



Prospectiva en seguridad ciudadana integral

Una mirada diferente para resolver
problemas en escenarios futuros:
salvar bienes y vidas

Marcelo Fuentes Pérez



UNIVERSIDAD DEL
ACONCAGUA

Prospectiva en seguridad ciudadana integral

Marcelo Fuentes Pérez

***Prospectiva en seguridad
ciudadana integral***

***Una mirada diferente para resolver
problemas en escenarios futuros:
salvar bienes y vidas***



**UNIVERSIDAD DEL
ACONCAGUA**

Fuentes Pérez, Marcelo

Prospectiva en seguridad ciudadana integral : una mirada diferente para resolver problemas en escenarios futuros : salvar bienes y vidas / Marcelo Fuentes Pérez; Contribuciones de Roberto Marcelo Acosta. - 1a ed. - Mendoza : Universidad del Aconcagua, 2022.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-4971-52-4

1. Seguridad Pública. 2. Seguridad Social. 3. Seguridad y Vigilancia. I. Acosta, Roberto Marcelo, colab. II. Título.

CDD 363.1

Diagramación y diseño de tapa: Arq. Gustavo Cadile.

La imagen que ilustra la portada pertenece a Fabiana Barossi y se titula:

Prospectiva, mirando por sobre la distopía

(Interpretación: Ante un paisaje desolado, con hojas secas en el piso, y nubarrones en el cielo, que amenazantes se alzan sobre la cordillera, la mirada prospectiva, supera el perímetro de los alambrados de nuestra propia mente; buscando encontrar y analizar escenarios futuros, actuar hoy y mejorar nuestro futuro. Al fondo, sobre la cordillera, amanece; sinónimo que cada día nos otorga una nueva oportunidad, en temas de seguridad ciudadana integral, para salvar bienes y vidas.)

Copyright by Editorial de la Universidad del Aconcagua.

Catamarca 147(M5500CKC) Mendoza.

Teléfono (0261) 5201681.

e-mail: editorial@uda.edu.ar.

Queda hecho el depósito que marca la ley 11723.

Impreso en Mendoza – Argentina.

Primera edición: noviembre de 2022.

I.S.B.N.: 978-987-4971-52-4



Reservados todos los derechos. No está permitido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir ninguna parte de esta publicación, cualquiera sea el medio empleado –electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.–, sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

*No puedes escapar de la responsabilidad
del mañana evadiéndola hoy*

Abraham Lincoln

A la Universidad del Aconcagua, y la Facultad de Psicología, donde me permitieron ser alumno, docente, escritor y directivo. Nunca mi sueño más utópico, podría haber imaginado un escenario tan sublime.

Al señor Decano de la Facultad de Psicología, Magister Hugo Alberto Lupiañez, quien siempre me enseñó y aconsejó para transitar la senda del esfuerzo, capacitación y profesionalismo. Espero estar a la altura de los acontecimientos, hoy y mañana...

A los docentes que ilustraron con su vocación de enseñar y hacernos comprender los contenidos con toda la magia del conocimiento teórico y práctico, herramientas didácticas y pedagógicas logrando la metacognición, e impactando tan positivamente, que aún quiero participar activamente de clases, presentación de libros, videos y toda actividad académica que siguen realizando, pero especialmente a quien ha marcado mi vida académica:

Dr. Raúl Osvaldo Torre.

Índice

Prólogo	15
Sinopsis	19
Aclaración.....	23
Ser prospectivo	25
1. ¿Por qué conocer el futuro?	27
1.1. Prospectiva.....	29
1.2. Determinismo	30
1.3. Determinismo social	32
1.4. Determinismo débil	32
1.5. Libre albedrío	32
1.6. Aleatorio	33
1.7. Azar.....	33
1.8. Status quo	35
1.9. Pasado, presente, futuro.....	36
1.10. Econometría.....	37
1.11. Meteorología.....	37
1.12. Astronomía.....	38
2. Problemas y escenarios.....	41
2.1. Actitudes de los dirigentes ante los problemas.....	42
2.2. Problema.....	43
2.3. Variable.....	44

