



**Estructuras de Gobierno
y Dirección de los Foros**

Vecinales de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires



Stephen Beaumont



**Estructuras de Gobierno
y Dirección de los Foros
Vecinales de Seguridad
de la Provincia
de Buenos Aires**

**Estructuras de Gobierno
y Dirección de los Foros
Vecinales de Seguridad
de la Provincia
de Buenos Aires**

Lic. Stephen Beaumont (MBA)



**Centro de Tecnología
para el Desarrollo**

Beaumont, Stephen

Estructuras de gobierno y dirección de los foros
vecinales de seguridad de la provincia de Buenos Aires.
- 1a ed. - La Lucila : Centro de Tecnología para el
Desarrollo - CENTED, 2008.

223 p. ; 21x14 cm.

ISBN 978-987-21260-4-9

1. Seguridad Pública. I. Título
CDD 364

Todos los derechos reservados. Hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

(c) 2008 by Centro de Tecnología para el Desarrollo - CENTED

Buenos Aires – Argentina

ISBN: 978-987-21260-4-9

El derecho de propiedad de esta obra comprende para su autor la facultad de disponer de ella, publicarla, traducirla, adaptarla o autorizar su traducción y reproducirla en cualquier forma, total o parcial, por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopia, grabación magnetofónica y cualquier almacenamiento de información; por consiguiente ninguna persona física o jurídica está facultada para ejercitar los derechos precitados sin permiso del autor y del editor por escrito. Los infractores serán reprimidos por las penas de los artículos 172 y concordantes del Código Penal (artículos 2, 9, 10, 71, 72, Ley 11.723).

*A todos aquellos Foristas que
relegan su beneficio personal
para que tengamos “un poco
más de seguridad.”*

Prólogo 2008

El contenido del presente libro consiste en la tesis “Estructuras de Gobierno y Dirección de los Foros Vecinales de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires,” de la Maestría en Dirección de Organizaciones (MADIOR), que cursé en el Instituto Universitario Naval, entre los años 2005 y 2006. Esta tesis se desarrolló bajo la dirección del Dr. Luís Vicat y se completó entre los meses de Junio y Julio de 2007. Si bien se presentó en Agosto de 2007, el traslado forzoso del IUN, entre los meses de Septiembre y Octubre, y los cambios de ubicación entre Noviembre y Marzo del 2008, contribuyeron a dilatar el proceso de aprobación de la misma. Es así que esta tesis se defendió públicamente el 20 de Agosto de 2008, ante un tribunal conformado por el Mag. Arnoldo Echezarreta, el C. N. (RE) Dr. Guillermo Montenegro y el Dr. José Manuel Ugarte.

Al haber pasado un poco más de un año entre que se terminó de escribir y la publicación, muchas cosas han cambiado. De hecho, hasta hubo una elección general que implicó un nuevo gobernador y por ende un nuevo Ministro de Seguridad, con su respectivo “equipo” (y van...). Si bien estoy tentado de empezar a escribir sobre las acciones / inacciones de la nueva gestión, esto

demandaría mucho más espacio que un simple prólogo, por lo que lo dejaré para algún futuro libro...

De todos modos, como se plantea en el desarrollo de la tesis, los cambios de gobiernos no son determinantes en el trabajo de los Foros. Por el contrario, al ser un fenómeno obligado dentro de un marco democrático, estos cambios deberían servir para potenciar el rol de los Foros, más allá del apoyo que reciban de cada ciclo ministerial y del correspondiente intendente de turno.

De la misma manera, se produjeron importantes cambios en la composición de algunos foros. Estuvieron los que, tristemente atados a sus respectivos intendentes, debieron dar un paso al costado al perder “su candidato.” En el otro extremo, existieron los que cambiaron su estructura interna por razones totalmente autónomas. En cualquiera de los casos, los cambios en cada foro repercuten directamente en el conjunto foral, ya que cualquier modificación en una parte de un sistema causará un efecto en el sistema en su conjunto.

Por ende, más allá de que sea totalmente aplicable el presente análisis, es pertinente saber que el corte temporal del estudio se produce entre Junio y Julio de 2007.

Bs. As, 21 de Agosto de 2008

Prólogo

Al dedicarle un libro a una persona muy querida, escribí, entre otras cosas, “Roads are for journeys, not destinations.” Aquella sublime frase de Buddha se aplica, en mi opinión, a la experiencia de los Foros de Seguridad: no se si, en última instancia, son una solución, pero no dudo de que son, en sí mismos, caminos. Así comencé, en el 2002, a descubrir una nueva dimensión de nuestra querida democracia representativa. La crisis de credibilidad institucional había dado lugar a una ley que confería quizás demasiadas atribuciones a determinadas Organizaciones de la Sociedad Civil. “Un experimento que les salió mal,” me dijo una vez un amigo. Creo que es un mal pensado, después de todo, los dirigentes políticos solamente piensan en beneficiar a la sociedad y nunca en su beneficio personal. ¿O no?

Sea como sea los Foros despegaron. Los gobiernos cambiaron, pasaron tres gobernadores, doce ministros de seguridad e incontables funcionarios varios. Algunos colaboraron con el desarrollo de los Foros, otros los ignoraron, deseando que ni siquiera existan y también hubo quienes buscaron capitalizar políticamente el trabajo de los Foros, como si fuese mérito propio. ¡Las

cosas que se hacen por una candidatura... o por algún puestito! Pero los Foros lograron prevalecer.

Lógicamente, más allá de los verdaderos desinteresados representantes de la sociedad civil, por los foros también pasó una variada fauna. ¿Qué buscaban? Algunos pretendían usufructuar políticamente de la visibilidad en la esfera pública que les brindaba el rol, otros necesitaban consolidar o defender su caudillismo de barrio, había quienes encontraban, en la atención dispensada por los medios de comunicación y dirigentes locales, un alivio momentáneo para su baja autoestima, y por supuesto no podían faltar aquellos que buscaban algún “negocito.” Pero los Foros lograron prevalecer.

Todo esto y más, marcó este camino de aprendizaje y descubrimiento. Alguna vez, cuando asumí la presidencia del Foro, un prestigioso juez me dijo “te vas a enterar de cosas que la gente común ni se imagina.” Se quedó corto. En palabras del cineasta Pablo Trapero, “la cana es un mundo aparte.”

Las Organizaciones de la Sociedad Civil se encuentran pobladas de personas comunes a las cuales las situaciones particulares de la vida las llevaron a tomar posiciones relevantes en la defensa, reivindicación o fomento de determinados derechos inherentes a los ciudadanos.

Desde la madre que pierde un hijo, víctima de un “accidente de tránsito” y busca cambiar las leyes, o quienes ven afectado a algún ser querido por una determinada enfermedad y dedican sus recursos para encontrar formas en las cuales mejorar la calidad de vida del resto de personas que padecen lo mismo, hasta quien, como simple observador, se indigna ante la degradación del medio ambiente, las experiencias personales, y de nuestros seres queridos, condicionan y potencian nuestra participación en el Tercer Sector. Lejos estoy de ser una excepción. Habiendo presenciado las fallas, falencias, ineficiencia, falta de recursos y actos de corrupción dentro del “Sistema de Seguridad Pública de la Provincia de Buenos Aires,” no podía permanecer indiferente.

La participación también nos confiere poder. Dejamos de ser espectadores pasivos, aunque “opinólogos,” para asumir un rol activo. Claro que, como en cualquier otra área, la participación por si sola no garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos. La administración de la seguridad pública es un tema altamente complejo y multidisciplinario, no exento de los vicios que afectan al resto de las áreas de la administración pública. Por ello, el trabajo de presidente de foro se termina convirtiendo cada vez más en un rol político; exigimos, reclamamos, denunciamos, pero a su vez pactamos, negociamos, toleramos...

Con el Ministerio, con la policía, con los políticos, con otros foros, dentro de nuestro propio foro, con los vecinos... *“Quid pro quo.”*

Agradecimientos

Existe mucha gente a la que debo agradecerle por haber colaborado, directa o indirectamente, en la concreción de esta tesis. Algunos han sido actores conscientes de su rol protagónico, otros han sido colaboradores involuntarios en este proceso de aprendizaje colectivo. Más allá del compromiso voluntario o no, debo mencionar a las siguientes personas:

En primer lugar al Director de esta Tesis, Luis Vicat, de quien obtuve un aprendizaje que ha excedido ampliamente lo específico para este trabajo.

A quienes creyeron que yo era el indicado para presidir el Foro de Seguridad de Vicente López 1ª, es decir a los representantes de las entidades que inicialmente me eligieron y luego me acompañaron: Roberto Brey (Cámara Empresaria de La Lucila), Angel Cabarcos (Asociación Vecinal de Olivos-La Lucila), Carlos Gómez (Centro de Almaceneros de Vicente López), Alberto Noguerras (Junta Vecinal Barrio Enamour), Norman Mercer y Gonzalo López Huck (Rotary Club de Olivos), Ernesto Morán (Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos de Olivos), Sandra Salvatori (Amici de la Cultura Italiana) y a todos aquellos que han participado en menor medida.

A los Presidentes y otros integrantes de otros Foros “vecinos” con los que compartí o comparto esta función: Carlos Mari (Villa Martelli 4^a), Carlos Devitta (Carapachay 6^a), Gloria Lafita (Barrancas 4^a y Foro Municipal de San Isidro), Jorge Ferrer (Martínez 2^a y Foro Municipal de San Isidro), Arturo Grisman (Don Torcuato 4^a), Eduardo Feijoo (Tigre 1^a), Carlo Rabus (Beccar 5^a), Carlos Ance (San Isidro 1^a), Néstor Alemanni y Oscar Penchoff (Balneario 5^a), Hector Sintora (Florida 2^a), y a todos los demás que brindaron información para este trabajo.

A los funcionarios de la Policía de la Provincia de Buenos Aires con quienes compartí mi rol de Presidente de Foro y me ayudaron a comprender mejor el verdadero funcionamiento de su institución: Comisionado Mateo Barragán, Inspector Luís Pozzoli, Capitán Juan Carlos Petrilli, Capitán Gabriel Caballero, Teniente 1° Maximiliano Moreno y a todos aquellos con quienes circunstancialmente me tocó trabajar.

Finalmente, un agradecimiento especial a todos aquellos que, aun atentando contra la esencia y hasta la existencia de los Foros de Seguridad, me brindaron una mayor motivación para llevar a cabo el primer trabajo académico a nivel de Tesis de Maestría acerca de esta novedosa modalidad de participación comunitaria.

Índice

Introducción (Justificación de la investigación, Planteo del problema, Objetivos generales y específicos, Marco teórico, Hipótesis de trabajo y Metodología del trabajo)	19
---	----

Parte 1: Marco Teórico

La relación entre el Estado y el Tercer Sector.

Capítulo 1 Las Organizaciones de la Sociedad Civil

1.1 Breve historia de la Sociedad Civil en la Argentina	64
1.2 El origen de las Organizaciones de la Sociedad Civil	66
1.3 La conformación del tercer sector en la Argentina	66
1.4 Organizaciones intermedias	68
1.5 Organizaciones de primer y segundo grado	70

Capítulo 2 El Estado y su sistema de Seguridad Pública

2.1 El sistema de gobierno en la Argentina	72
2.2 El Gobierno de la Provincia de Buenos Aires	75
2.2.1 El poder Ejecutivo	77
2.2.2 El poder Legislativo	78
2.2.3 El poder Judicial	79
2.3 El Ministerio de Justicia	79

2.4 El Ministerio de Seguridad

2.5 La policía bonaerense

2.6 Los municipios

Capítulo 3 Los Foros de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires

3.1 La creación de los Foros de Seguridad

3.2 La Ley de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires - N° 12.154

Parte 2 Desarrollo

De la teoría a la realidad: los Foros de Seguridad en la práctica

Capítulo 4 Los Foros hoy

4.1 La situación actual

4.2 Las luchas por el marco legal

4.3 La relación con la policía

4.4 El poder real de los foros

Capítulo 5 Estructuras de Gobierno y Dirección de los Foros Vecinales de Seguridad

5.1 Los recursos humanos en los Foros Vecinales de Seguridad

5.2 La administración de recursos humanos

5.3 Principales problemas en la administración de recursos humanos

Capítulo 6 El problema estructural de fondo

6.1 El financiamiento en las organizaciones de la sociedad civil

6.2 ¿Cómo puede funcionar un Foro?

Capítulo 7 Conclusiones finales

Anexo 1 - Cuestionario: Encuesta de opinión entre integrantes de Foros de Seguridad

Bibliografía

Introducción

“Al venir a esta escuela ustedes se comprometen en una tarea no tanto de adquisición de conocimientos cuanto de realización de esfuerzos intelectuales mientras se someten a la crítica. Pueden conseguir cierto caudal de conocimientos, y no deben lamentarse por las horas empleadas en acumular lo que acabarán por olvidar, pues la sombra del conocimiento perdido al menos los protegerá de muchas ilusiones. Pero vienen a una gran escuela no para adquirir conocimientos, sino para adquirir artes y hábitos: el hábito de atención, el arte de la expresión, el arte de darse cuenta en un simple momento de una nueva idea, el hábito de someterse a censura y a refutación, el arte de indicar asentimiento y desacuerdo de manera graduada y medida, el hábito de fijarse en los detalles con exactitud, el hábito de saber hacer las cosas a su tiempo, el gusto y la discriminación, el valor mental y la sobriedad mental. Sobre todo, ustedes vienen a una gran escuela para conseguir el conocimiento de ustedes mismos”.

Discurso de William Cory, profesor de Eton, a sus alumnos, 1865.

Los Foros Vecinales de Seguridad han sido propuestos, creados por ley e implementados para introducir una mejora en el sistema de seguridad pública de la Provincia de Buenos Aires. Sin embargo esta expectativa se ha cumplido en una pequeña parte, ya que el propio

Ministerio de Seguridad de la provincia reconoce, en un documento de Agosto del 2005 (Cuadernos del Foro – 1 - La participación comunitaria: un nuevo modelo democrático en la construcción de la seguridad), que *“La contrarreforma iniciada en 1999, a dos años de puesta en marcha la transformación del sistema de Seguridad de la provincia de Buenos Aires, tuvo en el proceso de participación comunitaria uno de sus más graves impactos. En efecto, al momento de emprenderse la contrarreforma se habían sentado las bases de una novedosa práctica social con la organización y funcionamiento de 354 Foros Vecinales y 50 Foros Municipales de Seguridad. Es necesario señalar, sin embargo, que al comienzo de esa coyuntura histórica hubo que iniciar un proceso de sensibilización popular para la participación comunitaria en materia de seguridad, puesto que a la novedad de la propuesta se le unía el temor de la comunidad a participar en la temática.”*

A la hora de presentar un cuadro de situación actual, se indica que *“La interrupción de este proceso y las consecuentes marchas y contramarchas efectuadas desde 1999 dejaron sin direccionalidad técnico-política y sin acompañamiento directo a estos espacios de participación ciudadana. Las consecuencias de este abandono hoy pueden sintetizarse en la siguiente caracterización:*

a) Las diferentes instancias de participación comunitaria en seguridad propuestas por la Ley 12.154 que aún existen, se han debido a estrategias de actuación voluntarias, en algunos casos acompañadas por el ejecutivo Municipal pero sin asistencia orgánica del Ministerio de Seguridad de la provincia.

b) Existen en la actualidad diversas modalidades de actuación de los espacios de participación comunitaria propiciados por la Ley, algunas de las cuales son dignas de mérito, en tanto que otras se alejan claramente de la función para las que fueron creadas.

c) En muchos casos advertimos una clara manipulación externa (policial, político-partidaria) que debilita la credibilidad en éstos espacios por parte de la ciudadanía en su conjunto.

d) Escasa o nula oferta de capacitación de las diversas instancias para que pudieran ejercer plenamente el derecho que les otorga la Ley de Seguridad Pública 12.154.

e) El debilitamiento señalado generó una afectación directa en cuanto a la legitimación social de éstos espacios, inhabilitándolos para desarrollar plenamente la misión encomendada.”

De esto podemos deducir que el potencial de impacto social debería ser mayor de lo que es actualmente y consecuentemente surge la pregunta:

¿Cuáles son los parámetros de funcionamiento, eficacia y eficiencia de las Estructuras de Gobierno y Dirección de los Foros Vecinales de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires?

El objetivo general de esta tesis consiste en analizar las Estructuras de Gobierno y Dirección de los Foros Vecinales de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires para comprender mejor el funcionamiento, eficacia y eficiencia de estas organizaciones. En cuanto a los objetivos específicos, consisten en:

- Analizar las estructuras de Gobierno y Dirección actuales de los Foros Vecinales de Seguridad
- Explicar los mecanismos de funcionamiento de estas estructuras y su impacto en el desempeño de los Foros.
- Describir la dinámica interna que tiende a tener cada Foro de acuerdo con su estructura de Gobierno y Dirección.

- Analizar posibles mejoras y formas de implementación de las mismas, para así optimizar el funcionamiento, eficacia y eficiencia de estos Foros.

En cuanto a la metodología de trabajo,

- Este trabajo se basa en un diseño explicativo.
- Los datos del trabajo se obtendrán:
 - o De fuentes bibliográficas.
 - o De campo: Reuniones de Comisión Directiva, Asambleas Forales, reuniones Inter-forales, reuniones oficiales y otras actividades desarrolladas en el marco de la Presidencia del Foro Vecinal de Seguridad Olivos-La Lucila (Comisaría 1^a de Vicente López).
 - o Entrevistas específicas con actores relevantes al tema de la tesis.
- Los datos utilizados serán diacrónicos, desde la creación de los Foros Vecinales de Seguridad, en 1998, hasta la actualidad.

Finalmente, la hipótesis de trabajo central de este trabajo es que **los Foros Vecinales de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires no son eficientes por el incorrecto funcionamiento de sus Estructuras de Gobierno y Dirección.**

Parte 1: Marco Teórico
La relación entre el Estado
y el Tercer Sector

Capítulo 1:

Las Organizaciones de la Sociedad Civil

“Las organizaciones sin fines de lucro cumplen los propósitos más nobles de nuestra sociedad. Nos educan, alimentan nuestras almas con música y arte, dan de comer a nuestros pobres y protegen a los desvalidos entre nosotros. Son los custodios de nuestra conciencia nacional, obligando y punzando a nuestro sistema de gobierno para que sostenga los principios de la democracia. Emplean individuos con extraordinario coraje y altruismo, quienes arriesgan sus vidas en conflagraciones y purulentos asentamientos para el engrandecimiento de la humanidad. Sostienen los más altos valores de civilización: conocimiento, belleza, caridad y libertad.”

Herzlinger, Regina, 1995, Financial Accounting and Managerial Control for Non-Profit Organizations, Southwestern.

1.1 Breve historia de la Sociedad Civil en la Argentina

El origen de las organizaciones sin fines de lucro en Argentina comienza en la época colonial y el período de la Independencia, por lo cual su existencia es anterior a

la consolidación del Estado, en el Siglo XIX. Lo primero que surge es la importancia de la Iglesia Católica, debido fundamentalmente a las características de la colonización española de América. Por un lado estaban las acciones asistenciales de las parroquias y congregaciones religiosas como los franciscanos y jesuitas y por otro las instituciones asistenciales independientes. Las instituciones más importantes eran las capellanías (donaciones de dinero o bienes otorgadas por un particular a una institución eclesiástica a cambio de que la institución celebrara un cierto número de misas), las cofradías (reuniones de fieles que auxiliaban al clero en el sostenimiento del culto) y las hermandades (asociaciones basadas en la igualdad y el mutuo auxilio que tenían un fin piadoso). Dentro de esta última categoría existió una que fue particularmente importante: la Hermandad de la Santa Caridad, fundada en 1727, tuvo como fin enterrar a los pobres y a los reos ejecutados y desarrollar acciones de beneficencia. Con posterioridad, debido a la oposición de un grupo de párrocos, deja de realizar los entierros de pobres y se dedica a prestar servicios médico-asistenciales a los más necesitados. Así crean el Hospital de Mujeres, la Casa de Huérfanos y la Casa de Niños Expósitos. En la época colonial, además, aparecen las primeras fundaciones creadas por congregaciones religiosas, dedicadas al desarrollo de la educación. La Universidad Real y

Pontificia de Córdoba del Tucumán, fundada por los jesuitas, es considerada la primera Fundación Argentina.

Al lograrse la independencia de la Corona Española el nuevo gobierno comenzó a recortar ciertas atribuciones de la Iglesia Católica. Por ejemplo se le quitó el control a organizaciones asistenciales como orfelinatos o asilos y algunas instituciones fueron expropiadas y disueltas, como la Hermandad de la Santa Caridad. En 1823, el gobierno de Buenos Aires convocó a las damas de la alta sociedad para constituir la Sociedad de Beneficencia. Dicha institución tenía como misión “la dirección e inspección de las escuelas de niñas, de la Casa de los Expósitos, la Casa de Partos públicos y ocultos, del Hospital de Mujeres, del Colegio de Huérfanas...” Esta Sociedad estaba integrada por esposas y parientes próximos a los grandes terratenientes, comerciantes, y propietarios de la ciudad y provincia de Buenos Aires y se hallaba presidida por la Primera Dama.

A principios del Siglo XX cobraron importancia las asociaciones mutuales y cooperativas. En 1898 colonos franceses fundaron la primera cooperativa rural, de seguro contra granizo y crédito: El progreso agrícola. En áreas urbanas, el censo de 1914 registró 40 cooperativas, dedicadas principalmente a actividades de crédito y consumo. Una de las más importantes fue el Hogar

Obrero, fundada en 1905 por miembros del Partido Socialista. Esta institución convocó, en 1919, el Primer Congreso de Cooperativas Argentinas, en donde se elaboró un proyecto que fue uno de los antecedentes de la Ley de Cooperativas (11.388) de 1926. Por otra parte el Museo Social Argentino fue la sede del Primer Congreso Internacional de Mutualismo y Previsión Social, en 1916. En la década del veinte también proliferaron otro tipo de asociaciones, relacionadas directamente con los barrios: sociedades de fomento, clubes, bibliotecas populares, etc.

Con el gobierno de Juan Domingo Perón se produjeron importantes cambios en varios sectores, incluyendo el de las organizaciones sin fines de lucro. En primer lugar se disolvió la Sociedad de Beneficencia y se creó la Fundación Eva Perón, modificando el tradicional vínculo entre el Estado y la filantropía de las clases altas. También se desarrolló el sistema nacional de seguridad social, creando el Instituto Nacional de Previsión Social. En cuanto a los sindicatos, los pequeños fueron reemplazados por grandes sindicatos agrupados por rama de actividad, independientes de cada empresa. Además se creó la Confederación General del Trabajo para mediar entre los trabajadores, los sindicatos y las empresas.

Después de la caída de Perón en 1955 y la serie de golpes militares, alternados con cortos períodos democráticos, que prosiguieron hasta 1983, tanto el desarrollo de las entidades sociales como la participación de la sociedad en las mismas se vieron profundamente marcadas por las luchas ideológicas, no dejando demasiado lugar para un verdadero crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro propiamente dichas.

Los últimos veinte años han traído un desarrollo espectacular de las organizaciones de la sociedad civil, tanto en cantidad como en diversidad de trabajos realizados. Según estadísticas elaboradas a partir de datos de la Base del CENOC (en 1999) en cuanto a la década de inicio de actividades de cada organización, se obtuvieron los siguientes resultados: el 55% de las organizaciones incluidas en esta base de datos refieren al inicio de actividades en la década del 90; el 16,6% en la década del 80; el 4,2% en la década del 70; 3,4% en la década del 60; el 2% en la década de 50; el 1,3% en la década del 40; el 3% en las primeras 4 décadas del siglo XX.

1.2 El origen de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Las causas del surgimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil se ha venido estudiando hace tiempo y en muchas partes del mundo; más allá de las características distintivas de cada país, y para el caso de cada región dentro de los mismos, se han podido detectar características comunes que explican la emergencia y el desarrollo del sector sin fines de lucro. Hoy en día, se reconocen cinco principales teorías que intentan explicar el origen de estas organizaciones. A continuación analizaremos brevemente cada una de ellas:

Teoría de las fallas del mercado y del estado

La teoría de las fallas del mercado y del estado es la más conocida y una de las más aceptadas. Esta teoría fue desarrollada por el economista Burton Weisbrod para intentar reconciliar la persistencia de las organizaciones sin fines de lucro con la teoría económica clásica (Weisbrod, 1977).

El punto de partida de esta teoría consiste en las “fallas” del mercado a la hora de producirse una cantidad suficiente de bienes públicos. Los bienes públicos son

bienes que están disponibles para todos, independientemente del hecho de haber pagado ó no por ellos. Ejemplos de estos bienes son: un medio ambiente sin contaminación, la seguridad para todos los ciudadanos, etc. De hecho, la economía clásica no solo reconoce esta limitación por parte del mercado sino que es ésta la principal justificación para la existencia del estado. Pero a su vez, el estado también presenta limitaciones a la hora de producir suficientes bienes públicos. La causa de esto, según Weisbrod, radica en la decisión de cuales deben ser los bienes públicos producidos y en que cantidades. En las sociedades democráticas estas decisiones reflejarán las preferencias del votante promedio, dejando a muchos con necesidades no cubiertas.

Ante esta situación de insatisfacción de necesidades por una parte de la población, ellos recurrirán a las organizaciones sin fines de lucro para que provean aquellos bienes públicos que ni el mercado ni el estado están en condiciones de proveer.

Teoría de la oferta

Esta teoría utiliza la teoría de las fallas del mercado y el estado como punto de partida, afirmando que estas fallas son condiciones necesarias pero no suficientes para el

desarrollo del sector sin fines de lucro. De acuerdo con la teoría de la oferta, la segunda condición necesaria es la aparición de personas con la iniciativa de crear organizaciones sin fines de lucro para satisfacer esta demanda. Estas personas son los “emprendedores sociales” (James, 1987).

La teoría sostiene, además, que aparecerán mayor cantidad de “emprendedores sociales” en aquellas sociedades donde existe una fuerte competencia entre religiones, debido a que cada una de éstas se esforzará más para atraer a mayor cantidad de adherentes.

Sin embargo, el aspecto causal de la pluralidad religiosa no parece, por sí sólo, ser justificación para la aparición de una mayor cantidad de “emprendedores sociales”, ya que en la Argentina ha existido, históricamente, un predominio muy grande de la Iglesia Católica y, no obstante, han abundado los “emprendedores sociales”.

Teoría de la confianza

Al igual que la anterior, esta teoría también toma como punto de partida a las fallas de mercado y el estado, pero enfatiza el aspecto de credibilidad de los oferentes por sobre la oferta en sí. Se basa principalmente en el fallo contractual, proveniente de las asimetrías de información

que existen, entre los consumidores y los proveedores. Esta asimetría puede deberse a variados factores, como por ejemplo que, quien contrata un servicio no es quien lo utiliza (el caso de la educación de nuestros hijos), que el servicio sea difícil de evaluar por el usuario (prestaciones médicas complejas), etc. (Krashinsky, 1986). Al no poder, el consumidor, evaluar satisfactoriamente el producto o servicio, es razonable basar su decisión en la confianza que le inspira la organización proveedora del mismo.

Como las organizaciones sin fines de lucro se encuentran imposibilitadas de distribuir sus ingresos entre sus directivos, este factor llega a constituirse en un criterio de valor agregado para la provisión de productos o servicios por parte de la organización (Beaumont, 2004). Además, esta limitación ocasiona que las personas que se involucran en las organizaciones sin fines de lucro no lo hagan simplemente por un beneficio económico (Hansmann, 1987).

Teoría de la interdependencia

Las teorías planteadas hasta aquí suponen que la relación entre las organizaciones sin fines de lucro y el estado es conflictiva y competitiva. De acuerdo con esta visión, el desarrollo del sector sin fines de lucro se debe, en el mejor de los casos, a las limitaciones inherentes del estado y, en

el peor de los casos, a la imposibilidad por parte del estado, de satisfacer todas las necesidades de una sociedad pluralista.

Sin embargo, este “paradigma de conflicto” no es la única manera de interpretar la relación del sector sin fines de lucro y el estado. A la par de los potenciales motivos de conflicto, se encuentran potenciales elementos de cooperación mutua e interdependencia. Inclusive, es altamente probable que estos últimos dominen la relación (Salamon, 1987).

Bajo determinadas circunstancias, al estado le resulta más conveniente delegar en las organizaciones sin fines de lucro determinadas prestaciones. Por esto, al incrementar la inversión social, el estado crearía las condiciones para un mayor desarrollo del tercer sector.

Teoría de los orígenes sociales

La teoría de los orígenes sociales del sector sin fines de lucro (Salamon & Anheier, 1996) propone una relación entre los sistemas de gobierno (siempre dentro de modelos democráticos) y el resultante tamaño del tercer sector. Plantea, por ejemplo, que en estados con modelos liberales o social demócratas, el tamaño del tercer sector variaría en forma inversamente proporcional con la magnitud del

gasto estatal en promoción social. En cambio, en regímenes corporativistas o estatistas la relación será directamente proporcional, aumentando el tamaño del tercer sector a medida que aumenta el gasto estatal (ver Figura 1).

		Tamaño del 3er Sector	
		Bajo	Alto
Gasto Estatal en Bienestar Social	Bajo	Estatista	Liberal
	Alto	Social Demócrata	Corporativista

Figura 1: Modelos de Conformación del Tercer Sector

1.3 La conformación del tercer sector en la Argentina

La clasificación de las Organizaciones Sin Fines de Lucro en la Argentina se realiza actualmente de acuerdo a dos parámetros:

- La forma constitutiva que las mismas adoptan
- La finalidad que persiguen (más allá del bien común)

Clasificación de acuerdo con su forma constitutiva

De acuerdo al Artículo 33 del Código Civil argentino, las Organizaciones Sin Fines de Lucro son aquellas asociaciones y las fundaciones que posean las siguientes características:

- Tener por principal objeto el bien común.
- No tener finalidad lucrativa.
- Poseer patrimonio propio.
- Ser capaces por sus estatutos de adquirir bienes.
- No subsistir exclusivamente de asignaciones del Estado.
- Obtener autorización del Estado para funcionar.

Debido a la generalización del Código Civil hay Organizaciones Sin Fines de Lucro que son consideradas asociaciones civiles en un sentido amplio pero que responden a leyes, regulaciones y autoridades de contralor propias. Estas organizaciones son las cooperativas, mutuales, sindicatos y obras sociales.

Las principales diferencias entre asociaciones civiles y fundaciones son las siguientes: La asociación civil posee un elemento subjetivo, sus miembros, a través de los cuales se fija el objeto que les traerá beneficios. La fundación, en cambio, consiste en un patrimonio de afectación dirigido por personas de existencia física o jurídica. Por ello ni el fundador ni los integrantes del Consejo de Administración son miembros de la fundación, sino que son quienes la constituyen y posteriormente la administran. Además, en una asociación la voluntad puede cambiar por la decisión de la mayoría de los asociados, en cambio en una fundación la voluntad está determinada por lo que ha establecido el o los fundadores en el acta fundacional y en el estatuto.

Existe además el caso de aquellas entidades que no tienen existencia legal como persona jurídica, pero que la constitución y designación de autoridades se acredita por escritura pública o instrumentos privados de autenticidad certificada por escribano público. A estas

entidades se las denomina simples asociaciones y son consideradas sujetos de derecho pero en este caso todos los miembros fundadores y administradores de la asociación asumen la responsabilidad solidaria por los actos de la misma.

Es decir que, de acuerdo con esta definición general y a las leyes, decretos, resoluciones particulares para cada caso, se pueden distinguir seis tipos principales de Organizaciones Sin Fines de Lucro legalmente constituidas:

- Asociaciones civiles
- Fundaciones
- Cooperativas
- Mutuales
- Sindicatos
- Obras sociales

Y una que, si bien carece de personería jurídica, de todos modos es considerada sujeto de derecho:

- Simples Asociaciones

Asociaciones civiles

En la actualidad, no existe en la Argentina una ley específica que regule orgánicamente a las asociaciones civiles, a diferencia de las otras cinco Organizaciones Sin Fines de Lucro mencionadas anteriormente. Por este motivo el organismo de contralor de jurisdicción nacional, es decir la Inspección General de Justicia, ha asumido el rol de legislar acerca de su constitución, funcionamiento, control y eventual disolución. A su vez los organismos equivalentes en cada provincia han seguido este camino.

