had some kind of influence on the process, such as municipal and national officials, security force personnel, members of neighborhood security forums and security specialists.

Palabras Clave

Policía Local - Seguridad - Cercanía - Prevención - Reforma policial - Municipios - Descentralización

Key words

Local Police - Security - Proximity - Prevention - Police reform - Municipalities - Decentralization - Local Government

Índice

- 1. Introducción.....4
- 2. Planteamiento del problema.....5
 - 2.1. Evolución histórica de las reformas de la Policía en el ámbito de la
 provincia de Buenos Aires.....5
 - 2.2. Contexto social y político.....7
- 3. Pregunta de investigación.....8
- 4. Objetivos de investigación.....9
 - 4.1. Objetivo General.....9
 - 4.2. Objetivos Específicos.....9
- 5. Marco Teórico de las Policías de Proximidad.....9
 - 5.1. Contenido de la Resolución 835/2014 - Creación de las Unidades de
 Prevención de Policía Local.....10
- 6. Metodología de la investigación.....16
- 7. Selección del caso.....19
 - 7.1. Delimitación del caso.....19
- 8. Fuentes de información y técnicas de recolección de datos.....19
 - 8.1. Población de estudio.....20
 - 8.2. Técnicas de recopilación de datos.....21
 - 8.3. Validez de la investigación.....24
 - 8.4. Limitaciones del estudio.....24
- 9. Desarrollo.....25
 - 9.1. Consideraciones sobre la incorporación de los gobiernos locales al
 proceso de diseño de las UPPL.....25
 - 9.2. Consideraciones sobre el principal objetivo de la creación de las
 UPPL.....28
 - 9.3. Consideraciones sobre el alcance de los objetivos planteados.....30
 - 9.4. Consideraciones sobre los principales desafíos y Evaluación General
 de la UPPL.....31
 - 9.5. Evaluación general de la mejora de la seguridad ciudadana por
 medio de la intervención de las UPPL.....34
 - 9.6. Evaluación general acerca de cuestiones accesorias.....36
- 10. Conclusiones.....38
- 11. Bibliografía.....40
- 12. Anexos.....41
 - 12.1 Organigrama Sistema Policial de la Provincia de Buenos Aires.....42

12.2 Flujo de Interacción entre actores involucrados en el nuevo sistema de Policía Local.....	42
12.3 Cuadro con las asignaturas impartidas en el primer curso de capacitación de las policías locales en el Municipio de San Isidro.....	43
12.4 RESOLUCIÓN 835/2014 DE CREACIÓN DE LAS UNIDADES DE PREVENCIÓN DE POLÍCIA LOCAL.....	43
12.5 Desgrabación de las entrevistas realizadas a los miembros informantes.....	52

1. Introducción

La primera definición de la palabra reforma que puede encontrarse en la Real Academia Española, es: “Volver a formar, rehacer”. En Argentina, trasladar este concepto al ámbito del sistema de seguridad, más específicamente del sistema policial, pareciera implicar la construcción de nuevas instituciones policiales a partir de la reestructuración de viejas policías. Esto es perfectamente aplicable, al ámbito que nos concierne en esta investigación, el de la Provincia de Buenos Aires. En la que se han producido desde el año 1997, cambios reiterados en la estructura organizativa de la Policía bonaerense.

El punto es que, en los últimos tiempos, pareciera haberse abusado del concepto de reforma policial para hacer referencia a procesos o intervenciones que en realidad no parecen constituir una reestructuración verdadera. Marcelo Sain[1], en relación a este punto, menciona en un estudio realizado sobre nuestro país, la existencia de una *visión incrementalista* que se relaciona con la asociación del concepto de reforma al aumento de recursos humanos, operacionales y de infraestructura de la institución tal cual está, sin cambios en la labor específica de la política y en la organización. También explica, que la ampliación de las bases organizacionales de las policías actuales a la vez que se reproducen sus prácticas, no implica una reforma real. Y que tampoco lo es, la conformación de un dispositivo de control policial, ni los cambios en el sistema educativo policial, ni la declaración política y la formulación de planes de intervención sobre la Policía.

Una reforma policial implica un proceso mucho más complejo de *reorganización doctrinaria, orgánica y funcional* que se construye sobre la base de cambios institucionales, que, según plantea, incluyen cinco dimensiones fundamentales: 1) Las funciones de la institución policial y del trabajo policial, 2) la organización policial, 3) la profesión policial, 4) la educación policial, 5) el control policial.

En este sentido, nos proponemos realizar un análisis de la creación de las “Unidades de Prevención de Policía local” en el ámbito de la provincia de Buenos Aires y haciendo foco en el caso del municipio de San Isidro, a la luz de la medida impulsada por el gobernador Daniel Scioli a través de la resolución 835 de julio del 2014. Esta medida, en su momento fue proclamada como reformadora bajo el marco de emergencia que él mismo impulsó para dar respuesta a una situación de creciente inseguridad.

En este sentido, procederemos a exponer los lineamientos decretados, en comparación con el modelo que se pretendía replicar, el de policías comunitarias para luego analizar cómo fue implementada en el período 2015-2019 con la

finalidad de realizar una evaluación y establecer si los objetivos planteados en su momento, fueron efectivamente alcanzados.

Para la realización de este trabajo, se ha procedido al estudio de la normativa vigente en la materia, sus antecedentes y a la realización de entrevistas mediante la técnica del informante clave a distintos individuos que fueron claves en la implementación de esta medida.

Apuntamos a intentar hacer algún aporte acerca de la forma en la que estas Policías Locales fueron diseñadas, creadas, implementadas y conducidas en los municipios del conurbano, pero especialmente el caso del municipio de San Isidro, con la finalidad de establecer hasta qué punto, fueron un aporte valioso para mejorar la seguridad urbana.

2. Planteamiento del tema

2.1. Evolución histórica de las reformas de la Policía en el ámbito de la provincia de Buenos Aires.

Resulta interesante hacer una recapitulación de las últimas reformas policiales sucedidas en la provincia de Buenos Aires con la finalidad de contextualizar la situación. Desde la reforma policial emprendida en el año 1997, la estructura organizativa de la Policía bonaerense ha cambiado en reiteradas oportunidades. Como denominador común de casi todas las gestiones puede encontrarse una tendencia persistente hacia una mayor descentralización, una mayor especialización y la incorporación de mecanismos de participación ciudadana. Con el correr de los años, la estructura policial se fue acercando hacia las instancias locales.

Este proceso, más específicamente se inició con los cambios impulsados a partir de 1998 por el Ministro León Arslanián, sobre la base construida por quien fuera interventor civil de la fuerza, Luis Lugones. En aquella reforma se abordaron diversos aspectos como el gobierno y control de las policías y la introducción de instancias de participación comunitaria[2] dado que se consideraba a la descentralización como una estrategia de administración para mejorar el servicio policial y combatir la corrupción de la fuerza a través de un mayor control de la comunidad (Sain, 2015).

Pueden mencionarse entre las medidas principales la sanción en 1998 de la Ley 12.154[3] de Seguridad Pública y la Ley 12.155[4] de Organización de las Policías de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, resulta destacable la creación de las Policías Departamentales. Se trataba de 18 unidades, cuya jurisdicción correspondía con la de los Departamentos Judiciales. Esta decisión va a tener un

impacto duradero porque apunta a trabajar la especialización de la fuerza en dos etapas bien diferenciadas. Por un lado la tarea preventiva, enfocando en todas aquellas medidas que se pueden ejecutar anticipadamente con la finalidad de evitar un riesgo (*Prevención | Definición | Diccionario De La Lengua Española | RAE - ASALE, 2022*) y por otro lado, creando una división de Policía de Investigación que justamente tenga a su cargo la tarea de represión e investigación del delito ya consumado. Hasta ese entonces las comisarías tenían ambas responsabilidades con poca organización y especialización.

Si bien la llegada de un nuevo gobierno implicó un proceso de contrarreforma, a partir del 2004 se retomó el curso y se impulsaron diversas leyes, entre las cuales cobra particular relevancia la Ley 13.210 [5] que creó las bases jurídicas de organización de las Policías Comunes de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires, dirigidas a los municipios con menos de 70 mil habitantes, que finalmente fue derogada por la Ley 13.482[6] de Unificación de las Normas de Organización de las Policías de la Provincia de Buenos Aires, para sentarse allí la regulación del régimen de las Policías de Seguridad Comunal.

La principal novedad de estas últimas consistió en que, por primera vez, se generaba una relación formal entre la Policía y el Intendente y dotaba a este último de autoridad funcional. Se establecía una importante presencia del poder municipal en las decisiones, así como la posibilidad de elegir al Jefe de Policía a partir del voto, en elecciones independientes a las municipales[7]. Por otro lado, se determinaba que las actuales dependencias policiales y comisarías existentes en el ámbito de cada Municipio serían asiento de la dotación de cada Policía Comunal de Seguridad[8]. Sin embargo, al estar limitada a ciudades con menos de 70.000 habitantes, evitó que estas unidades sean creadas en el ámbito del Área Metropolitana de Buenos Aires, una de las que más conflictividad ha presentado a lo largo del tiempo para quedar limitada a localidades pequeñas y medianas del interior bonaerense.

Finalmente, en el año 2014 se realiza otra nueva incorporación al Sistema Policial, en manos del Gobernador de la Provincia quien luego de un estéril debate en la Legislatura provincial donde varios partidos políticos habían acercado proyectos pero no se habían generado los consensos necesarios, resuelve por medio del dictado de la Resolución ministerial 835/2014 [9], del ministerio de Seguridad a cargo del intendente en uso de licencia del municipio de Ezeiza, Alejandro Granados dar lugar a la creación de las “Unidades de Policía de Prevención Local” , dictada por el Ministro de Seguridad para aquellos municipios con más de 70 mil habitantes, con el objetivo de “fortalecer la prevención del delito a escala municipal y a potenciar la descentralización operativa de la policía”.

Es así como el resultado de la historia de cambios organizativos en torno al sistema policial bonaerense, ha dado lugar hoy a un conjunto de normas, subsistemas y fuerzas que conviven como parte de un enorme entramado (ver anexo I), cuya fragmentación plantea importantes desafíos de coordinación, organización y planificación que hasta el momento al menos, parecieran estar lejos de abordarse.

2.2 Contexto social y político:

Para comprender de manera acabada la creación de esta nueva fuerza dentro de la Policía de la provincia de Buenos Aires, resulta necesario comprender el contexto social y política imperante en la época. En primer lugar, corresponde recordar que era gobernador de la provincia Daniel Scioli quién había sido electo en 2007 y reelecto en 2011, perteneciente al Frente para la Victoria. Ocupaba el cargo de Presidente de la Nación Cristina Fernández de Kirchner.

Durante el año 2014 se había producido un aumento en la conversación pública alrededor de la seguridad pública motivada en gran medida por situaciones de linchamientos a delincuentes por parte de víctimas de hechos de inseguridad (Moreyra, 2014). Estas situaciones contaron con una amplia cobertura mediática y fueron instalando el tema de la seguridad como uno de los temas centrales de la campaña electoral que se preparaba de cara a las elecciones presidenciales del año 2015, donde el gobernador Scioli aspiraba a ser un candidato competitivo para ocupar la Presidencia de la Nación.

En febrero de 2014, y siguiendo el debate que había tenido como eje la campaña electoral de 2013 acerca del orden y la seguridad ciudadana (Calzado, 2014,) el gobernador presentó en la Legislatura Provincial un proyecto que tenía como finalidad crear una Policía Comunal en aquellos municipios con más de 70.000 habitantes. Más allá que esa iniciativa no logró contar con el apoyo del Congreso Provincial y finalmente naufragó, lo cierto es que en ese momento tanto los bloques de Frente Renovador, Unión Celeste y Blanco, Nuevo Encuentro y, Frente para la Victoria todos tenían su propio proyecto de policía local. Esos partidos representaban en ese momento a prácticamente todo el arco político mayoritario. Esto demuestra sin dudas que el tema estaba totalmente vigente y era una cuestión de tiempo antes de que se tomara una medida en tal sentido.

En este contexto, es importante recordar que una gran parte de la discusión pública durante gran parte de 2014 y principios de 2015 como así también de la campaña electoral de 2015 giró en torno a un tema que suele estar reservado a juristas y académicos, la necesidad de la sanción de un nuevo Código Penal de la Nación. Hubo recolección de firmas en contra de la iniciativa e incluso presentación por parte de Sergio Massa, aspirante a candidato presidencial, de un proyecto al que llamó “El Código Justo” (Acevedo, 2015). En definitiva, lo que queremos apuntar con estos argumentos es que la discusión de la situación de la seguridad estaba en el tapete y era una preocupación central por parte de los ciudadanos y por lo tanto tenía su correlato en la arena política.

Paralelamente a esto, hay algunos elementos cuantitativos para justificar el aumento de hechos de inseguridad en este período. Según el LICIP, LABORATORIO DE INVESTIGACIONES SOBRE CRIMEN, INSTITUCIONES Y POLÍTICAS, de la Universidad Torcuato Di Tella, el Índice de Victimización que mide en qué medida la población fue afectada por hechos de inseguridad, alcanzó su punto más alto en la década, en diciembre de 2014, arrojando que el 43,8% de los hogares de la provincia de Buenos Aires habían sido víctimas de un hecho de inseguridad pública (“LICIP,” n.d., #).

En resumen, las causas listadas anteriormente fueron el caldo de cultivo necesario para que se tomen medidas en torno a la situación de la seguridad pública. Como resultado de esto en abril de 2014, el gobernador Scioli decreta la emergencia en materia de seguridad a través del Decreto 220/2014 convocando a efectivos retirados y destinando más recursos al área, entre otras medidas.

Es en este contexto que finalmente sin lograr el acuerdo de la Legislatura Provincial y en el medio de una fuerte discusión pública acerca de la cuestión de la seguridad en la provincia de Buenos Aires, el gobernador Scioli luego de que todos los bloques legislativos en el Congreso Provincial llevaron a la mesa sus respectivos proyectos pero el trámite legislativo no logró acuerdo resultando en un debate trunco ante el cual intervino el Ejecutivo dictando la resolución ministerial 835 y dando creación a las UPPL.

3.1. Pregunta de investigación.

La pregunta de investigación señala que es lo que se desea comprender e indica la dirección de la investigación. Dado el carácter inductivo del estudio, siguiendo a Nora Mendizábal (2007), se evitó introducir conceptos teóricos. La pregunta en cuestión, es la siguiente:

¿Cómo se implementó la política de Unidades de Prevención Local en el municipio de San Isidro durante el período 2014-2019?

4. Objetivos de investigación.

4.1. General.

Describir y analizar, desde la percepción de funcionarios municipales y provinciales, miembros de foros de seguridad y miembros de fuerzas policiales cuál ha sido la percepción respecto de la implementación de las UPPL en el municipio de San Isidro entre 2014 y 2019.

4.2. Específicos.

- Describir la normativa en seguridad provincial, haciendo hincapié en las distintas reformas que la misma atravesó a lo largo de los últimos años.
- Identificar, desde la mirada de los funcionarios, asesores gubernamentales, ONGs, asambleas locales y la academia, el grado de participación de los gobiernos locales en el proceso de implementación de las UPPL.
- Analizar la percepción de funcionarios, fuerzas policiales y miembros de Foros de Seguridad acerca del impacto de las UPPL en la mejora en la situación de la seguridad en el municipio.
- Identificar en base a las experiencias recolectadas cuales son los puntos débiles de la implementación de las UPPL.

5. Marco Teórico de las Policías de Proximidad

La resolución ministerial 835/2014 de creación de las UPPL enumera entre sus considerandos cuando se refiere a la finalidad de dicho acto administrativo lo siguiente: *“con el objeto de fortalecer la prevención del delito a escala municipal y potenciar la descentralización operativa de la policía”*. Es decir la misma resolución hace hincapié en que el rol de las policías locales será actuar como una fuerza de cercanía articulando con los gobiernos locales y fomentando la descentralización. También hace referencia, en los artículos 7 y 12 a su rol como policía de proximidad, incorporando este concepto que hasta el momento estaba ausente dentro de las fuerzas policiales de la provincia de Buenos Aires. Corresponde

entonces echar luz sobre este concepto y dilucidar de qué hablamos cuando hablamos de policías de proximidad.

