



**MESAS INTERINSTITUCIONALES EN LOS PLANES  
DE SEGURIDAD LOCAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

*María Clara Zunino*

**Revista Jurídica - Universidad Nacional del Oeste: ISSN 3008-8062**

**Año: 03/ nro. 4 - Junio 2025**

**Recibido: 09/02/2025**

**Aprobado: 22/03/2025**

## MESAS INTERINSTITUCIONALES EN LOS PLANES DE SEGURIDAD LOCAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

### THE INTER-INSTITUTIONAL FORUMS WITHIN THE FRAMEWORK OF LOCAL SECURITY PLANS IN THE MUNICIPALITIES OF THE PROVINCE OF BUENOS AIRES

Por María Clara Zunino<sup>1</sup>

Secretaría de Gobierno, Municipalidad de Mercedes, Argentina

**Resumen:** La seguridad pública es una de las principales preocupaciones de la ciudadanía y uno de los pilares fundamentales para el desarrollo social, económico y político de cualquier comunidad. En la provincia de Buenos Aires, la complejidad y diversidad de los desafíos en materia de seguridad requieren de un abordaje integral y coordinado entre los distintos actores involucrados. En este contexto, la creación, conformación y regulación de mesas interinstitucionales en seguridad emergen como una herramienta esencial para la implementación efectiva de un plan integral de seguridad en los municipios. Estas mesas, integradas por el Municipio, las fuerzas de seguridad con asiento en el distrito, el Poder Judicial provincial y federal y los organismos y dispositivos vinculados, posibilitarían una gestión multiagencial, colaborativa y eficiente de las políticas de seguridad, con un enfoque de corresponsabilidad preventivo y proactivo.

**Palabras clave:** seguridad pública, políticas de abordaje, competencias en materia de seguridad, municipios

**Abstract:** Public safety is one of the main concerns of citizens and one of the fundamental pillars for the social, economic, and political development of any community. In the Province of Buenos Aires, the complexity and diversity of security challenges require a comprehensive and coordinated approach among the various involved actors. In this context, the creation, establishment, and

---

<sup>1</sup> Abogada (Universidad de Buenos Aires). Diplomada en Gestión y Control de Políticas Públicas (FLACSO). Secretaria de Gobierno de la Municipalidad de Mercedes, provincia de Buenos Aires, desde diciembre de 2019. Subsecretaria de Seguridad del mismo municipio entre 2015 y 2019. Identificador ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1854-0299>. Correo electrónico: clarizunino@gmail.com.

regulation of inter-institutional security boards emerge as an essential tool for the effective implementation of a Comprehensive Security Plan in municipalities. These boards, composed of the municipality, security forces based in the district, the provincial and federal judiciary, and related agencies and units, would enable a multi-agency, collaborative, and efficient management of security policies with a preventive and proactive shared responsibility approach.

**Keywords:** public security, approach policies, security competencies, municipalities

## I - EL ROL DE LOS MUNICIPIOS

En las últimas décadas, los Gobiernos municipales han asumido progresivamente un rol protagónico en las políticas de seguridad ciudadana, adquiriendo nuevas competencias y constituyéndose como referencia frente a la opinión pública, con un acompañamiento parcial en el ámbito de las modificaciones normativas relativas a las facultades propias imprescindibles para el desarrollo de la tarea.

Nabaes y Pedersoli (2024) afirman que estas nuevas funciones vienen acompañadas de la necesidad de establecer lineamientos de gestión que permitan orientar las acciones de forma estratégica, en pos de maximizar los resultados esperados en la implementación de políticas locales.

Como mencionan Rodríguez Games, Fernández y Sain (2016), se puede afirmar que actualmente la ciudadanía desconoce –y, en última instancia, no le interesa– quién es el responsable legal de las competencias constitucionales de la seguridad. La percepción general recae en todos los niveles de gobierno, y principalmente en el municipal, por ser el más cercano. Esta circunstancia dificulta las respuestas, ya que los intentos de desligar al Gobierno local de estas temáticas no logran satisfacer las expectativas de la comunidad. Por ello los Municipios, velozmente y quizás en algunos casos de manera no planificada, comenzaron a pensar en el diseño de planes locales que contuvieran herramientas de distinto tipo para dar esas respuestas.