Fundaciones

A diferencia de las asociaciones civiles, las fundaciones se encuentran reguladas por una ley específica; la Ley 19.836 – Ley de Fundaciones. Las fundaciones deben constituirse mediante el aporte patrimonial de una o más personas que debe posibilitar razonablemente el cumplimiento de los fines propuestos. En la actualidad el mínimo es de 12.000 pesos.

Cooperativas

Las cooperativas surgen a partir de fines del siglo XIX y en sus inicios fueron un fenómeno típicamente rural, sirviendo para que colonos organizaran sus actividades agropecuarias. Con el tiempo extendieron sus funciones

hacia otros rubros además del agropecuario, y surgieron cooperativas de crédito, de seguros y de vivienda, entre otras. Se encuentran regidas por la Ley N° 20.337- Ley de Cooperativas, sancionada en 1973. Esa misma ley también establecía un órgano único de fiscalización pública y de carácter nacional, el Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC), al que correspondía la facultad de otorgar personería jurídica. Actualmente el organismo de control de cooperativas y mutuales es el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM), y tiene entre sus objetivos la redacción de una nueva ley de cooperativas y mutuales.

Mutuales

Las mutuales o mutualidades surgen a partir de fines del siglo XIX y se encuentran estrechamente relacionadas con los inmigrantes europeos llegados a la Argentina. Se desarrollaron principalmente en áreas como la previsión social, la asistencia médica, los seguros y los servicios. En 1971 se creó, en reemplazo de la Dirección Nacional de Mutualidades, el Instituto Nacional de Acción Mutual (INAM) con el objeto de promover y auspiciar el desarrollo del mutualismo y actuar como institución de control con la facultad de conceder la personería jurídica. Estas organizaciones se encuentran regidas por la Ley N° 20.321- Ley Orgánica de Mutualidades. Actualmente el

organismo de control de cooperativas y mutuales es el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM), y tiene entre sus objetivos la redacción de una nueva ley de cooperativas y mutuales.

Sindicatos

Los sindicatos, al igual que las obras sociales, si bien son consideradas asociaciones civiles en sentido amplio, son sumamente cuestionadas a la hora de ser consideradas realmente Organizaciones Sin Fines de Lucro.

Los sindicatos surgen a mediados del siglo XIX, para representar los intereses individuales y colectivos de los trabajadores. A partir del gobierno de Juan Perón a mediados del siglo XX, se le asignó una gran importancia a la movilización de los trabajadores y por ende el papel que debían jugar los sindicatos. Actualmente los sindicatos están regidos por la Ley N° 23.551; Ley de Asociaciones Sindicales de Trabajadores, sancionada en 1988, y se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación. Si bien esta ley garantiza la libertad sindical, tanto para formar sindicatos como para afiliarse a los mismos, también establece la figura de la personería gremial, la cual es asignada al sindicato más representativo en su rama de actividad. Sólo estos sindicatos tienen derecho a constituir patrimonios de afectación (como las

cooperativas o las mutuales) y administrar sus propias obras sociales.

Obras Sociales

Las obras sociales se originan en las sociedades de socorros mutuos fundadas entre fines del siglo XIX y principios del XX. A partir de la década del 40, las sociedades de socorros mutuos, creadas en torno a la rama de actividad de sus miembros, fueron integradas en un sistema nacional de salud y pasaron a depender de los sindicatos reconocidos por el Estado. Actualmente las obras sociales están regidas por la Ley 23.660; Ley de Obras Sociales, sancionadas en 1989, y se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Salud y Acción Social. Los trabajadores en relación de dependencia están obligados a afiliarse a las obras sociales y sus empleadores están obligados a aportar a las mismas.

Simple Asociaciones

Las Simple Asociaciones son aquellas organizaciones que no poseen personería jurídica. Las mismas se pueden constituir por instrumentos públicos o privados (con firmas certificadas) de manera similar a aquellas que sí proceden con la obtención de la personería jurídica.

Un ejemplo frecuente de Simples Asociaciones lo constituyen aquellas conformadas con objetos sociales de alcance local (entiéndase dentro de un solo Municipio), que se constituyen con elementos similares a las Asociaciones Civiles propiamente dichas pero se limitan a presentarlo en su correspondiente Municipio y así obtener un reconocimiento Municipal como “Entidad de bien público.”

Clasificación de acuerdo con su finalidad

Academias nacionales y centros de investigación

Estas organizaciones son aquellas orientadas al estudio y la investigación de las ciencias, las letras o las artes. Generalmente no poseen beneficiarios directos sino que producen o publican trabajos de investigación, obras, etc. para el beneficio de la comunidad en general.

Bibliotecas populares

Estas organizaciones se encuentran reguladas por un organismo estatal denominado Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares (CONABIP), y son financiadas con un fondo especial formado por un porcentaje de los premios de los juegos de azar. Por tal

motivo estas organizaciones dependen en gran medida del Estado y pueden clasificarse como Entidades Intermedias.

De acuerdo con su sitio Web:

La Comisión Nacional Protectora de Bibliotecas Populares (CONABIP) es un organismo nacional dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación, cuyo objetivo es el apoyo, fomento y promoción de las bibliotecas populares.

Existen más de 2000 Bibliotecas Populares en todo el territorio nacional, la mayoría de las cuales reciben la protección de CONABIP.

La Ley 419 del 23 de septiembre de 1870, propiciada por Domingo Faustino Sarmiento, dio origen a la Comisión Protectora de Bibliotecas Populares, con el propósito de fomentar la creación y el desarrollo de estas instituciones, constituidas por asociaciones de particulares, con la finalidad de difundir el libro y la cultura.

En 1986, la Ley 23.351 de Bibliotecas Populares estableció los objetivos y el funcionamiento de la Comisión, y creó el Fondo Especial para Bibliotecas Populares.

Cámaras y otras entidades Empresarias

Estas entidades son aquellas que agrupan a empresas, comercios, profesionales, etc. y representan a sus asociados para obtener mejores condiciones para el desarrollo de estas actividades. Pueden participar en la constitución de la Cámara personas jurídicas o personas físicas. De acuerdo con la IGJ, las personas jurídicas deberán presentar los instrumentos que acrediten la representación ejercida en el acto de constitución de la Cámara y adjuntarse acta de reunión del órgano de administración que contenga la designación específica de los representantes. En tanto que para las personas físicas sólo se admitirá a empresarios o comerciantes de la actividad o ramo relacionados con el objeto de la Cámara, se hallen o no inscriptos como tales en el Registro Público de Comercio.

Cooperadoras escolares y de hospitales

Estas organizaciones son generalmente formadas por los mismos usuarios de los hospitales o escuelas con el propósito de contribuir al sostenimiento de las mismas. Para ello suelen recaudar fondos mediante rifas, ventas de bonos contribución o cobro de cuotas voluntarias. Además de esto reciben subsidios del Estado, debido a que contribuyen a la mejor provisión de los servicios

públicos de educación y salud. La Ordenanza 41.074 de la Municipalidad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sólo permite el funcionamiento de una cooperadora por instituto o establecimiento público, con la excepción de los centros de salud y acción comunitaria. Este principio también se aplica para todas las cooperadoras que funcionan en el país.

Entidades Religiosas no Católicas

Las entidades religiosas no católicas están sujetas a una doble inscripción y por lo tanto, a un doble reconocimiento: deben registrarse en la Inspección General de Justicia y en el Registro Nacional de Cultos, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, según lo estipula la Ley 21.745 de 1978 y el correspondiente Decreto Reglamentario 2037/79. Este organismo tiene como funciones registrar no sólo a las entidades sino a sus autoridades y estudiantes, confeccionar un fichero con las misiones establecidas en zona de frontera o de seguridad nacional y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en esta Ley. Las entidades religiosas no católicas pueden adoptar la figura legal de asociación civil o de fundación.

Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)

Las Organizaciones No Gubernamentales aparecen en Argentina en la década del setenta y se encuentran ligadas a la promoción del desarrollo social o la defensa de derechos, por ejemplo: derechos humanos, derechos civiles, discriminación, protección del medio ambiente, etc. Para ello suelen defender derechos colectivos frente al Estado o a las empresas privadas, denunciando las malas prácticas que cualquiera de estos sectores lleve a cabo. Las ONGs suelen constituirse, indistintamente, tanto como fundaciones ó asociaciones civiles.

Organizaciones de base

Estas organizaciones son aquellas ligadas a sectores populares, conformadas en el lugar geográfico de residencia de sus integrantes, generalmente villas o asentamientos. Es común que no se constituyan legalmente y suelen contar con el apoyo y asistencia de Organizaciones No Gubernamentales.

Organizaciones de colectividades

Estas asociaciones fueron formadas mayormente por colectividades de inmigrantes que han llegado a la Argentina entre fines del siglo XIX y principio del siglo

XX, siendo las más importantes las pertenecientes a las colectividades española e italiana.

Sociedades de fomento

Las sociedades de fomento surgen en la década del veinte, juntamente con la formación de barrios periféricos alejados del centro de la ciudad. A raíz de que los vecinos que allí se instalaban debían hacer frente a la escasez de adecuados servicios públicos y espacios de sociabilidad y educación, surgieron asociaciones que realizaban mejoras urbanas en el barrio, organizaban eventos deportivos y recreativos, etc.

Debido a que estas organizaciones están ligadas a los respectivos barrios y poseen un radio de acción delimitado geográficamente, se encuentran sometidas a la legislación del municipio correspondiente a su labor. De hecho la Ley Orgánica de Municipalidades de 1967 establece (en el artículo 27) que corresponde a la función deliberativa municipal reglamentar el funcionamiento de comisiones o sociedades de fomento. Esto trae como consecuencia que no exista una normativa general para todas las sociedades de fomento sino que cada municipio legisla sus propias normas. Por ello, estas organizaciones privilegian su relación inmediata con el Estado, por lo que es común referirse a ellas como Entidades

Intermedias, ya que sirven de nexo entre el Municipio y la comunidad.

1.4 Organizaciones Intermedias

Las Organizaciones o Entidades Intermedias son aquellas que se conforman como Organizaciones de la Sociedad Civil pero poseen un determinado apoyo y un marco regulatorio específico desde un determinado nivel de gobierno, Municipal, Provincial o Nacional, más allá de los requisitos generales para las Organizaciones Sociales en general. (Salamon, L. & Anheier, H. 1992. Roitter, M y González Bombal, I. 2000. Beaumont, S. 2004.)

El clásico ejemplo de Organizaciones Intermedias lo constituyen las Sociedades de Fomento. Obviamente son OSFL (constituidas casi exclusivamente como Asociaciones Civiles), pero también son Intermedias ya que, según la Ley Orgánica de Municipalidades (N° 6769/58), en su artículo 27° (Texto según Decreto-Ley 9117/78), inciso 27, se establece que “corresponde a la función deliberativa municipal reglamentar el funcionamiento de comisiones o sociedades de fomento.” Es decir que estas Sociedades de Fomento pueden considerarse Entidades Intermedias a nivel Municipal. A nivel

nacional, un ejemplo de Entidades Intermedias lo constituyen las Bibliotecas Populares, ya que su financiamiento se halla sustentado en la Ley N° 419 del 23 de septiembre de 1870.

El error más frecuente cuando se escucha el término Organización o Entidad Intermedia, es pensar que el término se refiere a “intermedia” entre la Sociedad en general y el Estado, cuando realmente se refiere a que son organizaciones “intermedias” entre la sociedad civil organizada y el Estado. (Beaumont, S. 2007.)

1.5 Organizaciones de primer y segundo grado

Las organizaciones descriptas anteriormente se refieren, en general, a Organizaciones de la Sociedad Civil de Primer Grado, pero existen también las de Segundo Grado.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil de Primer Grado son aquellas conformadas por personas físicas o, en limitados casos, personas jurídicas de naturaleza comercial (por ejemplo en las Cámaras y otras entidades empresarias).

En cambio las Organizaciones de la Sociedad Civil de Segundo Grado son aquellas que se encuentran conformadas por Organizaciones de la Sociedad Civil de Primer Grado. Los ejemplos más conocidos son las Federaciones aunque, en los últimos años, han sido creadas varias entidades de segundo grado que agrupan organizaciones que comparten determinados objetivos o características, identificándose como “Uniones de Entidades.”

Los criterios más comunes con los que se conforman las Organizaciones de Segundo Grado son:

- * Ubicación geográfica
- * Similitud de objetivos u objeto social.

En cuanto a su evolución cuantitativa, es lógico suponer que, a medida que aumente la cantidad de Organizaciones de Primer Grado, se conformarán cada vez más Organizaciones de Segundo Grado.

Capítulo 2:

El Estado y su sistema de seguridad pública

“El tema que he tratado de desarrollar en este libro también me fue sugerido por un olvidado texto de Ernest Hemingway, a quien le llamó la atención la acción destructiva que el ejercicio del poder causaba a la salud de los hombres públicos. Hemingway le atribuyó a un colega del periodismo norteamericano la teoría de que el poder afecta de una manera cierta y definida a todos los hombres que lo ejercen. Quiso decir que líderes políticos que llegaban sanos a las mayores alturas, tarde o temprano terminarían registrando en su salud esa acción implacable, propia de la posición suprema que habían alcanzado. Los síntomas de la enfermedad del poder, según la observación que Hemingway le atribuyó a su amigo, comenzaban con el clima de sospecha que lo rodeaba, seguía con una sensibilidad crispada en cada asunto donde intervenía y se acompañaba con una creciente incapacidad para soportar las críticas. Más adelante se desarrollaba la convicción de ser indispensable y de que, hasta su llegada al poder, nada se había hecho bien. En otra vuelta de tuerca, el hombre, ya enfermo se convencía de que nunca nada volvería a hacerse bien, a no ser que él mismo permaneciera en el poder. La teoría - sin duda compartida por Hemingway - agregaba que cuanto mejor y más desinteresado era un hombre, tanto más pronto lo

atacaría la enfermedad del poder, mientras que un hombre deshonesto conservaría su salud más tiempo ya que su propia falta de honradez lo protegería con una capa de cinismo.”

Nelson Castro. Enfermos de Poder. Vergara. 2005.

2.1 El sistema de gobierno en la Argentina

La forma del sistema de gobierno de la Argentina comienza a discutirse a partir de 1810 para finalmente plasmarse en la Constitución de 1853. Esta forma no era del todo homogénea y definida sino que, al día de hoy, se han producido una gran cantidad de cambios y modificaciones.

En Noviembre de 1852 Urquiza logró uno de sus objetivos más importantes: conformar el Congreso General Constituyente, que luego daría lugar a la Constitución de 1853. La redacción de la misma fue encargada a Benjamín Gorostiaga y Juan María Gutiérrez. Incluía las bases del liberalismo de la generación del '37 y algunos elementos pertenecientes al federalismo tradicionalista. Se fundamentaba en el Reglamento Orgánico y Estatuto Provisional de 1811, Leyes de la Asamblea General del año XIII, el Estatuto Provisional de 1815, Constituciones

de 1819 y 1826, pactos interprovinciales, obras de Juan Bautista Alberdi y Esteban Echeverría y la constitución de los Estados Unidos. Cuando finalmente se presentó el proyecto se manifestaron tanto discrepancias como coincidencias a la hora de sancionarla. Si bien todos coincidieron en la forma de gobierno y las libertades expresadas en el artículo 14 de dicha constitución, existieron discrepancias a la hora de definir la religión oficial del país, la capital y la nacionalización de los derechos de la aduana. La conciliación llegó pronto y dichas diferencias fueron modificadas y finalmente aceptadas. (Floria y Belsunce. 2001)

En esta primera constitución se estableció la organización del gobierno en relación a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial.

El Poder Ejecutivo: se estableció que iba a ser desempeñado por el Presidente de la Nación y acompañado por un Vicepresidente. Eran elegidos de forma indirecta y permanecían seis años en el poder.

El Poder Legislativo: se fijó el modelo bicameral. La Cámara de Senadores (dos representantes por provincia) y la Cámara de Diputados (proporcional al número de habitantes de cada provincia).

El Poder Judicial: se encontraba integrado por la Corte Suprema de Justicia y los tribunales inferiores. Se ocupaban de la justicia federal.

En la actualidad, el sistema de gobierno se encuentra estructurado de la siguiente forma:

El sistema de gobierno en la Argentina adopta la forma representativa, republicana y federal (Constitución Nacional, Art. 1º). El pueblo elige directamente a sus representantes. El Gobierno Federal está compuesto por tres (3) poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Poder Ejecutivo está desempeñado por el Presidente de la Nación; el Poder Legislativo es ejercido por un Congreso compuesto por dos Cámaras: una, de diputados nacionales; y otra, de senadores de las provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; el Poder Judicial es ejercido por la Corte Suprema de Justicia y por los jueces y tribunales de las diversas instancias y jurisdicciones. Además, son organismos permanentes del Poder Judicial: el Jurado de Enjuiciamiento y el Consejo de la Magistratura.

La Forma Representativa

La Constitución Nacional instituye una democracia representativa o indirecta, en la que los representantes

sólo ejercen el poder del pueblo durante el período que duran en sus mandatos.

En el Artículo 22 establece que “El pueblo no delibera ni gobierna, sino por medio de sus representantes y autoridades creadas por esta Constitución. Toda fuerza armada o reunión de personas que se atribuya los derechos del pueblo y peticione a nombre de éste, comete delito de sedición”.

Por otro lado, también se habilitan algunos mecanismos de democracia semi-directa, incorporados en el Capítulo de Nuevos Derechos y Garantías como:

Iniciativa popular (Art. 39 y Ley 24.747): los ciudadanos tienen el derecho de iniciativa para presentar proyectos de ley en la Cámara de Diputados, siempre y cuando ese proyecto tenga un consenso en la ciudadanía representado por la cantidad de firmas establecidas constitucionalmente.

Consulta popular (Art. 40): El Congreso, a iniciativa de la Cámara de Diputados, podrá someter a consulta popular un proyecto de ley. Existen dos alternativas: la primera, que la consulta sea vinculante (el voto de la ciudadanía es obligatorio, la ley de convocatoria no puede ser vetada y el voto afirmativo del proyecto por el pueblo de la Nación lo convertirá en ley, siendo su promulgación

automática); y la segunda, la consulta no vinculante (el voto de los ciudadanos no es obligatorio, puede ser convocado también por el Presidente de la Nación y la decisión ciudadana no obliga al Congreso a la sanción del proyecto).

La Forma Republicana

El vocablo República deriva del latín *respublica*, que significa “cosa del pueblo”. La república es la forma de gobierno en la cual los magistrados son electivos y temporarios.

La forma republicana está basada en la división, control y equilibrio de los poderes y tiene como fin último la garantía de las libertades individuales. Los principios que la inspiran son: Constitución escrita, separación de poderes, elegibilidad de los funcionarios, periodicidad de los mandatos, responsabilidad de los funcionarios, publicidad de los actos de gobierno y existencia de partidos políticos.

La existencia de una Constitución escrita que establece las responsabilidades de los funcionarios, la forma de su elección y la publicidad de los actos de gobierno, facilita el control ciudadano de los poderes instituidos.

La Forma Federal

Está basada en la división del poder entre el gobierno federal y los gobiernos locales, conservando las provincias “todo el poder no delegado por esta Constitución al Gobierno Federal” (Constitución Nacional, Art. 121).

La forma de gobierno federal permite el control y la cooperación recíproca entre las provincias y el gobierno federal, evitando la concentración de poder a través de su descentralización.

En este sistema, coexisten dos clases de gobierno: el nacional o federal, soberano, cuya jurisdicción abarca todo el territorio de la Nación, y los gobiernos locales, autónomos en el establecimiento de sus instituciones y sus constituciones locales, cuyas jurisdicciones abarcan exclusivamente sus respectivos territorios.

(Fuente: <http://www.argentina.gov.ar/argentina/portal/paginas.dhtml?pagina=295>)

Al ser el Poder Ejecutivo un órgano unipersonal constituido únicamente por el Presidente de la República, todas las actividades, competencias y funciones que debe cumplir constitucionalmente, o que dependen de él, son llevados a cabo por una serie de órganos extra-poderes (porque no integra ninguno de los

tres poderes) y de organismos administrativos que hacen de infraestructura operativa. El derecho constitucional siempre incorporó a esa estructura auxiliar del poder ejecutivo en la figura de los ministerios, que son órganos extra-poderes que se acoplan al ejecutivo sin realmente formar parte de él. La Constitución de 1853 estableció cinco ministerios, mencionándolos uno por uno. La reforma de 1898 amplió el número a ocho, dejando su estructuración a la ley ordinaria. Finalmente, la reforma de 1994 dejó la regulación del número de ministerios a lo que disponga la ley respectiva., pero incorporó la figura del Jefe de Gabinete de Ministros. Los Ministerios encuentran su naturaleza jurídica en el Art. 100 de la Constitución Nacional, del Capítulo Cuarto, referido al Jefe de Gabinete y demás Ministros del Poder Ejecutivo y en la “Ley de Ministerios”, que en realidad es el Decreto 977/95. (Floria, Carlos Alberto y García Belsunce, Cesar A. 2001)

A su vez, la organización del gobierno en relación a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial, se aplica también a los gobiernos provinciales y municipales.

2.2 El Gobierno de la Provincia de Buenos Aires

Al igual que las restantes provincias Argentinas, Buenos Aires adhiere a la organización del gobierno basado en la división de poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. A continuación se presentan brevemente algunos artículos relevantes de la constitución provincial.

Constitución de la Provincia de Buenos Aires 1994

Artículo 1.- La provincia de Buenos Aires, como parte integrante de la República Argentina, constituida bajo la forma representativa republicana federal, tiene el libre ejercicio de todos los poderes y derechos que por la Constitución Nacional no hayan sido delegados al Gobierno de la Nación.

Artículo 68.- El Poder Legislativo de la Provincia será ejercido por dos Cámaras, una de diputados y otra de senadores, elegidos directamente por los electores, con arreglo a las prescripciones de esta Constitución y a la ley de la materia.

CAPÍTULO II

De la Cámara de Diputados

Artículo 69.- Esta Cámara se compondrá de ochenta y cuatro diputados. La Legislatura, por dos tercios de votos del total de los miembros de cada Cámara, podrá elevar esta cantidad hasta cien como máximo. Se determinará con arreglo a cada censo nacional o provincial, debidamente aprobado, el número de habitantes que ha de representar cada diputado.

CAPÍTULO III

Del Senado

Artículo 75.- Esta Cámara se compondrá de cuarenta y dos senadores. La Legislatura, por dos tercios de votos del total de los miembros de cada Cámara, podrá elevar esta cantidad hasta cincuenta, como máximo, estableciendo el número de habitantes que ha de representar cada senador, de acuerdo con lo prescripto en el artículo 69.

SECCIÓN V

Poder Ejecutivo

CAPÍTULO I

De su naturaleza y duración

Artículo 119.- El Poder Ejecutivo de la Provincia será desempeñado por un ciudadano con el título de gobernador de la provincia de Buenos Aires.

CAPÍTULO III

Atribuciones del Poder Ejecutivo

Artículo 144.- El gobernador es el jefe de la Administración de la Provincia, y tiene las siguientes atribuciones:

Nombrar y remover los ministros secretarios del despacho.

.....

SECCIÓN VI

Poder Judicial

CAPÍTULO I

Artículo 160.- El Poder Judicial será desempeñado por una Suprema Corte de Justicia, Cámaras de Apelación, jueces y demás tribunales que la ley establezca.

2.2.1 El poder ejecutivo

En la actualidad el ejecutivo provincial se compone de una gran cantidad de organismos, entre los cuales destacan:

Ministerios, Secretarías y Consejos de Gabinete

Ministerio de Gobierno

Ministerio de Economía

Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos

Ministerio de Seguridad

Ministerio de Justicia

Ministerio de Asuntos Agrarios

Ministerio de la Producción

Ministerio de Salud

Ministerio de Trabajo

Ministerio de Desarrollo Humano

Dirección General de Cultura y Educación

Jefatura de Gabinete

Secretaría General de la Gobernación

Secretaría de Prensa y Comunicación Social

Secretaría de Derechos Humanos
Secretaría de Turismo y Deporte
Subsecretaría de Atención a las Adicciones
Secretaría de Política Ambiental
Comisión de Investigaciones Científicas (CIC)
Escribanía General de Gobierno

Organismos de la Constitución:

Asesoría General de Gobierno
Contaduría General
Fiscal de Estado
Honorable Tribunal de Cuentas
Junta Electoral
Tesorería General

(Fuente: <http://www.gba.gov.ar/html/organismos.htm>)

Para el presente trabajo, los organismos más relevantes son el Ministerio de Seguridad y el Ministerio de Justicia, por lo que se tratarán en detalle más adelante.

2.2.2 El poder legislativo

El Poder Legislativo consiste en un sistema bicameral, conformado por el Senado junto con la Cámara de

Diputados. Al Senado y a la Cámara de Diputados corresponde, esencialmente, el debate y la sanción de las leyes que luego son promulgadas por el Poder Ejecutivo. El Senado también es el órgano de control, en el equilibrio de poderes propio del sistema republicano.

El Senado

Hasta el año 1838, en que los legisladores otorgan facultades extraordinarias al Gobernador Juan Manuel de Rosas, el legislativo bonaerense apeló a un sistema unicameral, conformado por representantes del agro y la ciudad elegidos en comicios donde no votaba toda la población. Desde ese año, y hasta la batalla de Caseros (Febrero de 1852), en que es derrotado por el Gral. Urquiza, el gobernador Rosas concentrará la suma del poder público. Tras la derrota, una nueva Constitución es sancionada en la Provincia de Buenos Aires, estableciendo un sistema bicameral y creando la Asamblea Legislativa, compuesta por una Cámara de Diputados y otra de Senadores. Desde entonces y hasta el momento de la unificación nacional, la provincia de Buenos Aires será un estado autónomo cuyas instituciones de gobierno tendrán su sede en la Ciudad de Buenos Aires, tradicional centro político y económico del país.

Al concretarse la unificación nacional, en 1862, se planteó la necesidad de establecer una ciudad capital para la nueva nación, que pasaría a quedar bajo la jurisdicción del Gobierno Federal. El debate, entonces, gira en torno de la federalización de la ciudad de Buenos Aires, es decir, la cesión por parte de la Provincia de Buenos Aires del territorio de la mencionada ciudad al gobierno nacional. En 1880 la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires aprueba la cesión del territorio de la ciudad de Buenos Aires a la Nación Argentina.

El estado provincial determina entonces la fundación de una nueva ciudad que sería sede del Gobierno y del aparato administrativo provincial. En 1882 se coloca la piedra fundamental de la Ciudad de La Plata. En mayo de 1881, como uno de sus primeros actos de gobierno, el Gobernador Dr. Dardo Rocha decretó la formación de una Comisión que examinara planos y presupuestos para la construcción de los principales edificios públicos de la nueva ciudad. El concurso para la edificación del Palacio Legislativo fue ganado por los ingenieros Gustavo Heine y Jorge Hagenmann, de la ciudad de Hannover. La construcción del edificio comenzó el 29 de mayo de 1883, con la colocación de la piedra fundamental. Desde la cesión de la ciudad de Buenos Aires al Gobierno Federal, y hasta la inauguración del nuevo edificio, la legislatura provincial sesionará en el palacio donde

actualmente funciona la Dirección de Vialidad Provincial. El 4 de mayo de 1888 se celebró la primer Asamblea en el nuevo edificio, en la que ambas Cámaras fueron convocadas a participar de la apertura del período de sesiones de ese año y dejar inaugurado el nuevo Palacio Legislativo.

Las responsabilidades del Senado son tan amplias que van desde la atribución de prestar acuerdos para el nombramiento de jueces y de altos funcionarios (cuando la Constitución así lo requiere), hasta la potestad de interpelarlos o juzgarlos políticamente cuando fueren formalmente acusados por la Cámara de Diputados. También pueden los senadores pedir informes sobre cualquier tema que influya en el bienestar, la vida o el patrimonio de los bonaerenses. Es en la Legislatura donde se dictan las leyes que establecen impuestos y contribuciones; se analiza, debate y aprueba anualmente el presupuesto de la Provincia, se ejerce la facultad de crear o suprimir empleos; fijar las divisiones territoriales para la mejor administración; conceder indultos y acordar amnistías; aprobar o desechar los tratados que el Poder Ejecutivo celebrase con otras provincias y dictar todas las normas que fueren menester para una mejor organización o para satisfacer requerimientos de interés público.

En la actualidad el Senado está compuesto por 46 Senadores que provienen de 8 secciones electorales en las que se divide la Provincia. Estos Senadores pertenecen a 3 fuerzas políticas. Ellas son: Frente para la Victoria (23 senadores), Partido Justicialista (15 senadores) y Unión Cívica Radical (8 senadores).

La Cámara de Senadores de la Provincia es presidida por el Vicegobernador, máxima autoridad de esta Cámara Alta, quien es elegido directamente por el pueblo por un plazo de cuatro años, integrando la fórmula electoral junto al candidato a Gobernador. No es, propiamente, un legislador; tal particularidad se manifiesta en que no tiene voto sino en caso de empate.

A su vez existen 24 comisiones cuyos miembros son designados por el Presidente de la Cámara. Estas comisiones son nombradas por dos períodos legislativos, debiendo coincidir su integración con cada renovación del Cuerpo. La comisión de Seguridad está compuesta por 11 integrantes y ella dictamina sobre todo asunto referente a las instituciones de seguridad, su organización y sus integrantes; a la protección, prevención y seguridad de las personas, bienes y servicios. Asimismo, la investigación ante la presunción de delitos contra el Estado Provincial y/o cometidos por agentes públicos, conforme a los artículos 20° incisos 1) y 3), 55° y 90° de la

Constitución y disposiciones de la Ley 4.650. (Fuente: <http://www.senado-ba.gov.ar/>)

La Cámara de Diputados

La historia de la creación e inicios de la Cámara de Diputados es similar a la del Senado, funcionando hasta la década del 80 del Siglo XIX en la llamada “Manzana de las Luces” en la ciudad de Buenos Aires. En 1880, el entonces gobernador de la provincia de Buenos Aires, Dardo Rocha, decide fundar una ciudad para la residencia del gobierno. Por ello, La Plata nació particularmente diferente a las demás ciudades ya que fue planificada por completo de acuerdo con conceptos urbanísticos del Renacimiento. El lugar elegido por Dardo Rocha se ubicaba en las lomas de Ensenada, por su cercanía con el puerto.

La Cámara de Diputados (también llamada Cámara Baja) está compuesta por 92 diputados, pudiendo aumentarse este número a 100. El territorio provincial está dividido en 8 secciones electorales, que comprenden varios distritos y tienen asignadas, por cantidad de población, un número determinado de legisladores que la representa. En la actualidad existen 8 bloques que representan a diversas fuerzas políticas: 8 de octubre (1 diputado), A.R.I. (4 diputados), Compromiso para el

cambio (1 diputado), Frente para la victoria (45 diputados), Partido Justicialista (23 diputados), Propuesta norte (1 diputado), Recrear (1 diputado) y Unión Cívica Radical (16 diputados). Además, estos diputados integran 32 comisiones específicas. (Fuente: <http://www.hcdiputados-ba.gov.ar>)

La sanción de las leyes

Para comprender mejor el mecanismo en la sanción de leyes, veamos algunos artículos relevantes de la constitución provincial:

Capítulo VI - Procedimiento para la formación de las Leyes

Artículo 104: Iniciativa. Ley que Autorice Gastos

Toda ley puede tener principio en cualquiera de las Cámaras y se propondrá en forma de proyecto por cualquiera de los miembros de cada Cámara y también por el Poder Ejecutivo. Toda ley especial que autorice gastos, necesitará para su aprobación, el voto de los dos tercios de los miembros presentes de cada Cámara.

Artículo 105: Trámite de los Proyectos

Aprobado un proyecto por la Cámara de su origen, pasará para su revisión a la otra y si ésta también lo aprobare, se comunicará al Poder Ejecutivo para su promulgación.

Artículo 106: Modificaciones. Rechazo

Si la Cámara revisora modifica el proyecto que se le ha remitido, volverá a la iniciadora y si ésta aprueba las modificaciones, pasará al Poder Ejecutivo. Si las modificaciones fuesen rechazadas, volverá por segunda vez el proyecto a la Cámara revisora y si ella no tuviese dos tercios para insistir, prevalecerá la sanción de la iniciadora. Pero si concurriesen dos tercios de votos para sostener las modificaciones, el proyecto pasará de nuevo a la Cámara de su origen, la que necesitará igualmente el voto de las dos terceras partes de sus miembros presentes, para que su sanción se comunique al Poder Ejecutivo.