Las policías comunitarias o de proximidad, como es el caso de las UPPL, se han creado a partir de la última década del siglo pasado con el objetivo de responder a los abusos de poder, la falta de efectividad y la desconfianza de los vecinos hacia la policía (Crawford, 1997; Dammert, 2001; Saín, 2004)

En primer lugar corresponde recordar que de acuerdo a lo establecido en la ley 13.842 coexisten dentro de las fuerzas policiales distintos roles o funciones. Esa misma norma hace dos grandes distinciones en su artículo 2, entre la policías de seguridad y las policías de investigaciones. A su vez cada una de ellas tiene sus propias especializaciones en base a su territorialidad en el primer caso y el objeto de su investigación en el segundo. Las policías de proximidad estarán enroladas sin duda en el primer caso, es decir son policías de seguridad.

Estas reúnen algunas características que no están presentes en el resto de las unidades de policía. Por un lado tienen una fuerte impronta disuasiva o preventiva (Braga 2008; Medina-Ariza 2011). Esto es buscado a través de facilitar la cercanía de los efectivos con la ciudadanía en general. Algunas estrategias para potenciar esto tiene que ver con hacerlos presentes en una zona geográfica reducida o a lo largo del tiempo para generar relaciones de confianza entre las partes, suelen movilizarse de manera peatonal o en el mejor de los casos en vehículos ágiles y cercanos como la bicicleta y es altamente recomendable que sean personas que viven o conocen la zona. Todas estas medidas apuntan a generar una presencia policial cercana, constante y amigable para de esta manera contribuir a una sensación de seguridad y por lo tanto desalentar el acaecimiento de delitos de cualquier índole. Una característica fundamental de esta fuerza, como veremos más adelante es su articulación con las autoridades locales que suelen ser las que más conocen la complejidad del territorio y sus necesidades. (Frühling, 2004; Dammert, 2001)

5.1 Contenido de la Resolución 835/2014 - Creación de las Unidades de Prevención de Policía Local

A continuación, en función a lo establecido por la norma, se pretende describir y analizar su contenido, considerando sus puntos más relevantes:

Ámbito de aplicación

Se establece como necesario para la actuación de la Policía Local en un determinado Municipio, que su Intendente Municipal manifieste su adhesión a

través de la firma de un “Convenio Específico de Conformación y Cooperación”[15] que además, deberá ser ratificado por el Concejo Deliberante mediante la Ordenanza Municipal correspondiente. Asimismo, se dispone que la Policía local se limitará a aquellas entidades de más de setenta mil habitantes, aunque se admiten excepciones. Esto obedece a que, como explicamos anteriormente, en los casos de los municipios de menos de 70.000 habitantes existían ya las Policías Comunes.

Misiones, funciones y competencias

La Policía Local emerge vinculada a tareas de “prevención del delito y contravenciones”. Esa es su misión, y según la norma, las nuevas unidades deberían actuar en calidad de *policía de proximidad*, coordinando su labor con los municipios y demás unidades policiales[16].

Específicamente, el artículo 8 de la Resolución N° 835[17] determina que tendrán a su cargo la realización de actividades de observación, patrullaje y vigilancia, en las zonas delimitadas por el sistema de seguridad establecido a nivel provincial; efectuarán la prevención primaria, con conocimiento cabal del sector barrial sobre el cual trabaja; implementarán mecanismos de disuasión frente a actitudes y hechos delictivos o contravencionales; harán cesar la comisión de delitos y contravenciones e impedirán sus consecuencias; intervendrán en los conflictos relacionados con la violencia de género; impedirán que los hechos delictivos o contravencionales, tentados o cometidos, produzcan consecuencias delictivas ulteriores; establecerán una relación estrecha con la comunidad en la labor preventiva; colaborarán con las tareas de análisis preventivo, en base a mapas delictivos que se deberán confeccionar y mantener actualizados; coordinarán el esfuerzo policial con el resto de los agentes que intervienen en la comunidad y finalmente prestarán auxilio u orientación, en la medida de lo necesario, a todo vecino que así lo requiera.

Actores involucrados

(Ver anexo II)

Para la coordinación de los distintos actores involucrados se crea la Superintendencia de Seguridad Local que será la encargada de coordinar las “Unidades de Policía de Prevención Local” en función al programa diseñado e implementado en cada Municipio, configurándose como un mando general de carácter operativo[18]. La misma se crea en el ámbito de la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Seguridad de la provincia de Buenos Aires.[19]

Respecto del Jefe de la Policía Local, será designado por el Ministerio de Seguridad con acuerdo del Intendente del Municipio y será el responsable de la ejecución e implementación del “Programa Operativo de Seguridad”[20]. Se crea también la figura de un Coordinador Operativo designado por el Ministerio de Seguridad, propuesto por el Intendente, quién realizará un seguimiento del Programa llevado adelante y enfocando la supervisión a los recursos asignados al mismo[21].

Se delega en el Intendente que decida suscribir el convenio, la elaboración de un “Programa Operativo de Seguridad” donde deberán constar las políticas preventivas y acciones estratégicas propuestas[22]. Además, en cuanto a la formación y capacitación profesional podrá desarrollar gestiones de difusión y reclutamiento de postulantes pero conforme a estándares generales, emitidos por la subsecretaría de planificación del ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires[23]. Y, en términos generales, deberá contribuir al funcionamiento de la policía local[24].

Por último se crea una Mesa de Coordinación Operativa Local correspondiente a cada Municipio, que será integrada por el Intendente, el Coordinador Local y el Jefe de la Policía[25]. Se trata del órgano máximo de la Policía Local, donde se analizarán y diseñarán los aspectos relativos a las estrategias de prevención y la coordinación con otras unidades de la Policía Provincial.

Sobre la Descentralización

Como se ha dejado en evidencia, la Policía de la Provincia de Buenos Aires, ha venido mutando con el tiempo. En la actualidad, puede decirse que se ha logrado cierto margen de descentralización, en relación a lo que solía existir, pero que aún con las nuevas “Unidades de Policía de Prevención Local” embanderadas en dicho principio, los municipios aún no encuentran una autonomía y una capacidad de gestión total.

En primer lugar, debe tenerse presente que la propia Constitución Provincial reserva para el ejecutivo provincial el ejercicio del poder de policía[28] aunque se deja margen para que la Legislatura deslinde en los departamentos municipales tanto atribuciones como responsabilidades para atender intereses y servicios locales[29]. Aunque en realidad, la autonomía de los Municipios ya se encuentra consagrada como principio en la Constitución Nacional en su artículo 123[30]. Estamos ante un conflicto.

En segundo lugar, según explica Martin Verrier, a pesar de todo, muchos municipios, en un intento de sus gobernantes por evitar el costo político de no combatir la inseguridad, impulsaron desde mediados de la década del 90, cuerpos de vigilancia locales para la prevención delictiva.

Luego, con la llegada de la Ley 13.210 se incorporó a los Intendentes al Sistema Provincial de Seguridad, de manera formal, aunque sin facultarlos a crear sus propias policías. Aun así, los municipios adquieren plena autonomía en determinadas áreas para la prevención delictiva como la prevención situacional (mantenimiento y diseño del espacio público, monitoreo) y la prevención social y de esta forma, muchos han llevado adelante distintos esquemas de patrullaje propios.

Por su parte, con la nueva Policía Local, la descentralización ha continuado sin una definición cabal, pues, como se expuso al desarrollar los puntos de la normativa, los Intendentes tendrían a su cargo sólo el aspecto operativo, mientras que la fuerza pertenecería orgánicamente a la Policía de Buenos Aires y por ende al Ministerio de Seguridad.

Sobre la reforma

La nueva fuerza policial ha sido proclamada por quienes la impulsaron, como un intento de modernización siguiendo modelos llamados de “Policía Comunitaria” o “de Proximidad”. Incluso, esto queda plasmado en la propia norma, cuando se define la misión de los nuevos cuerpos policiales. Sin embargo, planteados dichos objetivos, para que estos puedan ser llevados verdaderamente a la práctica, no alcanza con la descentralización. Es necesario que ésta sea enmarcada como parte de una estrategia *integral* de reforma.

En este sentido, es menester tener presente qué es lo que implica un modelo general de “policiamiento orientado a la comunidad”.

Financiación

Las unidades de policía creadas serán íntegramente financiadas por el presupuesto de la provincia de Buenos Aires[26] pero, los municipios podrán realizar aportes para apoyar no sólo con recursos financieros sino operativos.[27]

En síntesis estamos ante una fuerza que bajo el título de UPPL, cabalga entre dos jurisdicciones que comparten, en el mejor de los casos, las facultades de mando operativo y funcionamiento. A priori resulta llamativo que una fuerza que hace gala de ser local tenga tanta dependencia tanto operativa como financiera del gobierno provincial.

Policía Comunitaria

La promoción de policías de orientación comunitaria y de policía de proximidad representa una de las corrientes que mayor influencia ha ejercido sobre las policías de toda nuestra región latinoamericana. Se trata de una estrategia de actuación policial que se crea con el objetivo de responder a los abusos de poder, la falta de efectividad y la desconfianza de los vecinos hacia la Policía[32].

Constituye un cambio de paradigma que implica una filosofía diferente de trabajo integral policial, personalizado y descentralizado que lleva a los ciudadanos a sentirse empoderados para trabajar proactivamente junto al cuerpo policial para la resolución de los problemas de inseguridad vinculados al crimen, sensación o miedo al delito, desorden, calidad de vida, etc. No es un plan aislado sino una transformación profunda en las instituciones de seguridad.

La implementación de esta modalidad de seguridad policial requiere apertura institucional, contemplando adecuaciones tanto en las dimensiones políticas, institucionales como organizativas, implica dejar de enfocarse solo en la disuasión de los delitos para sumarse al paradigma de cambio coherente con objetivos de cohesión social y calidad de vida de los ciudadanos. Además, demanda la redefinición e integración de principios, valores y normas sobre el rol vinculado a la defensa de los derechos humanos, la ley, el orden y la seguridad, así como a la vocación de servicio, a la promoción de la cohesión social, la cultura de la legalidad y la cultura de paz, requiere del desarrollo de una política contundente de coordinación —intrainstitucional y con otras instituciones de seguridad y policiales— que permitan la creación de espacios de análisis estratégicos para reformular los problemas comunitarios e implica generar un sistema de información pero también de indicadores de desempeño y efectividad policial[33].

En resumen, el modelo basado en acciones de policía comunitaria requiere reformas no sólo legales, sino sociales, políticas e institucionales que permitan el desarrollo de actividades de proximidad y donde exista un cambio profundo en la cultura policial; es decir, requiere cambios en la forma de concebir las funciones de la policía, así como cambios institucionales y organizativos.

Teniendo en cuenta lo mencionado, podemos realizar un modesto análisis para intentar dilucidar si las nuevas Policías Locales cumplen al menos el criterio general de un modelo de Policía Comunitaria.

En función a lo planteado en la normativa, en primer lugar, se las define como policías de proximidad, al declarar su misión. Además, se determina que su territorio de acción es el municipio, lo cual se corresponde con la idea de un área geográfica acotada, descentralizada. A su vez, en la norma se declara el “Principio

de Inmutabilidad de Destino” [34] limitando la ubicación de los policías asignados y se dispone que deberá darse preferencia a los residentes del lugar a la hora de las incorporaciones de personal, requerimientos que da cuenta de la necesidad de cercanía[35].

No obstante, es importante observar que entre los requisitos de ingreso establecidos no se hace referencia a la formación profesional previa en otras fuerzas de seguridad, lo que llama la atención si se piensa en que es necesaria la conformación de un nuevo “ser” policial lejos de confundirse con lo que fuera la Policía bonaerense. En relación a ésta, cabe destacar que se mantiene difusa la relación entre las competencias y responsabilidades que atañen a la Policía Local y a la Policía Provincial, y la convivencia entre las mismas.

Por otro lado, se supone la formación policial de manera descentralizada[36] y la Resolución prevé la creación de un Instituto de Formación y Capacitación de las Unidades de Policías de Prevención Locales[37], en el ámbito del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Bs. As. Sin embargo, no se regulan los contenidos básicos ni se establecen los lineamientos de una capacitación que como mencionamos, es un elemento crucial en la instancia de formación de un organismo nuevo sobre la base de una filosofía comunitaria.

También debe resaltarse como completamente contrario a la esencia de lo que se pregonaba, que la normativa prevé un curso de formación con una duración de doce meses que podría reducirse a seis “bajo circunstancias especiales”- incluyendo un período de práctica profesional. Podría pensarse que bajo la condición de excepción, la capacitación se torna en un tiempo bastante limitado para la formación que se requiere a la hora de llevar a la calle personal profesional capaz de enfrentar la infinidad de cuestiones anteriormente enumeradas. De hecho, podría ser contraproducente.

Adicionalmente, en cuanto al modo de abordar la prevención no pareciera contemplarse el diseño de estrategias de participación que efectivamente busquen involucrar de manera activa a la población. Se apunta a la conformación de un vínculo más estrecho entre vecinos y policía, pero no se convoca a que la ciudadanía se involucre en el diseño y desarrollo de las iniciativas preventivas ni en el control de la gestión.

En resumen, si bien como se ha manifestado desde un inicio, es evidente que se trata de una instancia inicial de implementación del proyecto de Policías Locales, pareciera quedar en evidencia la existencia de múltiples vacíos e inconsistencias en torno a ese cambio integral que cabe cuando se hace referencia al modelo de policías comunitarias que en teoría se ha mencionado

como ejemplo a seguir. Por último, sumamente importante, no se contempla la creación de organismos de control de las Unidades de Policías Locales.

6. Metodología de la investigación

En primer lugar, la base de esta investigación es cualitativa, definida como actividad situada; en otras palabras, el observador se enfrenta al mundo. Es por esto que esta investigación debe hacer uso de múltiples técnicas y prácticas metodológicas. De ahí que se haya utilizado con bastante frecuencia una metáfora en la que la investigación cualitativa se define como bricolaje y el investigador como bricolaje. Más que utilizar una única estrategia de búsqueda, la investigación cualitativa involucra a otros métodos. En este sentido, el uso de varios métodos (triangulación) permite asegurar una comprensión importante del fenómeno de estudio; además, el rigor, la complejidad y la riqueza son características que agrega la estrategia (Denzin y Lincoln, 2008; Denzin, 1994).

Con respecto a este tema, también hemos considerado el enfoque de Keith Punch (2002) que sugiere que no necesariamente hay un enfoque más importante y que cada uno de ellos tiene ventajas y desventajas. Por lo tanto, la elección de una estrategia de búsqueda debe guiarse por la situación en la que se presenta el estudio de caso. Incluso las diferentes perspectivas deberían poder combinarse para una mejor comprensión del fenómeno analizado. En este sentido, Colin Robson (2002) describe la necesidad de crear proyectos "flexibles", donde los métodos no están preestablecidos y donde su diseño evoluciona y se desarrolla a medida que avanza la investigación. Este autor se adhiere al enfoque de "múltiples métodos" en contraposición a los enfoques tradicionales. Creemos, sin embargo, que estos enfoques pueden ser de gran utilidad para investigadores con gran experiencia, porque abren la puerta a una cierta incertidumbre metodológica, lo que nos ha llevado a recurrir a un enfoque cualitativo más probado.