2.4. Contingente.....	46
2.5. Estrategia	46
2.6. Planeamiento estratégico	48
2.7. Escenario	49
2.8. El efecto mariposa	51
2.9. Utopía	54
2.10. Optimismo	54
2.11. Tendencia	55
2.12. Patrones	55
2.13. Catastrófico.....	56
2.14. Distopía.....	56
2.15. Hipótesis	60
2.16. Dónde estamos y hacia dónde vamos	61
3. Prospectiva de los medios logísticos, humanos, financieros.	63
3.1. Prospectiva empresarial.....	64
3.2. Prospectiva interna de las entidades de seguridad ciudadana integral.....	64
3.3. Prospectiva de los recursos financieros	65
3.4. Prospectiva de los recursos logísticos	65
3.5. Prospectiva de los recursos humanos	66
4. Herramientas para el análisis prospectivo	71
4.1. F.O.D.A. (prospectivo)	71
4.2. Lluvia de Ideas.....	74
4.3. Seis sombreros para pensar.....	76
4.4. Mapas mentales	77
4.5. Trabajo en equipo interdisciplinario	78
4.6. Mapeo sistémico-mapa causal	79
4.7. Análisis cualitativos y cuantitativos	81
4.8. Pensamiento Lateral	83

5. Prospektiva de la capacitación en seguridad ciudadana integral.....	87
5.1. Capacitación en seguridad ciudadana pública	87
5.2. Preventores municipales, agentes de tránsito municipal	88
5.3. Capacitación de vigiladores privados	90
6. Estudio prospectivo y equipos de trabajo.....	95
6.1. El equipo de trabajo	96
6.2. Análisis tradicional versus análisis prospectivo	98
6.3. Relación entre prospectiva, estrategia y prospectiva estratégica.....	98
6.4. Otros análisis prospectivos en seguridad ciudadana integral.....	102
6.5. Información para el trabajo prospectivo	105
6.6. Grandes, medianos y pequeños grupos de trabajo prospectivo	107
7. Inteligencia (prospektiva).....	109
7.1. Inteligencia	110
7.2. Definición	110
7.3. Historia de la inteligencia	110
7.4. La inteligencia como actividad de una organización.....	111
7.5. Inteligencia o espionaje	111
7.6. Prospektiva en inteligencia	113
7.7. ¿Quiénes hacen inteligencia?.....	113
7.8. La información producida por la inteligencia.....	114
7.9. Inteligencia en seguridad	115
7.10. Clasificación de la información.....	117
7.11. Ámbito geográfico de la inteligencia.....	119
7.12. Efectos del medio ambiente.....	121
7.13. Formas de Delito	121
7.14. Aspectos a tener en cuenta: (algunas definiciones)	122

7.15. Ciclo de la inteligencia en cualquier ámbito organizacional.....	123
7.16. La inteligencia prospectiva como producto analítico: Inteligencia criminal.....	124
8. Interpol	127
8.1. Análisis prospectivo mundial.....	128
8.2. Anticipar cuándo y cómo se producirán estas consecuencias	130
9. Conclusión	131
10. Epílogo de un ciudadano común	133
Bibliografía.....	135
Antecedentes del autor: Marcelo Fuentes Pérez.....	137
Área académica.....	137
Área profesional	138
Libros del autor editados por la Universidad del Aconcagua..	138
Antecedentes del escritor invitado: Roberto Marcelo Acosta	139
Área académica.....	139
Área profesional	139

Prólogo

Raúl Osvaldo Torre

La obra que me ha invitado a prologar el Mgter. Marcelo J. Fuentes Pérez incursiona en una temática que atrae por su más absoluta actualidad. En tal sentido cumple la misión de informar y educar, tarea que pareciera haberse resignado en estos tiempos, al menos en nuestro medio. A la vez se inserta en el amplio espectro que ocupa la seguridad ciudadana desde las perspectivas históricas, filosóficas y de necesidad contemporánea con una visión prospectiva, entendiéndola como la actividad que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas.