Artículo 107: Proyectos Rechazados

Ningún proyecto de ley rechazado totalmente por una de las Cámaras, podrá repetirse en las sesiones de aquel año. Un proyecto sancionado por una de las Cámaras y no votado por la otra en ese año o en el siguiente, se considerará rechazado.

Artículo 108: Promulgación y Veto. Ley de Presupuesto

El Poder Ejecutivo deberá promulgar los proyectos de ley sancionados dentro de diez días de haberle sido remitidos por la Legislatura; pero podrá devolverlos con observaciones durante dicho plazo, y si una vez transcurrido no ha hecho la promulgación, ni los ha devuelto con sus objeciones, serán ley de la Provincia y deberán promulgarse y publicarse en el día inmediato por el Poder Ejecutivo, o en su defecto, se publicarán

por el Presidente de la Cámara que hubiese prestado la sanción definitiva. En cuanto a la ley general de presupuesto, que fuese observada por el Poder Ejecutivo, sólo será reconsiderada en la parte objetada, quedando en vigencia lo demás de ella.

De aquí surge que existen tres procedimientos distintos para la formación de leyes:

Primer caso:

- En la Cámara Iniciadora se trata un proyecto y es aprobado, obteniendo media sanción.
- La Cámara Revisora recepciona el proyecto y es aprobado (es Ley). Se comunica al poder ejecutivo.
- El poder ejecutivo recepciona la Ley y la promulga o la veta.

Segundo caso:

- En la Cámara Iniciadora se trata un proyecto y es aprobado, obteniendo media sanción.
- La Cámara Revisora recepciona el proyecto y lo modifica por simple mayoría de votos. Vuelve a la Cámara Iniciadora.
- La Cámara Iniciadora recepciona el proyecto y acepta las modificaciones por simple mayoría (es Ley). Se comunica al poder ejecutivo.
- El poder ejecutivo recepciona la Ley y la promulga o la veta.

Tercer caso:

-En la Cámara Iniciadora se trata un proyecto y es aprobado, obteniendo media sanción.

-La Cámara Revisora recepciona el proyecto y lo modifica por simple mayoría de votos. Vuelve a la Cámara Iniciadora.

-La Cámara Iniciadora recepciona el proyecto e insiste con el proyecto original. Vuelve a la Cámara Revisora.

- -La Cámara Revisora, para insistir con las modificaciones, necesita 2/3 de los votos. Si los obtiene, vuelve a la Cámara Iniciadora.

-La Cámara Iniciadora, para insistir con el proyecto original, necesita 2/3 de los votos. Si los obtiene es Ley y se comunica al poder ejecutivo.

-El poder ejecutivo recepciona la Ley y la promulga o la veta.

2.2.3 El poder judicial

*“El 94 % de las causas van a archivo”
Luis Patti en el programa de Luis Majul,
La Cornisa, 4 de Septiembre del 2005*

El Poder Judicial es el encargado de ejercer la potestad jurisdiccional del estado, de acuerdo con la división

republicana de poderes, satisfaciendo el requisito de integridad de los cuerpos normativos en la medida que regulan los aspectos sustanciales.

Una de las características esenciales de la división de poderes es la no ingerencia del ejecutivo y el legislativo en la función judicial, no solo con respecto a la independencia de la magistratura sino también en relación a la autonomía frente a los demás poderes del Estado. La independencia orgánica se refleja en que el Poder Judicial se dará su propio reglamento orgánico sin la participación de los demás poderes, debiendo contener disposiciones mínimas. La independencia funcional se refiere a la individualidad del juez en el momento mismo de ejercer su función jurisdiccional. Esto significa que el magistrado está exento de toda autoridad jerárquica no reconociendo órgano superior, salvo cuando se trate de tribunales de alzada en virtud de mediar recursos contra la decisión del inferior. Esto implica un medio para garantizar justicia mediante el ejercicio de múltiples instancias, que no es más que un derivado del principio del debido proceso.

La Constitución Nacional establece, en su artículo 5°: *Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los*

principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia,...

Es así como, en la Constitución Provincial, se establece:

Artículo 160.- El Poder Judicial será desempeñado por una Suprema Corte de Justicia, Cámaras de Apelación, jueces y demás tribunales que la ley establezca.

En cuanto a las funciones específicas de la Suprema Corte de Justicia, se establece:

Artículo 161.- La Suprema Corte de Justicia tiene las siguientes atribuciones:

1-Ejerce la jurisdicción originaria y de apelación para conocer y resolver acerca de la constitucionalidad o inconstitucionalidad de leyes, decretos, ordenanzas o reglamentos que estatuyan sobre materia regida por esta Constitución y se controvierta por parte interesada.

2-Conoce y resuelve originaria y exclusivamente en las causas de competencia entre los poderes públicos de la Provincia y en las que se susciten entre los tribunales de justicia con motivo de su jurisdicción respectiva.

3-Conoce y resuelve en grado de apelación:

a-De la aplicabilidad de la ley en que los tribunales de justicia en última instancia, funden su sentencia sobre la cuestión que por ella deciden, con las restricciones que las leyes de procedimientos establezcan a esta clase de recursos;

b-De la nulidad argüida contra las sentencias definitivas pronunciadas en última instancia por los tribunales de justicia, cuando se alegue violación de las normas contenidas en los artículos 168 y 171 de esta Constitución.

4-Nombra y remueve directamente los secretarios y empleados del tribunal, y a propuesta de los jueces de primera instancia, funcionarios del Ministerio Público y jueces de Paz, el personal de sus respectivas dependencias.

La conformación, tanto de la Suprema Corte de Justicia como del Consejo de la Magistratura, se establece en la Constitución Provincial:

Artículo 175.- Los jueces de la Suprema Corte de Justicia, el procurador y el subprocurador general, serán designados por el Poder Ejecutivo, con acuerdo del Senado, otorgado en sesión pública por mayoría absoluta de sus miembros.

Los demás jueces e integrantes del Ministerio Público serán designados por el Poder Ejecutivo, de una terna vinculante propuesta por el Consejo de la Magistratura, con acuerdo del Senado otorgado en sesión pública.

Será función indelegable del Consejo de la Magistratura seleccionar los postulantes mediante procedimientos que garanticen adecuada publicidad y criterios objetivos predeterminados de evaluación. Se privilegiará la solvencia moral, la idoneidad y el respeto por las instituciones democráticas y los derechos humanos.

El Consejo de la Magistratura se compondrá, equilibradamente, con representantes de los poderes Ejecutivo y Legislativo, de los jueces de las distintas instancias y de la institución que regula la matrícula de los abogados en la Provincia. El Consejo de la Magistratura se conformará con un mínimo de quince miembros. Con carácter consultivo, y por departamento judicial, lo integrarán jueces y abogados; así como personalidades académicas especializadas.

La ley determinará sus demás atribuciones, regulará su funcionamiento y la periodicidad de los mandatos.

En cuanto al Consejo de la Magistratura, su creación se produce como consecuencia de la reforma de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires del año 1994, disponiendo que se integrará por representantes de los órganos que desempeñan las tres funciones del poder y por otros sectores de la sociedad. Esto se encuentra formalizado en la ley provincial N° 11.868. El Consejo de la Magistratura no integra, realmente, la órbita del Poder Judicial, por más que su función indelegable se proyecte sobre este Poder, sino que constituye un órgano extra-

poder. De hecho, el consejo posee un status jurídico organizacional exclusivo, no perteneciendo ni dependiendo de ninguno de los tres poderes provinciales.

El Consejo de la Magistratura está compuesta por dieciocho miembros, permanecen en sus cargos cuatro años, con renovación parcial cada dos años y sin la posibilidad de reelección en el período siguiente a su elección. Está presidido por el Presidente de la Suprema Corte de Justicia y se compone por dicho Magistrado, un Juez de Cámara, un Juez de Primera o Única Instancia, un miembro del Ministerio Público, seis representantes del Poder Legislativo, cuatro representantes del Poder Ejecutivo y cuatro representantes del Colegio de Abogados de la Provincia.

El Consejo cumple básicamente tres roles fundamentales:

- Ser el órgano de autogobierno del Poder Judicial, por medio de la administración de los recursos económicos asignados al Poder Judicial.
- Intervenir en el proceso de designación de los magistrados judiciales inferiores.
- Ejercer el régimen disciplinario de los jueces y participar en el procedimiento de remoción de los mismos.

2.3 El Ministerio de Justicia

El Ministerio de Justicia de la Provincia de Buenos Aires cumple con una amplia gama de funciones, algunas sumamente dispares entre sí, desde otorgar Personería Jurídica a Organizaciones Comerciales o Sin Fines de Lucro (como se explicó en el Capítulo 1) hasta controlar el Servicio Penitenciario. Las principales dependencias del Ministerio son: Patronato de Liberados, Servicio Penitenciario, Asistencia a la Víctima y Personas Jurídicas.

Patronato de Liberados

La Misión del Patronato de Liberados Bonaerense se resume en los siguientes objetivos institucionales:

-Coordinar y ejecutar a través de sus dependencias, en todo el ámbito territorial de la Provincia de Buenos Aires, las políticas, planes y programas contemplados en la Ley de Ejecución Penal Bonaerense y/o los aprobados por el Ministerio de Justicia, destinados al control de las obligaciones impuestas judicialmente, al tratamiento en el medio libre y a la asistencia de los liberados ó tutelados, con el fin de contribuir al mantenimiento de la paz social y a la disminución de la criminalidad y la reincidencia.

-Coordinar, planificar y atender la etapa pre-liberatoria en todas las unidades carcelarias de la Provincia de Buenos Aires, con la debida antelación al otorgamiento de la libertad y con el fin preventivo de disminuir la reiteración del delito, a través de la adecuada contención profesional, familiar y comunitaria, tendiendo a mantener la continuidad en el tratamiento penitenciario y post-penitenciario.

-Organizar y fiscalizar el tratamiento integral de los liberados condicionales, condenados condicionales, excarcelados, eximidos de prisión, condenados con libertad asistida, probados con suspensión de proceso; de todo aquel que deba cumplir medidas o penas sustitutivas de prisión y de aquellos liberados cumplidos que requieran su intervención, haciendo extensiva la asistencia al núcleo conviviente con el fin de facilitar su inserción al medio social.

-Administrar la ejecución de la pena en libertad, actuando como auxiliar permanente de la justicia. Mantener informada a la autoridad jurisdiccional sobre la conducta, cumplimiento de obligaciones y situación de sus asistidos. Comunicar las irregularidades comprobadas y los tratamientos incumplidos ó no aceptados que fueran propuestos e indicados por el Patronato.

-Coordinar la aplicación de la Ley de Ejecución de la Pena Privativa de Libertad con la autoridad judicial, en los ámbitos provinciales, nacional, federal, y extranjeros y otros Patronatos de Liberados.

-Coordinar, fiscalizar e intervenir en la ejecución de todo sistema sustitutivo de pena que se cumpla en libertad. Intervenir como organismo de asistencia y control del procesado, con sujeción a las condiciones compromisorias fijadas por el Juez en el otorgamiento de la excarcelación.

-Proponer y/o aconsejar al Poder Ejecutivo Provincial sobre la conveniencia del otorgamiento de la conmutación de pena de sus tutelados.

-Aprobar y convenir con autoridades nacionales, provinciales, municipales y universitarias la realización de cursos de perfeccionamiento y actualización en ejecución penal y disciplinas afines.

-Celebrar convenios interinstitucionales que propendan al cumplimiento de los objetivos del instituto liberatorio.

-Participar, realizar y promover los estudios e investigaciones para la elaboración de proyectos, propuestas y programas tendientes a la ejecución de acciones afirmativas y formulación de acciones positivas

destinadas a los liberados, como parte de la política de prevención criminal de la Provincia.

-Instrumentar los medios de comunicación más adecuados, a fin de que la temática tome estado público y se instale en la población la conciencia de que el adecuado control, asistencia y tratamiento de las personas sancionadas judicialmente, contribuye eficazmente a la resolución del problema de inseguridad. Difundir e informar a la comunidad la problemática del liberado a fin de requerir su colaboración en el proceso de inserción social.

(Fuente: <http://www.plb.gba.gov.ar/>)

Servicio Penitenciario

El 10 de julio de 1937, en la provincia de Buenos Aires, se cambia la denominación de Inspección General de Prisiones, que databa de 1910, por la de Dirección General de Establecimientos Penales; el cambio de denominación no es sólo formal sino que apunta a una renovación total de estructuras: los establecimientos carcelarios dejan de tener dependencia directa del Poder Judicial, para lograr una ubicación en el ámbito del Poder Ejecutivo. En el año 1971 la Dirección de Establecimientos Penales pasa a denominarse Servicio Correccional, en 1978 es modificado por el de Servicio

Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires. Finalmente, el 22 de mayo de 1997, se establece que la institución se conocerá como Servicio Penitenciario Bonaerense.

En lo que se denomina la etapa de reglamentación progresista, comienzan a sancionarse *“leyes y decretos tendientes a acentuar los principios que buscan la humanización del tratamiento e intentan la resocialización de los internos.”* Nace, así, en 1950, el Código de Ejecución Penal (Ley N° 5619) y el Estatuto para el personal penitenciario. La Ley N° 12256 de Ejecución Penal Bonaerense, sancionada en 1999, define como sus ámbitos y órganos de aplicación: *“La asistencia de los procesados y el tratamiento y/o asistencia de los condenados a penas privativas o restrictivas de la libertad y/u otras medidas de seguridad, de tratamiento o de otro tipo, dispuestas por autoridad judicial competente, como así la actividad y orientación penitenciaria.”*

(Fuente: <http://www.spb.gba.gov.ar/HTML/Historia.htm>)

Asistencia a la Víctima

Los objetivos de la Dirección Provincial de Asistencia y Protección a la Víctima consisten en:

-Promover, por diferentes medios, el uso efectivo por parte de la víctima de los recursos legales que el Estado pone a su disposición

-Propiciar la adopción o modificación de normas legales y la implementación de programas que tiendan a garantizar la protección y la asistencia de la víctima del delito y de su familia.

-Promover la creación de Centros de Asistencia a la víctima del delito

(Fuente: <http://www.mjus.gba.gov.ar>)

Personas Jurídicas

La Dirección Provincial de Personas Jurídicas tiene a su cargo la legitimación, registración y fiscalización de los entes societarios, de acuerdo con las disposiciones del Decreto-ley 8671/76, con las reformas introducidas por el Decreto-ley 9118/78, Ley 10.159, el Decreto 2238/92 ratificado por la Ley 11.483, t.o. Decreto 8525/86, su Decreto reglamentario 284/77, las normas aplicables del Decreto-ley 7.647/70 por vía de la autorización prevista en su artículo 1º y legislación de fondo en la materia. (Fuente: www.mjus.gba.gov.ar/html/subsec_justicia/direcc_pers_juridicas.htm)

2.4 El Ministerio de Seguridad

En la actualidad el Ministerio de Seguridad se compone de 6 Subsecretarías: Seguridad, Investigaciones e Inteligencia Criminal, Certificación Profesional, Participación Comunitaria, Formación y Capacitación y Administrativa. A continuación se listan las principales responsabilidades y objetivos de cada una:

Seguridad

Coordina y organiza las actividades necesarias para el cumplimiento de las políticas provinciales fijadas en lo referente a la gestión institucional y pública de la seguridad, además de criterios comunes con otros organismos competentes tanto de orden público como privado, nacionales, provinciales, municipales e internacionales y demás poderes del Estado.

Investigaciones e Inteligencia Criminal

Elaborará mecanismos orientados a la aplicación de políticas provinciales acerca de inteligencia criminal y relativas a investigaciones orientadas a conformar un cuadro de situación de la realidad Provincial sobre seguridad pública y política delictual. Organizará y

asegurará el cumplimiento de planes de conducción de las áreas Policiales contempladas en la Ley N° 13.482, proponiendo programas y proyectos de aplicación en áreas consignadas en la citada Ley. Prestará especial atención al mantenimiento de las Bases de Datos necesarias, entre otros objetivos, para prevenir e investigar el delito. Diseñará el Mapa Criminológico de la Provincia, asegurando el cumplimiento de las funciones del Sistema 911. Organizará el sistema de comunicaciones adecuándolo a sus fines. Intervendrá en la incorporación de tecnología, elaboración de instrumentos legales propios del área y prestará colaboración a requerimiento de la Unidad de Control de Gestión, participando en la definición de objetivos, planes y programas de formación, capacitación y participación comunitaria.

Certificación Profesional

La Subsecretaría tendrá intervención en las políticas de ingreso a cada una de las Policías en función de la demanda existente en el territorio Provincial. Prestará asesoramiento y asistencia a las autoridades ministeriales para la evaluación continua del personal en sus diferentes grados y niveles, manteniendo actualizado el Directorio de Competencias Funcionales de la planta policial. Certificará las competencias adquiridas por el personal en servicio, garantizando que las certificaciones

profesionales se incorporen al Sistema de Información para Administración del Legajo único de Personal de agentes ministeriales. Tendrá intervención en procesos de selección de postulantes a ocupar cargos previstos en el Nomenclador de Funciones del Personal Policial.

Participación Comunitaria

Sus objetivos son:

- Impulsar un cambio cultural y el desarrollo de un nuevo paradigma de seguridad pública.
- Potenciar y/o promover la participación comunitaria en espacios de corresponsabilidad (Comunidad - Estado) para la generación y aplicación de políticas de seguridad.
- Contribuir a la prevención de la violencia, a través de la articulación de programas con grupos vulnerables en situación de riesgo.
- Aportar al desarrollo ético de la Institución Policial, por medio de acciones de evaluación y control de sus integrantes.
- Asegurar la apertura institucional y su compromiso frente a la Sociedad, mediante el tratamiento respetuoso y confidencial de sus denuncias y la gestión de respuestas inmediatas, que fortalezcan los vínculos establecidos.
- Acompañar la construcción de espacios de organización comunitaria que respondan al nuevo modelo social impulsado.

-Construir organización y poder en la ciudadanía desde la temática específica de la seguridad pública.

Formación y Capacitación

Su objetivo consiste en generar procesos de formación descentralizada y profesionalización del personal policial de la Provincia de Buenos Aires en un modelo democrático de seguridad pública, conforme a derecho, al servicio de la calidad de vida y la paz de la Comunidad.

Administrativa

Programa, controla y ejecuta los actos administrativos vinculados a la gestión contable, económica y financiera en el ámbito del Ministerio, conforme a normativas y reglamentaciones vigentes, emanadas del Ministerio de Economía. Gestiona y promueve actos propios de compras, contrataciones, licitaciones, etc., ejerciendo el debido seguimiento de los mismos. Coordina toda actividad relacionada con la administración del personal, liquidación de haberes y demás requerimientos vinculados a su competencia.

(Fuente: <http://www.mseg.gba.gov.ar/subsec.htm>)

Subsecretaría de Participación Comunitaria

Los Foros de Seguridad se relacionan en mayor medida con la Subsecretaría de Participación Comunitaria, ya que recae sobre este organismo la articulación del trabajo conjunto entre el Estado y la Sociedad Civil. De acuerdo con su página web, la subsecretaría auto-define sus objetivos generales como los siguientes:

1-Visión

-La Comunidad de la Provincia de Buenos Aires y el Estado provincial, serán corresponsables en el proceso de la pacificación social y en la consolidación del nuevo paradigma de seguridad pública proyectado.

-El espacio público será reconstruido para obrar de escenario incluyente de todos los ciudadanos, en relación con la generación y puesta en marcha de programas de prevención de la violencia, promoción de los derechos y organización comunitaria.

-La participación activa, aportará al fortalecimiento ético de la Institución Policial, lográndose más cercanía, comprensión y compromiso de sus integrantes y una mayor eficiencia en la prevención y tratamiento del delito.

-Los índices de delictuosidad disminuirán significativamente, como consecuencia de este accionar conjunto, contribuyendo a la construcción del modelo social impulsado.

-Los vecinos tomarán cabal conciencia de su rol protagónico como responsables de su destino común,

organizándose para la asunción de sus obligaciones y derechos cívicos.

-La Subsecretaría de Participación Comunitaria se colocará como referente indiscutible, en el proceso de cambio cultural previsto, aportando valores de confiabilidad, eficiencia y capacidad.

2-Valores

-La Autonomía

-La Participación

-El Compromiso político y social

-La Solidaridad

-El Bien Común

-La construcción de un mundo más justo, pacífico y humano

-La trascendencia de las prácticas comunitarias

-La eficiencia organizacional

3-Objetivos Generales 2004-2007

-Completar la constitución del 100% de los Foros Municipales y Vecinales de Seguridad, y asegurar su funcionamiento.

-Capacitar 391 Foros Vecinales y 134 Municipales en la totalidad de los niveles.

-Garantizar la participación del 100% de los Foros de Seguridad en el programa de calificación del personal policial C.E.R.C.A.

- Implementar el Programa de Respuesta Múltiple en aquellos asentamientos habitacionales con mayor índice delictivo.
- Difundir la nueva legislación y el nuevo Plan de Seguridad Ciudadana.
- Intervenir, aportando mecanismos de resolución alternativa de conflictos, en los casos problemáticos que así lo ameriten.
- Consolidar la organización interna de la Subsecretaría de Participación Comunitaria, de acuerdo con los objetivos previstos.

4-Líneas de Acción

- Construir el Sistema de Participación Comunitaria:
Promoviendo la creación de Foros en toda la provincia.
 - Fortalecer la participación comunitaria involucrando:
Las instituciones existentes,
Con nuevos actores sociales,
Sumando a nuevos sectores.
 - Efectivizar la participación comunitaria acompañando:
Iniciativas de gestión local,
Capacitación,
Metodología de trabajo.
- (Fuente: <http://www.mseg.gba.gov.ar/ParticipComunitaria/planestrategico.htm>)

2.5 La policía bonaerense

Con cerca de 50.000 efectivos, la Policía de la Provincia de Buenos Aires, o simplemente la Bonaerense, como se la conoce coloquialmente, es la fuerza policial más grande del país. Tiene a su cargo una población aproximada de 14 millones de habitantes, cerca del 38% de la población total del país.

La historia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires comienza con la historia de lo que es hoy la Policía Federal. Durante la presidencia de Roca, finalizando el último capítulo de la Organización Nacional, con la Federalización de la Ciudad de Buenos Aires y cumplimentando la ley del 20 de septiembre de 1880, el 9 de diciembre de ese año asume el primer Jefe de la Policía, Sr. Marcos Paz, ex diputado de la provincia de Buenos Aires y Subsecretario de Estado en el Departamento de Justicia, Culto e Instrucción Pública. A partir de esta fecha, la institución pasa a llamarse Policía de la Capital, contando también con el Cuerpo de Bomberos. (Fuente: <http://www.policiafederal.gov.ar>) Cuatro días después del nombramiento de Marcos Paz fue creada la Policía de la Provincia de Buenos Aires.

El primer hito en la historia de la policía de la Provincia de Buenos Aires fue la invención, por parte de Juan Vucetich, del sistema dactiloscópico, en 1891. El sistema Vucetich fue incorporado por la comisaría de investigaciones de la policía capitalina desde 1904. En agosto de 1905 Vucetich, junto con Alberto Cortina, asisten en Río de Janeiro al Tercer Congreso Científico Latinoamericano. Al término de este congreso, en octubre, los países representados suscribieron un convenio por el cual se estableció una red de “canje de antecedentes y de conducta, individuales dactiloscópicas y datos de filiación civil y morfológica, de todas las personas reputadas peligrosas para el orden y la seguridad públicos.” Para este canje de fichas de identidad, se adoptó el sistema dactiloscópico inventado por Vucetich, y también su Sistema Provincia de Buenos Aires para las descripciones morfológicas (medidas de formas externas). La dactiloscopia fue una mejora extraordinaria respecto de lo que ofrecía el sistema Bertillon, ya que las huellas digitales requerían un método infinitamente más científico y exacto. También la policía rosarina comenzó a utilizar la dactiloscopia del bonaerense Vucetich. Según el periódico Monos y Monadas, en su edición del 4 de septiembre de 1910: *“El adelanto mas grande en la policía de Rosario consiste sin duda alguna en la instalación de la oficina de identificación Dactiloscópica.”* (Andersen. 2002.)

Una característica importante, presente tanto en la Policía de la Capital como en la de la Provincia de Buenos Aires, es la influencia de la conducción militar de la fuerza desde fines del siglo XIX. Para comprender como se inicia este fenómeno veamos lo presentado por Andersen acerca de esta historia:

“En sus primeras declaraciones a la prensa después de asumir como jefe en la Policía de la capital, Julio Moreno, abogado y participante activo en las revoluciones radicales de 1890, 1893 y 1905, hizo suya la idea del recientemente electo presidente Yrigoyen para acabar con el “militarismo” en la policía. Moreno, reflejando lo dicho por su jefe, el antiguo comisario de Balvanera, hizo hincapié en convertir a la institución en un ente consustanciado con la idea de seguridad civil. Con el correr de los años esta idea fue compartida por la gran mayoría de los correligionarios del partido radical, y se la puso en práctica. Los números solos hablan con elocuencia: de los 13 jefes policiales nombrados por los tres gobiernos radicales entre 1916 y 1930, seis fueron policías de carrera, cuatro abogados, dos civiles (un escribano y un ex jefe de la Lotería Nacional) y un militar. En el periodo anterior, de 1880 a 1916, de los 16 jefes policiales, solamente uno había sido policía profesional, mientras que tres eran abogados y 12 eran militares, todos del Ejército. En porcentaje, antes de que asumiera Yrigoyen por primera vez, el 75 por ciento de los jefes policiales venía de la vida castrense, mientras que con los gobiernos radicales los

militares llegaron a ser menos del ocho por ciento.” (Andersen. 2002.)

“El cambio de régimen en 1930 de un gobierno electo a otro de facto tuvo consecuencias muy fuertes en la institución policial y provocó modificaciones institucionales que llevaron a las fuerzas del orden a un marcado desencuentro con la sociedad civil hasta finales del siglo XX. La naturaleza propia de un gobierno de facto, como el de Uriburu, implicaba cierto alejamiento de la ley y, por ponerse de manera inconsulta a la cabeza de la sociedad, también significaba poca consideración respecto de los anhelos de la ciudadanía en su conjunto. El golpe del 30 institucionalizó la inserción de las fuerzas armadas en la seguridad interna, y les confirió un poder tutelar sobre las fuerzas policiales que propició la instalación de un marcado grado de militarización dentro de la propia policía. Es significativo que, durante el período 1930-1945, de los catorce jefes de la policía capitalina, diez provinieran del Ejército y tres de la Marina; sólo uno, Juan Angel Rivas (1936-1938), era oficial policial de carrera.” (Andersen. 2002.)

Como consecuencia de la intervención militar de la conducción policial se produjeron diversas deformaciones de lo que debería ser la función real de una policía civil. En primer lugar, el control casi irrestricto sobre la institución, que ostentaban los militares, hacía imposible

cualquier tipo de control por parte de la sociedad civil. En segundo lugar, los oficiales de carrera también se encontraron resentidos, ya que les era casi imposible acceder a los mandos superiores. Además, el verticalismo militar no se ajustaba a las condiciones de trabajo cotidiano de la policía, ya que al soldado se lo forma para trabajar en grupo, en el campo de batalla, en cambio el agente policial se encuentra inmerso en la vida social de la comunidad en donde trabaja. Su desempeño depende de mantener buenas relaciones con la comunidad, por lo que la mala imagen policial y la desconfianza por parte del público terminan dificultando su accionar. Así lo planteaba ya Guillermo Mendoza, en la revista Magazine Policial, de Diciembre de 1928, en el artículo “Tendencia militarista en la Policía,” *“Muy lejos está la policía de ser un organismo militar; no porque le falte clase, si no que, precisamente, para salvaguardar los intereses del pueblo, debe usar forzosamente medios adecuados civiles.”*

Sumado al problema que ocasionaba el nombramiento de oficiales militares en puestos claves de las distintas policías se encontraba el nombramiento de otras personas que nunca habían ocupado en la institución puesto policial alguno. Ejemplo de esto es el de *“Leopoldo Lugones(h), quien fue impuesto como jefe de orden político en 1931. Se intentó justificar la designación como comisario inspector de Lugones (h), quien fue escogido para el puesto*

después de que su padre poeta se entrevistó con Uriburu, atribuyéndola a su amplio conocimiento de la problemática social. Sin embargo, sus antecedentes como director de un reformatorio no eran alentadores: había sido acusado de torturar a menores de edad. El dato no era ignorado por los patrocinadores y admiradores de Lugones dentro del nacionalismo conservador, quienes declararon: “Se acabó la joda!” Sus expectativas al comienzo de la década infame no fueron defraudadas: la tortura llegó a ser prenda diaria de la época. Fuere como fuere, el de Lugones abrió las puertas a futuros nombramientos políticos que hicieron trizas el escalafón profesional.” (Andersen. 2002.)

A partir del retorno de la democracia, en 1983, los problemas entre la sociedad civil y la policía no desaparecieron, aunque si se amoldaron a las nuevas condiciones políticas reinantes: las relacionadas con actos de corrupción, tanto política como policial. Nuevamente, Andersen ilustra el panorama: *“Durante la administración radical del gobernador provincial Alejandro Armendáriz hubo un intento de desactivar bandas de policías corruptos –que databan del proceso militar y aun de antes- expulsando a algunos oficiales y dando el pase a otros a nuevos destinos, lo que lamentablemente contribuyó a diseminar aun más a los policías deshonestos hacia zonas donde tradicionalmente no se hallaban. Tampoco el gobierno peronista de Antonio Cafiero, que asumió la jefatura provincial en 1987, tuvo ni la*

voluntad política sostenida ni el interés de lidiar con una policía que parecía casi siempre al borde de la insubordinación masiva, cuando no la protesta abierta. Durante el breve período entre 1987 y 1988 en que el ministro de gobierno provincial Luis Brunati intentó combatir la violencia y la corrupción dentro de la fuerza, debió enfrentar un autoacuartelamiento policial y una manifestación en la que algunas pancartas ostentaban la inscripción de “Muera Brunati”. Según sus propias palabras, Brunati había logrado que más de 100 policías fueran destituidos con la amenaza de que se les abrirían sumarios; sin embargo, huérfano del apoyo decisivo de la propia gobernación, fue él quien debió renunciar apenas un año más tarde.” (Andersen. 2002.)

En 1991, Eduardo Duhalde, por entonces vicepresidente de la República, llega a la gobernación de la mano de Menem. En el cargo de Jefe de Policía nombra a Pedro Klodczyk, a quien se calificó como “el mejor jefe en la historia de la policía de la provincia,” que presidía “la mejor policía del mundo.” En realidad, se rumoreaba que “*Su promesa electoral de convertir a La Bonaerense en la Policía del siglo XXI, en el marco de un impreciso Plan de Seguridad Provincial, descansaba sobre un pacto con los uniformados. El gobierno se comprometía a re equipar a la Fuerza y a no interferir en sus asuntos internos. A cambio, pedía subordinación, presencia en las calles y mano dura. La propuesta sedujo a los Patas Negras; más allá de sus defectos*

y virtudes profesionales, en la Policía provincial nadie desconocía la amistad que unía a Duhalde con el Jefe, Klodczyk, y esa amistad era, precisamente, la prenda que garantizaba el cumplimiento de las promesas, para los policías, y de la política de seguridad, para el Gobernador.” (Dutil y Ragendorfer. 1997.)

“Klodczyk asumió la jefatura el 12 de diciembre de 1991 y su gestión tuvo el sello de la controversia:

- En 1992, se produjo el levantamiento del Comando de Patrullas de Quilmes. Los oficiales y suboficiales — encabezados por el ex comisario Edgardo Mastandrea— reclamaban aumento salarial y mejoras en las condiciones de trabajo.

- En setiembre de 1993, policías de la comisaría 9 de La Plata detuvieron, torturaron e hicieron desaparecer al estudiante de periodismo Miguel Bru.

- El 10 de enero de 1994, poco después de las tres de la tarde, policías de la Brigada de Investigaciones de Lanús mataron a balazos en Wilde a cuatro personas: el remisero Norberto Corbo, sus pasajeros Héctor Bielsa y Gustavo Mendoza — que iban en un Peugeot 505—, y un vendedor de libros, Edgardo Cicutín, que viajaba en otro coche. Los confundieron con ladrones, en lo que se conoció como “la masacre de Wilde.”