En este proceso de expansión de facultades, algunos autores han destacado la existencia de limitaciones, que Fernández (2016) divide en dos grupos.

Las limitaciones de tipo administrativo refieren a la falta de especialización de los funcionarios, la insuficiencia y el carácter muchas veces condicionado de los recursos, la escasa información estadística disponible, las dificultades para planificar y la falta de instancias claras de coordinación con la conducción de las fuerzas policiales.

Las limitaciones de tipo político, por otro lado, se relacionan con la falta de autonomía institucional y jurídica de los Municipios, la falta de cuerpos policiales propios, la confusión entre el rol de auditar o coordinar con la policía y las dificultades para posicionarse frente a la opinión pública.

Para Escudero, los Municipios bonaerenses:

respondieron a la inseguridad a partir de una suerte de apelación selectiva, heterogénea y por momentos improvisada de acciones de política pública tomadas de una "caja de herramientas" común que se fue constituyendo a lo largo de los años, nutriéndose de diversas fuentes (teorías criminológicas, experiencias de ciudades extranjeras, propuestas de organismos internacionales de crédito, programas de expertos de *think tanks*<sup>2</sup> nacionales e internacionales, etc.). (2023, pp. 30-31)

## II - LA NECESIDAD DE UN ENFOQUE INTERINSTITUCIONAL EN SEGURIDAD

La seguridad pública no puede ser abordada de manera aislada, por un solo actor o institución. La naturaleza multifacética de los problemas de seguridad, que incluye desde la prevención y persecución del delito hasta la atención de las víctimas y la reinserción social de los infractores, requiere de la participación coordinada de diversos sectores. Las mesas interinstitucionales en seguridad permiten la articulación de esfuerzos y recursos entre el Municipio, las fuerzas de seguridad, el Poder Judicial y otros organismos, facilitando una respuesta integral y coherente a los desafíos.

Debemos tener en cuenta que el Municipio no tiene a su cargo ninguna de las principales agencias responsables de la política criminal: ni la policía, ni la justicia penal ni el servicio penitenciario. Por esta razón, los espacios de coordinación resultan esenciales para que el Gobierno local pueda reponer una mirada situada de los problemas delictivos presentes en el territorio y promover abordajes integrales.

En Argentina, la experiencia ha demostrado que la falta de coordinación entre los distintos actores involucrados en la seguridad pública puede llevar a la duplicación de esfuerzos, la falta de eficiencia en la asignación de recursos y, en última instancia, a una respuesta ineficaz frente a los problemas. Las deficiencias en la gestión de la seguridad ingresaron en la agenda pública a fines de los años noventa, luego de que se verificara un crecimiento del "delito de la calle" en el marco de una expansión de la exclusión y la precariedad sociales, lo que tuvo como consecuencia una electoralización de las políticas frente al delito (Sozzo, 2007).

En el marco de los planes locales de seguridad, dentro del eje de articulación institucional, consideramos que la conformación de las mesas interinstitucionales se convierte en una acción prioritaria dentro de la política pública.

Como bien indican Navarro Urquiza y Simonetta (2020), citando a Rofman, cuando se

---

<sup>2</sup> El término hace referencia a organizaciones productoras de ideas (Xifra, 2016). "Los Think Tanks (TTKs) son actores de la sociedad civil, sin fines de lucro, formalmente institucionalizados, que producen y transmiten información y conocimiento, con la finalidad de influir en el proceso de las políticas públicas" (Uña, Lupica y Strazza, 2010, p. 5).

refieren al caso de la provincia de Santa Fe:

la diversificación de la problemática social y la ampliación de la cantidad de actores involucrados en la gestión de política estatal, da muestras de la heterogeneidad social y territorial que lleva a jerarquizar al espacio local como una referencia espacial para la gestión de este tipo de políticas. Por ello, la gestión de las demandas securitarias en el ámbito de lo local hace necesariamente que la Mesa, como dispositivo, cuente con insumos provenientes de sectores de la sociedad civil. (p. 477)