Los seres humanos enfrentamos una paradoja en nuestra evolución. Sin perjuicio que hemos extendido nuestra expectativa de vida, contamos con una mayor tecnología cuya abundancia y eficacia son incuestionables y se nos ha puesto a prueba en situaciones extremas como la pandemia de COVID-19, cuyos tramos más dramáticos parecen haber sido salvados; todo ello no logra mitigar la pesadumbre cotidiana presente en la sociedad por los conflictos propios de la inseguridad. Como ya hemos dicho la percepción de inseguridad es el efecto de un fenómeno social, cuyo origen radica en la aplicación de políticas que no satisfacen los estándares de seguridad.

Los efectos de la percepción de inseguridad se sienten en todo el mundo, deteriorando los gobiernos, gravitando en los procesos políticos, alimentando la corrupción y la violencia, afectando a las personas socioeconómi-

camente más vulnerables, socavando los mercados legítimos y suponiendo una creciente amenaza medioambiental. En ese contexto, la conectividad global ha proporcionado un nuevo conducto para que la ciudadanía se encuentre bien o mal informada; informada o desinformada entonces, afectándose en consecuencia la operación de redes comerciales, cadenas de suministro, posibilidad de acceso a nuevos mercados y conocimientos técnicos como asimismo la aptitud para obtener beneficios o perjuicios, en su caso. A la vez la actividad de la delincuencia gestora de la inseguridad genuina implica ahora, en sus distintas variantes, actividades, vínculos o relaciones transfronterizas.

El Secretario General de las Naciones Unidas Antonio Guterres ha expresado que “...*la humanidad está convirtiendo el mundo en un lugar cada vez más inseguro y precario...*” –debiendo ello remediarse– “...*mediante la adopción de estrategias de seguridad humana que afirmen la importancia de la solidaridad, ya que todas las personas somos vulnerables al proceso sin precedentes de cambio planetario que estamos experimentando. En segundo lugar, las personas no deben ser tratadas como pacientes indefensos, sino como agentes de cambio con capacidad para actuar, influir en su propio futuro y corregir el rumbo. En particular la importancia de invertir en prevención y resiliencia, la protección de nuestro planeta y la reconstrucción de la equidad y la confianza a escala mundial a través de la solidaridad y de un contrato social renovado*”.

Esta realidad impone una profunda reflexión sobre la formación y función de los profesionales de la seguridad ciudadana, responsables en su práctica en la especialidad y del escenario que se le presenta a su análisis. Deberán ser además inmunes por completo a toda suerte de presiones -no se diga “auténticas coacciones”- provenientes tanto de los estratos jerárquicos politizados, como de la opinión pública, creadora esta última del denominado sesgo, virus que transforma por arte de magia a cualquier ser pensante, arrastrándolo desde la dimensión objetiva en la que debe asentarse como hombre de ciencias para sepultarlo en la más abyecta y servil subjetividad. Ello es importante por cierto si se piensa que, en no pocos casos, los denominados expertos han asegurado y reasegurado sobre la infalibilidad

de sus conclusiones, condenando de por vida a espectadores e interesados inocentes. Por ello vale insistir una vez más, como lo subraya el autor, *en seguridad ciudadana integral, pasamos gran parte de nuestro tiempo localizando problemas, buscando soluciones a ellos, e imaginando escenarios futuros. Ello nos permitirá seleccionar la necesidad de elementos logísticos, humanos y financieros para cumplir una determinada tarea.*

El aporte que me ha hecho el honor de ofrecermelo para prologar el Mgter. Marcelo J. Fuentes Pérez contribuirá sin duda alguna a esclarecer, informando y educando a la vez al público interesado. El autor tiene valía y formación para respaldar sus exposiciones y por ello es muy grato por cierto efectuar esta presentación, bajo el lema bíblico del *Veritas liberabit vos. ¿Quid amplius?*

Sinopsis

Estudia el pasado si quieres pronosticar el futuro.

Confucio

Siempre el ser humano, desde el principio de su existencia, ha tratado de indagar que sucederá en el futuro. Primero por razones de supervivencia, para conocer la migración de animales, estaciones del año, cosecha, pesca, etc.