- En febrero de 1996, la división de Infantería de La Plata reprimió violentamente a un grupo de estudiantes en el bosque

de esa ciudad. Hubo más de 200 detenciones. Los jefes del operativo terminaron relevados de sus puestos.

- En mayo de 1996, el oficial Oscar Cuello, de Dolores, acribilló al nutriero Cristian Cicovicci porque este se negó a entregarle lo que había cazado.

- En junio de ese año, estalló el caso de los “narcopolicías” de la zona de Quilmes. Eran oficiales que cobraban coimas para permitir tráfico de drogas.

- Pocos días después, la Justicia Federal ordenó la detención de 12 policías presuntamente involucrados en la logística del atentado contra la AMIA.

*- En julio, José Luís Cabezas fotografió a Klodczyk para la tapa de la revista Noticias. El título de la nota fue “**Maldita Policía**”. El fotógrafo fue asesinado en enero del año siguiente. Al final, Duhalde no pudo resistir la presión y tuvo que ordenar el relevo de Klodczyk el 18 de septiembre de 1996.” (Clarín. 5 de Noviembre de 2000. “Murió uno de los jefes más polémicos de la Bonaerense.”)*

No obstante, la situación de la Policía Bonaerense no parecía mejorar, por lo menos en cuanto a la relación con la sociedad a la que debía proteger. *“El 25 de enero de 1997, Cabezas sería brutalmente asesinado en la ciudad balnearia de Pinamar, a pocas cuadras de una vivienda del gobernador, en un crimen que vinculó a la custodia de Alfredo Yabrán con la policía de Eduardo Duhalde. El ultraje causaría una serie de prolongadas protestas populares en todo*

el país contra la impunidad policial, y dejaría a la policía bonaerense en una situación muy comprometida. También significó un serio daño a las aspiraciones presidenciales del gobernador, a quien se lo escuchó exclamar en las dramáticas horas posteriores al asesinato del fotógrafo: “así me va la vida”. (Andersen. 2002.)

A los pocos meses se presentó, en la legislatura bonaerense, el proyecto de Ley de Seguridad Pública de la Provincia de Buenos Aires N° 12.154, que crea los Foros de Seguridad como mecanismo de control civil sobre la policía.

Estructura Actual

En cuanto a su estructura actual, la reforma de la policía llevada a cabo durante la gobernación de Eduardo Duhalde, que creara las Jefaturas Departamentales, quedó a mitad de camino, ya que sigue existiendo una relación de subordinación entre estas y la Jefatura Provincial. El resultado actual es una desconcentración parcial de las tareas. En cambio, una auténtica descentralización requeriría dividir a la Policía en unidades territoriales, cada una de ellas a cargo de un jefe, el cual debería reportar a un responsable político de menor jerarquía que el propio gobernador, electo a tal fin o designado por los intendentes que estén comprendidos en la esfera de acción de la unidad

territorial. Por supuesto, hay tareas que realiza la Policía que no conviene descentralizar, por lo que siempre subsistiría la Policía provincial en materias como la investigación especializada, la formación y la coordinación. (Kunz y Trabucco. 2001).

Obviamente esta descentralización es un fenómeno que se viene desarrollando, sobre todo en los países desarrollados, en casi todos los niveles y áreas del estado. Esto se debe principalmente a la inmediatez de respuesta que permite este modelo, ya que el funcionario debería detectar más fácilmente los problemas o necesidades y trabajar por su satisfacción. Las últimas modificaciones introducidas consisten en la sanción de varias leyes que reestructuran y descentralizan a la policía, como por ejemplo: Ley N° 12.155, Orgánica de las Policías; Ley N° 12.884, Modificatoria de la 12.155; Ley N° 13.201, de las Policías de la Provincia de Buenos Aires; Ley N° 13.202, de la Policía Buenos Aires 2, Ley N° 13.210, de las Policías Comunes; Ley N° 13.482, Unificación de las Normas de Organización de las Policías.

2.6 Los municipios

Si bien, por Ley, la seguridad de los ciudadanos bonaerenses es una facultad y una obligación del gobierno de la Provincia de Buenos Aires, que debe cumplirse por medio del Ministerio de Seguridad y la policía, muchos municipios adquieren una activa participación en este tema. Dado que la inseguridad en el conurbano es un problema y una preocupación permanente para la población (votantes), las estrategias políticas obligan a intervenir a nivel local, brindando apoyo al servicio de seguridad prestado por la Provincia. En la Región Metropolitana Norte, por ejemplo, los cuatro municipios (Vicente López, San Isidro, San Fernando y Tigre) colaboran en diversas formas como por ejemplo construyendo fiscalías descentralizadas, comisarías, destacamentos y otros puestos policiales, equipándolos, dándoles móviles, elementos de comunicación, equipos para el personal y otros materiales necesarios para su funcionamiento.

El municipio de San Isidro, por ejemplo, tiene su propio Programa de Cuidado Comunitario, que cuenta con un servicio de atención telefónica que funciona durante las 24 horas los 365 días del año, para recepcionar y canalizar las llamadas de los vecinos ante algún problema urgente

y con móviles propios que recorren todas las localidades del Partido en una tarea preventiva o de asistencia inmediata. Estos móviles son conducidos por inspectores municipales, que intervienen en caso de producirse problemas en la vía pública. Cada vehículo lleva también a un policía de la provincia de Buenos Aires, que el municipio paga, por el sistema POLAD (Policía Adicional), para que recorra las calles en una tarea preventiva y disuasiva o para que, en caso de presenciar un delito, avise inmediatamente a la fuerza. Este programa se creó en el año 2000, y se han ido ampliando sus recorridos y cantidad de móviles. (Municipalidad de San Isidro. 2004)

Con distintos nombres y variantes en la implementación, estos sistemas se repiten en los otros Municipios de la zona. Estos programas no solo están incorporados e interpretados como derechos adquiridos por los habitantes de estos municipios, sino que además siguen aumentando su protagonismo y relevancia en la administración del sistema de seguridad pública provincial. En Vicente López, como ejemplo, podemos mencionar un reciente proyecto de ordenanza para implementar una “Versión Potenciada del Servicio de Prevención Civil Apoyo Civil Comunitario Vicente López Alerta.” El proyecto, presentado por el concejal Luis Parodi, afirma que *“dada la grave situación de inseguridad*

que se vive en la provincia y en el municipio, se hace necesario aumentar de 12 a 18 la cantidad de móviles (actualmente sólo hay 6 operativos).” y que “los patrullajes de disuasión y alerta a la policía bonaerense, deben ser la prioridad excluyente del accionar de los móviles, de manera de proteger a los vecinos de los 9 barrios del distrito.” (Parodi, Luis. 2007)

Por su parte, el intendente de San Fernando Osvaldo Amieiro, anunciaba en su Plan de gobierno 2003-2007 que *“La seguridad física, la libertad para transitar, para usar los espacios públicos y la protección de los bienes de los vecinos son valores que necesitamos recuperar.”* Para ello proponía, entre otras iniciativas, que:

“Desde el Gobierno Municipal nos comprometemos a:

-Incrementar el personal y los recursos del Cuerpo de Prevención Comunitaria, para cubrir todo el territorio de la ciudad y estar en todos los barrios.

-Continuar con el aporte económico que el Municipio realiza desde hace años a la Policía, a través de las Comisarías y la Patrulla.

-Incrementar la organización de los vecinos para el mejoramiento de la seguridad: especialmente, a través de las Cuadras Solidarias.

-Promover y acompañar el funcionamiento de los Foros Vecinales de Seguridad, y constituir el Foro Municipal de Seguridad, según las competencias otorgadas por la Ley N° 12.154.”

En resumen, los ejemplos sobran para demostrar que, por más que la seguridad de los ciudadanos bonaerenses es una obligación del gobierno de la Provincia de Buenos Aires, en la práctica la participación municipal es de una importancia altamente relevante.

Capítulo 3:

Los Foros de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires

“Los principados de nueva creación, donde hay un príncipe nuevo, son más o menos difíciles de conservar según que sea más o menos hábil el príncipe que los adquiere. Y dado que el hecho de que un hombre se convierta de la nada en príncipe presupone necesariamente talento o suerte, es de creer que una u otra de estas dos cosas allana, en parte, muchas dificultades. Sin embargo, el que menos ha confiado en el azar es siempre el que más tiempo se ha conservado en su conquista. También facilita enormemente las cosas el que un príncipe, al no poseer otros Estados, se vea obligado a establecerse en el que ha adquirido. Pero quiero referirme a aquellos que no se convirtieron en príncipes por el azar, sino por sus virtudes... Los que, por caminos semejantes a los de aquéllos, se convierten en príncipes adquieren el principado con dificultades, pero lo conservan sin sobresaltos. Las dificultades nacen en parte de las nuevas leyes y costumbres que se ven obligados a implantar para fundar el Estado y proveer a su seguridad. Pues debe considerarse que no hay nada más difícil de emprender, ni más dudoso de hacer, triunfar, ni más peligroso de manejar, que el introducir nuevas leyes. Se explica: el innovador se transforma en enemigo de todos los que se beneficiaban con las

leyes antiguas, y no se granjea sino la amistad tibia de los que se beneficiarán con las nuevas.”

Nicolás Maquiavelo. El Príncipe.

3.1 La creación de los Foros de Seguridad

En el ámbito del Estado, el problema del financiamiento de las políticas públicas sociales obligó a que fuesen repensadas tanto la distribución de los escasos recursos como la manera mediante la cual el Estado debería proveer los bienes públicos. Entre los diversos problemas involucrados hay un consenso general en cuanto a que uno de los más importantes es el que se refiere a la incapacidad de los gobiernos para llevar a buen término las propuestas de políticas públicas oportunamente asumidas por ellos. Esta crisis, habitualmente definida como crisis de la gestión de gobierno, tiene tres componentes: uno de naturaleza financiera, referido al déficit de las cuentas públicas; otro de naturaleza administrativa, derivado de la ineficiencia de la modalidad burocrática, y un tercero, de carácter estratégico, que corresponde a la manera inadecuada en la cual el Estado está organizando para intervenir en las actividades sociales y económicas. El esfuerzo de

superación de la crisis del Estado se traduce en tratar de rever la forma de intervención del Estado en lo social, de redefinir la modalidad de financiamiento y la manera de organizar las políticas públicas sociales, para garantizar la efectividad de la respuesta a las demandas sociales y mayor eficiencia en la producción de servicios. Así, cuando se examinan las alternativas que se presentan para reordenar la intervención estatal, se verifica que existen tres posibles formas de organizar el suministro de bienes públicos, tales como la provisión de servicios de salud y educación, la asistencia y previsión social, la protección del medio ambiente y la seguridad. La primera es la que realiza directamente el suministro a través de las organizaciones estatales, que es justamente la manera vinculada a la crisis de la gestión de gobierno, que se pretende superar. La segunda es dejar que el mercado regule la prestación de los servicios, privatizando o tercerizando, que es la alternativa de minimizar el Estado, intentada por gobiernos conservadores y que no produjo los resultados esperados, sobre todo en el plano social. La tercera es “desestatizar”, manteniendo el carácter público del servicio, modalidad en la que el Estado financia las políticas sociales a través de instituciones públicas, no pertenecientes al Estado ni a la esfera privada. (Bresser Pereira Luiz Carlos y Cunill Grau Nuria. 1998.)

Los Foros Vecinales de Seguridad fueron creados por una ley provincial con el objetivo de constituir espacios de participación comunitaria para el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de seguridad. Estas entidades se encuentran conformadas por Organizaciones de la Sociedad Civil y poseen facultades y responsabilidades específicas, asignadas por esta ley. Su función básica es la de evaluar, formular sugerencias y propuestas, solicitar informes a los titulares de las respectivas Comisarías de la Policía de la Provincia de Buenos Aires e intervenir en los planes de prevención de actividades y hechos delictivos en su ámbito de actuación. De acuerdo con la reglamentación vigente, la coordinación del trabajo de los Foros recae en la Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad Provincial.

La creación de los Foros Vecinales de Seguridad fue establecida por la **Ley 12.154**, que establece las bases jurídicas e institucionales fundamentales del **Sistema Provincial de Seguridad Pública**. La misma fue sancionada el 15 de julio de 1998. Examinemos entonces, algunos artículos relevantes que permiten una mejor comprensión acerca de la naturaleza de estos Foros.

LEY 12.154

Capítulo I

Principios Generales

Art. 10 - El pueblo de la Provincia de Buenos Aires es el sujeto fundamental de la seguridad pública.

Art. 11 - Es un derecho de los habitantes de la Provincia de Buenos Aires y un deber de su Gobierno promover la efectiva participación comunitaria en la elaboración, implementación y control de las políticas de seguridad pública, conforme a la presente Ley.

Art. 12 - La participación comunitaria se efectiviza en la actuación en los Foros Vecinales de Seguridad, los Foros Municipales de Seguridad, los Foros Departamentales de Seguridad, y por los Defensores Municipales de la Seguridad.

Capítulo II

Foros Vecinales de Seguridad

Art. 13 - Créase, en el ámbito de actuación territorial de cada Comisaría integrante de las Policías Departamentales de Seguridad, un Foro Vecinal de Seguridad.

Art. 14 - Cada Foro Vecinal de Seguridad estará integrado por aquellas organizaciones o entidades comunitarias no gubernamentales, de reconocida participación social e interesadas en la seguridad pública y que actúen en dicho

ámbito territorial. Los Foros Vecinales de Seguridad se organizarán y funcionarán según criterios de flexibilidad y operatividad.

Art. 15 - Los titulares del Departamento Ejecutivo de los Municipios de la Provincia de Buenos Aires confeccionarán un registro de organizaciones y entidades comunitarias no gubernamentales por ámbito de actuación territorial de cada Comisaría integrante de las Policías Departamentales de Seguridad, mediante convocatoria pública y en la forma que determinen, debiendo asegurar la representatividad de las mismas.

Art. 16 - Los Foros Vecinales de Seguridad tendrán como funciones:

- a) Entender e intervenir en las cuestiones atinentes a la seguridad pública vecinal.*
- b) Evaluar el funcionamiento y las actividades de las Policías de la Provincia y de los prestadores del servicio de seguridad privada, en su ámbito de actuación.*
- c) Formular sugerencias y propuestas y solicitar informes a los titulares de las Comisarías.*
- d) Intervenir en los planes de prevención de actividades y hechos delictivos o vulneratorios de la seguridad pública y en los planes de mantenimiento de la situación de seguridad*

pública desarrollados por las Comisarías correspondientes a su ámbito de actuación.

e) Derivar inquietudes y demandas comunitarias y formular propuestas al Foro Municipal de Seguridad que corresponda.

f) Informar y asesorar a los vecinos acerca de toda cuestión o asunto atinente a la seguridad pública en el ámbito vecinal.

g) Invitar a autoridades o funcionarios públicos provinciales y/o municipales, con actuación en su ámbito territorial, para tratar cuestiones y asuntos atinentes a la seguridad pública del ámbito vecinal.

Art. 17 - Cada Foro Vecinal de Seguridad establecerá su organización, sus normas de funcionamiento y dictará su propio reglamento.

Art. 18 - Facúltase al Poder Ejecutivo de la Provincia para dictar las normas de procedimiento que resulten necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento de los Foros Vecinales de Seguridad.

Basándonos en esta ley 12.154, su espíritu, debate parlamentario, aprobación y reglamentación, vemos que los Foros Vecinales de Seguridad fueron concebidos y creados dentro de un marco teórico que los constituía como:

Entidades intermedias entre la sociedad civil organizada y el Estado

Las Entidades Intermedias son aquellas que se conforman en el seno de la Sociedad Civil pero que poseen un marco regulatorio específico desde un determinado nivel de gobierno, Municipal, Provincial o Nacional. (Salamon, L. & Anheier, H. 1992. Roitter, M y González Bombal, I. 2000. Beaumont, S. 2004.)

Simple asociaciones de segundo grado

Simple Asociaciones por que no gozan de personería Jurídica (Código Civil de la República Argentina Artículo 46) y de segundo grado por que se encuentran conformadas por Organizaciones de la sociedad Civil de primer grado y no por personas individuales (Cahían, A. 2004. Beaumont , S. 2006).

3.2 La Ley de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires - N° 12.154

Sancionada la Ley 12.154 en Julio de 1998, pasaron 6 meses hasta su promulgación: el 27 de Enero de 1999.

LA PLATA, 27 DE ENERO 1999

VISTO, los prescripto por la Ley N° 12.154 y

CONSIDERANDO:

Que es un derecho de los habitantes de la provincia de Buenos Aires y un deber de su Gobierno promover la efectiva participación comunitaria en la elaboración, implementación y control de las políticas de seguridad pública.

Que a tal fin es necesario promover la constitución de los Foros creados por la Ley, generando mecanismos precisos de integración y funcionamiento.

Que ha tomado intervención la Asesoría General de Gobierno Por ello, en ejercicio de las facultades atribuidas por el artículo 144° inciso 2° de la Constitución de la Provincia.

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DECRETA:

Registro de organizaciones y entidades comunitarias

ARTICULO 1°: *El Departamento Ejecutivo de cada municipio confeccionará, en el plazo de treinta días contados a partir de la publicación del presente, los registros de organizaciones y entidades comunitarias prescriptos en los artículos 15° y 20° de la Ley N° 12.154, que tendrán carácter público.*

La convocatoria para la inscripción se publicará adecuadamente en el ámbito territorial de actuación de las respectivas organizaciones y entidades.

ARTICULO 2º: A efectos de su Inscripción, los presentantes deberán acompañar la siguiente documentación:

-Acta constitutiva de la entidad u organización.

-Estatuto Social

-Nómina de sus miembros, con indicación de sus domicilios reales

-Integración del órgano de gobierno

Las organizaciones o entidades comunitarias solo podrán inscribirse en el registro que corresponda según su ámbito de actuación

Foros Vecinales de Seguridad

ARTICULO 3º: En la jurisdicción de cada Comisaría de la Provincia de Buenos Aires se convocará, en un plazo no mayor de sesenta días contados desde la fecha de publicación del presente, a las entidades y organizaciones comunitarias no gubernamentales de actuación en ese ámbito vecinal – acreditadas en el registro prescripto por el artículo 15º de la Ley N° 12.154 – para la constitución de los Foros Vecinales de Seguridad.

ARTICULO 4º: La convocatoria se realizará por el Ministerio de Justicia y Seguridad a través de las respectivas

municipalidades, y será ampliamente difundida por los medios de comunicación locales con treinta días de anticipación de la fecha fijada.

Sin perjuicio de la difusión periodística, serán citadas a participar todas las entidades y organizaciones inscriptas, quienes deberán designar sus representantes.

En las publicaciones y notificaciones deberá indicarse el día, hora y lugar fijados para su constitución.

ARTICULO 5º: Los Foros Vecinales se integrarán por los representantes nominados por cada entidad u organización inscripta, quienes constituirán el órgano deliberativo, y elegirán de entre ellos, por mayoría de votos de los presentes, tres miembros que integrarán el órgano ejecutivo. En la misma sesión dictarán su reglamento y demás normas de funcionamiento. Cada entidad y/u organización tendrá un voto.

El órgano ejecutivo ejercerá la representación del Foro y actuará de enlace con los Foros Municipales, con el Defensor Municipal de la Seguridad y con las autoridades policiales y de seguridad de la Provincia.

Posteriormente, esta ley se reformó en el 2002 por la Ley 12.987, Modificatoria de la Ley 12.154, con importantes observaciones en el Decreto de promulgación 3062/02, firmada por el entonces Gobernador Eduardo Duhalde. También recibió modificaciones a raíz de la sanción de la

Ley N° 13.201, Ley de las Policías de la Provincia de Buenos Aires, en el año 2004 (Decreto de Promulgación N° 1207/04 y Decreto Reglamentario N° 3326/04). De todos modos, estas modificaciones no afectan al espíritu y reglamentación de los Foros Vecinales de Seguridad

Donde sí hubo un intento de alterar substancialmente los derechos y obligaciones de los Foros de Seguridad fue en un proyecto de ley que circuló en el año 2004 (Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. 2004.) pero que no llegó a ser debatido parlamentariamente por que el ejecutivo, es decir el Ministerio de Seguridad, no contaba con el apoyo legislativo suficiente como para que se convierta en ley.

Con pocas modificaciones este proyecto fue hecho circular nuevamente, a modo de “globo de ensayo” en la primera mitad del 2006 y presentado oficialmente el 19 de Mayo de ese año (Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. 2006). Cumplido más de un año, este proyecto tampoco ha prosperado. Analizaremos esto en mayor profundidad en el siguiente capítulo.

Parte 2: Desarrollo

De la teoría a la realidad:
los Foros de Seguridad en la práctica

Capítulo 4:

Los Foros hoy

“Al igual que “Mundo grúa”, “El bonaerense” también es un viaje obligado en busca de una nueva vida. En este caso, el protagonista de la odisea es El Zapa (Jorge Román), un cerrajero de pueblo que participa en un robo y, tras ser traicionado por sus jefes, resulta detenido. Gracias a la decisiva intervención de un tío, retirado de las fuerzas de seguridad, puede salir rápido de la cárcel, pero a cambio debe viajar al oeste del conurbano para incorporarse a la polémica policía bonaerense.

Tras ese prólogo, Trapero se concentra en las continuas desventuras de su criatura: la crudeza con que lo reciben sus superiores, sus precarias condiciones de vida, el por momentos sádico entrenamiento al que es sometido en la escuela de cadetes, la tortuosa relación afectiva (sexual) que mantiene con una profesora y el descenso a los infiernos de un submundo dominado por pequeñas (y no tanto) miserias, excesos, gatillo fácil y diversos actos de corrupción.

Cabe aclarar que no hay en Trapero un aprovechamiento oportunista de la (mala) fama de la bonaerense. El film -escrito mucho antes de los recientes hechos públicos- no se pretende una crítica a la institución policial sino una descripción lo más sensible, profunda y creíble posible de las

experiencias de un típico antihéroe, un vapuleado “cabecita negra” que llega del interior y que pronto perderá la inocencia pueblerina.”

Diego Batlle. La Nación. 19 de Septiembre de 2002.

“La cana es como un mundo paralelo, hecho de reglas y códigos bien cerrados, donde se mata y se muere. Los que entran son tipos comunes, más allá de que siempre pinte algún loquito, de esos a los que les tiran los fierros. Pero la mayoría de los que entran son tipos que no quieren matar, afanar, coimear o currar, sino simplemente tener un sueldito mejor que el de albañil o lavacopas. Buscan estabilidad, obra social, jubilación y vacaciones. A matar o afanar aprenden después, pero de entrada lo único que quieren es ganarse el mango. Lo que yo me preguntaba es qué es lo que lleva a un tipo a decir un día: “Voy a ser policía”.”

Pablo Trapero, en diálogo con Horacio Bernades. Diario Página/12. 19 de Septiembre de 2002.

4.1 La situación actual

Pablo Trapero se preguntaba qué es lo que lleva a un tipo a decir un día: “Voy a ser policía.” Entre quienes ejercemos cargos directivos en los Foros Vecinales de Seguridad, estamos acostumbrados a una pregunta

similar: ¿Qué lleva a una persona a decir un día “Voy a participar en un Foro Vecinal de Seguridad?” Si bien las motivaciones particulares variarán de acuerdo con cada integrante, un factor común es la creencia de que estas organizaciones son, en el mejor de los casos, efectivas en el mejoramiento de las políticas de seguridad pública y del accionar policial, y en el peor de los casos, constituyen la única vía de participación activa de la sociedad civil.

No obstante, quienes participan en los Foros encuentran bastantes complicaciones. Como se ha planteado anteriormente, al ser, los integrantes de los Foros, representantes de Organizaciones de la Sociedad Civil, el trabajo que realizan, tanto en las organizaciones a las cuales representan como en el propio Foro Vecinal de Seguridad, es completamente voluntario, ad-honorem y desarrollado más allá de sus responsabilidades laborales habituales. Sin embargo, de acuerdo con el relevamiento realizado entre integrantes de diversos Foros de la provincia (CENTED. 2007.), se evidencian principalmente dos características que los diferencian de la gran mayoría de las organizaciones de la sociedad civil tradicionales. En primer lugar las organizaciones sociales difícilmente deban lidiar con grupos de presión que desean ocupar, mediante clientelismo político u otros métodos, la conducción de la entidad. De hecho muchas veces les cuesta conseguir colaboración suficiente y con gusto

delegarían la presidencia a cambio de un rol menos agotador si pudiesen garantizar la continuidad de la entidad. Además, las Organizaciones de la Sociedad Civil cuentan con el apoyo, no sólo de la comunidad, sino, en la mayoría de los casos, de los diferentes niveles del Estado, quienes delegan en estas organizaciones responsabilidades que le son propias. En cambio, en los Foros se ven todo tipo de maniobras cuyo objetivo es el de controlar a estas organizaciones, por parte de individuos aislados, agrupaciones comerciales o políticas y del estado mismo. En algunos casos han existido casos de personas que llegaron al extremo de falsificar documentación para adjudicarse la representación de una reconocida entidad y así permanecer en la conducción del Foro. (Fuente: Semanario Prensa Libre. 18 de Noviembre de 2005. “Olivos-La Lucila. El Foro Vecinal de Seguridad denuncia a su ex presidente.”)

La segunda característica mencionada, el apoyo del Estado, no solo se percibe como ausente sino que existe la sensación de que llega a producirse el efecto exactamente contrario: el Estado llega a entorpecer la labor de los Foros. Algunos ejemplos de estas situaciones, manifestadas por directivos de Foros (CENTED. 2007.) se transcriben a continuación:

- *“Nos convocan a supuestas jornadas que no son otra cosa que actos políticos encubiertos, donde se pretende capitalizar*

la concurrencia como muestra de apoyo, cuando en realidad los Foristas asisten, no para brindar apoyo político, sino engañados al pensar que recibirán herramientas (recursos, capacitación, etc.) de utilidad para su trabajo en los Foros (por ej. Jornada de mayo 19 de 2006). Encima son en La Plata y duran todo el día.”

- “Continuamente nos piden que evaluemos a la policía, pero cuando el Ministerio decide cambiar, por ejemplo, a un jefe distrital, no sólo no se nos consulta previamente sino que ni siquiera se nos informa oficialmente (ni hablar de los motivos que llevaron al cambio). Como resultado debemos informar a los vecinos en base a comentarios “de pasillo,” lo cual no aporta mucho en cuanto a fortalecer la credibilidad pública de las instituciones.”

- “El único canal de comunicación que ha implementado la subsecretaría de Participación Comunitaria es el Boletín Informativo (vía Internet) que comienza diciendo “Respecto a las notas que conforman nuestro boletín, la Subsecretaría de Participación Comunitaria cree conveniente aclarar que no concuerda necesariamente con algunas de las apreciaciones vertidas, pero nos parece saludable que las opiniones emergentes de los foros y los medios, sean reflejadas tal y como aparecen. Esto no es más que una evidencia de la diversidad de opiniones y conflictos que surgen del proceso de trabajo en conjunto de sectores no necesariamente concordantes. Estamos convencidos

que el acceso a la información veraz ayuda a comprender mejor la complejidad de los problemas.” Sin embargo, cuando enviamos alguna nota sobre temas que no les conviene difundir, no las publican. ¿Será que de ciertas cosas no hay que hablar?”

La intervención negativa del ejecutivo provincial es un reclamo recurrente entre los dirigentes de los foros de seguridad, llegando a quebrar la voluntad de algunos, como por ejemplo lo sucedido en Trenque Lauquen, en donde los directivos del foro debieron dar un paso al costado, para ser reemplazados por funcionarios designados por el Ministerio de Seguridad, en violación del espíritu de la Ley 12.154. El presidente del Foro de la Seguridad de Trenque Lauquen, José de Tellería, manifestaba que dejará su cargo debido a que *“Se ha perdido mucho y hemos logrado muy pocas respuestas desde el Ministerio de Seguridad. Todo está relacionado a cuestiones políticas, si bien hemos tenido el apoyo del intendente Juan Carlos Font, no tuvimos el respaldo desde La Plata.”* Además, a la hora de hacer un balance de estos años al frente del Foro, dijo que *“No rescato ningún aspecto positivo, al contrario, he tenido que gastar plata de mi bolsillo para hacer viajes pero ellos que no te lo reconocen, he perdido muchas horas de mi trabajo, haciendo viajes para nada y ahora se llega a este final. Por eso me voy con un sabor amargo con este Gobierno.”* (Fuente: La Opinión de Trenque Lauquen, 26 de julio. “Al fin comienza a caerse el disfraz. Presidente

de Foro y Defensor de la seguridad serán designados por el Ministerio convirtiéndolos en cargos políticos.”)

4.2 Las luchas por el marco legal

En cuanto a reformas profundas de la Ley 12.154, como se mencionó en el Capítulo 3, existieron varios intentos de alterar substancialmente los derechos y obligaciones de los Foros de Seguridad, en el año 2004 (Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. 2004.) y nuevamente en el 2006 (Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. 2006). Dado que el intento de modificar la ley en el año 2004 no pasó a mayores y es, en realidad, casi el mismo proyecto reflatado en el 2006, analizaremos solamente este último intento.

El proyecto de modificación de la Ley 12.154, proveniente de un sector del Ministerio de Seguridad fue presentado el 19 de Mayo de 2006, contemplando un supuesto período de tres meses en donde los Foros u otros actores relevantes puedan “aportar sugerencias.” El primer problema que se presentó consistía en que el verdadero espíritu de esta modificación consistía justamente en quitarle “la autonomía y la autarquía” a los Foros, por lo que las “sugerencias” que podrían aportarse consistirían

básicamente en que dar marcha atrás con la modificación en sí.

La primera respuesta concreta por parte de los Foros de Seguridad fue la de elaborar un documento consistente en un análisis del Proyecto de Modificación de la ley 12.154 y en la elaboración de las bases para conformar un Proyecto de Ley alternativo (Beaumont, S., Mari, C., et al. 2006. “Análisis del Proyecto de Modificación de la ley 12.154 y Propuesta Comunitaria Alternativa.”), nacido en el seno de la sociedad civil y exento de especulaciones políticas. Este documento se publicó exactamente un mes después de la presentación oficial, el 19 de Junio de 2006, dando lugar a un nutrido debate en los medios de comunicación (sobre todo aquellos zonales o provinciales). Veamos algunos ejemplos:

“Al respecto, los representantes de los foros emitieron un comunicado donde consideran que “cualquier debate serio sobre la reforma de Ley en cuestión debe incorporar a los Foros en funcionamiento como actores principales del debate y no meros espectadores, ya que son las organizaciones de la sociedad civil las que vienen trabajando ad-honorem hace más de 8 años, mientras cambiaban repetidamente los funcionarios.” El Comercio On-Line. 3 de Agosto de 2006. “Malestar en los Foros de Seguridad de la Región Metropolitana Norte.”

“El 19 de junio el Ministerio de Seguridad presentó un borrador para modificar la Ley de Seguridad Pública de la Provincia de Buenos Aires (12.154). Esta modificación afecta a la conformación, funcionamiento y obligaciones de los Foros Vecinales, limitando su rol y convirtiéndolos en una especie de apéndice del ministerio. Muchos foros expresaron su disconformidad con algunas de las modificaciones que pretende introducir el ejecutivo Provincial porque creen que dificultarán las tareas que vienen desarrollando en forma voluntaria y ad-honorem.” Semanario Prensa Libre. 23 de Junio de 2006. *“Reforma de la Ley Provincial de Seguridad. Los foros vecinales de seguridad en peligro.”*

“... los Foros presentes resuelven:

1- Consideramos que cualquier debate serio sobre la reforma de Ley en cuestión debe incorporar a los Foros en funcionamiento como actores principales del debate y no meros espectadores, ya que son las organizaciones de la sociedad civil las que vienen trabajando ad-honorem hace más de 8 años, mientras cambiaban repetidamente los funcionarios.

2- El debate debe darse respetando la Ley 12.154 vigente y no en base a un proyecto de reforma que no tiene estado parlamentario.

3- Rechazar la metodología de consulta popular basada en el clientelismo político.

4- Comunicar estas consideraciones al Ministerio de Seguridad, Autoridades Policiales, vecinos y medios de

prensa.” 168 Horas. Viernes 4 de Agosto 2006. “Acta de los Foros Autoconvocados de la Región Metropolitana Norte.”