En este sentido, para el caso de estudio utilizamos la estrategia de estudio de caso, que es más ventajosa para este tipo de análisis. Primero, como sostiene Robert Stake (1994, 2006), la motivación de nuestra investigación es conocer el caso en profundidad. Las estrategias de investigación vinculadas a la teoría fundamentada provienen de las herramientas útiles para nuestro objeto de estudio en cuanto se trata de una técnica cualitativa basada en las entrevistas en profundidad realizadas a informantes clave, observaciones del campo de trabajo, análisis documental y la uso de técnicas cuantitativas como soporte de avances cualitativos. Sin embargo, esta elección excede el objetivo de nuestro trabajo, ya que el objetivo de la Grounded Theory consiste en producir o descubrir una teoría,

el esquema analítico de un fenómeno en particular relacionado con el contexto en el que se encuentra el objeto de estudio (Creswell, 1998).), que supera nuestras expectativas.

Usaremos la técnica del estudio de caso, porque buscamos explicar "cómo" se produjo el proceso que estamos intentando explicar. Según Yin (1994, 2014), cuando una investigación busca responder a las preguntas de "cómo" y "por qué", cuando no controla los eventos y está orientada hacia fenómenos contemporáneos, la mejor estrategia de investigación es el estudio de caso.

Situaciones para elegir una estrategia de investigación o metodología

Strategy	Form of research question	Requires control over behavioral events	Focuses on contemporary events?
Experiment	How, why	Yes	Yes
Survey	Who, what, where, how many, how much.	No	Yes
Archival analysis	Who, what, where, how many, how much.	No	Yes/no
History	How, why	No	No
Case study	How, why	No	Yes

FUENTE : Yin (1994, p. 6)

Dado que esta tesis intenta responder una pregunta de "cómo", es decir, ¿Cómo se implementó la política de Unidades de Prevención Local en el municipio de San Isidro durante el período 2015-2019??, y no tenemos control sobre los acontecimientos; según la tabla anterior, la estrategia más adecuada es el estudio de caso.

Según Yin (1994, p. 13), un estudio de caso es:

«[...] an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. [...] The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of

interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis »

Para Robert Stake (1994, p. 236), el estudio de caso no es una opción metodológica sino una elección de objeto de estudio: “Como forma de investigación, el estudio de caso se define por el interés en casos individuales, no por los métodos de investigación. usó ". Es precisamente por su perspectiva que no define los estudios de caso. Stake describe los estudios de caso de la siguiente manera (1994, p.236): “Algunos de nosotros enfatizamos el nombre de estudio de caso porque llama la atención sobre la cuestión de qué se puede aprender específicamente de un caso único”.

Según Creswell (1998, p. 61):

«A case study is an exploration of a bounded system or a case (or multiple cases) over time through detailed, in-depth data collection involving multiple sources of information in a rich context. This bounded system is bounded by time and place, and it is the case being studied –a program, an event an activity or individuals »

Con respecto a los diferentes tipos de estudio de caso, Yin (1994, 2014) afirma que existen tres tipos diferentes: a) el estudio de caso de tipo descriptivo, cuya finalidad es la descripción de un fenómeno en el proceso de d a ser estudiado; b) el estudio de caso exploratorio, cuyo propósito es aumentar el conocimiento en un área o región en la que hay poca investigación; c) el estudio de caso explicativo que busca explicar el "por qué" de un fenómeno dado.

Sin embargo, Stake (1994) categoriza los estudios de caso de manera diferente. En primer lugar, se desarrollan estudios de casos intrínsecos para obtener un mejor conocimiento de un caso particular. Estos se eligen más para profundizar en un tema determinado que para construir una teoría general. Luego, los estudios de casos instrumentales buscan refinar las teorías o profundizar el conocimiento de un tema (insights). El tercer tipo de estudio de caso es el estudio de caso colectivo. Consiste en realizar un estudio de una serie de casos individuales, tomados simultáneamente, que pueden presentar o no el mismo fenómeno. Finalmente, un cuarto tipo de estudio de caso es el del caso de estudio docente, cuyo objetivo es el uso educativo más que una herramienta de investigación.

7. Selección del caso.

El proceso de implementación de las Unidad de Prevención de Policía Local en el ámbito del área metropolitana de la provincia de Buenos Aires, específicamente en el caso del municipio de San Isidro ha sido elegido como caso de estudio por la siguientes razones:

- Por ser el primer intento de creación desde la provincia de Buenos Aires de una fuerza con características de policía de proximidad en la región.
- Por el alto nivel de consenso existente al momento de tomar la decisión de su creación, basta con recordar que todos los partidos tenían su propio proyecto de policía local.
- Por la larga trayectoria del municipio de San Isidro en lo que respecta a su política de seguridad. Entre otras cosas San Isidro fue el primer municipio en crear un programa de patrullaje municipal allá por 1999, en tener un Centro de Monitoreo Municipal y un sistema propio de videovigilancia.
- Por ser una respuesta de la política a la problemática social más importante de ese momento, la inseguridad ciudadana.

7.1. Delimitación del caso.

Las UPPL fueron creadas a partir de la resolución 835 del ministerio de Seguridad de la provincia a cargo de Alejandro Granadas el 2 de julio de 2014. Fueron invitados a adherir todos los municipios de la provincia de Buenos Aires con poblaciones mayores a 70.000 habitantes por no estar comprendidos dentro de la normativa destinada a la Policía Comunal. Para delimitar y analizar la implementación, nos enfocaremos en la situación del municipio de San Isidro, que es parte de la Región Metropolitana Norte, una región que tiene situaciones similares en cuanto a recursos abocados a la seguridad ciudadana.

Por lo tanto hemos hecho hincapié en aquellos actores que han tenido algún tipo de participación en la implementación de dicho proceso.

8. Fuentes de información y técnicas de recolección de datos.

Se utilizaron principalmente dos fuentes de información.

En esta tesis utilizamos fuentes de información de tipo secundarias (producidas por terceros), como ser libros, legislación, artículos científicos y periodísticos.

Por otro lado, utilizamos información de tipo primaria (generadas por el propio investigador) y que consisten esencialmente en entrevistas a informantes clave con la técnica del cuestionario semiestructurado.

A continuación detallamos el cuestionario semiestructurado que hemos aplicado:

- 1) ¿Usted piensa que al momento de diseñar la puesta en marcha de la Unidad de Prevención de Policía Local, se tuvo en cuenta la opinión de las autoridades locales? ¿Por qué?
- 2) ¿Cuál diría que era el principal objetivo buscado al momento de la creación de esta fuerza?
- 3) ¿Considera que los objetivos planteados al momento de la creación fueron alcanzados? ¿Por qué?
- 4) ¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de la creación e implementación de la Unidades de Policía de Prevención Local?
- 5) ¿Qué evaluación general hace de la implementación de las Unidades de Prevención de Policía Local durante el período 2015-2019?
- 6) ¿Cree que la creación de esta fuerza en 2014, contribuyó a mejorar la situación de la seguridad en la PBA?
- 7) ¿Hay algo más que quiera decirnos que no le hayamos preguntado?

8.1 Población de estudio.

Se entrevistó a seis informantes clave. El criterio de acceso a ellos fue el llamado “bola de nieve”. La muestra es intencional, los entrevistados fueron seleccionados por su cercanía, su conocimiento en profundidad del caso, y su rol durante el proceso de implementación. También se tuvo en cuenta la representación de diversos sectores involucrados.

Entre los perfiles de nuestros entrevistados se encuentran:

Informante N°	Perfil
Informante N°1	Funcionario municipal a cargo del área de prevención ciudadana del municipio de San Isidro, quince años de experiencia en el cargo.
Informante N°2	Miembro del Foro Municipal de Seguridad de San Isidro durante 20 años. Miembro de diversas ONGs.
Informante N°3	Comisario de la policía de Buenos Aires con 25 años de experiencia en la fuerza afectado al municipio de San Isidro.
Informante N°4	Ex Intendente municipal, funcionario de la provincia de Buenos Aires, legislador provincial. 25 años de trayectoria política
Informante N°5	Funcionario municipal con 15 años de experiencia en el cargo, ex miembro de foros de seguridad locales
Informante N°6	Ex Secretario de Seguridad Municipal, consultor especializado en la materia.

8.2 Técnicas de recopilación de datos

En cuanto a las fuentes de información, las técnicas de recolección de datos fueron esencialmente dos, el análisis bibliográfico y entrevistas con cuestionario semiestructurado a informantes clave.

En el siglo XXI, la entrevista ha sido la herramienta que las ciencias sociales han utilizado para obtener información. Durante este tiempo, ha habido una evolución del antiguo modelo de cuestionario estructurado a la entrevista no estructurada (Fontana & Frey, 2008; Denzin, 2001; Hernandez-Sampieri, 2018). En este sentido, utilizamos un cuestionario semiestructurado para entrevistar a nuestros informantes clave. Las preguntas se detallan arriba.

La demarcación de la población se realizó mediante "muestreo teórico". Esta estrategia es un recurso clásico a la teoría anclada en la selección de informantes clave según las necesidades específicas que resultan del proyecto de investigación a medida que se desarrolla (Robson, 2002; Strauss & Corbin, 1990).

Los informantes clave se seleccionaron en función de su antigüedad y relevancia en la problemática estudiada y su experiencia personal. Para la selección de informantes clave, seguimos a Marshall (1996) quien estableció las características del informante clave "ideal": (1) el rol en la comunidad estudiada de la cual se debe obtener qué tipo de información se puede proporcionar para la investigación ; (2) conocimiento, es decir, el significado y la base de la información para la investigación; (3) la voluntad de comunicar al investigador la información que necesita y de cooperar con él; (4) comunicabilidad, entendida como la capacidad del investigador para hacerse entender. En resumen, un "buen informante" es aquel que tiene los conocimientos y la experiencia que requiere nuestra investigación, pero también es experto en reflejarlos y tiene la voluntad y el tiempo para participar en este estudio (Cutcliffe, 2000).

Una inquietud que tuvimos que resolver durante nuestra investigación fue el tratamiento que se le debe dar a los datos recolectados durante el trabajo de campo. Para dar respuesta a nuestra inquietud, utilizamos técnicas hermenéuticas de interpretación de textos con el fin de comprender los significados construidos por los entrevistados. Se da la opción a que la hermenéutica favorece esta construcción de sentido, en la medida en que permite lograr una visión introspectiva (insight) del proceso mediante el cual los individuos han construido "sentidos" a partir de sus propios mundos; cuanto más cercana es la proximidad al fenómeno estudiado, mayor será el valor intrínseco de sus percepciones y testimonios (Robson, 2002; Strauss & Corbin, 1990). De ahí que con la interpretación podamos producir un conocimiento que refleje el fenómeno estudiado y genere una comprensión profunda del mismo, y por tanto, escapamos al enfoque positivista de que el conocimiento debe ser copia o reflejo de la realidad existente, objetiva e inalterable (Allen, 1995; Gadamer, 2006; Denzin y Lincoln, 2008; Denzin, 1994; Stake, 1994; Burrell y Morgan, 1979).

Además, la elección de la hermenéutica implicó la toma de determinadas decisiones metodológicas. Se han dejado de lado los enfoques tradicionales que afirman que la hermenéutica se limita a la interpretación de textos, ya que se aplica a conversaciones o interacciones entre individuos en diferentes contextos (Robson, 2002). Dado que la hermenéutica no ofrece un cuestionario en particular (Allen, 2005), lo que analizaremos en nuestra investigación son los textos resultantes de entrevistas en profundidad a partir de cuestionarios semiestructurados. No solo hay que interpretar los textos, la hermenéutica contemporánea propone ir más allá de este enfoque aplicando técnicas de interpretación para las prácticas organizacionales. En este sentido, las prácticas sociales y culturales de las organizaciones se pueden "interpretar" de manera

similar a como se interpreta un texto. En términos metodológicos, para estudiar un fenómeno particular de una organización, podemos ir más allá de la práctica habitual de interpretar sus documentos para cuestionar fenómenos que tienen lugar tanto a nivel micro como macro (Prasad, 2002).

En esta investigación, analizamos las percepciones de nuestros informantes clave como si fueran un texto. Grabamos y luego transcribimos sistematizamos las entrevistas para nuestra interpretación.

Cuando se realiza un estudio de tipo interpretativo, es necesario que las percepciones de los entrevistados sean tratadas como un texto y para comprender su lógica, es necesario comprender su contexto histórico, sus significados así como los símbolos (Denzin, 1994). Cuando hablamos de interpretación, utilizamos un paradigma diferente al positivista y al pospositivista, porque toda interpretación involucra a un "sujeto" que interpreta y busca dar sentido a lo que ha encontrado en su investigación. Cabe señalar que la tarea interpretativa está íntimamente ligada al contexto (histórico, social, económico, político, moral, organizacional, individual, etc.) donde las percepciones fueron expresadas e interpretadas por el investigador. Bajo el paradigma interpretativo, la objetividad no es un valor central sino la profunda comprensión y contextualización del fenómeno estudiado (Denzin y Lincoln, 2008; Denzin, 1994, 2001; Burrell y Morgan, 1979; Cresswell, 1998; Robson, 2002; Guba & Lincoln, 1989).

Para Denzin (1994) un buen estudio interpretativo debe realizar un análisis inductivo de textos o datos; tiene que ponerlos en contexto y luego tiene que "triangular" esas percepciones con otros informantes. Estas características otorgan "confiabilidad" a la interpretación. Asimismo, este estudio señala que no existe una sola comunidad interpretativa sino que existen al menos dos corrientes de este paradigma más abiertas y cerradas. El primero, que valora los elementos intuitivos, emocionales e imaginativos de los entrevistados, es más flexible en relación a las percepciones de los entrevistados y sus textos. La interpretación se considera un arte. El segundo es más bien empírico, por lo que se corta la percepción del entrevistado o del texto; Se utilizan las teorías de comprensión o refinamiento del fenómeno estudiado. La interpretación se considera un método.

Las entrevistas se citaron como fuente escrita. Los nombres de los entrevistados se han codificado en números para proteger sus identidades. En el anexo se encuentran los perfiles de los entrevistados así como detalles de su estatus y antigüedad en la organización al momento de la entrevista.

8.3 Validez de la investigación

Para asegurar la validez de la investigación, seguimos el proceso propuesto por Yin (1994). Este autor nos dice que para ganar validez interna a partir de los estudios de caso, es necesario triangular nuestros hallazgos con nuestros informantes clave. Según Yin (1994, p 92):

« With triangulation, the potential problems of construct validity also can be addressed, because the multiple sources of evidence essentially provide multiple measures of the same phenomenon. Not surprisingly, one analysis of case study methods found that those case studies using multiple sources of evidence were rated more highly, in terms of their overall quality, than those that relied only on single sources of information. »

En nuestro caso, nuestras fuentes de información fueron múltiples, ya que analizamos documentos y bibliografía además de las percepciones de nuestros entrevistados.

Stake (1994, 2006), Creswell (1997), Yin (2016) argumentan que en los estudios de caso, la validez de los hallazgos debe estar sujeta a triangulación. Afirman que cuando tenemos como fuente de datos las diferentes percepciones de los entrevistados, es necesario hacer un mayor esfuerzo en la confirmación.

Los principales hallazgos de nuestra investigación se confirmaron con nuestros informantes clave.

8.4 Limitaciones del estudio

Según Yin (1994, 2016), los estudios de caso no permiten inferencias estadísticas de aplicación universal. Sus hallazgos tienen validez analítica, aplicable a casos de características similares.

En cuanto a la replicabilidad de los estudios de caso, Yin (1994) sostiene que no es posible proceder como en la investigación cuantitativa. Por ello, el investigador que utiliza estudios de caso debe aportar tanta evidencia empírica como sea posible, ya que esto le permite al lector seguir el camino lógico seguido por el investigador. En esta investigación, incluimos en los anexos las entrevistas que realizamos con nuestros entrevistados.

9. Desarrollo

El proceso de relevamiento de datos se ha dado por dos carriles (los cuales se han ido retroalimentando mutuamente con el correr de la investigación), uno de ellos fue la lectura y análisis de material secundario, y el otro la recolección de material primario a través de las entrevistas a informantes claves.