Una vez que comenzó a descubrir datos premonitorios sobre lluvias, sequías, movimiento de estrellas pudo poco a poco saber cómo sucederían algunos acontecimientos.

Realizando un periplo por la teoría geocéntrica de Ptolomeo, la Heliocéntrica de Copérnico y posteriormente las leyes de Kepler, pudo con mayor exactitud comprender que los planetas no eran dioses del firmamento díscolos, sino simples elementos celestes que giraban en elipses alrededor del sol, bajo normas de la física y matemática.

Hoy podemos predecir con gran exactitud, la llegada de cometas, eclipses de sol, luna, y hasta sucesos fuera de nuestro sistema solar, aunque sin embargo a medida que conocemos más, se incorporan nuevos interrogantes.

Pero también junto a los primeros pensadores, que buscaban respuestas en palos, trigonometría y proyecciones de sombras como Eratóstenes de Cirene, aparecieron otros que consultaban a oráculos, sacerdotes del Olimpo, astrólogos, videntes, cuya actividad era simplemente interpretar los designios de los dioses o adivinar el futuro, dejando constancia, que muchos de ellos encontraron la muerte de varias formas, al errar en sus predicciones...

Hoy la informática, junto a la matemática, física y otras ciencias según el terreno que estemos estudiando, nos permite como dijimos antes, predecir el futuro con gran precisión, desde el período de nacimiento de seres vivos, hasta su manipulación genética, y las películas futuristas nos muestran escenarios a veces hermosos y otros distópicos.

Autores como Julio Verne, H. G. Wells, Ray Bradbury, Arthur C. Clarke entre otros, imaginaron en sus escritos y dibujos creaciones que no existían, llevaron adelante implícitos descubrimientos como el uso de la energía eléctrica, el submarino, viajes al espacio exterior, hombres caminando en la luna, armas nucleares, teleconferencias, puertas automáticas, pantallas gigantes en las casas, inteligencia artificial u otros elementos que hoy son comunes pero en esas visiones antiguas parecían simples escritos de autores con cierto grado de locura.

Volviendo a la seguridad ciudadana integral, que está conformada por la seguridad pública, ciudadana y privada, continuamente se oye decir a políticos, periodistas o jefes policiales ante un hecho de inseguridad:

- Este hecho era predecible ...
- Podríamos haber tomado las medidas de seguridad necesaria
- Sabíamos que los barrabruvas se iban a enfrentar
- Este siniestro vial se podría haber evitado...
- Si hubiésemos demarcado las salidas de seguridad en el boliche, no se habrían producido las muertes de los jóvenes ante el terremoto...

Si hubiésemos... La pregunta es: Por qué no lo hicimos. ¿Falta de actitud, o aptitud? Parece un juego de palabras, pero la historia nos recuerda que por un simple portón cerrado murieron decenas de personas en un estadio de fútbol, o la utilización de elementos pirotécnicos y un cielo raso que no era ignífugo, provocó una tragedia en un local de diversión nocturna.

La pregunta puede ser simple y reiterativa, ¿Podría haberse evitado esta tragedia? Realizando una mirada retrospectiva, a veces vemos que las buenas y malas historias simplemente se repiten, con similitud, por ello, solo cambia

el escenario, el momento y los protagonistas, para esto también hay que tener memoria.

Hoy los profesionales de la seguridad ciudadana integral, podemos predecir el futuro, no como un astrólogo, ni un físico o matemático sino como algo más complejo:

Efectuamos análisis de patrones, tendencias, hechos, retrospectiva, datos matemáticos, estadística, escenarios futuros, tensiones sociales, parámetros, meteorología y otros datos de la situación que estamos trabajando para poder hacer simplemente: Prospectiva.

Tengamos en cuenta que no deseamos, ni podemos, saber exactamente qué sucederá, pero si necesitamos estar preparados y saber posibilidades ciertas, conductas previsibles, y lo que puede sonar más extraño: Podemos crear el futuro, el presente nos delimita el futuro, esto no es ciencia ficción es simple realidad.