También existieron presentaciones ante el ejecutivo y legislativo provincial, por ejemplo:

En una nota enviada al Gobernador Ing. Felipe Solá (presentada el 28 de Julio 2006) del Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila se afirmaba que *“...tanto los Foros en forma orgánica, como las Organizaciones de la Sociedad Civil en forma particular, rechazan categóricamente la mayoría de las modificaciones que se pretenden realizar sobre la ley 12.154...”* y además afirman que *“...el espíritu de la ley 12.154, fundamentalmente en su artículo 14 donde dice: “Cada Foro Vecinal de Seguridad estará integrado por aquellas organizaciones o entidades comunitarias no gubernamentales, de reconocida participación social e interesadas en la seguridad pública y que actúen en dicho ámbito territorial. Los Foros Vecinales de Seguridad se organizarán y funcionarán según criterios de flexibilidad y operatividad.” Este artículo es fundamental para que los Foros puedan seguir siendo considerados como verdaderas Organizaciones de la Sociedad Civil y no meros apéndices del gobierno de la provincia. Por otra parte, el borrador de proyecto cuya finalidad es modificar la ley 12.154 destruye este espíritu, al pretender introducir formas difusas y anárquicas de*

participación, inventando una asociación híbrida de organizaciones sociales e individuos aislados. De crear una asociación así, las Organizaciones de la Sociedad Civil se verían avasalladas por cualquier persona o grupo que posea el interés y determinación necesarios para “adueñarse” de este espacio, ya que en la jurisdicción de cada Foro Vecinal o Comisaría, es difícil que haya más de 25 o 30 organizaciones sociales participantes del foro, pero todos sabemos lo fácil que es, para ciertos “punteros,” convocar a grupos medianamente numerosos cuando los necesitan.”

También se presentó, el 5 de Diciembre de 2006, una solicitud de realización de una Audiencia Pública para tratar la posible reforma de la Ley 12.154 en la Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires. *“Ante la distorsionada información de los medios periodísticos que intentan demostrar que el proyecto modificatorio de la Ley 12.154 propuesto por el Ejecutivo Provincial tiene amplio consenso popular, los Foros Vecinales de Seguridad a través de sus Órganos de Representación aquí presentes y abajo firmantes manifiestan: la firme voluntad de INSTAR a la HONORABLE CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, a que de acuerdo a lo regulado por la Ley 13.569/06 se inicie, a nuestro requerimiento, el procedimiento parlamentario de convocatoria para la realización de las Audiencias Públicas, que provoque*

un amplio y democrático debate sobre un tema que resulta de vital interés para la totalidad de los ciudadanos bonaerenses.”

Como consecuencia de todas estas acciones por parte de los Foros, a Junio de 2007, el sector del Ministerio de Seguridad provincial que propiciaba esta modificación no ha logrado que el Poder Legislativo debata esta reforma. Esto marca claramente que los Foros han logrado hacer prevalecer sus “derechos adquiridos” por sobre las expectativas políticas de algunos funcionarios de turno.

4.3 La relación con la policía

Más allá del compromiso de participación social que, casi necesariamente, deberían tener los integrantes de los Foros, dado que provienen (o deberían provenir) de organizaciones de la sociedad civil de primer grado, existe un abismo entre dirigir una biblioteca popular o una sociedad de fomento, por ejemplo, y dirigir un Foro de Seguridad. La primera gran diferencia surge entre el origen de los mandatos y por ende el liderazgo. Cabe recordar la frase de George Patton: *“El liderazgo es el arte de conseguir que la gente actúe en el máximo de su potencial.”*

La gran mayoría –más del 90%- (CENTED. 2007) de las organizaciones de la sociedad civil que integran los Foros

son Asociaciones Civiles o Simples Asociaciones, por lo que los mandatos de sus comisiones directivas (quienes deciden participar de un Foro y designan los representantes respectivos) son electos en asamblea por mayoría de votos. Asimismo, en asamblea convocada a tal fin, pueden ser removidos de sus cargos por mayoría de votos; la mitad más uno o las dos terceras partes, según el estatuto. (DPPJ. Disposición 12-03).

En cambio, la Policía Bonaerense, se basa en esquema de mando vertical, donde se explicitan claramente las relaciones de “superior” y “subalterno.” De acuerdo con Stephen Robins en “Comportamiento Organizacional,” el modelo que puede observarse en esta institución es el de Liderazgo Transaccional, en donde los líderes se basan en criterios de “me das y te recompenso”, observan y buscan desviaciones para corregir e intervienen sólo si no se cumplen los criterios. Si bien, en la actualidad las directivas de los mandos superiores intentan imponer un modelo de Liderazgo Transformacional, en donde dan una misión y un sentido, infunden orgullo y respeto, comunican esperanzas elevadas y promueven la inteligencia y la creatividad; esto no se ve plenamente reflejado en la realidad observable hasta el momento.

Por estas diferencias se produce el primer choque de paradigmas: los uniformados no comprenden claramente

el origen y naturaleza de los mandatos y formas de liderazgo de los directivos de organizaciones sociales, y nadie se tomó el trabajo de capacitarlos en esa área. De hecho, el 87% de los integrantes de foros cree que la policía “no comprende claramente el mecanismo por el cual una persona llega a ser Presidente de un Foro.” (CENTED. 2007)

El segundo gran problema es que **los integrantes de los Foros no son (o por lo menos no es un requisito que sean) expertos en seguridad**. Sí, en cambio, deberían ser expertos en participación de la sociedad civil en asuntos públicos, ya que como se dijo “deberían” provenir legítimamente de estas organizaciones. Debido a esta falta de preparación en temas específicos de seguridad, la resistencia de la Policía a recibir “sugerencias” sobre como deben realizar su labor es más que justificada. Cada vez que los Presidentes u otros integrantes de los foros cruzan esa sutil barrera entre la canalización de los problemas del barrio y el aspecto técnico de la labor policial, se produce una fricción que, lenta pero inexorablemente, desgasta la relación. Por ejemplo: si un determinado foro recibe muchas quejas de los vecinos acerca de la comisión de hechos delictivos en una determinada zona, es lógico que le exijan al titular de la comisaría que produzca alguna orden de servicio para que se implementen los mecanismos para remediar esa

situación. Lo que no “cae bien” a la policía es que se pretenda, desde el Foro, decidir como, cuando, con cuantos efectivos, etc. se debe realizar el operativo. Lamentablemente esto sucede.

Otro problema tiene que ver con una fuerte cultura institucional: a la policía no le gusta ser conducida por civiles. Esta resistencia es histórica, tomemos por ejemplo el relato que hace Andersen donde refiere que *“en la Policía de la Provincia de Buenos Aires, hacia el final del gobierno de Illia (1963), el gobernador radical Anselmo Marini tomó la osada decisión de poner a la cabeza de la institución bonaerense a un civil. La razón de este cambio fue la muerte de un ladrón en Quilmes. A pesar de que el informe policial hablaba de un “enfrentamiento”, el cadáver fue hallado con las manos atadas y un tiro en la nuca, lo que se pudo saber gracias a la intervención inesperada de un juez. El asesino resultó ser un sargento de la bonaerense, el turco Abraham, que había tallado en la culata de su pistola treinta y dos muescas, que representaban a sendos delincuentes que tenían una deuda con él. Ante tal evidencia de mal desempeño policial, Marini nombró al abogado Juan José López Aguirre como jefe de la institución bonaerense. López Aguirre dijo querer “humanizar” a la fuerza, pero su propia presencia fue tomada como una afrenta a los uniformados. El estado de indisciplina creció con el correr de los meses, poniendo a dura prueba el*

mando civil sobre los policías, situación que persistió hasta el final del gobierno de Illia.” (Andersen, M. 2002)

4.4 El poder real de los foros

*“Dadme seis líneas escritas por
el más honrado de los hombres,
y hallaré algo en ellas para colgarlo.”
Armand Jean du Plessis (Cardenal de Richelieu)*

Si bien no es nada nuevo que existe una gran preocupación de los políticos o líderes por construir su propia imagen y de controlar la administración de la visibilidad, el desarrollo de los medios de comunicación, y consecuentemente la transformación de la naturaleza de esta visibilidad, ha cambiado las reglas con las que se produce este fenómeno. Antes del desarrollo de la imprenta y de otras formas de comunicación mediática, los gobernantes podían generalmente restringir la visibilidad a los reducidos círculos de la asamblea o de la corte. La visibilidad requería la presencia del gobernante, quienes eran visibles solamente para aquellos que compartían la misma ubicación espacio-temporal. De ahí que emperadores, reyes, príncipes y otros detentadores

de poder concentraran sus esfuerzos en administrar su imagen solamente ante aquellos con los que interactuaban en situaciones de cara a cara. Sus audiencias consistían fundamentalmente en miembros clases superiores que imponían sus reglas de juego o de individuos que participaban en la vida social de la corte. La mayoría de los individuos de las sociedades antiguas o medievales, no obstante, apenas tenían ocasión de ver a sus gobernantes más poderosos, si es que alguna vez los vieron. (Thompson, John B. 1999.)

Desde el desarrollo de los sistemas democráticos modernos, la prensa ha jugado un papel fundamental como foro de debate dentro del cual se resuelven las contiendas políticas. Actualmente los políticos de las sociedades democráticas no tienen otra alternativa que la de someterse a la ley de la visibilidad compulsiva. La administración de su propia visibilidad a través de los medios de comunicación es una actividad ejercida no sólo en los períodos de intensa actividad política de las campañas electorales, sino también como parte del día a día del trabajo de gobernar. La conducta del gobierno requiere un continuo proceso de toma de decisiones en relación a lo que es necesario hacer público, a quien y cómo. Para los políticos, la visibilidad mediática es una espada de doble filo. Por un lado los medios de comunicación han creado nuevas oportunidades para la

gestión de la visibilidad, permitiendo a los líderes políticos aparecer ante sus electores de una manera y una escala que antes jamás había existido, pero también han creado nuevos riesgos ya que esta visibilidad puede no resultar como esperaban y, en ocasiones, actuar en contra de ellos. (Thompson, John B. 1999.)

En la actualidad se reconoce que, en las democracias representativas, existe una combinación entre un marco institucional de autorización del poder político y otro orientado a asegurar la correspondencia de sus políticas con las preferencias del electorado. Sobre este tema, Peruzzotti y Smulovitz (Peruzzotti, Enrique y Smulovitz, Catalina. 2002.) se refieren al concepto de “accountability” (algo así como “rendir cuentas”) y su relación con mecanismos de control de la Sociedad Civil sobre los dirigentes políticos. Debido a que la democracia representativa implica la existencia de una brecha entre los representantes políticos y los representados, se precisan mecanismos institucionales que aseguren que las políticas implementadas sean las que efectivamente desean los ciudadanos. La cuestión central que aborda el concepto de “accountability” es precisamente cómo regular y reducir esta brecha, preservando siempre la distancia entre autoridades políticas y ciudadanía que caracteriza a las relaciones de representación. La noción de “accountability” hace referencia a que los funcionarios

públicos rindan cuentas por sus conductas, que estén obligados a justificar y a informar acerca de sus decisiones y también que puedan ser castigados si es que no cumplen con lo que se les encomendó.

Esta “accountability” puede ser legal o política. Será legal aquella que busca que las acciones de los funcionarios públicos se encuadren legalmente. Un gobierno será legalmente responsable si es posible controlar que las acciones gubernamentales se ajusten a la legislación vigente. Para que este mecanismo funcione, es necesario que exista un sistema legal independiente y que posea efectivamente la capacidad para hacer cumplir la ley y hacer que los gobernantes lo obedezcan. La política, en cambio, se refiere a la capacidad de los votantes para hacer que las políticas gubernamentales respondan a las preferencias que oportunamente votaron. Un gobierno es políticamente responsable si los ciudadanos tienen medios para castigar acciones o administraciones inadecuadas revocando los mandatos por medio del voto.

Además de estas formas de “accountability” existe la social. Esta se define como un *“mecanismo de control vertical, no electoral, de las autoridades políticas basado en las acciones de un amplio aspecto de asociaciones y movimientos ciudadanos, así como también en acciones*

mediáticas. Las iniciativas de estos actores tienen por objeto monitorear el comportamiento de los funcionarios públicos, exponer y denunciar actos ilegales de estos y activar la operación de agencias horizontales de control. La accountability social puede canalizarse tanto por vías institucionales y como no institucionales. Mientras que las acciones legales o los reclamos ante los organismos de supervisión son ejemplos de las primeras, las movilizaciones sociales y las denuncias mediáticas, orientadas usualmente a imponer sanciones simbólicas, son representativas de las segundas.” (Peruzzotti, Enrique y Smulovitz, Catalina. 2002.) Este mecanismo de control se basa en el accionar de organizaciones de la sociedad civil, en colaboración con los medios de comunicación, interesados en ejercer influencia sobre el sistema político de gobierno. A diferencia de los mecanismos electorales, este control puede ejercerse entre elecciones y no depende de calendarios fijos.

El ejercicio de la “accountability” social, de acuerdo con Peruzzotti y Smulovitz, se apoya fundamentalmente en tres tipos de estrategias: la jurídica, la de las movilizaciones y la mediática. La estrategia jurídica consiste en plantear ante el Poder Judicial u otras agencias de control, reclamos o peticiones fundamentados en la aplicación de la legislación vigente, por parte de ciudadanos u organizaciones. En la movilización social

el control se alcanza cuando actores sociales organizados logran centrar la atención pública en un problema o reclamo particular derivado del accionar indebido de funcionarios públicos. Para que esta movilización social sea exitosa, tiene que ser lo más visible posible, debe movilizar a la opinión pública y tiene que imponer costos de reputación a estos funcionarios. Finalmente, la estrategia mediática es la tercera disponible para el ejercicio de la “accountability” social. Este mecanismo necesariamente requiere visibilidad, y los medios son el instrumento más importante para alcanzar esa meta. Esta estrategia funciona porque, como sucede con la de movilización, la visibilidad impone costos de reputación a los agentes públicos que tienen que proteger su imagen moral y profesional para mantenerse en el cargo.

Al respecto de la relación histórica entre las Organizaciones de la sociedad Civil, los medios de comunicación, la movilización social y la rendición de cuentas por parte de los gobiernos, es interesante ver el relato que hace Hilda Sabato, en el artículo “Ciudadanía, participación política y la formación de una esfera pública en Buenos Aires, 1850 –1880.” Al hablar de la formación de la esfera pública, afirma que “... *teóricamente, la esfera pública es el espacio en el cual los ciudadanos deliberan e interactúan discursivamente, y donde la autoridad del argumento racional predomina sobre*

cualquier otra, por ejemplo, sobre la que pudiera emanar de las jerarquías sociales. Es un ámbito en el que, cumplidos los requisitos de admisión —educación y propiedad—, las personas se relacionan entre sí como “iguales”...” “Tres aspectos de la vida de la ciudad pueden interpretarse como síntoma de este proceso: la expansión de la prensa escrita, el surgimiento de la actividad asociativa y el desarrollo de una verdadera “cultura de la movilización”. La prensa escrita y las asociaciones fueron medios para actuar en la esfera pública a la vez que instancias decisivas en el proceso de su conformación...” (Sábato, Hilda. 1994.)

Al referirse a la expansión de la prensa escrita y su relación con los reclamos sociales sostiene que los medios de comunicación “...se constituyeron en un instrumento insoslayable para quiénes aspiraban a tener alguna influencia en la vida política. Los dirigentes políticos argentinos tenían en general prensa propia y cultivaban cuidadosamente la relación con uno o más periódicos de la ciudad... Muy pronto, pues, tener un diario fue la necesidad no solamente para los dirigentes y aspirantes a dirigentes políticos sino para cualquier persona o grupo que quisiera tener presencia pública, presionar por sus intereses, defender una opinión..... Con frecuencia, estos diarios y periódicos estaban vinculados al segundo tipo de institución que se ha mencionado, las asociaciones. Los estudios sobre sociedades de ayuda mutua y más en general, sobre asociaciones organizadas por las colectividades de inmigrantes

han proliferado en los últimos años. ... Desde la perspectiva de este artículo las asociaciones pueden analizarse con una óptica algo diferente. En primer lugar, la creación de asociaciones no era privativa de las colectividades inmigrantes. Durante todos estos años grupos diversos en diferentes lugares organizaban este tipo de instituciones con propósitos de protección colectiva, ayuda mutua y defensa de intereses y opiniones conjuntas. En segundo lugar, cualquiera fuera su origen, su composición y sus fines, en general estas asociaciones actuaban también como mediadoras en relación al estado. Por lo tanto, aunque ellas trabajaban centralmente en el ámbito de la sociedad civil, también formaban parte de la compleja red de instituciones que vinculaban a la sociedad civil con el poder político. La prensa y las asociaciones fueron también parte activa del desarrollo de la cultura de la movilización. La forma habitual de expresar una opinión o un reclamo era a través de una declaración o petitorio escrito, que se circulaba para la firma. La acción colectiva culminaba generalmente en un “mitin” público o, en algunos casos, en una concentración masiva...” (Sábato, Hilda. 1994.)

Como puede verse, el poder de las organizaciones sociales sobre los diversos niveles del Estado se fundamenta fuertemente sobre la opinión pública y la visibilidad de sus acciones. La presencia en la esfera pública de estas organizaciones es justamente su mayor fortaleza, y la ayuda brindada por los medios de comunicación es de

suma importancia. Los Foros de Seguridad no son una excepción, de hecho, por tratar cotidianamente con temas vinculados a la seguridad pública y casos de corrupción policial o política, la visibilidad de sus acciones es prácticamente la única garantía de que su trabajo no termine en el fondo de una pila de papeles, “cajoneado” como se dice habitualmente.

En el caso de los Foros de Seguridad Vecinales, los medios de comunicación locales cobran vital importancia. En la mayoría de las ocasiones, salvo que la denuncia tenga una relevancia descomunal, estos medios son los únicos que se hacen eco de las mismas. Además, por tratarse de temas generalmente locales, es en este tipo de medios en donde se logra mejor comunicación con el público objetivo. De hecho, los Foros que mayores logros, innovaciones o progresos han realizado, también se caracterizan por tener una excelente relación con uno o más medios locales. (CENTED. 2007.)

Capítulo 5:

Estructuras de Gobierno y Dirección de los Foros Vecinales de Seguridad

“Si se exigiera que cada combatiente poseyese en una medida u otra genio militar, probablemente nuestros ejércitos serían muy débiles, dado que, justamente porque el genio implica una tendencia especial de las fuerzas del espíritu, sólo se dará en raras ocasiones, allí donde en un pueblo se presenten y sean adiestradas en aspectos muy diversos. Pero cuantas menos actividades diferentes ofrezca un pueblo, y cuanto más predomine en ellas la militar, tanto más predominante será en ese pueblo el genio militar. Esto, sin embargo, sólo determina su alcance y de ninguna manera su grado, pues este último depende por lo general del desarrollo espiritual general del pueblo. Si dirigimos nuestra mirada a un pueblo agreste y belicoso, comprobaremos que el espíritu guerrero de sus individuos es mucho más patente que entre los pueblos civilizados, pues en el primero casi todos los combatientes lo poseen, mientras que en los últimos hay toda una multitud de personas que han sido movilizadas tan sólo por necesidad, y de ningún modo por su inclinación interior. En realidad, en los pueblos agrestes nunca encontraremos a un gran general en jefe, y muy raramente lo que podríamos denominar un genio militar, porque esto exige un desarrollo de las fuerzas intelectuales que no puede darse en un pueblo poco civilizado.

De más está decir que incluso los pueblos civilizados pueden presentar también una tendencia y un desarrollo más o menos belicosos, y, cuanto mayores sean éstos, con mayor persistencia aparecerá el espíritu militar en los individuos que componen sus ejércitos. Cuando ello coincide con el más elevado grado de civilización, esos pueblos proporcionan un brillante cuadro de realizaciones militares, como lo demostraron los romanos y los franceses. En estos y en el resto de los pueblos famosos por sus empresas guerreras, los grandes nombres surgen siempre tan sólo en épocas de elevado nivel de formación.”

Karl von Clausewitz. De la guerra.

5.1 Los recursos humanos en los Foros Vecinales de Seguridad

Teóricamente, al igual que el resto de las organizaciones de la sociedad civil, sean éstas de primer o segundo grado, independientes o intermedias, los Foros Vecinales de Seguridad podrían contar con las tres clases de recursos humanos existentes en estas organizaciones (Beaumont, 2006), es decir:

- a) Organos de Gobierno (Ad-honorem por definición)
- b) Personal rentado
- c) Voluntarios

En la práctica, sin embargo, la conformación de los Foros se limita a la primera clase, es decir a aquellos que constituyen, o podrían constituir el órgano de gobierno. Los Foros han adoptado, por analogía y por ser la forma constitutiva de la mayoría de las organizaciones que los conforman, una estructura de gobierno basada en la normativa vigente para Asociaciones Civiles (Estatuto Modelo – Disposición 12/03, Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la provincia de Buenos Aires), en donde el órgano de gobierno, denominado Comisión Directiva y el órgano de fiscalización, denominado Comisión Revisora de Cuentas, se constituyen, en sus modelos más simples con los siguientes miembros:

Presidente

Secretario

Tesorero

Vocales 1º, 2º, etc. (Titulares y algunas veces Suplentes)

Revisores de Cuentas 1º, 2º, etc. (Titulares y algunas veces Suplentes)

No existen, prácticamente, foros que cuenten con suficientes miembros, interesados en participar en el órgano de gobierno del mismo, para poder incluir cargos suplementarios como:

Vice-Presidente

Pro-Secretario

Secretario de Actas

Pro-Tesorero, etc.

Debido a esta escasez de miembros interesados en una participación activa, es decir aquella que implica asumir responsabilidades propias de los cargos directivos, los Foros apenas ven cubiertos sus Comisiones Directiva y Revisora de Cuentas (ésta última, de hecho, en muchos casos es directamente inexistente), y por ello no constituyen organizaciones que pudiesen incurrir en estrategias de reclutamiento de voluntarios, o por lo menos no se han establecido estos patrones de conducta organizativa hasta el momento.

Por otra parte, en los Foros no es obligatorio que las organizaciones integrantes aporten una cuota social, como es el caso de todas las Asociaciones Civiles de segundo grado (recordemos que la Disposición 12/03 de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la provincia de Buenos Aires establece como obligatorio tanto la integración de un patrimonio inicial como el aporte de una cuota social mensual, más allá del monto de la misma). Esta realidad produce, en la mayoría de los casos, una situación permanente de falta de recursos, suplida recurrentemente por aportes personales por parte de sus directivos (muchas veces ni siquiera imputables a las organizaciones a las que ellos representan). Por todo esto, sumado al vacío legal en materia de legislación

laboral que padecen estas organizaciones, la posibilidad de contar con personal rentado es, en la práctica, imposible.

Es así que la totalidad de los representantes de las organizaciones de la sociedad civil de primer grado que integran cada Foro constituyen, a su vez, el capital humano en donde deben encontrarse y distribuirse las tareas inherentes a los recursos humanos de estas organizaciones.

5.2 La administración de recursos humanos

Pera poder analizar las problemáticas involucradas con la gestión de los recursos humanos dentro de los Foros Vecinales de Seguridad es importante comenzar por definir que entendemos por administración de recursos humanos. Para ello nos referiremos al libro “Dirección estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias,” de Martha Alles, en donde se define a la administración de recursos humanos como un proceso que implica diferentes funciones desde el inicio hasta el final de la relación laboral, a saber:

- a) Análisis y descripción de puestos
- b) Atracción, selección e incorporación de candidatos
- c) Desarrollo y planes de sucesión
- d) Capacitación y entrenamiento
- e) Evaluación de desempeño
- f) Remuneraciones y beneficios

Si bien esta descripción está basada fundamentalmente en organizaciones del mercado (Empresas comerciales), es útil analizar la interrelación entre ciclos laborales en ambos tipos de organizaciones para comprender la dificultad de lograr adecuados niveles de profesionalización y desarrollo de los recursos humanos en los Foros.

Ahora procederemos a analizar como se encuadra cada una de estas funciones dentro del funcionamiento regular de los Foros Vecinales de Seguridad:

(En este punto se entrevistaron a varios Presidentes y otros integrantes de diversos Foros de la provincia)

a) Análisis y descripción de puestos:

Al igual que en la mayoría de las asociaciones civiles los Foros basan su funcionamiento en la clásica distribución de tareas entre Presidente, Secretario y Tesorero. Para ejemplificar estas tareas podemos recurrir al Estatuto

Modelo de la Disposición 12/03 de la DPPJ, en donde se ilustran las obligaciones más características:

TITULO CUARTO

DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA COMISION DIRECTIVA

ARTICULO VIGESIMOSEGUNDO: *Son deberes y atribuciones de la Comisión Directiva: a) Cumplir y hacer cumplir este Estatuto y los reglamentos; b) Ejercer en general todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la sociedad, quedando facultada a este respecto para resolver por sí los casos no previstos en el presente Estatuto, interpretándolo, si fuera necesario, con cargo de dar cuenta a la asamblea más próxima que se celebre; c) Convocar a, y ejecutar las resoluciones de las Asambleas. d) Resolver sobre la admisión, amonestación, suspensión, cesantía o expulsión de socios; e) Resolver todos los casos de renuncia o separación de los miembros de Comisión Directiva, la incorporación de suplentes y la redistribución de cargos decidida en la oportunidad contemplada en el art. 18°; f) Crear o suprimir empleos, fijar su remuneración, adoptar las sanciones que correspondan a quienes los ocupen, contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro los fines sociales; g) Presentar a la Asamblea General Ordinaria, la Memoria, Balance general, cuadro de Gastos y Recursos e*

Informe de la Comisión Revisora de cuentas correspondiente al ejercicio fenecido, como asimismo poner copias suficientes a disposición de todos los asociados, en Secretaría, con la misma anticipación requerida en el artículo 31° para la remisión de las convocatorias a asambleas; h) Realizar los actos para la administración del patrimonio social, con cargo de dar cuenta a la primera asamblea que se celebre, salvo los casos de adquisición, enajenación, hipoteca y permuta de bienes inmuebles, en que será necesario la previa aprobación de una asamblea de asociados; i) Elevar a la asamblea para su aprobación las reglamentaciones internas que se consideren a los efectos del mejor desenvolvimiento de sus finalidades; j) Fijar y disminuir hasta un 50 %, la cuota de ingreso de cada categoría de asociados, por un plazo no mayor de treinta días y siempre que no fuere dentro de los tres meses anteriores a la fecha de la Asamblea Ordinaria Anual; k) resolver con la aprobación de las dos terceras partes de los miembros titulares la adhesión o afiliación a una federación o a una asociación de segundo grado con la obligación de someterlo a la consideración de la primera asamblea general ordinaria que se realice.

ARTICULO VIGESIMOTERCERO: *Son deberes y atribuciones de la Comisión Revisora de Cuentas: a) Examinar los libros y documentos de la sociedad por lo menos cada tres meses; b) Asistir con voz a las sesiones de órgano directivo cuando lo considere conveniente; c) Fiscalizar la*

administración comprobando frecuentemente el estado de la caja y la existencia de los títulos, acciones y valores de toda especie; d) Verificar el cumplimiento de las leyes, estatutos y reglamentos, especialmente en lo referente a los derechos de beneficios sociales; e) Dictaminar sobre la Memoria, Inventario, Balance General y Cuadros de Gastos y Recursos presentados por la Comisión Directiva; f) Convocar a Asamblea General Ordinaria cuando omitiera hacerlo el Organo Directivo; g) Solicitar la convocatoria a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario, poniendo los antecedentes que fundamenten su pedido en conocimiento de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas cuando se negare a acceder a ello la Comisión Directiva; h) En su caso, vigilar las operaciones de liquidación de la sociedad y el destino de los bienes sociales. La Comisión Revisora de Cuentas cuidará de ejercer sus funciones de modo que no entorpezcan la regularidad de la administración social, siendo responsable por los actos de la Comisión Directiva violatorios de la ley o del mandato social, si no dan cuenta del mismo a la Asamblea correspondiente, o en su actuación posterior a ésta, siguiere silenciando u ocultando dichos actos. Deberán sesionar al menos una vez por mes, y de sus reuniones deberán labrarse actas en un libro especial rubricado al efecto. Si por cualquier causa quedara reducida a dos de sus miembros, una vez incorporado el suplente, la Comisión Directiva deberá convocar, dentro de los quince (15) días a Asamblea para su integración, hasta la terminación del mandato de los cesantes.

TITULO QUINTO

DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE.

ARTICULO VEGISIMOCUARTO: *El Presidente y en caso de renuncia, fallecimiento, licencia o enfermedad, el vicepresidente, hasta la primer Asamblea Ordinaria que designará su reemplazante definitivo, tiene los siguientes deberes y atribuciones: a) Cumplir y hacer cumplir este Estatuto y los Reglamentos que en coincidencia con sus disposiciones se dicten; b) Presidir las Asambleas y sesiones de la Comisión Directiva; c) Firmar con el Secretario las Actas de Asambleas y Sesiones de la Comisión Directiva, la correspondencia y todo otro documento de la Entidad; d) Autorizar con el Tesorero las cuentas de gastos, firmando los recibos y demás documentos de Tesorería, de acuerdo con lo resuelto por la Comisión Directiva, no permitiendo que los fondos sociales sean invertidos en objetos distintos a los prescriptos por este Estatuto; e) Velar por la buena marcha y administración de la asociación, haciendo respetar el orden, las incumbencias y las buenas costumbres; f) Suspender previamente a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones, dando cuenta inmediatamente a la Comisión Directiva, g) Adoptar por sí y “ad referendum” las resoluciones de la Comisión Directiva impostergables en casos urgentes ordinarios, absteniéndose de tomar medidas extraordinarias*

sin la previa aprobación de la Comisión Directiva; h) Representar a la Institución en las relaciones con el exterior.

TITULO SEXTO

ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LOS OTROS MIEMBROS DE LA COMISION DIRECTIVA. DEL SECRETARIO.

ARTICULO VIGESIMOQUINTO: *El secretario y en caso de renuncia, fallecimiento, ausencia o enfermedad, quien lo reemplace, hasta la primera Asamblea General Ordinaria, que designará su reemplazante definitivo, tiene los siguientes derechos y obligaciones: a) Asistir a las sesiones de la Comisión directiva, redactando las actas respectivas, las que asentará en el libro correspondiente y firmará con el Presidente; b) Firmar con el Presidente la correspondencia y todo otro documento de la Institución; c) Citar a las sesiones de la Comisión Directiva de acuerdo con el Artículo 20 ° y notificar las convocatorias a asambleas; d) Llevar de acuerdo con el Tesorero el registro de Asociados; así como los libros de Actas de Asambleas y Sesiones de la Comisión Directiva.*

DEL TESORERO

ARTICULO VIGESIMOSEXTO: *El Tesorero y en caso de renuncia, fallecimiento, ausencia o enfermedad, quien lo*

reemplace, hasta la primera Asamblea General Ordinaria que elegirá el reemplazante definitivo, tiene los siguientes deberes y atribuciones: a) Llevar de acuerdo con el Secretario, el registro de Asociados, ocupándose de todo lo relacionado con el cobro de las cuotas sociales; b) Llevar los Libros de Contabilidad; c) Presentar a la Comisión directiva, Balance Mensual y preparar anualmente el Inventario, Balance general y Cuadro de Gastos y Recursos que deberán ser sometidos a la aprobación de la Comisión Directiva, previo dictamen de la comisión Revisora de Cuentas; d) Firmar con el Presidente los recibos y demás documentos de tesorería efectuando los pagos resueltos por la Comisión Directiva; e) Efectuar en los bancos oficiales o particulares que designe la Comisión directiva a nombre de la Institución y a la orden conjunta de Presidente y Tesorero los depósitos de dinero ingresados a la caja social, pudiendo retener en la misma hasta la suma que anualmente determine la Asamblea, a los efectos de los pagos ordinarios y de urgencia; f) Dar cuenta del estado económico de la entidad a la Comisión Directiva y a la Comisión Revisora de Cuentas toda vez que lo exija.