Esta última vía generó un vasto conjunto de evidencia empírica, la que ha sido sistematizada siguiendo las categorías analíticas representadas en el cuestionario. Siguiendo a Susana Esper (2010) y a Débora Bak (2013), la evidencia empírica se presenta de forma intercalada con las interpretaciones del investigador.

9.1 Consideraciones sobre la incorporación de los gobiernos locales al proceso de diseño de las UPPL.

En este punto, preguntamos acerca del nivel de involucramiento de los gobiernos locales en el proceso de diseño e implementación de las UPPL. Hemos encontrado respuestas disímiles divididas en dos etapas distintas. En primer lugar algunas enfocadas en el diseño de la fuerza propiamente dicha y otras enfocadas en la implementación o puesta en marcha de la misma

Respecto del primer punto, hubo un consenso generalizado entre los entrevistados respecto de que no hubo una consulta previa por parte de las autoridades provinciales, a la sanción de la resolución ministerial 835, punto de partida de las UPPL. La crítica pasa por un proceso donde las decisiones si seguían tomando en el ámbito policial y provincial sin darle poder real de conducción y toma de decisión a los gobiernos locales, más allá del nombre elegido para la flamante fuerza.

Informante 6:

*“No, claramente **no se tuvo en cuenta**. La decisión de crearlas fue por la ausencia de patrullaje y prevención en los municipios.(...) Sentaron a la mesa a los municipios con la decisión tomada solo para compartir parte de esa información.”*

Informante 4:

“Pero al final del camino el jefe de todos esos siempre era un bonaerense.

*Osea **no era una policía local con autonomía** respecto de la PBA”*

En este punto las críticas se centran en el proceso de diseño de la fuerza, hay que recordar que previo a la sanción de la resolución 835 hubo una profunda discusión política en el seno de la Legislatura Provincial que involucraba a distintos partidos de la coalición gobernante junto con sectores policiales que tenían interés en influir en el diseño. Ante la falta de acuerdo fue zanjada por medio de la normativa mencionada.

En esa línea el Informante 4 relataba:

*“La realidad es que la disputa que se dio previa a que surgiera la solución y el decreto de las policías locales pareció que **era una disputa interna entre Nuevo Encuentro y (las autoridades de) la Cámara por un lado y el Peronismo y el Frente Renovador por el otro.**”*

En síntesis, pareciera ser que la discusión acerca de la creación de las UPPL sucedió a nivel de la Legislatura provincial y ante la falta de acuerdo el Gobernador mediante su ministro de seguridad, resuelve intervenir y poner fin a la discusión. A pesar de ser una fuerza local, al menos en su denominación, en ninguna de las instancias de diseño y discusión de la misma, son incorporados representantes de gobiernos locales.

Sin embargo, al mismo tiempo nos encontramos también con una postura que rescata otros puntos donde sí hubo cierta contemplación con los intereses locales. Específicamente se refiere a la cuestión de la formación de los nuevos efectivos donde se les dio cierta importancia y responsabilidad a los municipios, el reclutamiento de los mismos y cierto ámbito de coordinación entre el Intendente y las autoridades provinciales a través de la Mesa de Coordinación Local.

Informante 1:

“Entonces sí se consideró la opinión local respecto de la capacitación y la formación acá en San Isidro. La orientación y la misión se adaptó al enfoque local”

Informante 3:

“Sí porque se delegó la cuestión de la formación y reclutamiento en los municipios. Ellos participaban de la formación y la instrucción en vez de ir a la Vucetich.”

Informante 5:

“El intendente era parte y define que tipo de Policía local quería. Nosotros incluimos género, abordaje integral y un montón de políticas que la provincia aprobó.”

Para resumir este primer punto podemos decir que al parecer el diseño de las UPPL obedeció más a distintas pujas políticas entre las distintas coaliciones políticas vigentes en ese momento, sectores de la policía bonaerense y el propio Gobernador más que a un proceso de participación entre los gobiernos locales y el provincial. En este punto las autoridades provinciales negociaron y finalmente acordaron un determinado diseño de la fuerza y se limitaron a comunicarlo a las autoridades locales.

En ese sentido el Informante 6 es muy claro:

*“Sentaron a la mesa a los municipios con la decisión tomada **solo para convalidar parte de esa decisión.**”*

Sin embargo este proceder no obsta a que a través de ese proceso de toma de decisiones se hayan reconocido algunas facultades en cabeza de los gobiernos locales según se desprende del análisis de la documentación y normativa aplicable. En este sentido se destaca la formación de los nuevos efectivos a través de una Escuela de Policía Local creada en el municipio y gestionada y administrada directamente por sus autoridades. Al parecer se dio bastante libertad acerca de las materias, y perfil del egresado al municipio siempre con el acuerdo de la provincia. Por otro lado la convocatoria, gestión de la admisión y el reclutamiento también fue puesto en cabeza de los municipios y ejecutada satisfactoriamente, al menos en el caso del municipio San Isidro. Por último también se creó un espacio de coordinación bajo el nombre de “Mesa de Coordinación Local” que buscaba justamente integrar a los gobiernos locales en el funcionamiento de la nueva fuerza. El Informante 5 dijo algo respecto:

*“La normativa fue clarísima se creaba un **ente tripartito**, entre el intendente Municipal, la policía bonaerense que designaba quien estaba al frente y el*

ministerio de seguridad de la PBA. El intendente era parte y define que tipo de Policía local quería”.

9.2 Consideraciones sobre el principal objetivo de la creación de las UPPL

En este punto encontramos un consenso casi unánime. La mayoría de los informantes clave coinciden en que el objetivo era crear un cuerpo policial de cercanía también conocido como “policía de proximidad”. Este cuerpo estaría enfocado en generar vínculos con la sociedad y en restituir la confianza entre la sociedad y la institución policial. En esa línea, se buscó que los aspirantes sean vecinos del barrio para que conozcan la comunidad, el territorio y su problemática. De hecho era un requisito para inscribirse el hecho de tener domicilio en el partido de San Isidro

Además viene a ocupar un rol que hasta ese momento estaba vacante dentro de los roles y las funciones de la Policía de la provincia de Buenos Aires, este es el rol de la prevención de los delitos.

Informante 1:

*“Se buscó crear una **policía de cercanía** como si fuese el patrullaje municipal pero armado”*

Informante 2:

“Con eso poder incorporar gente de la zona que teóricamente iba a quedar en la zona a diferencia de lo que pasaba con la formación de la escuela de policía. Esto es bueno porque era gente que conoce el barrio.”

Informante 3:

*“Yo creo que el principal objetivo era tener una **policía de proximidad**, que esté en contacto, cerca de los vecinos, de los comerciantes, que recorra las calles y disminuya los delitos.”*

Informante 5:

*“Prevención del delito absolutamente, **policías de proximidad, estar cerca de la gente**. No hacer lo que siempre hace la policía que es ser bombero llegar tarde, contener pero no prevenir el hecho.”*

Sin embargo existen también ciertos comentarios respecto de los fines electoralistas de esta medida en base a algunos testimonios brindados. Como expusimos anteriormente la cuestión de la seguridad ciudadana en 2014 era un tema candente de cara a la elección presidencial de 2015. Cabe recordar que el gobernador de la provincia de Buenos Aires, Daniel Scioli, se perfilaba en ese momento como el principal candidato de la coalición gobernante de cara a las elecciones nacionales de octubre del año siguiente, cosa que efectivamente sucedió finalmente. Por eso algunos informantes vinculan la creación de esta fuerza a una cuestión de especulación electoral en un tema sensible y que estaba en el centro de la discusión pública:

Informante 1:

*“Es un elemento fundamental de la seguridad a pesar de **haber sido creada con fines electoralistas**. Hubo una cuestión política-partidaria cuando se creó ya que se pusieron requisitos muy básicos con el objetivo de tener muchos aspirantes.”*

Informante 6:

*“**Se armó para ganar la elección**, la visión que tenían era de dos años, no tenían plan de carrera, ni jefatura, se la cedieron a los municipios, no tenían lugar físico para funcionar sino que lo ponían los municipios. No tenía visión desde hace más de dos años. **La lectura era netamente electoral.**”*

En síntesis, hay bastante acuerdo respecto del objetivo de las UPPL enfocadas en la prevención de los delitos, la cercanía con los ciudadanos y la función de ocupar un rol que hasta ese momento estaba vacante en el organigrama de la policía provincial. Sin embargo al mismo tiempo surgen algunas críticas respecto de la manera en que se implementó en cuanto a el nivel de improvisación y apuro para incorporar efectivos, formarlos en un acotado plazo de tiempo y ponerlos en la calle de manera de lograr un efecto positivo en la sociedad de cara a las elecciones presidenciales de 2015.

Esta última posición sostiene la mirada que lo que todo lo que se hizo en torno a las UPPL tuvo un objetivo de corto plazo, puntualmente mejorar la imagen del presidenciable Scioli de cara a las elecciones presidenciales. Todo esto en lugar de generar un proyecto de fuerza policial con posibilidad de un desarrollo integral, la conformación de una carrera policial y con objetivos de largo aliento.

9.3 Consideraciones sobre el alcance de los objetivos planteados

Respecto del alcance de los objetivos planteados al momento de la creación de la fuerza policial, nos encontramos en un primer lugar con varias referencias al éxito del proceso de creación, incorporación y formación de efectivos policiales en sí mismo. En este punto varios de los sujetos interrogados coinciden en calificar como alcanzados los objetivos planteados por este hecho, es decir la formación e incorporación de los efectivos policiales afectados a la UPPL. Concretamente, es innegable que al menos en el caso de San Isidro, la fuerza fue constituida en tiempo y forma, incluyendo el proceso de reclutamiento y formación de los efectivos. En segundo lugar varios de los sujetos interrogados coinciden en que se logró una reducción de los delitos en la zona y lo atribuyen directamente a una mayor presencia policial vinculado directamente a la masiva incorporación de efectivos con el objetivo de conformar la nueva UPPL.

En esa línea:

Informante 3

“En parte sí porque hubo una reducción de algunos tipos de delitos debido a que se sumaron muchos efectivos”

Informante 6:

*“Se logró un resultado desde ese lado, se pasó a que los municipios dejarán de pedir más policías. (...). Fueron unos 20.000 o 25.000 efectivos más o menos (en toda la provincia) **300 o 400 efectivos en el caso de San Isidro**. Casi que duplicaban el personal que tenías en cada comisaría.”*

Informante 5:

*“En parte sí porque **desplazamos en aquel momento el delito**. (...) En principio la parte de distribución de estos agentes si lo logramos y cumplimos los objetivos.”*

En este punto las críticas respecto del cumplimiento de los objetivos planteados pasan por una visión cortoplacista motivados por errores de diseño que más allá del efecto positivo de la incorporación de efectivos en lo inmediato iba a generar problemas en el mediano y largo plazo. En ese sentido el Informante 5 sostenía:

*“No, quizás se alcanzaron desde lo político. Se logró un resultado desde ese lado, se pasó a que los municipios dejarán de pedir más policías. **Eso era pan para hoy hambre para mañana**”.*

Informante 4

*“No, de ninguna manera, la policía local siempre **tendría que haber sido ir hacia la autonomía municipal y depender de los intendentes** y eso no pasó nunca, de hecho fue al revés. La policía bonaerense hizo fuerza desde el ministerio de seguridad para tirarla hacia adentro de la policía. **Hoy eso es policía bonaerense totalmente**”.*

En síntesis, en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados, encontramos distintos matices en las visiones de los sujetos interrogados. Si bien parece haber cierto consenso que la incorporación masiva de efectivos policiales que conformaron la policía local generó un efecto positivo sobre la situación de la seguridad ciudadana en el ámbito del municipio de San Isidro, al menos en el corto plazo, también es cierto que persisten las dudas acerca de la sostenibilidad de la fuerza en el tiempo. Esto último motivado por graves fallas en el proceso de diseño de esta fuerza policial.

9.4 Consideraciones sobre los principales desafíos y Evaluación General de la UPPL

Respecto de los nuevos desafíos surgen varias cuestiones entre los sujetos interrogados. En este punto vemos claramente al menos dos grandes grupos. Por un lado la cuestión de tener que formar un cuerpo de policía de la nada, la particularidad que tuvieron las UPPL fue que se conformó en un 100% con aspirantes recién incorporados a la fuerza. No había efectivos con historia o trayectoria. Esto sin dudas afectó la calidad del trabajo ya que había una gran falta de experiencia por parte de los noveles efectivos. Esto generaba un problema a la hora de formar a los efectivos porque no tenían justamente un ejemplo al cual seguir o en quién inspirarse. En ese mismo sentido el escaso tiempo de formación, de tan solo seis meses, atribuido por algunos a la necesidad política del momento, contrastaba fuertemente con los dos años que tradicionalmente se exigía en la Policía de la provincia de Buenos Aires. Esto sin dudas contribuyó a desplegar al territorio efectivos poco preparados que además eran mirados con cierto desprecio por el resto de los miembros de la fuerza que habían tenido que atravesar una formación mucho más exigente, y por lo tanto, estaban supuestamente mejor

preparados. En esta línea el Informante 3, un veterano comisario de la policía bonaerense, ilustraba:

Informante 3

*“Me parece que sin duda la falla más importante que tuvo esta policía fue la formación, **se tomó gente sin experiencia ni vocación** que lo veía más como una salida laboral que otra cosa, se le dio un curso de seis meses y se los largó a la calle. (...) En la Vucetich eran dos años mínimo de formación para ser policía”.*

Sumada a la cuestión de la formación aparecía entonces la cuestión vocacional, algo que suele ser bastante fuerte dentro de la fuerza donde es común que existan “familias” de policías y la profesión sea transmitida de padres a hijos como un legado familiar.

Informante 1

*“Los desafíos pasaban por transmitirle a los aspirantes cuál era el **espíritu, la idiosincrasia de la fuerza**. En general eran personas que no tenían vocación y lo hacían más por una salida laboral, entonces el desafío era transmitirles la cultura de la organización.”*

El otro gran desafío tenía que ver con la transmisión de un espíritu, una idiosincrasia de la fuerza que simplemente no existía al momento de la creación de la misma, sino que fue surgiendo en ese mismo proceso. Por lo tanto el desafío era en ese momento doble. Por un lado admitir y formar efectivos sin experiencia y que en muchos casos veían este rol como una salida laboral más que una vocación. Como si esto fuera poco, la nueva organización se fue creando sobre la marcha ocupando una función, la de proximidad y cercanía que había estado históricamente vacante dentro de la estructura de la policía de Buenos Aires. En síntesis, nuevos e inexpertos efectivos para una tarea que nunca se había realizado dentro de la fuerza policial.