En las páginas siguientes, analizaremos que herramientas están a nuestra disposición, y por sobre todas las cosas algo muy difícil: Hacer prospectiva sobre seguridad ciudadana integral, ya que no serán predicciones matemáticas o físicas, sino que nos internaremos en lo más difícil de predecir: El comportamiento de la sociedad.

Bienvenidos a este escenario, que es cambiante, a veces distópico, pero por sobre todas las cosas es tarea de profesionales, con mucha teoría, mente abierta, experiencia práctica, trabajo en equipo y deseos de salvar bienes y vidas.

¡Así que: Manos a la obra!

Aclaración

El futuro depende de lo que hacemos en el presente

Mahatma Gandhi

Antes de comenzar este periplo, es necesario realizar una aclaración.

Este modesto libro no está destinado a eruditos de la prospectiva, ni quienes hacen profundos estudios relativos a la materia que nos ocupa. Simplemente, es un aporte para quienes trabajan en seguridad pública, ciudadana y privada para analizar situaciones de riesgo para el personal a cargo y los bienes y personas que circunstancialmente están custodiando.

Pero por sobre todas las cosas, está escrito para los profesionales descriptos, quienes con sus decisiones pueden poner en peligro o salvar a seres humanos.

Si al leer estas páginas y utilizar lo que se transmite en ellas, alguien salva una vida, evita un accidente, mejora la evacuación en un estadio de fútbol, lugar de diversión nocturna o el más simple de los servicios de seguridad, simplemente hemos cumplido con el fin propuesto.

En las decisiones de políticos, jefes policiales, preventores y vigiladores de seguridad privada, está a veces la posibilidad estadística de perder nuestros bienes o ser víctima de un delito, o zozobrar nuestra vida.

Quizás en el futuro los bienes y vidas de nuestros allegados o nosotros mismos, esté en las manos del más modesto profesional de la seguridad ciudadana integral. Lo peor que podemos hacer entonces es no hacer nada para mejorar la calidad del servicio público y privado de seguridad.

Simplemente les digo a mis alumnos: *¡El futuro es: Hoy!*

Ser prospectivo

El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad.

Víctor Hugo

La vida me ha dado la oportunidad de ser andinista. Es una etiqueta extraña. Somos personas que a veces en un día caminamos decenas de kilómetros, subimos y bajamos cerros, atravesamos arroyos y ríos, dormimos viendo estrellas, y rara vez alcanzamos una cumbre.

Pero hay algo que hemos desarrollado de sobremanera: La capacidad prospectiva. Continuamente imaginamos y calculamos escenarios futuros. Nubes, insectos, pájaros todo lo vamos viendo para saber qué pasará, a ello le sumamos de donde proviene la brisa, si del valle o de las cimas, o si la temperatura es acorde a la altura y época del año.

Analizamos mentalmente cuantas horas de luz nos queda para avanzar, pendientes, glaciares, arroyos, llanuras, piedras lejanas, senderos humanos o de animales. Luego tomamos nuestros instrumentos modernos como barómetro, G.P.S., termómetro y seguimos adelante, nos dormimos anotando la presión atmosférica para ver al otro día si se ha modificado subido o bajado y así determinar si tenemos cerca o en movimiento un centro de alta o baja presión.

Luego al caminar entre hielos colgantes, riscos peligrosos, laderas nevadas o probables coladas de barro en el verano o avalanchas de nieve en el invierno, buscamos el sendero más seguro, el horario propicio o simplemente hacemos cálculos en base a nuestra experiencia, para ver y saber hasta dónde es factible arriesgarse o simplemente poder regresar para intentarlo otra vez, total

la montaña estará allí no solo el año próximo, sino dentro de una decenas de miles más...

Es decir, aprendemos a realizar nuestra propia prospectiva.