### III - MESAS INTERINSTITUCIONALES

#### Creación y conformación

La creación de estas mesas debe ser el resultado de un proceso deliberativo y consensuado entre los actores involucrados.<sup>3</sup> Es fundamental que cada Municipio establezca un marco normativo que regule su conformación y funcionamiento, invitando a los demás actores a formar parte de estas, en pos de garantizar la participación efectiva de todos los sectores relevantes. La conformación de las mesas debe incluir:

- El Municipio, como ente coordinador y facilitador de las políticas de seguridad a nivel local. Tiene un conocimiento profundo de las problemáticas específicas de su territorio y puede actuar como nexo entre los distintos actores.
- Las fuerzas de seguridad, incluyendo la Policía de la provincia de Buenos Aires, la Policía Federal y otras fuerzas con asiento en el distrito, responsables de la ejecución operativa de las medidas de seguridad. Su participación es crucial para garantizar una respuesta rápida y efectiva.
- El Poder Judicial, tanto a nivel provincial como federal, para garantizar la aplicación efectiva de la justicia y la coordinación en la investigación y persecución de delitos. La presencia del Poder Judicial en las mesas interinstitucionales permite agilizar los procesos judiciales y garantizar una respuesta efectiva y contundente.
- Organismos y dispositivos vinculados, como los dispositivos y las áreas sociales, las organizaciones de la sociedad civil y los programas de prevención y reinserción. Pueden aportar una perspectiva integral y multidisciplinaria a las políticas de seguridad.

#### Institucionalización de las mesas

La institucionalización de estas mesas es un paso crucial para garantizar su sosteni-

---

<sup>3</sup> Antecedente en la provincia de Buenos Aires de creación de mesas locales intersectoriales en materia de violencia de género. Decreto reglamentario 2875/05, artículo 20.c.

bilidad y efectividad a largo plazo. Esto implica la creación de estructuras formales, la asignación de recursos específicos y el establecimiento de mecanismos de evaluación y rendición de cuentas.

La creación por ordenanza municipal de estas mesas implica la manifestación expresa de la decisión política del intendente, previamente diseñada y consensuada con los actores mencionados, y la ratificación por parte de los concejales en representación de toda la comunidad, de esa voluntad que se transforma en un cuerpo normativo sólido y de largo plazo.

### **La coordinación estratégica como eje central**

El principal objetivo de las mesas interinstitucionales es el establecimiento de espacios para coordinar, dentro de una estrategia común, los esfuerzos de las distintas agencias encargadas de las políticas de seguridad, entendidas con un concepto amplio. A través del diálogo y la articulación se hace posible identificar los problemas centrales de la inseguridad y desarrollar respuestas integrales y coordinadas: emprender acciones estratégicas sobre mercados ilegales y organizaciones criminales, trabajar en prevención social y comunitaria temas como la exclusión y la falta de oportunidades, fortalecer la prevención situacional a partir de la información compartida y la aplicación de tecnologías de vigilancia, etcétera. Las mesas pueden impulsar programas de prevención comunitaria, campañas de concientización y estrategias de intervención temprana que contribuyan a reducir los factores de riesgo y fortalecer el tejido social.

Las mesas interinstitucionales pueden jugar un papel clave, al facilitar la coordinación entre los distintos actores, promover un enfoque integral de la seguridad y fortalecer la corresponsabilidad de toda la comunidad. Sin embargo, a pesar de los evidentes beneficios, su implementación no está exenta de desafíos. La falta de recursos, la resistencia al cambio y las tensiones entre los distintos actores pueden dificultar su funcionamiento. Pero estos desafíos pueden ser superados a través de un liderazgo comprometido, una comunicación efectiva y un enfoque basado en resultados. Las mesas interinstitucionales también representan una oportunidad para fortalecer la gobernanza local, fomentar la participación ciudadana y construir una cultura de seguridad basada en la colaboración y el respeto mutuo.

Es importante reconocer que la provincia de Buenos Aires está integrada por 135 municipios, distintos no solo en cantidad poblacional sino también en cuanto a identidad, por lo que se vuelve indispensable adaptar las estrategias de seguridad a las necesidades específicas de cada comunidad.