Se suma a estos inconvenientes algunas fallas de diseño de la UPPL que se fueron poniendo de manifiesto a lo largo de la investigación. Entre ellos contamos la ausencia de un escalafón policial para la UPPL. Existían por un lado policías “de a pie”, es decir simplemente agentes y por el otro, un comisario que era el Jefe de toda la fuerza. Pero no había mandos intermedios, oficiales, suboficiales o alguna estructura similar. Esto trajo aparejado muchos problemas porque no permitía que la fuerza se organice y gestione como corresponde:

Informante 1:

*“Tenía varios problemas, uno era que **no había mandos medios**, había policías de a pie y el comisario. En algún momento se planteó generar una oficialidad pero se terminó eliminando y no hubo reemplazos”.*

Informante 6:

*“Tiene que haber una **carrera, sanciones, pirámide de crecimiento** y personas que puedan trabajar junto con la justicia. (...). El tema es que las UPPL terminan siendo un híbrido, **no tenía plan de carrera**. Sos agente de policía para toda la vida.”*

Informante 3

*“Si hubo una falla con que **no había mandos intermedios**, en un momento se previó generar un ascenso a aquellos que se formasen más pero después quedó en la nada, eso **complicó un poco la organización de la fuerza**”.*

A estos inconvenientes que arrastraban desde su diseño, hay que sumarle el propio lobby policial que no veía con buenas ojos la incorporación de nuevos y jóvenes efectivos que no respondían directamente a la estructura. Si bien es difícil identificar estos lobbys y la manera en la que actúan, por la propia naturaleza de la cuestión, si hemos comprobado que hubo dentro de la propia policía cierta oposición a la creación de las UPPL desde la misma discusión del tema en la Legislatura provincial. Al respecto el informante 4, un experimentado ex Intendente de la zona era categórico:

*“Pero la verdad es que **siempre es una disputa de una interna de la policía bonaerense**. Los políticos piensan que discuten sobre lo que ellos quieren pero en realidad están condicionados por su amigo policía que los lleva a una determinada posición. En este caso claramente la ley no salió porque la posición de Nuevo Encuentro y la Cámpora jugó con la bonaerense porque **lo que no quiere la bonaerense es que la controlen**”*

En el mismo sentido el Informante 5 sostuvo:

*“El tema **de vencer la resistencia interna de la Policía bonaerense**. Hay un hecho en los 90 que ilustra esto en la etapa de Arslanian quien compra un equipamiento encriptado para que no lo escuche la policía bonaerense. Nunca se pudo implementar porque **la bonaerense se oponía**.(...) El tema detrás de esta oposición es **el de la caja**. Es el tema principal.”*

En conclusión, encontramos varios importantes desafíos que superar a la hora de implementar esta nueva fuerza policial. Entre ellos contamos la creación de una fuerza de la nada, sin efectivos previos ni cultura organizacional en lo que hace a la policía de proximidad, una formación que en el mejor de los casos fue definida de manera unánime como breve o escasa, fallas de diseño como la ausencia de mandos medios que en el mediano plazo generarán problemas de conducción dentro de la misma fuerza y por último pero no por ello menos importante, una policía bonaerense, recelosa y con capacidad de intervenir en las distintas instancias de discusión e implementación de esta política pública con la finalidad de garantizar sus propios intereses.

9.5 Evaluación general de la mejora de la seguridad ciudadana por medio de la intervención de las UPPL

En este punto le preguntamos a los sujetos interrogados directamente acerca de la mejora de la seguridad desde la implementación de las UPPL en el territorio del municipio de San Isidro. Existe cierta unanimidad respecto de que la situación de la seguridad mejoró, aunque también es cierto que se incorporan ciertos matices al respecto:

Informante 1

*“Si, tuvo un **impacto muy grande, muy favorable** tanto en los **índices** como en la **percepción de la gente**. Después con el tiempo **fue decayendo** como en toda cuestión pero si fue positiva”*

Informante 2:

*“Un **poco mejoró** porque hubo más presencia con gente de la zona y eso facilita más las cosas porque saben quien camina por la calle. Esto fue al principio pero **después se fue desvirtuando**. Habrán sido los primeros dos años después se distorsionó rápidamente, hubo un cambio de gobierno y lo descontinuaron”.*

Empieza a aparecer la cuestión de la temporalidad, donde en un principio, con todos los problemas que arrastraban, el mero hecho de la aparición de estos efectivos en el territorio, daban cierta imagen de más presencia de una manera totalmente diferente a la que había sido hasta el momento.

Informante 3:

“Creo que mejoró la seguridad porque era un rol que no estaba previsto por nadie. **No había efectivos que se dediquen a ser policía de proximidad**, a estar cerca de los vecinos recorriendo los barrios y eso”.

Informante 6

*“En una primera instancia **si colaboró en el corto plazo**. En lo posterior no, la selección de personal había sido tan mala, a mediano plazo tuvieron muchos problemas”*

Vemos entonces que hay un consenso mayoritario entre todos los entrevistados acerca del impacto positivo de esta fuerza en la seguridad pública en el municipio de San Isidro. Incluso entre los entrevistados que se mostraron más críticos a lo largo de la entrevista hacia las UPPL reconocen que tuvieron un impacto concreto y positivo en la mejora de la seguridad. Por otro lado, esto es lógico cuando repasamos la magnitud en términos de incorporación de efectivos que significó la creación de esta Policía. La incorporación de efectivos policiales a raíz de la creación de esta fuerza tan masiva, que este efecto era más que esperado toda vez que en la práctica casi que se duplicó la cantidad de efectivos pertenecientes a la fuerza que a su vez iban a estar destinados al territorio, especialmente centros comerciales y lugares de alta visibilidad y circulación de personas. Concretamente en el caso de San Isidro, prácticamente se duplicó la dotación de personal afectando a todos estos nuevos efectivos a tareas de proximidad como lo señaló el funcionario municipal Informante 6:

*“Fueron unos 20.000 o 25.000 efectivos más o menos **300 o 400 efectivos en el caso de San Isidro**. Casi que duplicaban el personal que tenías en cada comisaría”.*

9.6 Evaluación general acerca de cuestiones accesorias

En último lugar incluimos una pregunta de tipo abierta orientada a brindar un espacio para que el entrevistado pueda agregar cualquier información que considere relevante y que no haya sido mencionado anteriormente. Resulta interesante analizar cómo este espacio fue utilizado por varios entrevistados para resumir su posición o hacer hincapié en aquellas cuestiones que consideran vitales para encarar este tema. A su vez se da la posibilidad de incluir nuevos ángulos de la temática que no hayan sido abordadas con las preguntas cerradas. La mayoría de los entrevistados utilizaron el espacio para resaltar que están de acuerdo al menos conceptualmente con la idea de una policía de proximidad, incluso aquellos que se mostraron más reacios a la manera en las que la UPPL se implementaron.

Informante 1:

*“La policía local es **muy importante**, es un eslabón fundamental en la cadena de la prevención, hay que unificar, reinstalar el concepto y **darle autonomía a los municipios para manejar esto.**”*

Informante 5:

*“Está comprobado que **la policía local mejora la seguridad en los barrios**. Hay que implementarlas.”*

Informante 6:

*“Yo creo que **el formato de policía de proximidad es bueno**. Pero no podemos tomar lo que se hizo como una experiencia. Si podemos tomar alguna experiencia, como por ejemplo que la prevención tiene que arrancar por el municipio”*

Como queda de manifiesto, vemos que hay alto nivel de consenso respecto que el concepto, o la idea de una policía de proximidad es algo deseable. Este punto sin duda está vinculado con que todos los entrevistados desplegaron su carrera y sus roles vinculados a los gobiernos locales, razón por la cual valoran la posibilidad de disponer de una herramienta como está a la hora de trabajar sobre la cuestión de seguridad en sus municipios. Sin embargo, en varios casos de manera simultánea con el reconocimiento de la necesidad de una fuerza como esta, surge la crítica respecto de lo que se implementó a través de la UPPL. Pareciera ser que en este caso, la práctica no sigue a la teoría sino que utilizando un determinado ropaje, esconde una realidad distinta.

En ese sentido aparecen también algunas reflexiones que apuntan a sintetizar la trayectoria de la UPPL durante estos años de implementación.

Informante 2:

“Tuvo cosas positivas pero dependiendo como era la situación manejada en cada municipio La parte que **yo conozco fue útil mientras duró pero duró poco**”.

Esta conclusión del Informante 1 resume bastante bien la sensación general que todos los entrevistados han transmitido a lo largo de la entrevista, incluso los que estaban, a priori más de acuerdo con la implementación de la fuerza:

*“Como muchas de las cosas **conceptualmente son buenas pero operativamente se desvirtúa** porque no hay control de gestión adecuado y una mala implementación.”*

10. Conclusiones

Corresponde en esta instancia entonces proceder a extrapolar algunas conclusiones en base a la documentación consultada y a las entrevistas mantenidas con los informantes clave.

En primer lugar ha quedado claro durante la presente investigación que la creación de las Unidades Prevención de Policía Local (UPPL) fueron diseñadas, debatidas y creadas desde un ámbito provincial, en una discusión dentro de la Legislatura Provincial en primer y lugar y cuando ese debate se agotó, la decisión fue tomada en el seno del Poder Ejecutivo Provincial a través de una resolución ministerial sin que haya habido consulta o participación de los gobiernos locales en todo el proceso. También hemos detectado que una vez que la decisión y el diseño estaban definidas, se les delegó a los municipios algunas facultades respecto del reclutamiento, diseño de programas curriculares y espacio de coordinación con las autoridades provinciales. Sin embargo estos roles siempre fueron de manera subsidiaria sin que ello implique real poder de decisión sobre las cuestiones de fondo ya que se delegó la implementación de políticas públicas previamente definidas.

En segundo lugar encontramos un amplio apoyo entre todos los sectores entrevistados a la idea, al menos conceptual, de las policías de proximidad. Hay un consenso generalizado que una fuerza de esta naturaleza es necesaria y tiene un enorme potencial para mejorar la situación de la seguridad en el Área Metropolitana de Buenos Aires en general y en el municipio de San Isidro en particular. Es vista como una herramienta para mejorar los niveles de seguridad urbana, al mismo tiempo que puede reconstituir relaciones de confianza entre la sociedad y la fuerza policial. Por otro lado sí encontramos divergencias, como es lógico, en la manera en la que esta se implementó en este caso concreto.

Respecto de las cuestiones positivas de la creación de las UPPL, podemos mencionar, la enorme inyección de efectivos que esto significó, y como al menos en un primer momento, el hecho de haber desplegado esa cantidad de personal policial en el territorio tuvo un efecto positivo en la situación de la seguridad en el municipio de San Isidro. Al mismo tiempo este ímpetu inicial fue perdiendo efecto a medida que pasaba el tiempo, siendo esto atribuido a un diseño con ciertas fallas de origen que privilegiaba el corto plazo y la puesta en la calle de efectivos de manera inmediata pero que no preveía un plan a largo plazo con un desarrollo sostenible de la fuerza. Aparece en este punto de manera inevitable la necesidad política coyuntural mencionada por algunos entrevistados. Se suma a esto el lobby policial que operó oportunamente para moldear las UPPL de manera que no perjudiquen los intereses de la Policía de la Provincia de Buenos Aires.

En síntesis, las Unidades de Prevención de Policía Local que fueron creadas durante el año 2014, fueron implementadas en San Isidro de manera satisfactoria en una primera etapa, teniendo en cuenta las limitaciones que tenían en cuanto a su diseño toda vez que no habían sido incorporados los municipios en ese proceso. Su creación generó un positivo efecto de corto plazo debido a la fenomenal incorporación de efectivos al territorio pero demostró perder efectividad a medida que pasaba el tiempo. Atribuimos esto a fallas en el proceso de diseño pero sobre todo a al hecho de que a pesar de su nombre, las UPPL estaban lejos de ser policías locales propiamente dicho ya que todas las decisiones importantes respecto de ella se tomaban en el seno del ministerio de Seguridad provincial, lejos de los gobiernos locales. Solamente se delegaba la coordinación de algunas cuestiones menores y operativas con los municipios. En definitiva, el principal problema que tenían esta fuerza fue que simplemente no eran locales ni en su concepción, ni en su diseño, puesta en marcha y funcionamiento diario. En rigor de verdad eran un híbrido que bajo el ropaje de una policía de proximidad ocultaba la estructura tradicional de la policía bonaerense con jefaturas en la lejana ciudad de La Plata y la misma lógica de funcionamiento que la policía provincial. Resuena en esta instancia aquel viejo refrán que decía *“Dime de qué presumes, y te diré de qué careces”*.

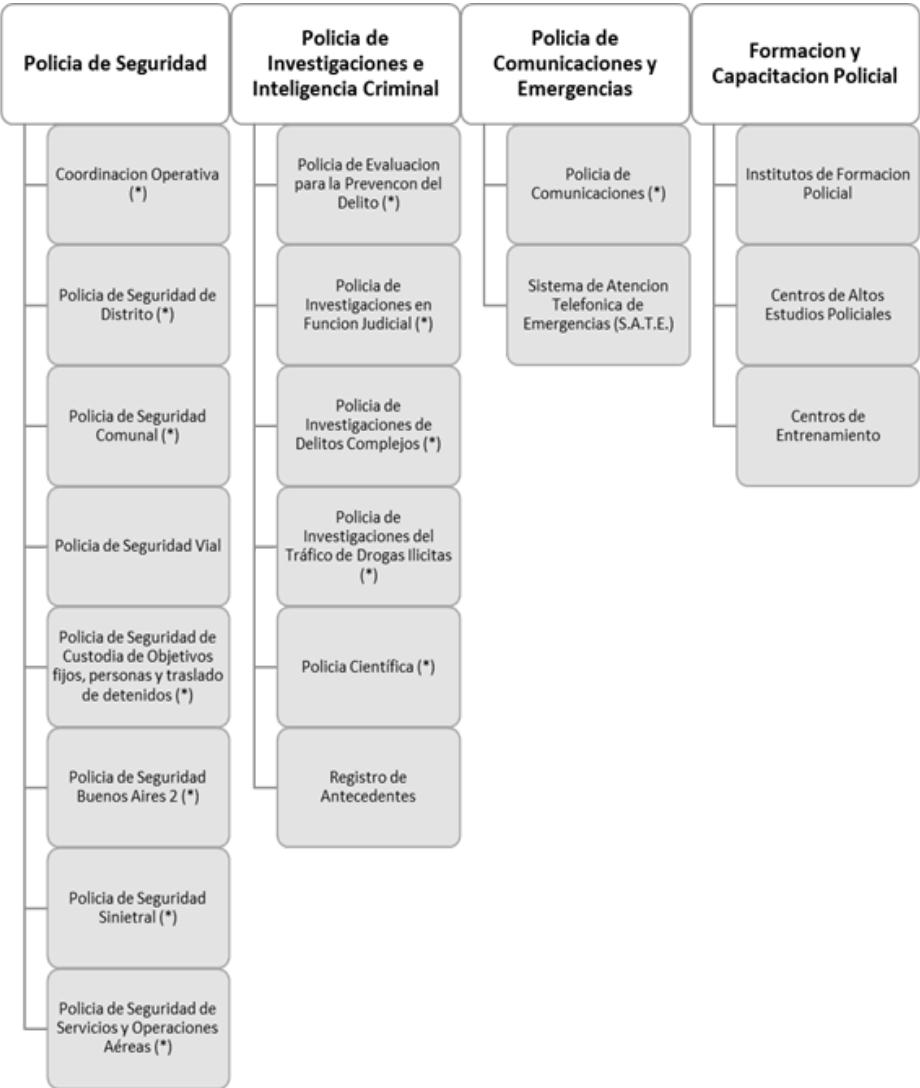
11. Bibliografía

- Binder, Alberto (2011), "Definición y alcances de la política criminal" en Análisis Político Criminal. Buenos Aires: Astrea.
- Calzado, M.; Fernández, M.; Lio, V. (2014) "Comunicación, política y seguridad: La construcción de la violencia urbana en las campañas electorales en la Ciudad de Buenos Aires (2007-2013)" [enlínea]. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4272/ev.4272.pdf
- Dammert, L. (2001) *Participación comunitaria en la prevención del delito en América Latina. ¿De qué participación hablamos?*. Santiago de Chile: Cuadernos del Centro de Estudios del Desarrollo
- Frederic, S.; Galvani, M.; Garriga, J.; Renoldi, B. (2013) "Introducción" En Frederic, S.; Galvani, M.; Garriga, J.; Renoldi, B. (Eds.) *De Armas Llevar Estudios socio antropológicos de los quehaceres de policías y de las fuerzas de seguridad*. La Plata: Editorial de la Universidad de la Plata.
- Frühling, H. (2003). *Policía comunitaria y reforma policial en América Latina ¿cuál es el impacto?* Santiago de Chile: Centro de Estudios de Seguridad Ciudadana, Universidad de Chile.
- Lorenz, M. (2017 a) "El "verdadero" trabajo policial. Representaciones de los funcionarios de la Policía Federal Argentina acerca de su quehacer profesional." En revista Papeles de Trabajo. Revista de Ciencias Sociales. N°19. Dossier: Delito y Control. ISSN 1851 - 2577
- Pegoraro, J. (2004). "Las políticas de seguridad ciudadana: un desafío al pensamiento crítico". En Juan Pegoraro e Ignacio Muñagorri (Coord.) *Las relaciones Seguridad-Inseguridad en centros urbanos de Europa-América Latina*. Madrid: Publidisa.
- Saín, M. (2002). *Seguridad, democracia y reforma del sistema policial en la Argentina*. Buenos Aires:
- Saín, M (2016). *¿El gremio de la gorra? Trabajo y Sindicalización policial: ejes para una discusión*. Buenos Aires
- Saín, M (2015). *El péndulo. Reforma y contrarreforma en la Policía de la Provincia de Buenos Aires (1997-2002)*.
- Galvani, Mariana (2016). *Cómo se construye un policía. La federal desde adentro*. Buenos Aires.