Lo mismo hace sin darse cuenta el marino, minero, agricultor y la ama de casa, que en la noche al acostarse mira por la ventana para ver cómo estará el tiempo y en la mañana observa el pronóstico y calcula la probabilidad de lluvia, viento, elegir el suéter o impermeable que deberá entregar a su esposo e hijo que saldrán ese día a trabajar. También que ropa lucirá en su tarea profesional en la reunión inmobiliaria, que debe acudir en la venta de casas en un sitio al aire libre, durante el mediodía.

En definitiva, todos hacemos prospectiva, con herramientas modernas, o simplemente un poco de sentido común y experiencia.

1. ¿Por qué conocer el futuro?

No hay diferencia entre el Tiempo y cualquiera de las tres dimensiones salvo que nuestra conciencia se mueve a lo largo de ellas.

H. G. Wells
La máquina del tiempo

Futuro, ra

Del lat. *futurus*

- adj. Que está por venir y ha de suceder con el tiempo.¹
- adj. Que todavía no es pero va a ser. El futuro embajador.
- m. Tiempo que vendrá. Cómo serán las ciudades del futuro.

El ser humano siempre quiso predecir el futuro, al principio, el brujo de la comunidad trataba de hablar con divinidades o relacionarse con ellas a través de bailes, rituales, o brebajes con las primeras drogas como alcohol o derivados de alucinógenos. A estos, se les atribuía que poseían atributos o habilidades mágicas para interpretar el vuelo de pájaros, fenómenos climatológicos, astronómicos o simplemente decir que iba a suceder. Podían ser hombres o mujeres, y a veces no se las relaciona solo con predicciones sino también con creencias de espíritus malévolos.

En Roma, la magia benévola a veces se realizaba en público, y la magia malévolos era perseguida. En textos religiosos aparece el concepto de brujería. En la edad media, fueron perseguidos, ajusticiados y en muchos casos llevados a la muerte de las formas más crueles, hombres y mujeres acusados de practicarla, siendo una de las etapas más oscuras de la humanidad

1 Diccionario de la Real Academia Española. <https://dle.rae.es/>

Hasta la literatura en general e infantil se ocupó de brujos y brujas. La bruja de la bella durmiente y otras tenían poderes mágicos, y entre otras cualidades podían ver o saber hechos futuros. Merlín, según la literatura era capaz de cambiar el clima, hablar con animales o hacerse invisible.

Dependiendo de la civilización, la magia venía de unas u otras personas. **La Sibila o la Pítia, por ejemplo, era la profetisa de las culturas griega y romana** que se encargaba de profetizar en el **Oráculo de Delfos** (en el monte Parnaso). Antes de cualquier evento, reyes y líderes consultaban las previsiones de los oráculos, que generalmente eran bastante ambiguas (la historia más famosa al respecto es la de Crespo, que preguntó si debía atacar Persia. Se le contestó que si lo hacía, destruiría un imperio, lo que él lo tomó como buena señal sin saber que el imperio que se destruiría sería el suyo propio)²

Los oráculos daban una respuesta a consultas de sacerdotes o la Pitonisa y esto se usó mucho en Grecia y luego en Roma. Antes de un evento o suceso futuro, reyes, políticos o señores consultaban que les iba a suceder a ellos, el gobierno, el pueblo, una campaña militar o ante hechos graves como sequías o inundaciones.

La Astrología por otra parte, es un conjunto de tradiciones y creencias que le dan significancia a eventos de las estrellas y planetas, usado como método de adivinación, o destino de las personas.

Podemos hablar de astrología de varias sociedades como ser la china, hindú, etc. La occidental se basa en cálculos astronómicos e interpretaciones de hechos como la fecha de nacimiento, hora, y la relación que esto tiene con el futuro de una persona o todos los que integran o comparten días y horarios de nacimiento.

Es común que en la historia, hasta nuestros días los jefes de estado, reyes, gobernantes, tienen sus astrólogos o consultan con adivinadores, que tendrían percepciones sobre lo que pasará en el futuro.

También hoy, en el siglo XXI, las personas de nuestra sociedad consultan a videntes, para hacer predicciones que no se basan en la razón ni en conocimientos científicos.