## IV - PLANIFICACIÓN Y CONFORMACIÓN DE LAS MESAS INTERINSTITUCIONALES EN LOS TERRITORIOS

Para garantizar la efectividad de las mesas interinstitucionales en seguridad es fundamental seguir un proceso estructurado y participativo en su planificación y conformación. A continuación, se detallan una serie de pasos como propuesta para su implementación.

### **Diagnóstico participativo y mapeo de actores**

El primer paso consiste en realizar un diagnóstico participativo de la situación de seguridad en el municipio. Este diagnóstico debe involucrar a todos los actores relevantes, incluyendo a las fuerzas de seguridad, el Poder Judicial, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos. El objetivo es identificar las principales problemáticas, los recursos disponibles y las áreas de oportunidad, a partir de la información que los distintos actores producen, consolidando un diagnóstico común.

Además, es necesario realizar un mapeo para identificar las instituciones y organizaciones que pueden contribuir a la mesa interinstitucional. Este debe incluir no solo a los participantes tradicionales, como las fuerzas de seguridad y el Poder Judicial, sino también a organizaciones comunitarias, instituciones educativas y otros actores clave.

### **Elaboración de una ordenanza de creación**

Una vez realizado el diagnóstico y el mapeo de actores, el siguiente paso es la elaboración de una ordenanza municipal que establezca la creación de la mesa interinstitucional en seguridad. Esta debe incluir:

- Los objetivos y funciones de la mesa.
- La composición de la mesa, incluyendo a todos los actores relevantes.
- Los mecanismos de participación comunitaria.
- Los recursos asignados para su funcionamiento.
- Los mecanismos de evaluación y rendición de cuentas.

La ordenanza debe ser aprobada por el Concejo Deliberante y difundida ampliamente entre la ciudadanía para garantizar su legitimidad y transparencia. Si bien el Municipio no puede forzar la participación de actores que se encuentran fuera de su órbita, sí puede invitarlos a formar parte del espacio y promover acuerdos sobre la importancia del diálogo y la articulación.

### **Convocatoria y conformación de la mesa**

Una vez aprobada la ordenanza, o en simultáneo con su tratamiento, se debe realizar

una convocatoria formal a todos los actores identificados en el mapeo, que debe incluir una presentación de los objetivos y funciones de la mesa, así como un plan de trabajo inicial.

La conformación de la mesa debe ser inclusiva y representativa, garantizando la participación de todos los sectores relevantes. Es importante establecer un reglamento interno que regule su funcionamiento, incluyendo los mecanismos de toma de decisiones, la periodicidad de las reuniones y los roles y responsabilidades de cada miembro.

### **Participación comunitaria**

La participación comunitaria promueve el involucramiento activo de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas, lo cual, en el contexto de la seguridad, les permite no solo expresar sus preocupaciones, sino también colaborar en la construcción de un entorno más seguro. La participación comunitaria es un elemento clave para el éxito de las mesas interinstitucionales. Es fundamental involucrar a los ciudadanos en el diseño y la implementación de las políticas de seguridad, ya que son ellos quienes conocen de primera mano las problemáticas de su comunidad.

Para fomentar la participación comunitaria, se pueden implementar mecanismos como:

- Foros y talleres participativos.
- Encuestas y consultas ciudadanas.
- Plataformas digitales para la recepción de denuncias y sugerencias.

Esta participación no solo contribuye a la identificación de problemáticas específicas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y corresponsabilidad en la construcción de comunidades más seguras.

### **Establecimiento de un método de trabajo**

Para garantizar la efectividad de la mesa interinstitucional, es necesario establecer un método de trabajo claro y estructurado, que debe incluir:

- Planificación estratégica situacional: definición de objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo, evaluando el contexto en que se encuentra en cada caso.
- Coordinación operativa: establecimiento de mecanismos de coordinación entre los distintos actores, incluyendo la creación de comisiones temáticas para abordar problemáticas específicas.
- Monitoreo y evaluación: implementación de indicadores de desempeño y mecanismos de evaluación periódica para medir el impacto de las políticas implementadas.
- Comunicación y transparencia: establecimiento de canales de comunicación efectivos entre los miembros de la mesa y la ciudadanía, así como la difusión de informes periódicos sobre los avances y resultados obtenidos.