- Saín, M.(2004) *Política, Policía y Delito: La red bonaerense*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Stortoni, C. (2014). "Policías municipales en la Provincia de Buenos Aires: Análisis de los proyectos de ley." VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4263/ev.4263.pdf
- Observatorios de Seguridad Ciudadana: La cooperación Canoas - Morón. Proyecto de cooperación técnica descentralizada Sur-Sur entre los municipios de Canoas (Brasil) y Morón (Argentina). 2014-2015

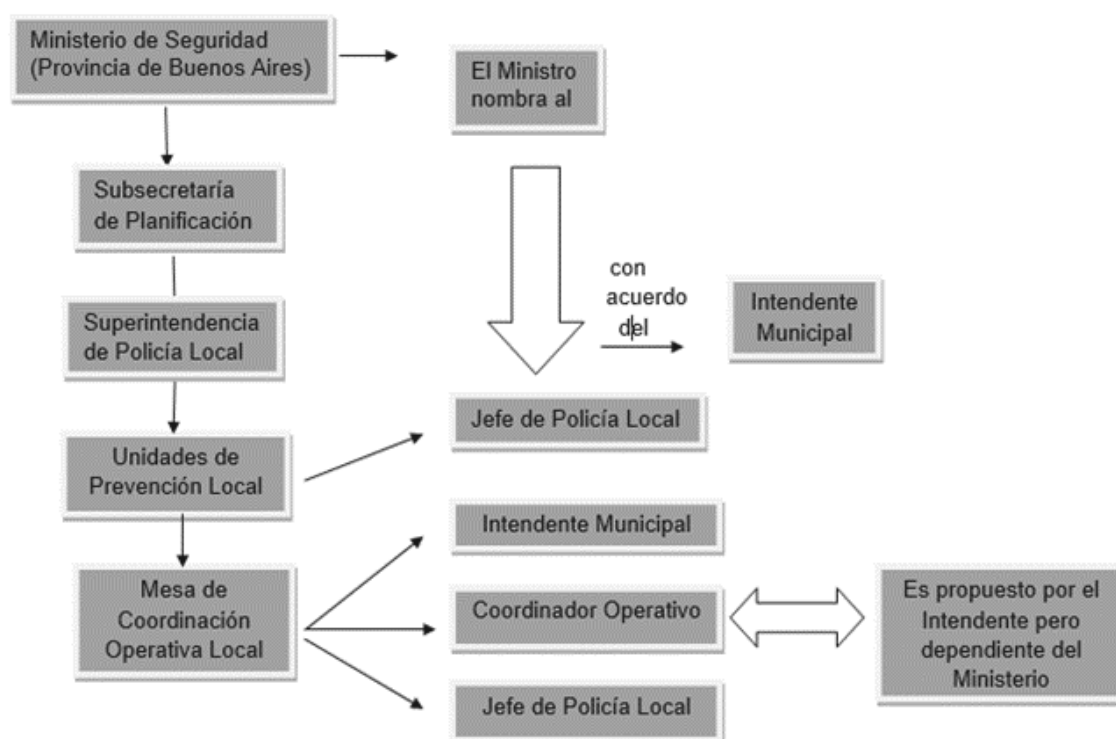
12. Anexos

12.1) Organigrama Sistema Policial de la Provincia de Buenos Aires



Fuente: Elaboración propia en base a normativa vigente.

12.2) Flujo de interacción entre actores involucrados en el nuevo sistema de Policía Local



Fuente: Elaboración propia en base a Resolución 835/14

12.3) Asignaturas impartidas en el primer curso de capacitación de las policías locales en el Municipio de San Isidro

CAMPO DE LA FORMACION GENERAL (160 HS)			CAMPO DE LA FORMACION DE FUNDAMENTO (384 HS.)						
Derecho Penal y Procesal Penal	Derecho Constitucional	Lenguaje y Comunicación	Primeros auxilios	Seg. Pública	Régimen Legal de la profesión policial	Ética y DDHH	Defensa Personal	Educación Física	Manejo y mantenimiento de móviles policiales
64 HS.	32 HS.	64 HS.	32 HS.	32HS.	32 HS.	32 HS.	96 HS	96 HS.	64 HS.
CAMPO DE FORMACIÓN ESPECIFICA (416 HS.)						EDI (64 HS.)			
Operaciones Policiales	Derecho Contravencional	Abordaje de conflictos	Prevención estratégica comunal	Participación Comunitaria	Violencia de genero	Tiro policial	Seguridad Turística	Seguridad Rural	Seguridad Industrial
CAMPO DE FORMACIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL (166 HS.)									
TOTAL DE HORAS PRIMER NIVEL: 1190 HORAS RELOJ									

Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría de Operación Ciudadana de la
Municipalidad de San Isidro

12.4) RESOLUCIÓN 835/2014 DE CREACIÓN DE LAS UNIDADES DE PREVENCIÓN DE POLÍCIA LOCAL

LA PLATA, 2 de julio de 2014.

VISTO la Ley N° 13.757 y sus modificatorias, las Leyes N° 12.154, N° 13.482 y N° 13.982, los Decretos N° 220/14 y N° 373/14, y

CONSIDERANDO:

Que conforme las previsiones de los artículos 2°, 5° y concordantes de la Ley N° 12.154, la seguridad pública resulta competencia exclusiva del Estado y su mantenimiento le corresponde al Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, importando para los ciudadanos, el goce y ejercicio de sus derechos, libertades y garantías constitucionales;

Que la Ley N° 13.482 de Unificación de las Normas de Organización de las Policías de la Provincia de Buenos Aires definió las distintas áreas policiales y sus competencias materiales, estableciendo a su vez la descentralización y desconcentración operativa de las Policías de la Provincia, instituyendo en cabeza del Ministro de Seguridad la creación de nuevas unidades policiales y la determinación de su ámbito de competencia territorial;

Que conforme el Decreto N° 220/14, se ha declarado la emergencia en materia de seguridad pública en todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires;

Que mediante el Decreto N° 373/14 el Gobernador de la Provincia de Buenos Aires instruyó al Ministro de Seguridad, a que en ejercicio de las facultades que le confiere la Ley N° 13.482, cree las Unidades de Policía de Prevención Local, con el objeto de fortalecer la prevención del delito a escala municipal y potenciar la descentralización operativa de la policía;

Que por dicho acto se lo facultó a establecer la unidad orgánica que ejercerá la coordinación estratégica y supervisión de la actividad de dichas unidades;

Que la optimización de la acción preventiva policial, requiere la adaptación de las políticas generales a las particularidades de cada municipio;

Que, atendiendo al mentado supuesto, se han implementado diversas acciones tendientes a lograr una mayor inmediatez entre las fuerzas policiales y los ciudadanos;

Que es menester invitar a los municipios de la provincia de Buenos Aires a adherir al sistema instituido;

Que ha tomado intervención de su competencia la Subsecretaría de Planificación;

Que la presente medida se dicta en uso de las atribuciones conferidas por la Ley N° 13.757 y sus modificatorias, artículos 4°, 7°, 21 de la Ley N° 13.482, y los Decretos N° 220/14 y N° 373/14;

Por ello,

EL MINISTRO DE SEGURIDAD DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Crear, como Unidad Policial, las Unidades de Policía de Prevención Local, con rango orgánico de División, en aquellos municipios cuyas autoridades decidan suscribir el “Convenio Específico de Conformación y Cooperación”.

Las unidades creadas por la presente serán equipadas, conformadas y financiadas por el presupuesto de la provincia de Buenos Aires.

ARTÍCULO 2º.- Establecer que las Unidades de Policía de Prevención Local serán coordinadas por una Superintendencia de Seguridad Local, que como Unidad Policial se crea en el ámbito de la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Seguridad.

ARTÍCULO 3º.- Disponer que las “Unidades de Policía de Prevención Local” actuarán como policía de seguridad en los Municipios de más de setenta mil (70.000) habitantes que adhieran mediante el “Convenio Específico de Conformación y Cooperación” suscripto por el Intendente y ratificado por Ordenanza Municipal.

Excepcionalmente podrán contemplarse situaciones de municipios que no superen la mencionada cantidad de habitantes y que soliciten su incorporación.

Dicho instrumento contendrá todas las disposiciones que resulten necesarias a los efectos de la puesta en funcionamiento y conformación de la “Unidad de Policía de Prevención Local” en el ámbito jurisdiccional correspondiente.

ARTÍCULO 4º.- Invitar a los municipios de la provincia de Buenos Aires alcanzados por las previsiones del artículo precedente, a la suscripción del convenio de adhesión respectivo.

CAPÍTULO I

MISIONES Y FUNCIONES

SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD LOCAL

ARTÍCULO 5º.- Misión. La Superintendencia de Seguridad Local es un mando general de carácter operativo, que tiene por misión coordinar y supervisar la ejecución de tareas operativas vinculadas a la lucha contra el delito urbano en base al “Programa Operativo de Seguridad” diseñado e implementado en cada municipio.

ARTÍCULO 6º.- Funciones. La Superintendencia de Seguridad Local tendrá por funciones:

- a) Ejercer la coordinación operativa del personal bajo su mando, para el cumplimiento de las metas, acciones y tareas ordenadas, conforme a las normas constitucionales, legales y reglamentarias vigentes y los convenios que oportunamente se suscriban con los municipios.
- b) Recibir del Intendente el “Programa Operativo de Seguridad” con las políticas preventivas y las acciones estratégicas propuestas para su municipio.
- c) Supervisar el funcionamiento de las “Unidades de Policía de Prevención Local”, con la participación del municipio.
- d) Coordinar con las restantes unidades policiales el cumplimiento de las metas asignadas a las “Unidades de Policía de Prevención Local”.
- e) Efectuar toda otra actividad que sea propia de la conducción del órgano superior a su cargo.

UNIDADES DE POLICÍA DE PREVENCIÓN LOCAL

ARTÍCULO 7º.- Misión. Las “Unidades de Policía de Prevención Local” tendrán como misión esencial la prevención de delitos y contravenciones, actuando con características de policía de proximidad, coordinando su actuación con los municipios y demás unidades policiales.

El jefe de la “Unidad de Policía de Prevención Local”, será designado por el Ministro de Seguridad, en acuerdo con el Intendente del municipio respectivo.

ARTÍCULO 8º.- Funciones. Las “Unidades de Policía de Prevención Local” tendrán por funciones:

- a) Realizar actividades de observación, patrullaje y vigilancia, en las zonas delimitadas por el sistema de seguridad establecido a nivel provincial.
- b) Efectuar la prevención primaria, con un conocimiento cabal del sector barrial sobre el cual trabaja.
- c) Implementar mecanismos de disuasión frente a actitudes y hechos delictivos o contravencionales.
- d) Hacer cesar la comisión de delitos y contravenciones e impedir sus consecuencias.
- e) Intervenir en los conflictos relacionados con la violencia de género, a cuyo fin serán dotados con un sistema de comunicaciones diferenciado, vehículos identificables, participación de personal femenino, y los recursos materiales necesarios para un efectivo tratamiento de dicha problemática.
- f) Impedir que los hechos delictivos o contravencionales, tentados o cometidos, produzcan consecuencias delictivas ulteriores.
- g) Establecer una relación estrecha con la comunidad en la labor preventiva.
- h) Colaborar con las tareas de análisis preventivo, en base a mapas delictivos que se deberán confeccionar y mantener actualizados.

- i) Coordinar el esfuerzo policial con el resto de los agentes que intervienen en la comunidad.
- j) Prestar auxilio u orientación, en la medida de lo necesario, a todo vecino que así lo requiera.

CAPÍTULO II

CONFORMACIÓN ORGÁNICA

ARTÍCULO 9º.- Convenio Específico de Conformación y Cooperación. El “Convenio Específico de Conformación y Cooperación” a suscribirse con los Intendentes Municipales deberá establecer los criterios técnicos, fijar los cronogramas y plazos, acordar la asistencia técnica que se requiera, y detallar las acciones a desarrollar para el cumplimiento de las disposiciones de la presente resolución.

Asimismo, deberán precisarse los objetivos mínimos referidos a las tareas de prevención desarrolladas por parte de las “Unidades de Policía de Prevención Local”.

El diseño y la ejecución de las políticas y/o estrategias de seguridad local serán concertados y programados en el ámbito de la Mesa de Coordinación Operativa Local creada por el artículo 17.

CAPÍTULO III

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL

ARTÍCULO 10º.- Curso de Formación. La formación profesional del personal policial se organizará, gestionará y administrará a través del “Curso de Formación de Policía de Prevención Local”, que se desarrollará de manera descentralizada, y tendrá como mínimo doce (12) meses de duración, incluyendo un período de práctica profesional en los puestos operativos de trabajo, pudiendo reducirse bajo circunstancias especiales a un plazo no menor a seis (6) meses.

ARTÍCULO 11º.- Reclutamiento. Establecer que los Intendentes que adhieran al “Convenio Específico de Conformación y Cooperación”, estarán facultados para desarrollar las gestiones de difusión y reclutamiento al “Curso de Formación de Policía de Prevención Local”, conforme los estándares generales emitidos por la Subsecretaría de Planificación.

A tales fines, el personal que se postulara para el ingreso a dicho curso, deberá prestar la conformidad establecida en el artículo 25 del presente.

ARTÍCULO 12º.- Carácter y orientación. La formación y la capacitación profesional del personal policial deberán ser permanentes durante toda la carrera profesional y estarán orientadas a la producción de capacidades y competencias específicas asignadas, adecuadas a las características fundamentales de prevención y proximidad en la actuación.

ARTÍCULO 13º.- Capacitación profesional. La capacitación profesional del personal policial consistirá en su adiestramiento, entrenamiento, perfeccionamiento y/o actualización profesional, en lo relativo a su especialidad, el desarrollo de responsabilidades de dirección superior o supervisión media, la actualización y/o entrenamiento y la promoción, resultando aplicables las previsiones de la Ley N° 13.982 y normas reglamentarias.

CAPÍTULO IV

INSTITUTO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL

ARTÍCULO 14º.- Instituto de Formación y Capacitación de las Unidades de Policía de Prevención Local. Creación. Créase el Instituto de Formación y Capacitación de las Unidades de Policía de Prevención Local, abocado a la formación y capacitación del personal policial a desempeñarse en las “Unidades de Policía de Prevención Local”, el que funcionará en el ámbito de la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Seguridad.

ARTÍCULO 15º.- Principio de Inmutabilidad de Destino. El personal policial que haya aprobado el “Curso de Formación de Policía de Prevención Local”, asignado

a las “Unidades de Policía de Prevención Local”, no podrá cambiar su destino salvo causas excepcionales, debidamente justificadas y mediante conformidad del Intendente del municipio de referencia.

ARTÍCULO 16º.- Las incorporaciones de personal a las “Unidades de Policía de Prevención Local” que se dispongan, deberán dar preferencia a los residentes y/o habitantes del municipio, o de la vecindad del lugar al que serán asignados.

CAPÍTULO V

ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL

ARTÍCULO 17º.- Conformación de la Mesa de Coordinación Operativa Local. La Mesa de Coordinación Operativa Local, funcionará en cada municipio, y estará integrada por:

- a) El Intendente Municipal.
- b) El Coordinador Operativo.
- c) El Jefe de la Unidad de Policía de Prevención Local.