DE LOS VOCALES TITULARES Y SUPLENTES

ARTICULO VIGESIMOSEPTIMO: *Corresponde a los Vocales Titulares: a) Asistir con voz y voto a las Sesiones de la Comisión Directiva; b) Desempeñar las comisiones y tareas que la Comisión Directiva les confíe.*

ARTICULO VIGESIMO OCTAVO: *Los Vocales Suplentes reemplazarán por orden de lista a los titulares hasta la próxima Asamblea Anual Ordinaria en caso de renuncia, licencia o enfermedad o cualquier otro impedimento que cause la separación permanente de un titular, con iguales derechos y obligaciones. Si el número de miembros de la Comisión Directiva quedare reducido a menos de la mitad más uno de la totalidad, la Comisión Directiva en minoría deberá convocar dentro de los quince días a Asamblea del mandato de los cesantes.*

En la práctica, todos los Foros dictan un Reglamento Interno (que suple al Estatuto de las Asociaciones Civiles), que normalmente resulta mucho más simple y general que lo anteriormente expuesto, aunque respetando los mismos lineamientos generales.

b) Atracción, selección e incorporación de candidatos:

Al estar constituidas como Asociaciones Civiles de segundo grado, los Foros no incorporan, directamente, a las personas físicas sino que buscan atraer a Organizaciones de la Sociedad Civil cuya sede se encuentre dentro de la jurisdicción territorial de la Comisaría a la cual representan. Son estas organizaciones las que deben designar a sus representantes (un Titular y un Suplente) ante el Foro.

c) Desarrollo y planes de sucesión:

El desarrollo y los planes de sucesión no deberían diferir mucho de las Asociaciones Civiles medias, en donde un socio que posee y demuestra cierto nivel de interés y predisposición para colaborar con la organización, es invitado a formar parte de la Comisión Directiva. Generalmente se comienza como Vocal y en base a las competencias y desarrollo de las mismas se “asciende” hasta, quizá, llegar a ser el presidente de la organización.

d) Capacitación y entrenamiento:

Tomando como marco teórico lo expuesto en los artículos 2º y 11º de la Ley 12.154, sería coherente inferir que la capacitación y el entrenamiento de los miembros integrantes de los Foros debería correr por cuenta del Estado provincial, ya que en éstos se afirma que:

Art. 2º - La seguridad pública es materia de competencia exclusiva del Estado y su mantenimiento le corresponde al Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. La seguridad pública importa para los ciudadanos, el goce y ejercicio de sus derechos, libertades y garantías constitucionales.

Art. 11º - Es un derecho de los habitantes de la Provincia de Buenos Aires y un deber de su Gobierno promover la efectiva

participación comunitaria en la elaboración, implementación y control de las políticas de seguridad pública, conforme a la presente Ley.

e) Evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño tiene dos instancias:

- La de revisión periódica, es decir las asambleas ordinarias (generalmente mensuales o bimestrales). En ellas el Presidente (normalmente) presenta el *Informe de Presidencia*, consistente en las actividades desarrolladas, en forma institucional, por el Foro, poniéndolas a consideración de los presentes.
- La de transición, es decir la Asamblea de Elección de Autoridades. Al igual que en la mayoría de las Asociaciones Civiles, se ha elegido fijar el período de ejercicio de la Comisión Directiva (y Comisión Revisora de Cuentas si la hubiera) en dos años, existiendo variaciones en cuanto a las posibilidades de reelección (ninguna, una, o indefinidas).

f) Remuneraciones y beneficios:

Como ya se explicó, remuneraciones no hay, por lo que nos quedan solamente los beneficios. Ahora bien, ¿cómo

se explican los beneficios de participar de una Organización de la Sociedad Civil? De hecho, una de las primeras preguntas que todos se hacen a la hora de hablar de estas organizaciones es: ¿Por qué determinadas personas se ofrecen como voluntarios?, más específicamente ¿por qué alguien comprometería sus recursos personales, energía emocional y su tiempo para dedicárselo a los demás? (Meneghetti, 1992)

Para comenzar a comprender qué significa, cómo se interpreta y cómo se capitaliza la motivación humana aplicada a las organizaciones sociales, deberíamos comenzar por definir la motivación en sí. Para ello recurriremos a Mitchell (1982) en su obra “Motivación: Nuevas direcciones de la teoría, la investigación y la práctica,” en donde plantea cuatro características distintivas para definir la motivación:

- La motivación es un fenómeno individual, es decir cada persona es única.
- La motivación es intencional y describe un curso de acción.
- La motivación se origina de causas múltiples.
- El propósito de las teorías sobre la motivación es predecir el comportamiento humano.

De acuerdo a Hodge et al (2003) el ciclo de la motivación es una secuencia de hechos que contiene seis etapas:

- La persona tiene una necesidad o un objetivo insatisfecho.
- Esta persona busca alternativas, por medio de un comportamiento dirigido, que podrían satisfacer esa necesidad.
- Luego elige la mejor manera de cumplirla (a su criterio).
- En este punto se encuentra motivada para realizar una acción que permita satisfacer esta necesidad.
- Por esto reexamina la situación y estudia los resultados.
- Según los resultados de sus esfuerzos, puede ser nuevamente motivada o no por este tipo de necesidad.

Teorías de la Motivación Humana

Las teorías de la motivación en general tienen por objetivo analizar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los ocasiona. Aquellas que centralizan su atención en “aquello que” motiva el comportamiento se llaman **teorías del contenido**, mientras que aquellas que se concentran

en “cómo” es motivado el comportamiento se llaman **teorías del proceso**.

Las principales teorías **del contenido** de la motivación son:

- Teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow.
- Teoría ERC (existencia-relaciones-crecimiento).
- Teoría de los dos factores de Herzberg.
- Teoría de la realización (necesidades adquiridas) de McClelland.

Las principales teorías **del proceso** de la motivación son:

- Teoría de las expectativas, de Vroom.
- Teoría de la equidad, de Stacy Adams

Dado que sería demasiado extenso profundizar en todas las teorías, describiremos brevemente las más conocidas, dejándole al lector la posibilidad de profundizar en el conocimiento de este tema por medio de otras fuentes.

Pirámide de Necesidades de Maslow

La teoría de Maslow es una de las más antiguas y, quizá, la más conocida de las teorías de la motivación humana. Se presentó por primera vez en 1943 y consistió en un

intento de unificación de diversos aspectos de comportamiento humano propuestos por Freud, Adler, Jung, Levy y Fromm (Maslow, 1943). Esta teoría identifica y escala a las necesidades humanas en un orden de prioridades, comenzando por las más básicas (fisiológicas) y avanzando hasta las más complejas (auto-realización). Su teoría se fundamenta en que una persona solamente buscará la satisfacción de las necesidades en una forma escalonada, pasando al siguiente nivel únicamente cuando el actual se encuentra completado. Es decir que una determinada necesidad no se puede satisfacer si no se encuentran satisfechas las necesidades de órdenes inferiores.

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana que se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Deficit needs); el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (Being needs). La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un

movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Necesidades fisiológicas:

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Las necesidades fisiológicas son las más prepotentes, las más poderosas de todas las necesidades, dice Maslow. Esto significa que una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima sentirá sobre todo la urgencia del alimento, más que ninguna otra cosa. Si todas las necesidades están insatisfechas y el organismo está dominado por las necesidades fisiológicas, señala, todas las demás necesidades se vuelven inexistentes o son empujadas al traspatio. Los receptores y transmisores, la inteligencia, la memoria, los hábitos, todos pueden definirse ahora simplemente como instrumentos de

satisfacción del hambre. Las capacidades que no son útiles para este propósito, quedan adormecidas. Para el ser humano que está extremada y peligrosamente hambriento no existen otros intereses sino la comida.

Necesidades de seguridad:

Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía, etc.

En condiciones normales, la necesidad de seguridad se expresa en la preferencia por los trabajos de planta, el ahorro y por los seguros de todo tipo. También se manifiesta como una preferencia a lo conocido, a tener una religión o filosofía que organice el universo y la sociedad en un todo coherente. También podemos acercarnos, dice, a entender las necesidades de seguridad observando a los infantes y niños, que en los momentos de miedo se cuelgan literalmente de los padres. Las necesidades de seguridad pueden volverse muy urgentes en la escena social cuando hay amenazas reales a la ley, al orden, a la autoridad.

Necesidades sociales:

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Cuando están insatisfechas las necesidades de pertenencia, afecto y amor, señala Maslow, la persona anhelará relaciones con las personas en general, lograr un lugar en el grupo o en la familia. Los dolores de la soledad, del ostracismo, del rechazo, de la falta de amistad y de raíces se vuelven preeminentes. La frustración de estas necesidades es el núcleo más común del inadecuado ajuste (social) y de patología severa.

Necesidades de reconocimiento:

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar

dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Todas las personas (con algunas excepciones patológicas) tienen necesidad o deseo de una evaluación estable de ellos mismos, firmemente sustentada, usualmente alta, de respeto por sí mismos o autoestima, y de la estima de otros, afirma. Por tanto, este grupo de necesidades puede clasificarse en dos subconjuntos:

- Primero, los deseos de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza en sí mismos, independencia y libertad.
- Segundo, la necesidad de reputación o prestigio (definiéndola como el respeto o estima de otras personas), estatus, fama, y gloria, reconocimiento, importancia, autoridad, dignidad y apreciación.

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de confianza, valía, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. Y la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad e impotencia.

Necesidades de auto-superación:

También conocidas como de autorrealización, se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Los músicos deben hacer música, los pintores deben pintar, los poetas escribir si han de estar en paz consigo mismos. Lo que los humanos pueden ser, deben ser. Deben ser fieles a su propia naturaleza, volverse más y más lo que son capaces de ser.

Maslow concluye que la satisfacción de necesidades superiores en la infancia (amor, por ejemplo) reduce la fuerza de la necesidad a lo largo de la vida, lo que denomina el principio de autonomía funcional de las necesidades superiores.

A medida que un individuo avanza en la satisfacción de necesidades, también avanza en el grado de salud psicológica, lo que lo lleva a postular la hipótesis de que la completa satisfacción de necesidades básicas y la salud ideal son la misma cosa.

Maslow considera que se requiere más investigación para poder probar o rechazar esta hipótesis y reconoce la existencia de otros caminos a la salud, como el de la renunciación ascética a ciertas necesidades básicas, la

disciplina, pero se pregunta qué tan frecuente es el éxito que se obtiene por este camino.

Teoría de los dos factores de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿Qué desea la gente de sus puestos? Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y analizaron estas respuestas.

Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

Herzberg dijo que los datos sugieran que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto puede traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió el énfasis en los motivadores, es decir aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

Los factores motivadores son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:

- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

Los factores de higiene, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones de trabajo.
- El sueldo.
- Las relaciones humanas.
- La política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

La teoría motivación-higiene no carece de detractores. Las críticas de la teoría incluyen las siguientes:

- Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.

- Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.
- Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas

motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Altruismo

Este término es muy utilizado a la hora de hablar de motivación humana en general y la motivación de los voluntarios en particular. Por ello convendría detenernos a analizar un poco más en detalle tanto el significado como la interpretación popular de este término.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española:

Altruismo: (Del francés *altruisme*) m. Diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio.

Coloquialmente se asocia al altruismo únicamente con los actos que benefician a los demás sin obtener recompensa alguna. Pero ni el diccionario ni el sentido común pueden poner esa limitación sobre este término.

En cuanto al sentido común, no puede introducirse la limitación de no obtener recompensa alguna por realizar actos que benefician a los demás, ya que es imposible medir la satisfacción personal que obtiene una persona por ayudar a los demás, y aunque se lograse, esto no

interfiere en nada con la condición de altruismo del acto realizado.

Es por esto que el hecho de que una persona obtenga alguna forma de beneficio a raíz de promover el bienestar de otros, no debería descalificar al acto como altruista (Meneghetti, 1992).

5.3 Principales problemas en la administración de recursos humanos

a) Análisis y descripción de puestos

Este no ha demostrado ser un problema para los Foros ya que, al provenir de Asociaciones Civiles la mayoría de sus integrantes, se encuentran familiarizados con la clásica división de tareas. En este punto solamente se está considerando la función interna que debe ocupar cada miembro dentro de la organización y no el funcionamiento externo de la misma (por ejemplo la relación institucional con la policía, Ministerio de Seguridad, Ejecutivo y Legislativo Municipal, etc.).

b) Atracción, selección e incorporación de candidatos

En este punto las claves consisten en la difusión y la transparencia. La difusión de la existencia y el trabajo de los Foros es fundamental para aumentar su visibilidad pública y por ende interesar a las organizaciones de la sociedad civil de su ámbito, para que éstas se acerquen y posteriormente, quizá, colaboren activamente. La única forma en que los foros de seguridad pueden cumplir la función real de colaborar con la seguridad, es que se integren con la mayor cantidad de organizaciones de la sociedad civil, garantizando así su independencia y posibilitando un mayor conocimiento de la problemática de los vecinos. Todas las organizaciones integrantes se ocupan de informar a sus asociados y al público en general con el cual tienen contacto, acerca de las actividades desarrolladas por el Foro. A su vez, los vecinos pueden participar a través de las organizaciones de la sociedad civil que integran el Foro. Los vecinos pueden también acercarse directamente al Foro, enviando sus sugerencias, dudas, consultas o inquietudes.

e) Desarrollo y planes de sucesión

Aquí no se ven mayores problemas, ya que, al tratarse de metodologías aplicadas durante años en las Organizaciones de la Sociedad Civil (principalmente Asociaciones Civiles o Simples Asociaciones), las mismas

se encuentran perfeccionadas y además son conocidas y aceptadas por todos aquellos integrantes que cuentan con experiencia en este tipo de organizaciones de primer grado.

d) Capacitación y entrenamiento

Como se afirmó anteriormente, la escasez de fondos en los Foros, aplicable a todas sus funciones de gestión, hace virtualmente imposible el costear capacitación especializada por parte de los propios Foros. Además, al recaer sobre el Estado provincial la aplicación de lo normado en los artículos 2° y 11° de la Ley 12.154, no queda otra opción que la de esperar el efectivo cumplimiento de lo estipulado, si es que los integrantes de los Foros recibirán cualquier tipo de capacitación efectiva.

Sin embargo, esta interpretación solamente se aplicó parcialmente y con resultados bastante difusos, ya que, desde la puesta en funcionamiento de los Foros, en 1999, solamente se inició algún tipo de capacitación moderada en el año 2005. En Abril de ese año se comenzó con la primera experiencia denominada Escuela de Participación Comunitaria en Seguridad desarrollada en el Municipio de San Isidro, de esta provincia. Si bien la

aceptación inicial por parte de los Foros fue buena, ya que se encontraban ansiosos de recibir esta tan demorada capacitación, este interés se fue perdiendo paulatinamente, principalmente a raíz de la falta de experiencia de algunos expositores. El problema de fondo radicaba en que muchos directivos de los Foros de la zona contaban con seis años de experiencia en el trabajo de Gestión Comunitaria de las políticas públicas de seguridad, y eran bastante reticentes a recibir directivas por parte de funcionarios recientemente nombrados y sin la necesaria experiencia de campo. No obstante, la iniciativa fue un comienzo que se replicó, ese año, en Quilmes, Azul, Bahía Blanca y Trenque Lauquen.

No obstante, en Agosto de 2005, se señalaba que uno de los principales problemas que todavía padecían los Foros era el de la *“Escasa o nula oferta de capacitación de las diversas instancias para que pudieran ejercer plenamente el derecho que les otorga la Ley de Seguridad Pública 12.154.”* (Fuente: *“Cuadernos del Foro – 1 - La participación comunitaria: un nuevo modelo democrático en la construcción de la seguridad.”* Ministerio de Seguridad).

Si bien en la primera mitad del 2006 parecía que esta capacitación se había abandonado, el 20 de Junio comenzó una nueva versión de la Escuela de Participación Comunitaria en Seguridad en la

Departamental La Plata, en el Centro de Altos Estudios Policiales, constituyendo la sexta a partir de la inauguración de esta iniciativa en San Isidro.

“La Escuela de Participación Comunitaria en Seguridad tiene como uno de sus objetivos la capacitación de las instituciones participantes y de los Foros como espacios de articulación local para un nuevo modelo democrático en la construcción de la seguridad con la participación comunitaria.” (Fuente: Boletín informativo de la Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad. 10 al 16 de Junio. 2006.)

De todos modos, si tomamos en cuenta que muchos Foros vienen trabajando, por su cuenta, desde 1998/99, la oferta de capacitación provista por el Estado ha sido casi inexistente desde un punto de vista cuantitativo. Todavía es más pobre si tomamos en cuenta el aspecto cualitativo ya que, como se mencionó anteriormente, la impresión de la mayoría de los integrantes de los Foros asistentes a estos encuentros fue negativa en cuanto a la utilidad de lo expuesto y conocimientos y experiencia de los expositores (CENTED. 2007).

e) Evaluación de desempeño

Al igual que en el punto c), no se ven mayores problemas por tratarse de metodologías que son conocidas y aceptadas por los integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

f) Remuneraciones y beneficios

En el mismo documento citado anteriormente (*“Cuadernos del Foro – 1 - La participación comunitaria: un nuevo modelo democrático en la construcción de la seguridad.”* Ministerio de Seguridad) el Gobierno de la provincia reconoce, en Agosto del 2005 que *“La contrarreforma iniciada en 1999, a dos años de puesta en marcha la transformación del sistema de Seguridad de la provincia de Buenos Aires, tuvo en el proceso de participación comunitaria uno de sus más graves impactos. En efecto, al momento de emprenderse la contrarreforma se habían sentado las bases de una novedosa práctica social con la organización y funcionamiento de 354 Foros Vecinales y 50 Foros Municipales de Seguridad. Es necesario señalar, sin embargo, que al comienzo de esa coyuntura histórica hubo que iniciar un proceso de sensibilización popular para la participación comunitaria en materia de seguridad, puesto que a la novedad de la propuesta se le unía el temor de la comunidad a participar en la temática.”*

A la hora de presentar un cuadro de situación actual, se indica que *“La interrupción de este proceso y las consecuentes marchas y contramarchas efectuadas desde 1999 dejaron sin direccionalidad técnico-política y sin acompañamiento directo a estos espacios de participación ciudadana. Las consecuencias de este abandono hoy pueden sintetizarse en la siguiente caracterización:*

a) Las diferentes instancias de participación comunitaria en seguridad propuestas por la Ley 12.154 que aún existen, se han debido a estrategias de actuación voluntarias, en algunos casos acompañadas por el ejecutivo Municipal pero sin asistencia orgánica del Ministerio de Seguridad de la provincia.

b) Existen en la actualidad diversas modalidades de actuación de los espacios de participación comunitaria propiciados por la Ley, algunas de las cuales son dignas de mérito, en tanto que otras se alejan claramente de la función para las que fueron creadas.

c) En muchos casos advertimos una clara manipulación externa (policial, político-partidaria) que debilita la credibilidad en éstos espacios por parte de la ciudadanía en su conjunto.

...

e) El debilitamiento señalado generó una afectación directa en cuanto a la legitimación social de éstos espacios, inhabilitándolos para desarrollar plenamente la misión encomendada.”

El principal problema que deben afrontar los Foros de Seguridad, en materia de administración de recursos humanos, consiste en la naturaleza de los beneficios buscados por quienes se ofrecen, voluntariamente, a integrar estas organizaciones.

Anteriormente se analizaron algunos interrogantes como ser ¿Por qué determinadas personas se ofrecen como voluntarios?, ¿cómo se explican los beneficios de participar de una Organización de la Sociedad Civil? y ¿por qué alguien comprometería sus recursos personales, energía emocional y su tiempo para dedicárselo a los demás? Las respuestas, inevitablemente recaen en el terreno de la motivación humana y se llegan a conclusiones como necesidades de autorrealización, altruismo, etc.

Lamentablemente, tal como reconoce el documento expuesto anteriormente, estos espacios de participación han sido presa de individuos motivados por factores que no tienen nada que ver con la autorrealización, el altruismo o cualquier otro deseo de ayudar a los demás, sino que han sido movilizados por apetencias de beneficios personales, incompatibles con las verdaderas organizaciones de la sociedad civil.

Capítulo 6:

El problema estructural de fondo

“También por aquellos siglos que van de 1580 a 1810, se va conformando un Estado corrupto. Paralelamente, a su amparo se irá consolidando una sociedad que aprenderá empíricamente que las leyes pueden ser flexibles, que las normas pueden violarse y que, en general, la ley va por un lado y la gente por otro. Los principales responsables de esta pedagogía de la ilegalidad fueron la mayoría de los gobernantes que nos tocaron en suerte durante aquel prolongado período, el más largo de nuestra historia. Para dar algunos datos precisos, todos los gobernadores coloniales, con la única excepción de Hernandarias, fueron excomulgados por los distintos obispos del Río de la Plata. La medida eclesiástica se tomó, en la mayoría de los casos, como castigo moral por las malas prácticas de gobierno; y en otros, por las disputas comerciales y de poder entre obispos y gobernadores, una constante de esta etapa histórica. Sólo un ínfimo porcentaje de los gobernadores y virreyes superaron aiosos los juicios de residencia que evaluaban la conducta de los funcionarios públicos de la colonia. El resto sufrió arrestos, confiscaciones y prisión. Aquellos que pintan a la sociedad colonial con idílicos colores bucólicos, como una supuesta “edad de la inocencia” a la que es deseable retornar, no han recorrido los archivos en los que se acumulan los procesos judiciales por robos, contrabandos y

crímenes de todo tipo. En todos los casos, la principal fuente de corrupción ha sido el Estado, y esto nos lleva a reflexionar acerca de la historia, no para abonar el lugar común que enuncia resignadamente que la historia se repite, sino para jerarquizar el postulado meramente histórico que sostiene que si no se cambian las condiciones, si las oportunidades de enriquecimiento ilícito permanecen intactas y los culpables continúan impunes, a las mismas causas sucederán los mismos efectos. O sea que, más que repetirse, la historia continuará.”

Felipe Pigna. Los mitos de la historia Argentina.

6.1 El financiamiento en las organizaciones de la sociedad civil

Philip Kotler, en “Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control,” postulaba que *“El concepto de la mercadotecnia social afirma que la labor de las organizaciones es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entregarles los satisfactores deseados, en forma más eficaz y eficiente que la competencia, de manera tal que proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad.”* Para esto, toda Organización de la Sociedad Civil debe contar con financiamiento. Mucho o poco, pero es imposible que exista una organización que funcione sin financiamiento,

sin recursos de ningún tipo. Veamos entonces, como es que se financian las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En primer lugar, el objetivo del financiamiento en las Organizaciones de la Sociedad Civil es que éstas alcancen la estabilidad financiera que les permita cumplir con su misión o propósito. La estabilidad financiera, en estas organizaciones, se define como *“La capacidad de una institución que le permite obtener ingresos en respuesta a una demanda, a fin de mantener los procesos productivos en una tasa constante o creciente para generar resultados y obtener un excedente. Es importante tener en cuenta que la estabilidad financiera puede alcanzarse en términos de un proyecto, un programa o a nivel de la organización.”* (León Melgar, Patricia. 1999.)

Asimismo, esta autora nos indica que los 4 pilares fundamentales de la estabilidad financiera en una organización son:

1. Planificación estratégica y financiera.
2. Buen sistema de administración y finanzas.
3. Diversificación de fuentes de ingresos.
4. Generación de ingresos propios.

Para alcanzar esta estabilidad financiera, las Organizaciones de la Sociedad Civil utilizan diversos

modelos de financiamiento y además recurren a diversas fuentes de financiamiento.

Modelos de financiamiento

En la actualidad se reconocen tres modelos principales de financiamiento utilizados por las distintas Organizaciones Sin Fines de Lucro: el modelo asociativo, el donativo y el emprendedor. (Frydman, Fernando. 2003.)

a) Modelo asociativo

- Los socios de la organización le pagan una cuota societaria para recibir un servicio.
- El servicio puede ser tangible o intangible (el beneficio de pertenecer).
- Generalmente el monto de la cuota está relacionado con el servicio prestado.
- Quien paga por el servicio es quien lo recibe.
- Los modelos por excelencia son los clubes deportivos, asociaciones profesionales, determinados colegios, etc.

b) Modelo donativo

- El aporte voluntario de personas y/o entidades que consideran que es importante el sostenimiento de programas que realiza la institución.
- Los donantes pueden ser personas, empresas, fundaciones u organismos estatales o privados nacionales o extranjeros.
- Los montos de las contribuciones dependen fundamentalmente de dos variables: capacidad contributiva del donante y compromiso del mismo con la causa.
- Utilizan este modelo las organizaciones de base, religiosas y de investigación, O.N.G.s, etc.

c) Modelo emprendedor

- Aquí se busca generar nuevos ingresos mediante la venta de productos o servicios.
- Los emprendimientos productivos pueden encararse por la propia organización o a través de asociaciones con empresas comerciales.

- Las formas más comunes de asociación son: Marketing relacionado con una causa, Licencias, Auspicios, etc.
- Los emprendimientos productivos generan beneficios adicionales como por ejemplo crear fuentes de trabajo.

Desde luego estos tres modelos no son excluyentes, de hecho la mayoría de las Organizaciones combina dos o a veces tres modelos simultáneamente. Por ejemplo, todas las Asociaciones Civiles cobran Cuota Social (Modelo asociativo), pero la gran mayoría no puede subsistir solamente con eso, por lo que deben recurrir a subsidios u otras dádivas financieras (Modelo donativo) o bien cobrar, por encima de la cuota social, determinados productos o servicios, desde dulces caseros hasta cursos de computación (Modelo emprendedor).

Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento más frecuentes son:

Las Personas:

- En los Estados Unidos las personas son la principal fuente de financiamiento de las organizaciones sociales (representan casi el 90 % de todas las donaciones).

- En Argentina, en 1997, el 62% de los encuestados hizo alguna donación durante ese año. Asimismo solamente el 16% recibió un pedido personal para realizar una donación a una organización sin fines de lucro. (Fuente: Foro del Sector Social y Gallup)
- Las personas donan principalmente porque: comparten la misión de la organización, creen en la organización, quieren participar de un proyecto exitoso, les preocupan los demás, quieren ser reconocidos, etc.

Las Empresas:

- En los Estados Unidos las Empresas representan solamente cerca del 5 % de todas las donaciones, aunque es común que sean percibidas como la principal fuente de financiamiento de las organizaciones sociales.
- Las empresas donan principalmente porque: quieren fortalecer su imagen institucional, quieren mejorar su credibilidad, quieren mejorar sus ventas, quieren retribuir al mercado consumidor la elección de sus productos, etc.
- Suele ser más fácil conseguir que las empresas donen sus productos o servicios en vez de dinero.
- Contrariamente con la creencia general, el beneficio impositivo no ocupa un lugar destacado entre las principales motivaciones.

Los Organismos internacionales:

- La cooperación multilateral se basa en el principio de que países desarrollados se solidaricen con aquellos en vías de desarrollo.
- Los organismos más importantes para la Argentina son las Naciones Unidas y la Organización de los Estados Americanos (OEA).
- Las Naciones Unidas intervienen por medio de agencias o programas que dependen del organismo, como por ejemplo el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), la Organización Mundial de la Salud (OMS), etc.
- Los bancos multilaterales más relevantes son el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial.

El Estado:

- Es cada vez más frecuente que el Estado delegue en organizaciones sin fines de lucro muchas de sus actividades de promoción social.
- Se buscan establecer alianzas con estas organizaciones para llevar a cabo el diseño y/o la implementación de programas sociales.
- Supuestamente esta descentralización del Estado logrará proveer servicios sociales más eficientes a un menor costo.

- Los programas pueden ser Municipales, Provinciales o Nacionales.

Las Fundaciones donantes:

- Son fundaciones creadas a partir de donaciones o legados de individuos o empresas con grandes fortunas.
- En la Argentina, se encuentran presentes tanto fundaciones internacionales como locales.
- Las internacionales más activas en nuestro país son Avina, Kellogg, Ford Foundation, etc.
- También llamadas Fundaciones Empresarias.

6.2 ¿Cómo puede funcionar un Foro?

“Si los hombres que viven en los países democráticos no tuviesen el derecho ni el gusto para unirse con fines políticos, su independencia correría grandes riesgos; pero podrían conservar por largo tiempo sus riquezas y sus conocimientos, mientras que si no adquiriesen la costumbre de asociarse en la vida ordinaria, la civilización misma estaría en peligro”

Tocqueville, Alexis. “La Democracia en América.” 1840.

Prácticamente todas las organizaciones sin fines de lucro (con la excepción de las Fundaciones Empresarias, también conocidas como Fundaciones Donantes) comparten la sensación de que el financiamiento no les alcanza para llevar a cabo su misión al máximo de su potencial. Sin embargo todas poseen, en sus actas fundacionales, constitutivas, etc., cláusulas específicas para asegurar su financiamiento básico y por ende su supervivencia. Aunque las formas de asegurarse estos fondos difieren de un tipo de organización a otro, ninguna deja totalmente librado al azar este aspecto fundamental para la existencia en sí de las mismas.

De acuerdo con la estructura legal que las organizaciones sin fines de lucro adopten, dependerán las previsiones formales para asegurar su financiamiento:

- Las Fundaciones, al ser constituidas como un patrimonio de afectación, deberán contar con una suma inicial de \$ 12.000 para comenzar a funcionar y obtener su debida personería jurídica.

- La legislación existente para Asociaciones Civiles establece que debe existir una cuota social obligatoria, que garantice el funcionamiento mínimo de la organización. Si bien no se establecen montos mínimos ni máximos, en la práctica vemos que el resultado

buscado es que este monto se adecue a los fines perseguidos, capacidad contributiva de los asociados y cantidad de socios que abonan estas cuotas. Pueden existir categorías de socios, como por ejemplo los llamados “Honorarios,” que se hallen exentos del pago de la cuota social. Además, las Asociaciones Civiles constituidas en ámbito de la Provincia de Buenos Aires deben contar con un aporte inicial de los socios fundadores de \$ 300.

Llamativamente, al redactarse, aprobarse y reglamentarse la Ley 12.154, a nadie se le ocurrió, o por lo menos no consta, como se financiarían los foros. Ninguna organización puede funcionar sin recursos. Desde una llamada telefónica, un viaje en colectivo o un fax, alguien lo paga. ¿Pero quién? Esto no se contempló en ninguna instancia del desarrollo e implementación del sistema de foros. Algo tan básico, tan inicial, no fue percibido por ningún legislador u otros operadores del sistema.

En la Ley 12.154 no se menciona en ninguna parte el tema del financiamiento. En el Decreto Reglamentario de esta ley, el Decreto 96/99, tampoco se menciona el tema del financiamiento. En este decreto, además, de reglamentar la ley se incluyen modelos de reglamentos para el funcionamiento de los Foros Vecinales y Municipales de Seguridad:

ARTICULO 8º: Apruébense los modelos de reglamentos que como anexo integran el presente, sugeridos para la constitución y funcionamiento de los Foros Vecinales y Municipales de Seguridad.

En el modelo de reglamento para el funcionamiento de los Foros Vecinales de Seguridad, se establece, entre otras cosas, que:

REGLAMENTO MODELO DE FORO VECINAL DE SEGURIDAD

ARTICULO 1. CONSTITUCION. En el ámbito de actuación territorial de la comisaría de la localidad de partido de la provincia de Buenos Aires donde tiene su dominio legal, queda constituido el Foro Vecinal de Seguridad de en los términos de la Ley N° 12.154 y su reglamentación, que tiene por objeto participar en la elaboración, implementación y control de las políticas de seguridad publica, a cuyo fin ejercerá, dentro de su jurisdicción territorial, las funciones que le asigna el artículo 16º de la Ley N° 12.154, con sujeción al siguiente reglamento.

*ARTICULO 2º: INTEGRACION. El foro está integrado por las siguientes entidades y/u organizaciones no gubernamentales de actuación en su ámbito territorial:
Nombre de la entidad, domicilio, n° de inscripción en el registro municipal.*

ARTICULO 3º: INCORPORACION DE NUEVOS MIEMBROS. Para la incorporación de nuevos miembros al Foro bastará la acreditación de la inscripción de la entidad u organización en el registro municipal y de los demás requisitos fijados por la Ley N° 12.154.

ARTICULO 4º. ORGANOS DE GOBIERNO. Son órganos del Foro:

ASAMBLEA FORAL: Cada miembro designará representantes para integrar el Foro, quienes permanecerán en sus funciones hasta que sean reemplazadas por la entidad u organización que representan. Los representantes así designados integran la Asamblea Foral.