## V - CONCLUSIÓN

Como hemos visto, la creación e institucionalización de mesas interinstitucionales en seguridad es una herramienta indispensable de los Gobiernos locales para la producción de políticas integrales que aborden las distintas dimensiones del problema y coordinen las acciones de actores diversos dentro de una estrategia general conjunta. Un correcto diagnóstico de los principales fenómenos criminales, la promoción de investigaciones complejas y acciones de persecución estratégica, así como el desarrollo de programas de prevención tanto situacional como comunitaria, no resultan posibles a menos que los distintos encargados de la política criminal articulen sus esfuerzos y construyan perspectivas compartidas sobre los problemas y las soluciones.

Si bien la conformación de estos espacios y su sostenimiento en el tiempo implican un desafío para agencias con tradiciones de trabajo ligadas a una atomización y autonomización, el encuentro y acercamiento de posiciones presenta una gran potencialidad para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de gestión de cara a una ciudadanía que reclama cada vez con más ímpetu respuestas innovadoras y efectivas.

A través de la colaboración y la coordinación, es posible construir comunidades más seguras y organizadas, donde todos los ciudadanos puedan ejercer plenamente sus derechos y libertades.

## REFERENCIAS

- ESCUADERO, A. (2023). Seguridad pública y gobiernos locales en la Argentina. Un análisis de las tensiones entre el marco jurídico y la dinámica política. *Aequitas Virtual*, 17 (39). <https://p3.usal.edu.ar/index.php/aequitasvirtual/article/view/7049>.
- FERNÁNDEZ, S. (2016). Seguridad y Municipio: la dinámica de los problemas, las políticas y las capacidades locales, en Seguridad y gobiernos locales en Argentina. En N. Rodríguez Games, S. Fernández y M. Saín. *Seguridad y gobiernos locales en Argentina*. Universidad Metropolitana de Educación para la Educación y el Trabajo. <https://umet.edu.ar/wp-content/uploads/2020/09/3.Serie-Documentos-de-Trabajo-Nro-3.pdf>.
- NABAE, S. y PEDERSOLI, F. (2024). Los municipios y la seguridad. A treinta años de la consagración de la autonomía. *Revista Jurídica*, 2(3). <https://revistajuridica.uno.edu.ar/wp-content/uploads/2024/12/Nabaes-Persoli.pdf>.
- NAVARRO URQUIZA, P. E. y SIMONETTA J. C., (2020). Gobiernos locales y seguridad: el caso de la Mesa de Coordinación Institucional en Seguridad Local en Santa Fe. *Perspectivas. Revista de Ciencias Sociales*, 5 (10). <https://perspectivasrcs.unr.edu.ar/index.php/PRCS/article/view/373/234>.
- RODRÍGUEZ GAMES, N., FERNÁNDEZ, S. y SAIN, M. (2016). *Seguridad y gobiernos loca-*

*les en Argentina*. Universidad Metropolitana de Educación para la Educación y el Trabajo. <https://umet.edu.ar/wp-content/uploads/2020/09/3.Serie-Documentos-de-Trabajo-Nro-3.pdf>.

SOZZO, M. (2007). ¿Metamorfosis de la prisión? Proyecto normalizador, populismo punitivo y "prisión- depósito" en Argentina. *URVIO. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 1(1).

XIFRA, J. (2016). *Los think tanks*. Editorial UOC.

UÑA, G., LUPICA, C. y STRAZZA, L. (2010). *Think tanks, decisores gubernamentales y actores políticos: factores críticos para fortalecer el vínculo entre el conocimiento y las políticas públicas en Argentina*. [https://www.economicas.unsa.edu.ar/ielde/archivos/actRelacionadas/items\\_upload\\_think\\_tanks\\_pparg.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/ielde/archivos/actRelacionadas/items_upload_think_tanks_pparg.pdf).