ARTÍCULO 18º.- Funciones. La Mesa de Coordinación Operativa Local tiene como funciones básicas:

- a) Analizar los aspectos funcionales y operativos respecto de la implementación de estrategias locales de seguridad preventiva.
- b) Asegurar el intercambio de información entre las instituciones policiales que actúen en el municipio de referencia.
- c) Asegurar la coordinación operativa de las actuaciones llevadas a cabo por las instituciones policiales que actúen en el municipio de referencia.
- d) Planificar las actuaciones conjuntas o coordinadas entre las instituciones policiales que actúen en el municipio de referencia.
- e) Efectuar el análisis del mapa del delito.

CAPÍTULO VI

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

ARTÍCULO 19. Establecer que cada Intendente que haya adherido al “Convenio Específico de Conformación y Cooperación” podrá diseñar un “Programa Operativo de Seguridad”, que contendrá las políticas preventivas y las acciones estratégicas propuestas para su distrito, cuya implementación y ejecución estará a cargo del Jefe de la “Unidad de Policía de Prevención Local”, con la finalidad de delinear y aplicar políticas homogéneas de prevención, generales y particulares en todos los municipios.

ARTÍCULO 20. Determinar que en el ámbito de cada “Unidad de Policía de Prevención Local” existirá un COORDINADOR OPERATIVO designado por esta Cartera Ministerial a propuesta del Intendente Municipal y dependiente de la Subsecretaría de Planificación, el cual deberá realizar un seguimiento de la implementación y resultados del “Programa Operativo de Seguridad” instrumentado, supervisar y controlar los recursos asignados para el normal desenvolvimiento de la misma, bregando por su mantenimiento y conservación.

ARTÍCULO 21. A efectos de realizar dichas funciones, las autoridades municipales de los respectivos partidos prestarán su cooperación y participarán de la misma, con el alcance que establezca el respectivo “Convenio Específico de Conformación y Cooperación”.

ARTÍCULO 22. Instruir a la Subsecretaría de Planificación para que, en coordinación con la Subsecretaría de Relaciones Institucionales, la Subsecretaría de Coordinación y Logística Operativa y la Subsecretaría Legal, Técnica y Administrativa, adopte todas las medidas conducentes para dotar a las unidades policiales que por la presente se crean, de los recursos necesarios para su funcionamiento.

ARTÍCULO 23. Los Municipios podrán realizar aportes a acordar en el “Convenio Específico de Conformación y Cooperación”. Los apoyos financieros, logísticos y humanos que asigne el Intendente para el accionar operativo de la fuerza serán coordinados con el Ministerio de Seguridad.

ARTÍCULO 24. Disponer que las unidades móviles que integren las “Unidades de Policía de Prevención Local” se identifiquen con el emblema institucional, conteniendo el nombre del municipio al que pertenecen, teléfono de contacto directo para tareas preventivas y el número 911 para urgencias.

ARTÍCULO 25. Establecer que para el caso en que se dispusiera legislativamente la competencia municipal para abordar la función de policía local, podrán suscribirse los convenios respectivos que permitan llevar adelante la transferencia de los recursos humanos y materiales que a tal fin se encuentren afectados, a cuyo efecto el personal deberá prestar su conformidad con anterioridad al comienzo de los cursos de capacitación dispuestos para el ingreso.

ARTÍCULO 26. Los Municipios podrán acordar con el Ministerio de Seguridad la rescisión del “Convenio Específico de Conformación y Cooperación”, con autorización del Departamento Deliberativo Municipal.

En el convenio de rescisión se establecerán los plazos y condiciones para la transición.

ARTÍCULO 27. Registrar, comunicar, publicar, dar al Boletín Informativo, pasar a la Subsecretaría de Planificación. Cumplido, archivar.

RESOLUCIÓN N° 835.

ALEJANDRO
GRANADOS

SANTIAGO

Ministro de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires

12.5 Transcripciones de las Entrevistas a Miembros Informantes

Informante N	Perfil
Informante N°1	Funcionario municipal a cargo del área de prevención ciudadana, quince años de experiencia en el cargo.
Informante N°2	Miembro del Foro de Seguridad de San Isidro durante 20 años
Informante N°3	Comisario de la policía de Buenos Aires con 25 años de experiencia en la fuerza afectado al municipio de San Isidro.
Informante N°4	Ex Intendente municipal, funcionario de la provincia de Buenos Aires, legislador provincial. 25 años de trayectoria política
Informante N°5	Funcionario municipal con 15 años de experiencia en el cargo, ex miembro de foros de seguridad locales
Informante N°6	Ex Secretario de Seguridad Municipal, consultor especializado en la materia.

Cuestionario

- 1) ¿Usted piensa que al momento de diseñar la puesta en marcha de la Unidad de Prevención de Policía Local, se tuvo en cuenta la opinión de las autoridades locales? ¿Por qué?
- 2) ¿Cuál diría que era el principal objetivo buscado al momento de la creación de esta fuerza?
- 3) ¿Considera que los objetivos planteados al momento de la creación fueron alcanzados? ¿Por qué?
- 4) ¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de la creación e implementación de la Unidades de Policía de Prevención Local?
- 5) ¿Qué evaluación general hace de la implementación de las Unidades de Prevención de Policía Local durante el período 2015-2019?

- 6) ¿Cree que la creación de esta fuerza en 2014, contribuyó a mejorar la situación de la seguridad en la PBA?
- 7) ¿Hay algo más que quiera decirnos que no le hayamos preguntado?

INFORMANTE CLAVE N°1

- 1) ¿Usted piensa que al momento de diseñar la puesta en marcha de la Unidad de Prevención de Policía Local, se tuvo en cuenta la opinión de las autoridades locales? ¿Por qué?

Inicialmente cuando Granados lo formó, se acercó y nos dijo que implementemos lo que nosotros consideramos necesario en base a algunos parámetros que ya tenían. Los profesores, los psicólogos, el formato de patrullaje, les dimos un coaching durante un tiempo, etc. Entonces sí se consideró la opinión local respecto de la capacitación y la formación acá en San Isidro. La orientación y la misión se adaptó al enfoque local. Hicimos un diseño para la fuerza especial, incluimos motos, al principio no iban a zonas calientes, no participaban de allanamientos. Los asignamos a zonas comerciales para que patrullen caminando. Al principio nos tuvieron en cuenta porque nos dieron la facultad de hacer todo esto.

- 2) ¿Cuál diría que era el principal objetivo buscado al momento de la creación de esta fuerza?

Se buscó crear una policía de cercanía como si fuese el patrullaje municipal pero armado. Es un elemento fundamental de la seguridad a pesar de haber sido creada con fines electoralistas. Hubo una cuestión política-partidaria cuando se creó ya que se pusieron requisitos muy básicos con el objetivo de tener muchos aspirantes.

- 3) ¿Considera que los objetivos planteados al momento de la creación fueron alcanzados? ¿Por qué?

No porque no se llegó a incorporar todo el cupo de policía que la provincia había dado quizás por sobreexigencia en el ingreso. Además con el correr

del tiempo no hubo reposición es decir no ingresaron nuevos aspirantes, los que se daban de baja por una u otra razón no eran reemplazados. Fuimos uno de los pocos municipios que no hubo pérdida de armamento. En muchos lados asaltaban a los policías y les robaban las armas. Los daba de baja o los trasladaban y no se reemplazan

4) ¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de la creación e implementación de la Unidades de Policía de Prevención Local?

Los desafíos pasaban por transmitirle a los aspirantes cuál era el espíritu, la idiosincrasia de la fuerza. En general eran personas que no tenían vocación y lo hacían más por una salida laboral, entonces el desafío era transmitirles la cultura de la organización. Yo personalmente fui varias veces a hablar antes y durante la jornada a hablarles. Les decía que el objetivo era el vecino. Yo les decía, si van caminando y hay una vecina con el gato en el árbol ustedes tienen que ayudar a la viejita y sacarle el gato. No están para seguridad, están para prevención y ayuda al vecino. El desafío era que el personal entendiera cuál era su rol y su situación dentro de la sociedad.

5) ¿Qué evaluación general hace de la implementación de las Unidades de Prevención de Policía Local en el municipio de San Isidro durante el período 2015-2019?

Fue de mayor a menor, tendría que haber sido al revés, pero termina siendo mala con muchos desencuentros, actos de indisciplina. El pico fue en 2020, con la marcha a la quinta presidencia. Pero eso es producto de no tener mandos intermedios, no tener jerarquía, no tenía conducción. El comisario no puede estar en Martinez, Beccar, San Isidro al mismo tiempo daba una orden pero después se diluía y quedaba ahí.

Tenía varios problemas, uno era que no había mandos medios, había policías de a pie y el comisario. En algún momento se planteó generar una oficialidad pero se terminó eliminando y no hubo reemplazos. Tenés un comisario y gente con poca formación más allá que nosotros incluimos 3 meses más y agregamos formación y materias que no tenían.

6) ¿Cree que la creación de esta fuerza en 2014, contribuyó a mejorar la situación de la seguridad en la PBA?

Si, tuvo un impacto muy grande, muy favorable tanto en los índices como en la percepción de la gente. Después con el tiempo fue decayendo como en toda cuestión pero si fue positiva. Se pusieron tres destacamentos por requerimiento de la provincia y la gente de los barrios estaba muy contenta aunque después empezó a haber problemas porque no estuvieron a la altura.

7) ¿Hay algo más que quiera decirnos que no le hayamos preguntado?

La policía local es muy importante, es un eslabón fundamental en la cadena de la prevención, hay que unificar, reinstalar el concepto y darle autonomía a los municipios para manejar esto. Obviamente no lo veo como una dependencia del municipio pero sí tener participación en la mesa de coordinación y diseño por que el vecino de San isidro es el que sabe cual es la realidad de la situación de la seguridad, donde esta que se necesita. Si bien el policía también lo sabe termina siguiendo los lineamientos jerárquicos que se establece en La Plata. Hubo varios proyectos legislativos sobre el tema, cuatro por lo menos. Por eso es que Granados finalmente lo saca por decreto. Como muchas de las cosas conceptualmente son buenas pero operativamente se desvirtúa porque no hay control de gestión adecuado y una mala implementación. Pero es una división muy necesaria para el sistema de seguridad. Clave para la prevención, lo otro la represión ya es tarde.

INFORMANTE CLAVE N°2

1) ¿Usted piensa que al momento de diseñar la puesta en marcha de la Unidad de Prevención de Policía Local, se tuvo en cuenta la opinión de las autoridades locales? ¿Por qué?

No se si se tuvo en cuenta si estoy seguro que hubo mucha división algunos querían una policía local y otros no. Desde el punto de vista de cómo se lo manejaba porque esto estaba medio confuso de entrada y la famosa patrulla municipal que el municipio tenía funcionando de antes.

Había dudas acerca de cómo iba a funcionar esto. Lo que pasa es que hubo divergencias pero no tuvo que ver con la política. Algunos la querían pero otros no, también pensaban que los gobiernos locales iban a abusar de la policía y por eso se oponían.

- 2) ¿Cuál diría que era el principal objetivo buscado al momento de la creación de esta fuerza?

En principio lo que se buscaba era dar clases en el lugar, formación con escuelas especiales que van a estar instruidos por policías de la provincia y con eso poder incorporar gente de la zona que teóricamente iba a quedar en la zona a diferencia de lo que pasaba con la formación de la escuela de policía. Esto es bueno por que era gente que conoce el barrio.

- 3) ¿Considera que los objetivos planteados al momento de la creación fueron alcanzados? ¿Por qué?

4)

No porque se dio el tema de que gente que se preparaba en un lugar como Tigre y San Isidro que tuvieron incorporación fuerte de gente, al no haber oficiales y suboficiales se encontraron con gente capacitada con manejo de idiomas y estudios cursados. El problema fue que se los fueron llevando a otros lados como cuando hacen los operativos SOL que sacan gente todos los veranos de todos lados.

- 5) ¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de la creación e implementación de la Unidades de Policía de Prevención Local?

En esa parte no estoy seguro, porque el desafío más grande era incorporar gente y que quedará ahí. Yo creo que fue positivo porque se incorporó más gente de lo que tenían pensado, pero de ahí en más depende de si necesitaban gente de ahí en más.

- 6) ¿Qué evaluación general hace de la implementación de las Unidades de Prevención de Policía Local durante el período 2015-2019?

En el período que actúo sumó, tenía un comando especial que estaba en el Centro Cívico de Beccar, las cosas se podían tratar con ellos directamente pero eran fuerzas provinciales y muchas veces se confundió

pero eran de la provincia. El tema del funcionamiento policial siempre fue muy complicado en la parte local. Yo voy a hablar de lo que conozco, en el partido de San Isidro como se viene trabajando con las patrullas comunitarias que iban con un policía adicional, los jefes de zona estaban en contacto con el Intendente, con los concejales que participaban en los foros de seguridad. Siempre hubo una estructura previa y por eso estaba más integrado y más abierto a la comunidad.

7) ¿Cree que la creación de esta fuerza en 2014, contribuyó a mejorar la situación de la seguridad en la PBA?

No. Se le dio utilidad porque en realidad acá en San Isidro había contacto entre los foros, la política de acá, la municipalidad, patrullaban Belgrano, patrullaban calles importantes. Un poco mejoró porque hubo más presencia con gente de la zona y eso facilita más las cosas por que saben quien camina por la calle. Esto fue al principio pero después se fue desvirtuando. Habrán sido los primeros dos años después se distorsionó rápidamente, hubo un cambio de gobierno y lo descontinuaron.

8) ¿Hay algo más que quiera decirnos que no le hayamos preguntado?

Pienso que según los distintos distritos y afinidades de estar relacionado con las cúpulas policiales tuvo cosas positivas pero dependiente como era la situación manejada en cada municipio. La parte que yo conozco fue útil mientras duró pero duró poco.

INFORMANTE CLAVE N°3

1) Si porque se delegó la cuestión de la formación y reclutamiento en los municipios. Ellos participaban de la formación y la instrucción en vez de ir a la Vucetich. En esta etapa no dependían de la policía de la provincia de Buenos Aires sino que era una cosa aparte. Recién en 2020 se pasó el control de la Policía Local al Comando.

2) Yo creo que el principal objetivo era tener una policía de proximidad, que esté en contacto, cerca de los vecinos, de los comerciantes, que recorra las calles y disminuya los delitos. Era un rol que la policía no podía hacer por que tenía otras funciones como la investigación, el traslado de detenidos entre otras cosas. Vino a ocupar un rol que estaba vacante. Sirvió para sumar muchos efectivos en la prevención de la seguridad y sumar mucha

presencia en las calles. En San Isidro fueron más o menos 300 efectivos

- 3) En parte sí porque hubo una reducción de algunos tipos de delitos, debido a que se sumaron muchos efectivos. Pero el problema fue que también se sumó mucha gente que no tenía vocación policial, que lo hacía más para tener una salida laboral o incluso no tenía claro cual iba a ser su rol. Pensaban que iban a ser detectives o algo así cuando el rol de la policía de proximidad es muy distinto, tienen que caminar, conocer a la gente, estar con los vecinos todo el día. Es muy distinto de lo que la gente tiene en la cabeza respecto de lo que hace un policía.
- 4) El principal desafío fue lograr generar la cercanía con el vecino, la proximidad. Para eso pusimos algunos containers en los barrios a modo de bases, para que los efectivos estén en los barrios y cerca de la gente. También hubo un tema con la formación que fue medio escasa, con un curso de seis meses nada más, creo que fue un poco escasa la formación. En la Vucetich eran dos años mínimo de formación para ser policía.
- 5) Fue bastante buena porque había espacios de coordinación, una Mesa Local donde se planteaba la estrategia. Ahí se reunían todas las fuerzas y ponían en común la información, se ponían de acuerdo, etc. Si hubo una falla con que no había mandos intermedios, en un momento se previó generar un ascenso a aquellos que se formasen más pero después quedó en la nada, eso complicó un poco la organización de la fuerza.
- 6) Creo que mejoró la seguridad porque era un rol que no estaba previsto por nadie. No había efectivos que se dediquen a ser policía de proximidad, a estar cerca de los vecinos recorriendo los barrios y eso. Era algo que la policía no hacía entonces el hecho de tener más presencia policial en varios lugares creo que ayudó a mejorar la situación.
- 7) Me parece que sin duda la falla más importante que tuvo esta policía fue la formación, se tomó gente sin experiencia ni vocación que lo veía más como una salida laboral que otra cosa, se le dio un curso de seis meses y se los largó a la calle. La formación de los policías es mucho más larga ahora es de dos años pero antes cuando yo fui eran tres años. Me parece que es fundamental trabajar sobre ese punto. También hubo un problema con el

uniforme, la gente les decía “pitufos” medio respectivamente y ellos no lo querían usar, era algo que afectaba mucho la moral de los efectivos, aunque parezca una cosa menor.