Funciones: Son funciones de la Asamblea Foral. a) atender los asuntos de competencia del Foro; b) elegir los miembros de la Mesa Directiva Foral; c) considerar el plan de acciones propuesto para el año siguiente; d) decidir la reforma del reglamento del Foro y su disolución; e) tratar cualquier otro asunto incluido en la convocatoria.

Reuniones: La asamblea Foral se reunirá bimestralmente y cada vez que sea convocada por el órgano ejecutivo o por el % de sus miembros.

Quórum: La primera convocatoria se celebrará con la presencia del 51 % de los miembros. En segunda convocatoria, una hora después, se constará con no menos del 30 % de los miembros.

Mayorías: las resoluciones de la Asamblea se adoptaran por simple mayoría de votos emitidos, salvo los casos en que este reglamento fije una proporción mayor. Los integrantes de la Mesa Directiva se abstendrán de votar en asuntos relacionados con su gestión.

MESA DIRECTIVA FORAL: Anualmente la Asamblea elegirá de entre sus integrantes la Mesa Directiva Foral, que actuará como órgano ejecutivo del Foro y estará integrada por un presidente, un secretario y dos vocales suplentes, quienes los reemplazarán en caso de ausencia o impedimento, pudiendo ser reelectos.

Sus mandatos podrán ser revocados por decisión de la Asamblea, con invocación de justa causa.

Funciones: Son funciones de la Mesa Directiva: a) ejecutar las resoluciones de la Asamblea Foral, cumplir y hacer la Ley N° 12.154, su reglamentación y este reglamento interno; b) ejercer en general todas las funciones inherentes a la conducción, administración y representación del Foro, quedando facultada para resolver por sí los casos no previstos en el presente con cargo de dar cuenta a la Asamblea más próxima que se celebre; c) convocar a la Asamblea Foral, d) presentar anualmente a

la Asamblea el plan de acciones propuestos para el año siguiente.

Reuniones: la Mesa Directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una vez cada quince días por citación de su presidente y extraordinariamente cuando lo solicite cualquiera de sus miembros, debiendo en este caso realizarse la reunión dentro de los quince días hábiles de efectuada la solicitud. En todos los casos, la citación se hará en forma fehaciente al domicilio de cada integrante.

Los miembros de la Mesa Directiva que faltaren a tres reuniones consecutivas o cinco alternativas sin causa justificada serán separados de su cargo por esta y reemplazados por el miembro suplente.

Las reuniones de la Mesa Directiva se celebrarán validamente con la presencia de la mayoría de sus miembros titulares, resolviendo por mayoría.

Presidente: El presidente tiene los siguientes deberes y atribuciones: a) convocar a las Asambleas y sesiones de la Mesa Directiva y presidirlas; b) firmar con el secretario las actas, la correspondencia y todo otro documento del Foro; c) dirigir y mantener el orden del Foro; d) velar por la buena marcha de la institución y por el cumplimiento de los fines fijados en la Ley N° 12.154, su reglamentación, el presente reglamento y las resoluciones de la Asamblea y de la Mesa Directiva; e) representar al Foro en las relaciones con el exterior.

Secretario: El secretario tiene los siguientes deberes y atribuciones: a) asistir a las sesiones de la Mesa Directiva, redactar las actas y firmarlas con el presidente; b) firmar con el presidente la correspondencia y todo otro documento de la institución; c) citar a sesiones de Mesa Directiva y notificar las convocatorias a Asambleas; d) llevar el registro de entidades u organizaciones miembros del Foro y el de representantes designados por cada una y los libros de actas de Asambleas y de sesiones de Mesa Directiva.

Vocales Suplentes: los vocales suplentes reemplazarán a los miembros de la Mesa Directiva en caso de vacancia, suspensión, licencia, ausencia o impedimento. Serán llamados a desempeñarse en el orden que resulte del número de votos obtenidos en su elección. Tendrán iguales derechos y obligaciones que el titular a quien reemplazan.

...

Más allá de que todas las obligaciones asignadas a los directivos de los foros reflejan claramente que existen en ellas costos implícitos, llama la atención que, a diferencia de absolutamente todas las demás Organizaciones de la Sociedad Civil, en la conformación sugerida del órgano de gobierno se halla ausente la figura del tesorero. Parecería que quien redactó estos documentos desconocía totalmente, no solo el funcionamiento de las Organizaciones Sociales, sino que el de cualquier tipo de

organización. ¿Como pueden enviarse “notificaciones fehacientes,” “representar al Foro en las relaciones con el exterior,” llevar registros, libros de actas y demás documentación, sin el uso de dinero? Dado que esto es imposible, se estaría admitiendo implícitamente que los Foros necesitan manejar fondos. Pero de ser así, ¿por qué no se incluyó la figura del tesorero y los revisores de cuentas?, como en el resto de las Organizaciones Sociales. Si han de manejarse fondos, sería en el interés de todos los involucrados que esto se haga de la manera más prolija, transparente y controlada posible. Esto es, precisamente, lo que se busca cuando, en la legislación argentina se establece la separación de funciones y control por oposición (Mintzberg, Henry. 1989) en las Asociaciones Civiles, es decir la existencia de una Comisión Revisora de Cuentas que fiscalice lo actuado por la Comisión Directiva.

Dejando de lado momentáneamente las consideraciones teóricas, veamos algunos ejemplos de las opiniones referidas al tema del financiamiento, manifestadas por directivos de Foros (CENTED. 2007.):

- *“Nos exigen (la Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad) que completemos y entreguemos numerosos cuestionarios, planillas y demás formularios pero ni siquiera son capaces de facilitarnos suficientes copias o*

sobres de respuesta postal paga, por lo que debemos pagar de nuestro bolsillo cosas que no hemos elegido sino que nos han sido impuestas y por más que, en este caso, los montos pueden parecer menores, esto es indicativo de toda una metodología de trabajo por parte de la subsecretaría.”

- “Los vecinos ya desconfían bastante de la transparencia de nuestro trabajo, muchos piensan que estamos “arreglados” con la policía. Si encima vamos a pedirles plata... peor.”

- “Este trabajo termina desgastando a cualquiera. Todos aceptamos poner nuestro tiempo para ayudar a la comunidad, pero el colmo es que tengamos que poner plata. No puede ser que, por ejemplo, al Ministerio le pedimos que nos impriman unos afiches que habíamos hecho para difundir nuestro trabajo y ni siquiera sean capaces de eso.”

Ahora bien, ¿cómo se financian los foros?

En todos los años durante los cuales los foros vienen trabajando y evolucionando, nunca se planteó un debate serio del tema. En la práctica vemos tres fuentes principales de financiamiento (CENTED. 2007.):

Los fondos provienen del Municipio:

Existen varios municipios que financian el trabajo de los Foros mediante, básicamente, dos formas: en primer lugar por medio del Foro Municipal de Seguridad. Aquí el Foro Municipal tiene un presupuesto asignado, generalmente acompañado por un espacio físico y recursos como teléfono, computadora, internet, etc. El segundo modelo es el de financiar directamente a los Foros Vecinales, por medio de “asignaciones” mensuales. En este caso los fondos provienen generalmente de esa parte del presupuesto municipal que se asemeja a los “fondos reservados” de algunas áreas, es decir, no existe ordenanza o decreto que los autorice explícitamente.

Los fondos provienen de las Organizaciones Sociales

En el caso de los Foros más evolucionados, se instrumentan estructuras de gobierno y dirección similares a la de cualquier Asociación Civil de segundo grado, en donde las organizaciones socias o integrantes, aportan una cuota mensual. Este esquema, utilizado por las organizaciones de segundo grado, basa el financiamiento en un modelo asociativo que generalmente contempla a aquellas organizaciones menores, incapaces de colaborar con la cuota (por ejemplo centros de jubilados o algunas asociaciones vecinales).

Los fondos provienen del bolsillo del Presidente

En muchos casos se ven Foros que son prácticamente unipersonales, ya que si bien existe en papel el respaldo de un número de Organizaciones Sociales, en la práctica es una persona (a lo sumo acompañado por una o dos más) la que lleva adelante el trabajo del Foro. En estos casos, es común que muchas de las organizaciones que “integran” el foro son meros “sellos de goma,” es decir que se inventan solamente para brindar un apoyo virtual a la figura del presidente, y no desarrollan una actividad social real.

De todos modos, la falta de un debate serio y fundamentado ha ocasionado una diversidad de formas de financiamiento de los Foros de Seguridad, algunas de las cuales llegan a esa “zona gris” de la legalidad.

Capítulo 7:

Conclusiones finales

“Se debería evaluar una guerra ante todo en función de cinco factores fundamentales, comparando las diversas condiciones de los antagonistas para estimar el desenlace. El primero de los factores fundamentales es la política; el segundo, las condiciones meteorológicas; el tercero, el terreno; el cuarto, el comandante; y el quinto, la doctrina.”

Tao Hanzhang. “El Arte de la Guerra de Zun Tzu. La interpretación china moderna.”

Tanto el propio Estado como las Organizaciones de la Sociedad Civil reconocen que uno de los principales problemas que afectan a los Foros es la intervención *político-partidaria*. Sin embargo, ambos sectores han planteado estrategias muy distintas a la hora de proponer soluciones o alternativas que permitan remediar esta situación.

El Estado se ha dado cuenta de que los Foros Vecinales de Seguridad, creados casi como un experimento o una salida política a la crisis de inseguridad de finales de la década del 90, se han convertido en actores sociales relevantes que poseen la capacidad de influir sobre la

opinión pública. Como respuesta, el Estado plantea, en Junio de 2006, la posibilidad de realizar una reforma de la Ley 12.154, garantizándole un mayor control sobre como se integran y cuales son las tareas que pueden, o deben, realizar los Foros. En este proyecto, se plantea por ejemplo que *“Cada Foro Vecinal de Seguridad funcionará de acuerdo a un reglamento establecido por la Autoridad de Aplicación,” “Los Foros Vecinales de Seguridad, funcionarán y ejercerán sus cometidos en los términos de la reglamentación que dicte la Autoridad de Aplicación.”* y que los foros *“Deberán confeccionar un registro de los hechos delictivos de los que tomen conocimiento...”* (Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. 2006.)

Por su parte, las Organizaciones de la Sociedad Civil independientes, plantean su oposición a cualquier intento de manipulación de los Foros, que atentaría contra el verdadero espíritu detrás de la ley que los creó. Además, los integrantes de los Foros, hace tiempo que vienen manifestando la necesidad de incorporar una mayor cantidad y pluralidad de Organizaciones, como único camino real para garantizar la independencia de intereses sectoriales. (Fuente: *“Acta de los Foros Autoconvocados de la Región Metropolitana Norte.”* 4 de Agosto 2006.)

La iniciativa de adjudicarse mayor control sobre los Foros, por parte del Estado, ha generado o bien una reacción y posterior transformación en cuanto a los derechos y obligaciones de los propios Foros, o quizá pueda tratarse de la manifestación visible de un proceso que ya se había iniciado tiempo atrás pero que toma estado público en este momento. Ya sea que este cambio en la política de relación Foros-Estado haya generado o simplemente propiciado la manifestación de algo ya existente, es indudable que el resultado no fue el esperado.

Al momento de conformarse los primeros Foros, entre 1998 y 1999, se presentaba una situación contextual muy distinta a la actual. En primer lugar, la Policía no se subordinaba a la autoridad de los Foros; existía una gran resistencia al cambio, sobre todo cuando implicaba ser controlados por civiles. Esta resistencia es totalmente consecuente con la historia y evolución de Policía en la Argentina (Andersen, M. 2002). Los integrantes de los Foros, por su parte, se veían incapaces de imponer la autoridad que debería haber acompañado a su nombramiento. Existía, además, una falta de conocimiento en gran parte de la población acerca de la finalidad perseguida por los directivos de los Foros, de hecho no se entendía bien si eran funcionarios provinciales, policiales, políticos , etc.

Los Foros que se crearon en esa época se concibieron en un terreno aparentemente fértil pero sin una experiencia empírica que pueda demostrar su potencial de éxito; fueron un modelo ideal, cuyo valor real solamente se podría ver en los años subsiguientes. En cambio los que se encuentran en funcionamiento activo en el 2006 han atravesado un proceso de cambios de conformación, mejoramiento interno, desarrollo institucional, éxitos y fracasos en sus intervenciones, etc. Todo esto les imprime a sus integrantes un sentido de pertenencia y les confiere un conjunto de derechos adquiridos, los cuales no están dispuestos a relegar por un simple giro político del gobierno de turno. La primera estrategia de defensa consistió en colocar el problema en la esfera pública (*“Un proyecto podría lesionar la actividad de los foros vecinales.”* Semanario Prensa Libre. 2-6-06, *“Reforma de la Ley Provincial de Seguridad. Los foros vecinales de seguridad en peligro.”* Semanario Prensa Libre. 23-6-06, *“Al fin comienza a caerse el disfraz. Presidente de Foro y Defensor de la seguridad serán designados por el Ministerio convirtiéndolos en cargos políticos”* Diario La Opinión de Trenque Lauquen. 26-6-06, *“Malestar en los Foros de Seguridad de la Región Metropolitana Norte.”* El Comercio On-Line. 3-8-06, *“Foros de la RMN manifestaron malestar por debate clientelístico.”* InfoBAN. 4-8-06, etc.)

Para reforzar y justificar sus pronunciamientos, un grupo de Foros trabajó conjuntamente en el análisis del Proyecto de Ley oficial y produjo un proyecto alternativo que presentó a los otros Foros, al público en general y a legisladores provinciales, bajo el título “Análisis del Proyecto de Modificación de la ley 12.154 y Propuesta Comunitaria Alternativa.” (Beaumont, S., Mari, C., et al. 2006.)

Esta movilización de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en defensa de sus derechos adquiridos constituye una clara evidencia de un nuevo modelo de intervención de los Foros: ya no se limitan simplemente a su jurisdicción y al trabajo diario con la Comisaría y la comunidad, sino que, además, adoptan una posición estratégica en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas de seguridad, a nivel provincial. Esto constituye una evolución de estas organizaciones, convirtiéndose en lo que puede denominarse Foros Vecinales de Seguridad de Segunda Generación.

Los Foros Vecinales de Seguridad enfrentan graves problemas que dificultan su funcionamiento cotidiano y hace parecer, a veces, que el enorme esfuerzo de sus integrantes no permite alcanzar los objetivos buscados. Después de todo, estas personas no sólo dedican voluntariamente su tiempo al trabajo en sus respectivas

Organizaciones de primer grado, sino que además lo hacen en los Foros. No obstante, existe un gran potencial en la participación de la Sociedad Civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas de seguridad, el cual es claramente percibido por quienes deciden participar en estas organizaciones.

Si bien el Estado apoyó inicialmente la creación de los Foros, el temor de perder un espacio de poder en manos de Organizaciones de la Sociedad Civil, lo ha llevado, por un lado, a no prestar la colaboración y acompañamiento básicos para su desarrollo (capacitación, fondos, insumos, difusión, etc.) y por otro lado a intentar restringir y controlar su accionar y funcionamiento interno.

Estas acciones, lejos de desalentar a la mayoría de los integrantes de los Foros, han estimulado su solidaridad, cooperación y organización en redes informales que permitirían, en principio, protegerse ante esta intervención, pero en última instancia, se convertiría en el punto de partida para la consolidación de un nuevo paradigma de derechos y obligaciones que posee la Sociedad Civil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas de seguridad.

Todo esto, sumado a los problemas de recursos humanos y los de financiamiento, hace suponer que los Foros de Seguridad, tal como fueron concebidos en 1998 dejarán de existir. La interrogante es ¿en que se convertirán? En el primer caso pueden ser apéndices decorativos del gobierno de turno, sirviendo para mitigar los reclamos populares de políticas de seguridad más coherentes y efectivas. Por otro lado pueden consolidar los derechos adquiridos y, con el apoyo de la sociedad, convertirse en las organizaciones intermedias referentes de la participación de la sociedad civil en el diseño, implementación y control de las políticas públicas de seguridad, es decir, en verdaderos Foros Vecinales de Seguridad de Segunda Generación.

Anexo 1

Cuestionario: Encuesta de opinión entre integrantes de Foros de Seguridad

PREGUNTAS SOBRE EL FORO EN GENERAL

- 1- ¿En que año se creó el foro?
- 2- ¿Cuántos presidentes tuvo hasta ahora?
- 3- ¿Cuántas entidades integran su foro en la actualidad?
- 4- ¿Que tipos de entidades son? (Asociaciones Civiles, grupos Comunitarios, Fundaciones, etc.)
- 5- ¿Reciben subsidios municipales?
- 6- ¿Cómo se financian las actividades del foro?

PREGUNTAS PARA LOS INTEGRANTES DEL FORO

- 1- Cargo
- 2- ¿Hace cuanto integra el foro? (no importa el cargo)
- 3- Profesión / Estudios cursados
- 4- Ocupación
- 5- Antes de integrar el foro, ¿tenía usted alguna formación específica en el área de seguridad? ¿Cual?
- 6- ¿Y ahora?

- 7- ¿Considera que la capacitación ofrecida por el Ministerio de Seguridad es correcta y suficiente?
- 8- ¿Cómo definirá la relación con los representantes locales del Ministerio de Seguridad (coordinadores, etc.)?
- 9- ¿Cómo definirá la relación con la Policía?
- 10- ¿Cree Ud. que la Policía comprende claramente el mecanismo por el cual una persona llega a ser Presidente de un Foro?
- 11- ¿Tienen buena relación con los medios de prensa locales? ¿Estos, difunden sus actividades?
- 12- Si le interesa agregar información adicional, por favor hágalo aquí:

Esta información se utilizará para fines académicos y en forma anónima (es decir que no se identificarán a los foros en sí, sino que realizarán proyecciones estadísticas y comparativas)

Bibliografía

- 168 Horas. Viernes 4 de Agosto 2006. “Acta de los Foros Autoconvocados de la Región Metropolitana Norte.”
- Actualidad de Tigre. Mayo 2006. “Reunión de Seguridad en el Club Rincón: ¿Se pinchó el negocio?”
- Agencia El Medio – Télam. Buenos Aires. Miércoles 29 de septiembre 2004. “Denuncian que preparan ataque contra Arslanián, Arias Duval y Marotto.”
- Agencia El Medio – Télam. Buenos Aires. Jueves 30 de septiembre 2004. “Dos mujeres permanecen cautivas en el conurbano.”
- Agencia El Medio – Télam. Jueves 30 de septiembre 2004. “Separaron al Comisario Mayor Rubén Cabrera, de la zona norte. Quinta purga policial de Arslanián.”
- Agencia El Medio. Vicente López. Miércoles 6 de octubre 2004. “Después de la purga: Respaldo del intendente García a oficiales removidos.”
- Agencia El Medio. Vicente López. Miércoles 13 de octubre 2004. “Enrique García: A los intendentes nos hubiese gustado conocer anticipadamente las decisiones políticas sobre seguridad”
- Agencia El Medio - Agencia NOVA. Jueves 21 de octubre 2004. “Solá prorrogó al intervención al Servicio Penitenciario.”
- Agencia El Medio – Clarín.com. Buenos Aires. Martes 26 de octubre 2004. “La Policía Bonaerense será reestructurada y funcionará por distrito.”
- Agencia El Medio. Buenos Aires. Miércoles 27 de octubre 2004. “La Policía distrital es aceptada por los intendentes de la zona norte.”
- Agencia El Medio – Diario El Día. Buenos Aires. Martes 2 de noviembre 2004. “Solá puso en marcha la nueva Policía Distrital en el conurbano norte.”
- Agencia El Medio. Buenos Aires, San Isidro. Martes 30 de noviembre 2004. “Concluyó el Congreso de Seguridad con la presencia de Aníbal Fernández y León Arslanián.”
- Agencia El Medio. Buenos Aires. Viernes 3 de diciembre 2004. “Denuncian falta de informes del Ministerio de Seguridad al Senado.”
- Agencia El Medio. Buenos Aires, Región Metropolitana Norte. Martes 21 de diciembre 2004. “Acuerdo con Arslanián e intendentes traerá más policías a la zona.”

- Agencia Sigma. 16/01/06 “El jefe de la Policía niega que el robo al Banco se haya hecho con planos que tenía el ministerio”
- Agencia Sigma. 3/04/06. “Para Seisdedos, Arslanian busca policías más intelectuales y menos operativos.”
- Andersen, Martin. 2002. “La Policía – Pasado, presente y propuestas para el futuro.” Sudamericana.
- Annicchiarico, Ciro. 2002 “Seguridad (In) Seguridad.” Némesis.
- Batalláñez, Teresa. La Nación, Domingo 29 de mayo de 2005. “En la convocatoria del Grupo de Diarios América, los especialistas coincidieron en señalar que la prensa tiene un rol frente a las crisis.”
- Beaumont, Stephen. 2004. “Guía para la Constitución de Organizaciones Sin Fines de Lucro.” CENTED.
- Beaumont, Stephen. 2006. “El rol de los voluntarios en las Organizaciones Sociales.” CENTED.
- Beaumont, Stephen. 2006. “Los Foros Vecinales de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires.” Ponencia presentada en el Octavo Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. Distrito Federal, México.
- Beaumont, Stephen. 2007. “Las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Región Metropolitana Norte.” CENTED.
- Beaumont, S., Mari, C., et al. 2006. “Análisis del Proyecto de Modificación de la ley 12.154 y Propuesta Comunitaria Alternativa.” www.forosdeseguridad.org.ar
- Bendick, Marc. 1993. “Privatización de los servicios de bienestar social: una idea que hay que tomar en serio” , en Kamerman Sheila; Kahn, Alfred (comp.) La Privatización y el Estado Benefactor, Fondo de Cultura Económica, México.
- Benveniste, Guy. 1989. “Mastering the Politics of Planning.” Cap. 7: “Building Coalitions and Networks to Support Plans,” pp. 156-194; Cap.8: Paying Attention to Planning Logistics, pp. 195-229; Cap. 9: “Avoiding Derailment: How to Keep Plans on Course,” pp. 230-262. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Berger, Gabriel y Poli, María. 2000. Manual para el Fortalecimiento de Consejos Directivos de Organizaciones sin Fines de Lucro. Buenos Aires: Foro del Sector Social.
- Bernstein, P. 1997. “Best practices of effective Nonprofit Organizations”. The Foundation Center. Chap. 18: Collaboration.
- Blumberg, J. C. Proyecto de ley de seguridad (Cruzada de Axel Blumberg). 2004.

- Blumberg, J.C. "Carta abierta al Jefe de Gabinete de la Nación Argentina, Dr. Alberto Fernández." 23 de Mayo 2006.
- Bonamusa, Margarita y Villar, Rodrigo. 1998. "Estructura de Oportunidades Políticas y Advocacy: Elementos para un Modelo Político del Tercer Sector." Ponencia presentada al Primer Encuentro de la Red de Investigaciones sobre el Tercer Sector en América Latina. Río de Janeiro.
- Bowen, William. 1994. "When a Business Leader Joins a Nonprofit Board." *Harvard Business Review*. Sept-Oct. pp.4-8.
- Bresser Pereira Luiz Carlos y Cunill Grau Nuria. 1998. *Lo Público no Estatal en la reforma del Estado* Cáp. 1. "Entre el Estado y el mercado: lo público no estatal," CLAD-Paidos, Buenos Aires.
- Bryson, John. 1994. "Strategic Planning and Action Planning for Nonprofit Organizations." Herman, Robert & Associates. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Bryson, John, Gibbons, Michael, and Shaye, Gary. 2001. "Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth and Effectiveness." *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11. N.3, pp. 271-288.
- Buenos Aires Herald. 27 de Agosto de 2006. "Crime and violence on the rise."
- Burkhart, Patrick; Reuss, Suzanne. 1993. "Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Organizations."
- Burzaco, E., Garavano, G. y Gorgal, D. 2004. "Mano Justa." *El Ateneo*.
- Bustelo Graffigna, Eduardo. 1996. "El abrazo. Nuevas relaciones entre el Estado y los Organismos No Gubernamentales en la Argentina", en *L'Ordinaire Latino Americain*. Argentina, Nro 165-166, Septiembre-Diciembre, IPEALT, Université de Toulouse-Le Mirail.
- Cámara Empresaria de La Lucila (CELL) 2003. "Información para su seguridad."
- Cataruzzolo, Silvana. Agencia El Medio. Miércoles 6 de octubre 2004. "Arslanián es un inútil en materia de seguridad."
- CENTED. 2007. "Encuesta de opinión entre integrantes de Foros de Seguridad."
- Cinquerrui, Sebastián y Martello, Walter. Julio 2004. "Foros de Seguridad: La ilusión de la participación ciudadana"
- Clarín. 5 de Noviembre de 2000. "Murió uno de los jefes más polémicos de la Bonaerense."

- Clarín. Jueves 30 de Septiembre de 2004. “Arslanián vinculó a grupos policiales con los secuestros. Echó a 37 policías, incluida la cúpula de la departamental de San Isidro.”
- Clarín. Lunes 29 de Noviembre de 2004. p20. “Castigo a la violencia policial.”
- Clarín. Domingo 16 de Enero de 2005. p. 50-51. “En 2004 se redujo un 37.8% el robo de autos en Capital y GBA.”
- Clarín. Sábado 22 de Enero de 2005. p50. “Muy pocos sacaron la licencia para vender alcohol en la Provincia.”
- Clarín. Viernes 22 de Abril de 2005. p. 58-59. “Aunque todavía falta, la policía bonaerense es más eficiente.”
- Clarín. Miércoles 25 de Mayo de 2005. p54. “El delito bajó en la Provincia, pero sigue igual en la Capital.”
- Clarín. San Isidro. Miércoles 17 de Agosto de 2005. “Con una encuesta la gente quiere saber si bajaron los robos.”
- Clarín. Lunes 10 de Octubre de 2005. p48. “Se tirotean con la Policía y se llevan un patrullero para huir.” - “El distrito con más delitos.”
- Clarín. Jueves 8 de Diciembre de 2005. p58. “Iniciativa de Vecinos de Vicente López. Crearán un corredor de seguridad para evitar los asaltos a jubilados.”
- Clarín. 30 de Diciembre de 2005. “Piden que sea enjuiciado un ex jefe de la Policía bonaerense.”
- Clarín. 13 de Febrero de 2006. “En 2005 se denunciaron 54 mil delitos menos.”
- Clarín San Isidro. Jueves 30 de Marzo de 2006. p. 4. “Vigiladores: el Foro pidió que estén identificados.”
- Clarín. Sábado 1 de Abril de 2006. p. 70-71. “Purga en la policía bonaerense: reemplazaron a 119 oficiales.”
- Clarín. Sábado 8 de Abril de 2006. p. 70-71. “Aumentan un 14% los sueldos de la Policía bonaerense.”
- Clarín. Miércoles 24 de Mayo de 2006. “Sólo 3 de cada 100 presos que estudian vuelven a delinquir.”
- Clarín. Miércoles 24 de Mayo de 2006. “Lo confundieron con un ladrón que podría ser su hermano. Pasó 5 años preso, pero un lunar fue clave y probó su inocencia.”
- Clarín Vicente López. 10 de Febrero 2005. “Formaron un Consejo de Prevención de Alcoholemia en Vicente López.”

- Clarín Vicente López. 17 de Febrero 2005. “Los vecinos saldrán con los bomberos a controlar locales. Integrantes de cuatro foros revisarán la seguridad...”
- Clarín Vicente López. 29 de Diciembre de 2005. “Olivos/La Lucila. El 25 % de los vecinos fue víctima de algún delito.”
- Clarín Vicente López. 30 de Marzo de 2006. “Arman un mapa con más accidentes de tránsito.”
- Clarín Vicente López. Jueves 1 de Junio de 2006. p. 3. “Desde enero creció un 32% el robo de autos en el Partido.”
- Clarín Vicente López. 16 de Noviembre de 2006. “Ahora, el 82 % de los vecinos que sufren delitos los denuncian.”
- Clarín Vicente López. 28 de Diciembre de 2006. “Más vecinos creen que el mayor problema del Partido es la inseguridad.”
- Clausewitz, Karl. “De la guerra.”
- Código Penal de la Nación
- Cohen, Jean. 1999. “Trust, Voluntary Association and Workable Democracy: The Contemporary American Discourse on Civil Society.” en Mark Warren (Ed) *Trust and Democracy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cohen, Jean y Arato, Andrew. 2000. “Sociedad Civil y Teoría Política.” México, Fondo de Cultura Económica, prefacio
- Colegio de Abogados, San Isidro, 4 de Mayo de 2005. “Jornada sobre seguridad pública: El menor y el delito – legislación penal actual y futura.”
- Colegio de Abogados, San Isidro, 17 de Noviembre de 2005. “Congreso de Seguridad en el Colegio de Abogados de San Isidro.”
- Connors, Tracy. 1992. “The volunteer Management Handbook.”
- Decreto Ley 9550/80
- Diario de Sesiones del Senado de la Provincia de Buenos Aires, 7ª Sesión Ordinaria, Mayo 17 de 2001
- Diario Hoy.net. Jueves 06 de marzo de 2006. “Hay que pelear la clientela al delito”
- Diario Perfil - El Observador. 30 de Julio de 2006. “Arslanian designó en la cúpula de Seguridad a un ex jefe carapintada.”
- Dirección de Seguridad – Municipalidad de Vicente López. 2004. “Foro Vecinal de Seguridad.”
- Dirección General Fiscalizadora de Agencias y Seguridad Privada - Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. “Manual

Operativo para el personal de vigilancia, propietarios y/o responsables de discotecas y/o locales bailables.”

-Drucker, Peter. 1992. “Dirección de instituciones sin fines de lucro.” Buenos Aires, Argentina: El Ateneo. Cuarta Parte: “Las relaciones humanas. Su personal, su junta directiva, sus voluntarios, su comunidad”, pp. 145-180.

-Drucker, Peter. 1993. “Administración y Futuro.” Buenos Aires: Editorial Sudamericana. Cap.XXIX: El Gobierno de las Organizaciones No Comerciales: Lecciones para el Éxito. pp.170-177.

-Dutil, Carlos y Ragendorfer, Ricardo. 1997. “La Bonaerense.” Planeta.

-Eadie, Douglas. 1993. Beyond Strategic Planning. Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.

-El Día. Lunes 19 de febrero de 2006. “Desfederalización: ¿política criminal de la cosmética?”

-El Día. Lunes 20 de febrero de 2006. “Según Felipe Solá, faltan 25 mil policías en la provincia.”

-El Municipio de Morón Año 6 N° 61. Marzo 2005 “Registro de organizaciones y entidades comunitarias.”

-Floria, Carlos Alberto y García Belsunce, Cesar A.; Historia de los Argentinos, Buenos Aires, Larousse, 2001.

-Ford, Robert C. y Fottler, Mirón. 1996. “Empowerment: cómo se evalúa y como se implementa”, Buenos Aires, en: Gestión N° 5, septiembre-octubre.

-Foro vecinal de seguridad de Llavallol (Lomas 4ª), el 21 de Octubre de 2002. Documento leído en la reunión inaugural.

-Foro Municipal de Seguridad de San Isidro. Diciembre 2002. “Manual de Seguridad Solidaria – San Isidro Solidario.”

-Foro Vecinal de Seguridad de la Seccional 1ª de San Isidro. 2003. “Manual de Seguridad Solidaria.”

-Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Nota de presentación de nuevas autoridades. 24 de Noviembre de 2004.

-Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Acta de creación del “Gabinete de Participación Comunitaria de la Jefatura de Distrito de Vicente López.” 14 de Diciembre de 2004.

-Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Acta de creación del “Consejo de Prevención de Alchoholemia de Vicente López.” 3 de Enero de 2005.

- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Acta de Reunión del Gabinete de Participación Comunitaria. Vicente López, 15 de Abril de 2005.
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Nota al Sr. Director General de Fiscalización de Agencias de Seguridad e Investigación Privada Sr. Carlos Manuel Pousada. Solicitud de reunión. 2 de Junio de 2005.
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Acta de Reunión del Gabinete de Participación Comunitaria. Vicente López, 06 de Agosto de 2005. Nota al Gobernador Solá.
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Comunicado de Prensa del Foro Vecinal de Seguridad. 11 de Noviembre 2005. Aclaración de autoridades e informe de denuncia de ex-presidente.
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Jefatura Distrital de Vicente López. 16 de Noviembre de 2005. Premio al Personal Policial.
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Interforal de Vicente López. 18 de Noviembre de 2005. Propuesta a la Jefatura Distrital de la realización de una “Cumbre Comunitaria por la Seguridad de Nuestros Abuelos”
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Acta de Reunión de los Foros de la Región Metropolitana Norte. 1 de Marzo 2006. Propuesta de Jornada para tratar la problemática de los Menores en riesgo. Respuesta del Ministerio.
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Acta de Colaboración con la Unidad Funcional de Investigaciones Complejas Departamental. 13 de Junio de 2006.
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Nota al Gobernador Ing. Felipe Solá (presentada el 28 de Julio 2006).
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Nota presentada a la Comisión de Seguridad del Honorable Consejo Deliberante del Municipio de Vicente López. 23 de Junio de 2006. (Expediente 0904/2006)
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila y otros. Pedido de informes a la Jefatura Distrital de Vicente López sobre planes de contingencia ante posibles cortes de energía eléctrica. 17 de Septiembre de 2006.
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Nota de presentación de nuevas autoridades. 18 de Octubre de 2006.

- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Nota de felicitación a personal de la Comisaría 1ª. 23 de Octubre de 2006.
- Foro Vecinal de Seguridad V. López 1ª - Olivos-La Lucila. Nota presentada al Ministro Arslanián y al Intendente García, solicitando reactivación del convenio de mantenimiento de patrulleros. 23 de Octubre de 2006.
- Fowler, A. 1997. "Striking a balance – A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development." Chap 5: "NGDOs are not islands: Making Relationships Effective," pp. 93-128.
- Frydman, Fernando. 2003. Cultivar el Compromiso, Manual de Desarrollo de Fondos para Organizaciones Sociales, Fundación Compromiso, Editorial Granica.
- Fundación Novum Millenium. "Jornada del 3 de diciembre de 1998 sobre: Narcotráfico y Seguridad Institucional y Jornada del 13 de mayo de 1999 sobre: Delito Urbano y Seguridad Institucional."
- Gasparini, Juan y Bermúdez, Norberto. 2001. "La Prueba." Buenos Aires.
- Gobierno de la provincia de Buenos Aires. Secretaría para la Modernización del Estado. Informe de Presentación – "Sistema de Control de la Seguridad Privada." Banco de proyectos exitosos de la gestión pública de la provincia de Buenos Aires.
- Góngora, Norberto. 1994. "Reforma del Estado y Posibilidades de un Cambio en el modelo de gestión" en Revista Perspectiva y diálogo internacional", Año 6 N° 7, Bs.As.
- Góngora, Norberto H y Spadafora, Santiago G. 2003. "Gestión del cambio". Buenos Aires.
- González, Ernesto. S/fecha. "Propuesta para la elaboración de ley sobre prevención de drogas en el ámbito laboral en la Provincia de Buenos Aires".
- Guía Vicente López.com. 17 de Diciembre de 2004. "Se creó el Gabinete de Participación Comunitaria."
- Guía Vicente López.com. 10 de Febrero de 2005. "Boliches: Reunión por las medidas de seguridad en locales de Vicente López."
- Guía Vicente López.com. 6 de Mayo de 2005. "Se presentó la Estadística Delictiva Vecinal."
- Hansmann, Henry. 1987. "Economic theories of nonprofit organization," en Powell W (ed.) The Nonprofit Sector a Research Handbook, Yale University.

- Heskett, J., Sasser, W. y Christopher, W. C. 1992. Cambios creativos en servicios.
- Hodge, B.J. Anthony, W.P. Gales L.M. 2003. "Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico" sexta edición. Pearson Educación, Madrid.
- Holland, Thomas. 1996. "How to Build a More Effective Board." Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
- <http://www.cas-seguridad.org.ar/> Cámara Argentina de Seguridad
- <http://www.mituzaingo.org.ar> Sábado 19 de junio 2005. "Se llevó adelante el Primer Encuentro Interforal de Ituzaingó."
- <http://www.pilardetodos.com.ar> - 23de Marzo de 2005. "Seguridad: Se reunirán los foros y el Jefe de Policía Distrital."
- Infobae.com. 5 de Octubre de 2004. "Vecinos marchan en apoyo a policías desplazados"
- Infoban. 22/03/2006 Vicente López – Actualidad: Debatieron en el marco de la Semana por la Memoria.
- Jenkins, Craig. 1987. "Nonprofit Organization and Policy Advocacy" en *The Nonprofit Sector a Research Handbook* edited by Powell Walter W. Yale University.
- Knauff, E.B., Berger, Renee A., and Gray, Sandra. 1991. "Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector." Cap. 1: The Primacy of Mission, pp. 3-7; Cap. 15: Making Mission Meaningful, pp. 119-126. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers
- Kotter, J. 1990. "A Force for Change." Free Press. Cap. 1. Mink, O. Owen, K. Mink, B. (1993). *Developing High Performance People*. Addison Wesley, Cap. 2
- Kouzes, J. y Posner, Barry. 1997. "El desafío del liderazgo", Ed. Granica, Bs.As. Caps. 1-2.
- Kunz, Walter y Trabucco, Fernando. Mayo 2001. "Mecanismos de participación ciudadana en el nivel municipal." Ensayo.
- Kunz, Walter y Trabucco, Fernando. Mayo 2001. "Agencias mixtas para la ejecución de políticas públicas." Ensayo.
- Kunz, Walter, Trabucco, Fernando, et al. Marzo 2001. "Ética Pública: Un código de ética municipal."
- La Capital on line. Domingo 10 de Octubre de 2004. "Arslanián: A la policía bonaerense se la cambia ahora o nunca"
- La Nación. 30 de Septiembre de 2004. "Tras denunciar un complot, Arslanian echó a 35 policías de San Isidro."

- La Nación. Martes 21 de Diciembre de 2004. “Presentaron un mapa del delito hecho por vecinos”
- La Nación Line. 9 de Julio de 2005. Correo de lectores. “Inseguridad.”
- La Nación Norte. 11 de Noviembre de 2006. “La inseguridad, en números aportados por los vecinos.”
- La Opinión de Trenque Lauquen, 26 de julio. “Al fin comienza a caerse el disfraz. Presidente de Foro y Defensor de la seguridad serán designados por el Ministerio convirtiéndolos en cargos políticos.”
- Lanata, Jorge. “El Laberinto (Otra vez la inseguridad). Domingo 16 de julio 2006. Diario Perfil. p.18-19.
- La Opinión de Rafaela. (<http://www.laopinion-rafaela.com.ar>) Jueves 8 de Abril de 2004. “Arslanian retomará su plan en Seguridad.”
- La Razón. 1 de Septiembre de 2006. “Solá pidió a Arslanián que aclare una fuerte denuncia de Blumberg.”
- La Ribera. 18 de Noviembre de 2005. “Foro Vecinal de Seguridad de Olivos-La Lucila. Aclaración sobre las actuales autoridades del Foro.”
- León Melgar, Patricia. 1999. Rol del Liderazgo en la Estabilidad financiera de las Instituciones Sin Fines de Lucro, The Nature Conservancy, Cap. 1.
- Letts, Christine, Ryan, William, and Grossman, Alan. 1999. “High Performance Nonprofit Organizations.” New York, NY: John Wiley & Sons, cap. 7: “The Nonprofit Board: Creating a Culture of Performance,” pp. 131-143.
- Ley N° 7065 Ley de Policía Adicional. Ley N.° 10.990 Modificatoria de la Ley 7065
- Ley N.° 12.154 Ley de Seguridad Pública (Reformada por leyes 12.987 y la 13.210). Decreto 96/99 Anexo: Modelo de reglamentos para Foros Vecinales y Municipales Ley N.° 12.987 Modificatoria de la Ley de Seguridad Pública 12.154 Decreto 3062/02
- Ley N.° 12.155 Ley Orgánica de las Policías Ley 12.884 Modificatoria de la 12.155 Decreto 3206-04 Resolución 1625 de Policías de Distrito
- Ley N° 12.297 Ley de Seguridad Privada (Modificada por la 12.381 y la 12.874). Decreto de Promulgación 1414/99. Decreto Reglamentario 1897/02. Ley N° 12.381 Modificatoria de la 12.297
- Ley N° 13.201 Ley de las Policías de la Provincia de Buenos Aires. Decreto de Promulgación (con observaciones) N.° 1207/04. Decreto Reglamentario N.° 3326/04
- Ley 13.202 Ley de la Policía Buenos Aires 2. Decreto Reglamentario N.° 2988/04

- Ley N° 13.210 Ley de las Policías Comunes. Decreto Reglamentario N.° 2419/04. Resolución N° 1546/04
- Ley 25.855 Ley de Voluntariado Social.
- Lindenberg. 2001. "Are We at the Cutting Edge or the Blunt Edge? Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks." *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 11. N.3, pp. 247-270.
- Macduff, Nancy. 1994. "Principles of Training for Volunteers and Employees," in Herman, R. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 591-615
- Maquiavelo, Nicolás. "El Príncipe."
- Mari, Carlos. Octubre de 2004. "Proyecto de creación de la Secretaría de Coordinación de Políticas de Prevención del Delito en el municipio de Vicente López."
- Mari, Carlos. 2 de Junio de 2005. "Política Penal de la Provincia de Buenos Aires y de La Nación." Informe presentado al Sr. Intendente Municipal de Vicente López, Don Enrique García.
- Mari, Carlos. 2005. "Panorama actual de la minoridad y su influencia en la seguridad pública."
- Marshall, T.H. 1997. "Ciudadanía y Clase Social", en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, #79, Julio-Septiembre 1997 (trad. Española de "Citizenship and Social Class", en Marshall T.H, 1950, *Citizenship and Social Class and Other Essays*, Cambridge: Cambridge University Press, pgs. 1-85).
- Martínez Nogueira, Roberto. 1999. "La evaluación para el análisis y la planificación de las organizaciones". Documento preparado para el IV Congreso de Análisis Organizacional, Buenos Aires.
- Maslow, Abraham. 1943. "A theory of human motivation." *Psychological review* (July)
- McCurley, Stephen. 1994. "Recruiting and Retaining Volunteers", in Herman, R. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 511-534.
- McFarlan, F.Warren. 1999. "Working on Nonprofit Boards." *Harvard Business Review*. Nov-Dec. pp.65-80.
- Meneghetti, Milena. 1992. "Motivating people to volunteer their services", en Connors, Tracy "The volunteer management handbook"
- Microsemanario Año: 9 N° 366 Lunes 9 de agosto de 1999. Editado por la Oficina de Prensa de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de

la Universidad de Buenos Aires. “Crisis de Seguridad: Renuncio el ministro Arslanian.”

-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Resolución N° 2740/03. Normas de Seguridad Antisiniestral. - Decreto 12/05 Establece requisitos sobre medidas de seguridad contra siniestros. - Volante Dirección General de Coordinación Operativa, Policía de la Provincia de Buenos Aires N° 03/2005

-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Resolución N° 1662/04 Policía de Distrito en la Jefatura Departamental San Isidro.

-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Resolución N° 1863/05 Designación del cargo de Jefe de Policía del Distrito Vicente López.

-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. 2004. Proyecto de Ley de modificación de la Ley Provincial de Seguridad Pública, Ley 12.154.

-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. 2006. Proyecto de Ley de modificación de la Ley Provincial de Seguridad Pública, Ley 12.154.

-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Boletines informativos de fechas: Martes 9 de noviembre de 2004, Viernes 12 de noviembre de 2004, Martes 4 de enero de 2005.

-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Participación Comunitaria. Boletines informativos de fechas: 31/3/05, 13/4/05, 29/4/05, 13/5/05, 30/9/05, 19/10/05, 26/10/05, 5/11/05, 15/11/05, 25/11/05, 2/12/05, 12/12/05, 19/12/05, 27/12/05, 5/1/06, 13/1/06, 22/1/06, 31/1/06, 8/2/06, 16/2/06, 23/2/06, 3/3/06, 10/3/06, 20/3/06, 31 de marzo al 10 de abril de 2006, 20 al 27 de Abril de 2006, 28 de Abril al 08 de Mayo de 2006, 8 al 13 de Mayo de 2006, 25 de mayo al 2 de Junio de 2006, 03 al 09 de Junio de 2006, 10 al 16 de Junio de 2006, 19 al 26 de Junio de 2006, 27 de junio al 04 de julio de 2006, 5 al 12 de julio de 2006, 3 al 19 de julio de 2006, 19 al 26 de julio de 2006, 27 julio al 4 de agosto, 06 al 14 de Agosto de 2006, 14 al 22 de agosto de 2006, 23 al 31 de agosto de 2006, 1 al 08 de septiembre de 2006, 11 al 18 de septiembre de 2006, 17 al 22 de septiembre de 2006, 25 de septiembre al 2 de octubre de 2006, 03 al 09 de octubre de 2006, 10 al 17 de octubre de 2006, 18 al 24 de octubre de 2006, 25 al 31 de octubre de 2006, 1° al 6 de noviembre de 2006, 7 al 14 de noviembre de 2006, 14 al 20 de noviembre de 2006, 21 al 28 de noviembre de 2006, 29 de noviembre al 5 de diciembre de 2006, 6 al 14 de Diciembre 2006, 13 al 20 de Diciembre 2006, 20 al 28 de Diciembre 2006, 2 al 9 de enero de

2007, 10 al 19 de enero de 2007, 19 al 26 de enero de 2007, 27 de enero al 2 de febrero de 2007, 5 al 12 de febrero de 2007, 13 al 20 de febrero de 2007, 21 al 28 de febrero de 2007, 1 al 9 de marzo de 2007, 10 al 16 de marzo de 2007, 19 al 26 de marzo de 2007, 26 de marzo al 3 de abril de 2007, 3 al 11 de abril de 2007, 12 al 20 de abril de 2007, 20 al 27 de abril de 2007.

-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Resolución N° 1473. 29 septiembre de 2004

-Ministerio de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires. Resolución N° 784. 10 junio 2005.

-Mintzberg, Henry. 1989. "Diseño de organizaciones eficientes." El Ateneo.

-Mintzberg, Henry and Quinn, James B. 1992. "The Strategy Process: Concepts and Contexts." Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Cap.4: Strategy Analysis, Generic Strategies, pp. 70-82.

-Mintzberg, Henry. 1994. "The Fall and Rise of Strategic Planning." Harvard Business Review, January-February 1994, pp. 107-114.

-Mintzberg, Henry. 1996. "El capitalismo necesita del equilibrio: No es posible manejar al gobierno como una empresa", en: Revista Gestión Vol. 1, N 4, julio-agosto. Buenos Aires.

-Moore, Mark. 2000. "Managing for Value: Organizational Strategy in For Profit, Nonprofit, and Government Organizations." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol.29, N.1. Supplement 2000, pp.183-204.

-Morales, Carlos Antonio. 1998. "Suministro de servicios sociales a través de organizaciones públicas no estatales: aspectos generales" en Bresser Pereira Luiz Carlos y Cunill Grau Nuria, "Lo Público no Estatal en la reforma del Estado." CLAD-Paidós, Buenos Aires.

-Moreno Ocampo, Luis. S/fecha. "State Capture: Who Represents the Poor?" WBI - Virtual Resource Center on Business Ethics and Anti-Corruption.

-Municipalidad de Pilar. 26 de Abril de 2004. Gacetilla de Prensa "Vecinos de Manuel Alberti organizan el Foro Vecinal de Seguridad."

-Municipalidad de San Isidro. Mayo de 2004. Boletín informativo: "San Isidro hoy."

-Murtagh, Ricardo. 2001. "Pobreza urbana en la Argentina." Departamento de Investigación Institucional - Área Sociológica.

-Navarro Juan Carlos. 1998. "Las ONGs y la prestación de servicios sociales en América Latina: el aprendizaje ha comenzado" en Bresser

Pereira Luiz Carlos y Cunill Grau Nuria, “Lo Público no Estatal en la reforma del Estado.” CLAD-Paidós, Buenos Aires.]

-Nutt, Paul and Backoff, Robert. 1992. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, Cap. 1: The Need for Strategic Management, pp.3-21; Cap. 2: Why Strategic Management is Different in Public and Third Sector Organizations, pp.22-52. Cap. 8: Tailoring The Process for Specific Needs, pp. 203-221.

-Ochman, Malgorzata and Jordan, Pawel. 1997. *Volunteers: A Valuable Resource*, Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

-O’Connell, Brian. 1988. *Conducting Good Meetings*, in *Nonprofit Management Series #4*, USA: Independent Sector.

-O’Donnell, Guillermo. 1997. “Acerca del Estado, la Democratización y algunos Problemas Conceptuales. Una Perspectiva Latinoamericana con Referencia a Países Poscomunistas”, en G.O’Donnell, *Contrapuntos, Ensayos Escogidos sobre Autoritarismo y Democratización*, Buenos Aires, Paidós Editorial, Págs. 259-285.

-Olivera, Alberto. 2002. “Accountability Social en México. La Experiencia de Alianza Cívica” en Peruzzoti, Enrique y Smulovitz, Catalina (Eds.), *Controlando la Política. Ciudadanos y Medios en las Nuevas Democracias*, Buenos Aires, Editorial TEMAS.

-Página 12. 31 de Octubre de 2000. “Un policía preso denunció que pagaba para salir.”

-Página 12. Miércoles, 07 de Abril de 2004. “Los foros de seguridad piden controlar la policía”

Página 12. Domingo, 9 de Noviembre de 2003. “Que hay que hacer y que no es recomendable en un caso de secuestro. Manual de secuestros.”

-Página 12. 13 de Febrero de 2006. “La tenencia para el uso, el gran objetivo de la policía.”

- Parodi, Luis. 24/05/2007. “Comunicado de prensa: Seguridad en Vicente López.”

-Perfil (Diario). Domingo 30 de Julio de 2006. p. 50. “Los fanáticos de las armas acusan a los “progres” y defienden su derecho a tirar.”

-Perfil (Diario). Domingo 30 de Julio de 2006. p. 50. “Empresario prófugo denuncia a la policía por extorsión.”

-Perfil (Diario). Domingo 30 de Julio de 2006. p. 51. “El CELS denuncia que este año ya hubo 35 muertes en casos de ejecuciones policiales.”

- Perfil (Diario). Domingo 30 de Julio de 2006. Suplemento El Observador. p. 8. "Arslanian designó en la cúpula de Seguridad a un ex jefe carapintada."
- Peruzzotti, Enrique. 1999. "Constitucionalismo, Populismo y Sociedad Civil. Lecciones del caso argentino". Revista Mexicana de Sociología, vol.61, número 4, pgs. 149-172.
- Peruzzotti, Enrique. 2003. "Reshaping representation: Argentine civil and political society in the 1990's". Mimeo.
- Peruzzotti, Enrique y Smulovitz, Catalina. 2002. "Accountability Social. La otra cara del control", en Peruzzotti, Enrique y Smulovitz, Catalina (Eds.), Controlando la Política, Ciudadanos y Medios en las Nuevas Democracias, Buenos Aires, Editorial TEMAS.
- Presman, Hugo. Semanario Realidad on line. Marcos Paz. Prov. de Buenos Aires. 25 de Octubre de 2004. "Blumberg: El Esperado Menem Rubio."
- Putnam, Robert. 1995. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", en Journal of Democracy. Vol.6 #1, pgs. 65-78.
- Pynes, Joan. 1997. Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ragendorfer, Ricardo. 2002. "La secta del gatillo. Historia sucia de la Policía Bonaerense." Planeta.
- Ragin, Ch. 1998. "A Comment on Social Origins of civil society," en Voluntad, Plenum Publishers, Vol. 9. Nro 3, NY.
- Red Nacional de Seguridad Comunitaria (Renaseco). Red Nacional Vecinos Solidarios Plan Alerta. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Secretaría de Seguridad Interior. 2004. "Guía para Capacitación de Nodos."
- Río Negro on line. Viernes 4 de Junio de 2004. "Otra fuerte purga en la Bonaerense: echan 201 policías" Río Negro on line. Viernes 4 de Junio de 2004.
- Río Negro on line. Jueves 30 de Septiembre de 2004. "Arslanián ratificó denuncia de complot para matarlo."
- Roitter, Mario. 1996. "La razón social de las empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina." Documento CEDES 115, Buenos Aires.
- Roitter, M y González Bombal, I. 2000. "Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina" Centro de estudios de Estado y Sociedad (CEDES).

- Rose, Richard. 1993. “La beneficencia: la mezcla de privado y público”, en Kamerman Sheila; Kahn, Alfred (comp.) *La Privatización y el Estado Benefactor*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Saín, Marcelo. Diciembre de 1998. “Democracia, Seguridad Pública y Policía. La reforma del sistema de seguridad y policial en la Provincia de Buenos Aires.” Seminario CELS - Centro de Estudios Legales y Sociales Buenos Aires.
- Sábato, Hilda. 1994. “Ciudadanía, Participación Política y la Formación de una Esfera Pública en Buenos Aires, 1850-1880,” en *Entrepasados*, año IV, No.6, pgs. 65-86.
- Salamon, Lester; Anheier, Helmut. 1992. “In search of the nonprofit sector: The question of definitions,” en *Voluntas*, Plenum Publishers, 3/2, November.
- Salamon, Lester; Anheier, Helmut. 1996. “Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationality”, Working paper Number 22 of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore.
- Salvador, Daniel, et al. 2005. “Seguridad Publica - Cuestión de Estado: Análisis, Diagnóstico y Propuesta Integral” Comisión de Seguridad – Unión Cívica Radical – Comité Provincia de Buenos Aires.
- San Isidro hoy. Resumen informativo de la Municipalidad de San Isidro. Diciembre de 2006. “Apoyo a la Seguridad.”
- Sawhill, John. 1998. “Mission Matters: Staying Focused in a World of Unlimited Opportunity.” Boston, MA: Harvard Business School Social Enterprise Series 13.
- Schvarstein, Leonardo. 2003. “La inteligencia social de las organizaciones,” *Piados*.
- Semanario Prensa Libre. 4 de Junio de 2004. “Seguridad en La Lucila. Reunión de la Cámara y el Foro de Seguridad con la Policía.”
- Semanario Prensa Libre N° 763. 8 de Octubre de 2004. p.1-2. “Crisis Policial en Zona Norte – Con corrupción no puede haber seguridad.”
- Semanario Prensa Libre. 23 de Octubre de 2004. “Reuniones del Foro Vecinal de Olivos La Lucila.”
- Semanario Prensa Libre. 5 de Noviembre de 2004. “Olivos-La Lucila: vuelven los bici policías.”
- Semanario Prensa Libre. 19 de Noviembre de 2004. “Eligen nuevas autoridades en el Foro Vecinal de Seguridad de Olivos-La Lucila.”
- Semanario Prensa Libre. 10 de Diciembre de 2004. “Asamblea del Foro de Seguridad de Olivos-La Lucila.”

- Semanario Prensa Libre. 17 de Diciembre de 2004. “En Vicente López se creó el Gabinete de Participación Comunitaria.”
- Semanario Prensa Libre. 23 de Diciembre de 2004. “Avanzan las medidas contra la inseguridad en la Zona Norte. La Sociedad Civil participa cada vez más.”
- Semanario Prensa Libre. 14 de Enero de 2005. “Se creó el Consejo de Prevención de Alcoholemia en Vicente López.”
- Semanario Prensa Libre. 11 de Febrero de 2005. “Consecuencias de la tragedia de Cromañón. Reunión por las medidas de seguridad en locales de Vicente López.”
- Semanario Prensa Libre. 15 de Abril de 2005. “Mayor control civil sobre la Policía. Lanzamiento del programa CERCA”
- Semanario Prensa Libre 6 de Mayo de 2005. p.1-2. “Se presentó la Estadística Delictiva Vecinal. El 53% de los encuestados fue víctima de algún delito durante el año 2004.”
- Semanario Prensa Libre. 2 de Septiembre de 2005. “Nueva encuesta del Foro Vecinal de -Seguridad de Olivos-La Lucila. La estadística delictiva que realizan los vecinos.”
- Semanario Prensa Libre N° 811. 30 de Septiembre 2005. p.5-7. “Elecciones 2005. Encuestas a candidatos sobre el tema de seguridad.”
- Semanario Prensa Libre. 18 de Noviembre de 2005. “Olivos-La Lucila. El Foro Vecinal de Seguridad denuncia a su ex presidente.”
- Semanario Prensa Libre. 2 de Diciembre de 2005. “Vicente López: Los Foros en defensa de los ancianos.”
- Semanario Prensa Libre. 9 de Diciembre de 2005. “Foro Vecinal de Seguridad de Olivos-La Lucila. Se presentó la segunda Estadística Delictiva Vecinal.”
- Semanario Prensa Libre. 16 de Diciembre de 2005. “Cartelera del Foro Vecinal en comisaría.”
- Semanario Prensa Libre. 23 de Diciembre de 2005. “Foro Vecinal de Seguridad de Olivos-La Lucila. Colocan una cartelera informativa en la comisaría.”
- Semanario Prensa Libre. 13 de Enero de 2006. “Otra vez inseguridad en el tren. Un incidente e interrogantes que necesitan respuesta.”
- Semanario Prensa Libre. 3 de Marzo de 2006. “Menores en riesgo. Los Foros de la Región proponen una Jornada.”
- Semanario Prensa Libre. 19 de Mayo de 2006. “Más del 90% de las casillas están en infracción. Relevamiento del Foro Vecinal de Seguridad de Olivos-La Lucila.”

- Semanario Prensa Libre. 23 de Junio de 2006. "Reforma de la Ley Provincial de Seguridad. Los foros vecinales de seguridad en peligro."
- Semanario Prensa Libre. 30 de Junio de 2006. "El Foro Vecinal de de Olivos-La Lucila se reunió con concejales."
- Semanario Prensa Libre. 4 de Agosto de 2006. "Ley de seguridad. Piden que se tenga en cuenta la opinión de los foros para evitar graves daños. El Foro Vecinal de Seguridad Olivos-La Lucila presentó una nota al Gobernador Solá."
- Semanario Prensa Libre. 4 de Agosto de 2006. "Un capitán retirado controla los foros vecinales. Polémica designación de Arslanian."
- Semanario Prensa Libre. 11 de Agosto de 2006. "Mauricio Macri opinó en Vicente López sobre la reforma de la Ley 12.154: "Un disparate.""
- Semanario Prensa Libre. 1 de Septiembre de 2006. "Los foros y un trabajo junto con diputados provinciales."
- Semanario Prensa Libre. 27 de Octubre de 2006. "Nuevas autoridades en el Foro Vecinal de Seguridad de Olivos-La Lucila."
- Semanario Prensa Libre. 10 de Noviembre de 2006. "Bajan los delitos, pero sigue la sensación de inseguridad."
- Semanario Prensa Libre. 15 de Diciembre de 2006. "Los foros de seguridad y la reactivación de un convenio."
- Semanario Prensa Libre. 12 de Enero de 2007. "Se entregaron distinciones en el Día de la Policía."
- Seprin. 3 de junio de 2004. "Listado de policías bonaerenses desplazados por Arslanian en el marco de la política de destrucción de la fuerza."
- Sigal, E., Binder, A. y Annicchiarico, C. 1998 "¿El final de la Maldita Policía?" FAC.
- Smulovitz, Catalina. 2003. "Protest by other means. Legal mobilization in the Argentinean crisis". Mimeo.
- Solá, Felipe Carlos. 17 de mayo de 2004. Mensaje a la Legislatura N° 1312 del Gobernador, La Plata.
- Souza, Carlos. Martes 11 de julio de 2006. "El drama de una juventud sin futuro." La Nación.
- Starr; Paul. 1993. "El significado de privatización" en Kamerman Sheila; Kahn, Alfred (comp.) La Privatización y el Estado Benefactor, Fondo de Cultura Económica, México.
- Steinberg R., Young, D. 1998. A Comment on Sakamon and Anheimer "Social Origins of civil society "en Voluntas, Plenum Publishers, Vol. 9. Nro 3, NY.

- Suárez, Francisco. 1971. Introducción a la sociología de las organizaciones, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Suárez, Francisco. 1989. “Problemas sociales y problemas de programas sociales masivos.” OEA-ILPES. Costa Rica.
- Suárez, Francisco.1995. “Debilidades de las ONG” en ENOIKOS N° 9 – Diciembre. Facultad de Ciencias Económicas.UBA.
- Suárez, Francisco y Christensen, Adriana. Noviembre de 2001. “Vulnerabilidad y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil” Informe preparado para el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) y el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Suárez, Francisco y Jabbaz, Marcela. 2001. “Hacia una política de control de la corrupción”. Publicado en “La Gaceta de Económicas” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Año 2 N° 9 y 10, Abril y Mayo.
- Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2004. Boletín informativo: “Estamos refundando el Sistema de Participación Comunitaria en Seguridad.”
- Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Boletín informativo: “Estamos fortaleciendo el Sistema de Participación Comunitaria en Seguridad.”
- Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. Boletín informativo: “Programa CERCA (Control y Evaluación de Respuesta, Calidad y Actitud del servicio policial).”
- Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. “¿Qué es un Foro?” Cuaderno de Capacitación N° 1.
- Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2005. “Módulo Seguridad y Justicia” Cuaderno de Capacitación N° 2.
- Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos. 2005. “Proyectos para jóvenes en situación de vulnerabilidad y/o en conflicto con la ley” Boletín informativo del

Programa de Respuesta Múltiple para la Prevención Comunitaria de la Violencia.

-Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Agosto 2005. “Cuadernos del foro 1/ La participación comunitaria: un nuevo modelo democrático en la construcción de la seguridad”

-Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. La Plata, 13 de Abril de 2005. “Primera Jornada de Trabajo para la implementación del programa CERCA (Control y Evaluación de Respuesta, Calidad y Actitud del servicio policial).”

-Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Inicio 25 de abril de 2005. “Escuela de Participación Comunitaria en Seguridad.” Departamental San Isidro.

-Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el Instituto Interamericano de Derechos Humanos. La Plata, Viernes 20 de Mayo de 2005. “Jornada de Capacitación a Foros Implementación del Programa de Respuesta Múltiple – Experiencias Latinoamericanas de trabajo con jóvenes.”

-Subsecretaría de Participación Comunitaria del Ministerio de Seguridad – Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Escuela “Vucetich”, Viernes 19 de Mayo de 2006. “Jornada de Mayo: Podemos HACER historia en cada barrio, Foros y Organizaciones Sociales por la Paz.”

-Svampa, Maristella. 2002. “La Nueva Protesta Social”. Mimeo.

-Thompson, John B. 1999. Los media y la modernidad. Paidós Editorial, cap.4.

-Tocqueville, Alexis. La Democracia en América, Madrid: Daniel Jorro Editor, libro segundo, capítulos 5,6 y 7, pgs. 120-135.

-Torre, Juan Carlos. 2003. “La crisis de la representación partidaria en Argentina”. Mimeo.

-Trabucco, Fernando. Agosto 2001. “Anteproyecto de ley de creación de Agencias Mixtas.”

-Vecinos Solidarios Plan Alerta: Tríptico difusión vecinal. 2004.

-Vecinos Solidarios Plan Alerta Saavedra. 2003. “Proyecto de bici policías.”

-Waisbord, Silvio. 2002. “Leyendo Escándalos. Escándalos, Medios y Ciudadanía en la Argentina Contemporánea”, en Peruzzotti, Enrique y

Smulovitz, Catalina (Eds.), *Controlando la Política. Ciudadanos y Medios en las Nuevas Democracias*, Buenos Aires, Editorial TEMAS.

-Weekend (Revista). Febrero 2006. Correo de Lectores: "Armas: El control no soluciona nada."

-Young, Dennis & Steinberg, Richard. 1995. "Economics for Nonprofit Managers, The Foundation Center." Cap. IX.

-Young, Iris Marion. 2000. *Inclusion and Democracy*, Oxford, Oxford University Press, pp. 167-180.



Stephen Beaumont es Licenciado en Sistemas (UB), Especialista en Organizaciones Sin Fines de Lucro (UdeSA, UTDT) y Magister en Dirección de Organizaciones - MBA (IU N). Ocupa cargos directivos en diversas Organizaciones Sin Fines de Lucro, entre ellos: es Presidente del Centro de Tecnología para el Desarrollo, de la Cámara Empresaria de La Lucila y del Foro Vecinal de Seguridad de Olivos-La Lucila (Comisaría 1ª de Vicente López).

Se desempeña como Consultor para Organizaciones de la Sociedad Civil y ha publicado numerosos artículos y trabajos sobre las mismas. Este es su sexto libro.



www.cented.org.ar

ISBN 978-987-21260-4-9



91789872126049