INFORMANTE CLAVE N°4

- 1) La realidad es que la disputa que se dio previa a que surgiera la solución y el decreto de las policías locales pareció que era una disputa interna entre Nuevo Encuentro y la Cámara por un lado y el Peronismo y el Frente Renovador por el otro. Pero la verdad es que siempre es una disputa de una interna de la policía bonaerense. Los políticos piensan que discuten sobre lo que ellos quieren pero en realidad están condicionados por su amigo policía que los lleva a una determinada posición. En este caso claramente la ley no salió porque la posición de Nuevo Encuentro y la Cámpora jugó con la bonaerense porque lo que no quiere la bonaerense es que la controlen y una fuerza separada de ella, disputaba el monopolio de la información que tiene la *cana*. Cuando eso sucede, nosotros tomamos la decisión de no participar porque no necesitábamos más bonaerense sino una policía municipal conducida que dependiera de nosotros y que trabaje en coordinación con la bonaerense, pero que sea una fuerza separada. Nuevo encuentro y la cámara no permitieron que Scioli y Granados hicieran eso y terminaron haciendo una resolución para que fuera una Unidad dentro de la bonaerense. Pero al final del camino el jefe de todos esos siempre era un bonaerense. Osea no era una policía local con autonomía respecto de la PBA. Los intendentes, los que la querían y los que no, la terminaron tomando porque incorporarán 500, 700 o 900 jóvenes y les daba trabajo. Era buenísimo pararse en la escuela y decir “acá están” pero no había atrás de eso una idea de una cosa seria. De algo que funcionara para lo que tenía que funcionar. La prueba de que yo tengo razón es que hoy es bonaerense. Ritondo y Ma Eugenia le pusieron el uniforme de la bonaerense. Todo esto fue fomentado por los comisarios de la bonaerense que no querían que le miren los papelitos.
- 2) Mira, el antecedente político es que en 2013 con Sergio le ganamos a Scioli y nuestra bandera más importante eran los

intendentes y era la seguridad. Scioli trata de incorporar este proyecto para ganarnos una bandera y además él siempre se paró en ese la seguridad que era un fuerte de él. Este es el antecedente político que condiciona el tratamiento. Granados estaba convencido de que él había sido uno de los intendentes que habían trabajado en la seguridad antes que todos. Yo lo fui a ver cuando era Intendente para que me muestre su sistema de seguridad.

- 3) No, de ninguna manera, la policía local siempre tendría que haber sido ir hacia la autonomía municipal y depender de los intendentes y eso no pasó nunca, de hecho fue al revés. La policía bonaerense hizo fuerza desde el ministerio de seguridad para tirarla hacia adentro de la policía. Hoy eso es policía bonaerense totalmente.
- 4) El desafío más importante que tenía era describir de una forma lo más real posible lo que estaba pasando, en cuanto al delito, el modus del delito al mapa del delito dentro del territorio. Nada de eso pasó. Cuando uno mira hoy la policía bonaerense tiene cuarenta mil policías más que cuando estaba Scioli y el delito siguió creciendo. Claramente no es un problema de cantidad sino de cuál es la función y el control de la policía. No hay control político sobre la policía. Hoy la policía toma el 911, hace patrullaje y recibe denuncias. Todo el control de la eficiencia lo tiene él para decidir si es o no eficiente.
- 5) El gobierno de María Eugenia en ningún momento entendió para qué estaban (la policía local). En su pre génesis tenía en su sentido, en su génesis perdió el sentido por que se lo incorporó abajo del bonaerense. Para María Eugenia que encima no era de la provincia, cuando uno llega al sillón del ministerio de la seguridad quiere tener todos los soldaditos, todo el poder. Cuando los intendentes dicen que queremos manejar la policía local en realidad están diciendo que no se quieren hacer cargo de la seguridad. Para que esto funcione hay que hacerse cargo, pero esto no pasa, ni los peronistas ni los del PRO. Nadie se quiere hacer cargo de la seguridad en el fondo. El gran problema de la Argentina es que la política no quiere romper los status quo, porque ellos están muy beneficiados con esa situación
- 6) No porque la idea era una pero se terminó implementando por los tiras y aflojes otra cosa. Sirvió solo para darle trabajo a 40.000

personas que no se controló de donde venían, que no tienen capacitación ni estaban preparados y que hoy siguen siendo parte de la fuerza.

- 7) ¿Cómo se podría solucionar esto de otra manera? Que el 911 y las denuncias no se hagan en las comisarías. Así vos tenes un control sobre lo que está pasando. La policía es la herramienta para prevenir y combatir la seguridad. El problema es que la política se corrió de la responsabilidad y hoy la que maneja la información de lo que pasa en el territorio es la policía. La justicia llama al comisario para ver si se vende droga, ¿qué hace el político? Lo mismo. El comisario es el que maneja el país. Lo que hay que hacer como todo en orden de la vida es tener sistemas de control cruzado de contralor para medir resultados y eficiencia. Son socios, administran el delito.

INFORMANTE CLAVE N°5

- 1) La normativa fue clarísima se creaba un ente tripartito, entre el intendente Municipal, la policía bonaerense que designaba quien estaba al frente y el ministerio de seguridad de la PBA. El intendente era parte y define que tipo de Policía local quería. Nosotros incluimos género, abordaje integral y un montón de políticas que la provincia aprobó y que obviamente era demasiado corto y se entiende la queja pero urgía el tema. Se había esperado demasiado tiempo. En 2015 cuando perdimos las elecciones todo eso se desarmo. Nosotros fuimos muy exigentes con la selección de ingreso, eso lo hicimos nosotros. El área de juventud nos proveyó de ayuda para hacer el proceso. Se tuvo en cuenta de manera plena el interés local.
- 2) Prevención del delito absolutamente, policías de proximidad, estar cerca de la gente. No hacer lo que siempre hace la policía que es ser bombero llegar tarde, contener pero no prevenir el hecho.
- 3) En parte sí porque desplazamos en aquel momento el delito. No recuerdo el número exacto pero formamos tres etapas de 280 efectivos. En total 800 agentes nuevos que formamos y sacamos a la calle. Todo lo que era desplazamiento, ubicación, etc estaba todo armado acorde a esa realidad. En principio la parte de distribución de estos agentes si lo logramos y cumplimos los objetivos. Todos esos desplazamientos los teníamos planificados. Lamentablemente

después eso se desarmó. Había un fuerte interés de la bonaerense en que todo esto no ocurra.

- 4) El tema de vencer la resistencia interna de la Policía bonaerense. Hay un hecho en los 90 que ilustra esto en la etapa de Arslanian quien compra un equipamiento encriptado para que no lo escuche la policía bonaerense. Nunca se pudo implementar porque la bonaerense se oponía. Hubo incluso un caso de un enfrentamiento entre la policía y la policía Buenos Aires 2. Es un ejército de 80.000 tipos armados, mal armada en la época de Duhalde. El tema detrás de esta oposición es el de la caja. Es el tema principal.
- 5) Yo creo que es buena, que hay que volver a insistir hay que implementarla pero no como antes sino hay que darle la responsabilidad solamente al municipio y correr a la policía bonaerense. No hay que darles ningún tipo de lugar porque lo único que hacen es obstaculizar. Cuando vos sumas 800 tipos a la calle, desplazas a la bonaerense de la calle y les tocas la caja. Para que funcione tiene que ser una conducción 100% local.
- 6) Si, absolutamente. Se mejoró la situación y al día de hoy se ven los buenos resultados. Se mantuvo a los jirones el criterio de proximidad y eso da buenos resultados hasta el día de hoy. Se nota un descenso en los hechos con heridos graves o asaltos con muertos. Ese tipo de hecho disminuyó. Antes no había policías y nadie que trabaje la temática de la policía de proximidad. Lo que terminó pasando también es que se desplace la venta de drogas a los pasillos de la villa. Ahí la policía deja hacer, regula el delito la policía.
- 7) Acompañando este reclamo de los intendentes, me acuerdo que tuve un argumento con Stolbizez quién dice que no le podíamos dar la policía a un intendente porque son fascistas. Pero el tema es que no podemos castigar a todos los municipios porque haya algún intendente malo. Está comprobado que la policía local mejora la seguridad en los barrios. Hay que implementarlas.

INFORMANTE CLAVE N°6

- 1) No, claramente no se tuvo en cuenta. La decisión de crearlas fue por la ausencia de patrullaje y prevención en los municipios. Armaron un modelo de policías locales que existe en el mundo pero para hacerlo rápido por política, obviaron muchos

mecanismos que deberían haber usado. Sentaron a la mesa a los municipios con la decisión tomada solo para convalidar parte de esa decisión. Como su situación era tan mala los municipios aceptaron eso como bueno, pero está muy lejos de lo que tenía que ser la policía local de la realidad operativa

- 2) Se armó para ganar la elección, la visión que tenían era de dos años, no tienen plan de carrera, ni jefatura, se la cedieron a los municipios, no tenían lugar físico para funcionar sino que lo ponían los municipios. no tenía visión desde hace más de dos años. La lectura era netamente electoral.
- 3) No, quizás se alcanzaron desde lo político. Se logró un resultado desde ese lado, se pasó a que los municipios dejarán de pedir más policías. Eso era pan para hoy hambre para mañana. Fueron unos 20.000 o 25.000 efectivos más o menos 300 o 400 efectivos en el caso de San Isidro. Casi que duplicaban el personal que tenías en cada comisaría.
- 4) El desafío era la disuasión de proximidad, la cercanía era un efecto muy bien visto por la sociedad, el objetivo estaba puesto donde había más afluencia de gente y que no era estadística en un espacio. Un mismo efectivo podría estar en la entrada de las escuelas, después en un banco cuando abre y así. Nosotros creamos la Policía Metropolitana arranque con una policía de proximidad, lo que vos tenés es la cercanía con el ciudadano. Ese sabe que Juan es el policía que está en mi barrio, se genera empatía y conoce la dinámica del funcionamiento de barrio. Genera confianza, vínculos con la sociedad, parte del problema de hoy es la falta de confianza que existe entre el ciudadano y la policía. Si se revierte eso, la cosa empieza a cambiar. Los vecinos empiezan a controlar a los efectivos policiales y eso es bueno. A nivel policial estas mucho más efectivo del objetivo policial para poder ayudar. Los municipios brindaban comida, movilidad, cooperan en todo momento. La mayoría de los vehículos los compran los municipios. Se fusionan y complementan a las estructuras que ya tenían en materia de seguridad. La novedad fue el rol de proximidad.
- 5) Yo creo que son distintos esquemas, el de Vicente Lopez fue bueno porque el jefe de policía en ese momento tenía buen vínculo con todos y buena actitud con todos. El municipio estaba muy encima del funcionamiento, todo lo que es a nivel de seguridad, cuando vos convocamos a todos los actores, juntas a todas las áreas y

fuerzas, una mesa de trabajo para entender la problemática del lugar. Cada lugar es diverso, distinto y tiene su propia problemática. Robo automotor, comercio, entraderas, salideras, escruches, todos los problemas eran trabajos desde una mesa común. El policía local empezó a tener un lugar en la mesa y eso ayudó a integrarlos también.

- 6) En una primera instancia si colaboró en el corto plazo. En lo posterior no, la selección de personal había sido tan mala, a mediano plazo tuvieron muchos problemas, de corrupción , de sanción, etc. No hay que olvidarse que a diferencia de otras profesiones, le estás dando un arma al empleado. Hubo muchos problemas por la falta de preparación, casos de suicidios, todas las policías tienen un problema con el uso de armas fuera del horario laboral. El arma termina siendo una herramienta para solucionar problemas.
- 7) Yo creo que el formato de policía de proximidad es bueno. Pero no podemos tomar lo que se hizo como una experiencia. Si podemos tomar alguna experiencia, como por ejemplo que la prevención tiene que arrancar por el municipio. Tiene que haber una carrera, sanciones, pirámide de crecimiento y personas que puedan trabajar junto con la justicia. Si realmente no buscas trabajar en conjunto para tener una celeridad. El tema es que las UPPL terminan siendo un híbrido, no tenía plan de carrera. Sos agente de policía para toda la vida. No podían hacer horas extras y la decisión de a qué municipio iban era en conjunto

[1] Sain, Marcelo Fabián, “Dilemas políticos del gobierno federal frente a la reforma policial en Argentina”, Revista Derecho Penal y Criminología, Año II, N°1, Febrero de 2012.

- [2] Arslanian, 2004; Kessler, 2009; Sain, 2004
- [3] Véase en: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-12154.html>
- [4] Véase en: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-12155.html>
- [5] Véase en:
http://www.apropoba.com.ar/datos/legislacion_archivos/legislacion/ley13210.htm
- [6] Véase en: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13482.html>
- [7] Ley 13.482, Artículo N°71
- [8] Ley 13.482, Artículo N°61
- [9] Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [10] La falta de datos ciertos publicados por el Ministerio de Seguridad provincial desde 2009, obliga a revisar fuentes particulares como por ejemplo el Índice de victimización elaborado por el Laboratorio de Investigaciones sobre Crimen, Instituciones y Políticas (LICIP) de la Universidad Torcuato Di Tella, informes emanados de la Corte Suprema de Justicia en relación a homicidios, encuestas de consultoras privadas, etc.
- [11] Por el plazo de 12 meses, el cual venció en abril de este año, y no ha sido renovado al día de la fecha.
- [12] Véase en: <https://normas.gba.gob.ar/documentos/04g2oHNV.pdf>
- [13] Véase en <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-14-373.html>
- [14] Véase en <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13482.html>
- [15] Resolución 835, Artículo 3°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [16] Resolución 835, Artículo 7°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [17] Resolución 835, Artículo 8°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [18] Resolución 835, Artículo 5°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [19] Resolución 835, Artículo 2°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [20] Resolución 835, Artículo 7°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [21] Resolución 835, Artículo 20°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [22] Resolución 835, Artículo 6°, Inciso b. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [23] Resolución 835, Artículo 11°, Inciso b. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [24] Resolución 835, Artículo 6°, Inciso c. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>

- [25] Resolución 835, Artículo 17°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [26] Resolución 835, Artículo 1°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [27] Resolución 835, Artículo 23°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [28] Constitución de la Provincia de Buenos Aires (1994), Artículo 144. Véase en:
<http://www.gob.gba.gov.ar/dijl/constitucion.php>
- [29] Constitución de la Provincia de Buenos Aires, Artículo 191. Véase en:
<http://www.gob.gba.gov.ar/dijl/constitucion.php>
- [30] Véase en:
<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- [31] Resolución 835, Artículo 25°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [32] Saín, M, “Política, Policía y Delito: La red bonaerense”, Buenos Aires: Capital Intelectual, 2004.
- [33] USAID, “Policía Comunitaria. Conceptos, Métodos y Escenarios de Aplicación”, México, 2013
- [34] Resolución 835, Artículo 15°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [35] Resolución 835, Artículo 16°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [36] Resolución 835, Artículo 10°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>
- [37] Resolución 835, Artículo 14°. Véase en:
<http://es.slideshare.net/fabiandbrest/decreto-provincial-de-creacin-de-la-polica-municipal>