2 Extraído de: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2021-06-02/merlin-dumbledore-magos-famosos-historia_3098311/

Volviendo al hilo de nuestra pregunta, vemos como en el transcurso de la historia hasta hoy, queremos conocer el futuro. Podemos ver programas de televisión, periódicos o revistas anuales que dedican parte de sus espacios al horóscopo u otro tipo de predicciones. Es decir que gran parte de la población sin distinción de credo, raza, o estatus social consume esta necesidad de saber que pasará mañana...

Quizás una de las predicciones que más usamos es la meteorología, que tiene base científica y con ello podemos hacer cálculos de ciclos anuales, semestrales, semanales, diarios e incluso por horas. Luego volveremos a esta ciencia, ya que es una herramienta que usaremos en la prospectiva de la seguridad ciudadana integral.

La estadística también nos ayudará a predecir algunos detalles importantes, sin embargo no nos sirve para saber exactamente qué número saldrá en la lotería, pero si saber exactamente medias, modas, medianas, y otros detalles que nos aportarán riqueza a nuestra prospectiva. Como indica Beinstein J. (2016) “Futurología, previsión y prospectiva suelen ser confundidas en ciertos textos de divulgación que a veces las cubren con el manto común de “estudios del futuro” y en otros casos se utiliza el nombre de un concepto para referirse a otro. Se trata de términos con historias y significados claramente diferenciados”

1.1. Prospectiva

Podemos decir que básicamente la **prospectiva** es un conjunto de estudios que se realizan sobre un tema o situación particular, a modo de determinar lo que ocurrirá en el futuro

Prospectivo/a

- adj. Que se refiere al futuro.
- f. Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia.³

3 <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

Futuro	<ul style="list-style-type: none">• Futuro: -Está por venir.• Análisis: -Separación de las partes de algo, estudio detallado.
Estudio	<ul style="list-style-type: none">• Estudio: -Esfuerzo en el entendimiento de algo.• Exploración: -Reconocer, registrar, examinar.
Predecir	<ul style="list-style-type: none">• Predecir: -Anunciar algo que va a suceder.• Materia: -Realidad perceptible por los sentidos.

Conforme lo indica Beinstein J. (2016) la Prospectiva apareció en la década de 1970 como una práctica significativa para la elaboración de pronósticos, buscando superar al mismo tiempo la imprecisión de la futurología y el reduccionismos de la previsión, pero por sobre todo la visión determinista de ambas disciplinas.

Tenemos que tener en cuenta, que el futuro está por venir. Pero si somos deterministas, o creemos plenamente en el libre albedrío, tomaremos diferentes estados mentales para analizar cómo hacer prospectiva.

Citando a Salinas J. (2018), podemos decir que la Prospectiva debe ser entendida como un proceso participativo y reflexivo de construcción de visión de mediano y largo plazo, que sistémicamente intenta mirar hacia el futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad para la toma de decisiones.

1.2. Determinismo

- m. Teoría que supone que el desarrollo de los fenómenos naturales está necesariamente determinado por las condiciones iniciales.
- m. Fil. Doctrina según la cual todos los acontecimientos, y en particular las acciones humanas, están unidos y determinados por la cadena de acontecimientos anteriores.

Es este el nombre que recibe una doctrina filosófica en la que se propone que, cada hecho o fenómeno que tiene lugar, debe estar, obligatoriamente, determinado por las circunstancias y la situación en las que se produjeron. Por tanto, ningún acto es realmente libre, sino que, realmente, ha sido preestablecido. Sus conceptos abarcan desde los pensamientos hasta las acciones humanas, siendo estas, como ya se mencionó, causalmente fijadas por la tradicional e irrompible cadena causa-consecuencia.⁴

Muchos creen que todo está escrito, desde el principio al fin, para estos no podemos modificar el futuro, hagamos lo que hagamos en el presente.

Por su parte, el determinismo fuerte, principalmente representado por Pierre Simón Laplace, argumenta que no existe tal cosa como el azar o los hechos aleatorios; el futuro es potencialmente predecible a partir del presente. El determinismo fuerte se centra en este mismo punto; sin embargo, alega que, simplemente, existe una fuerte correlación entre el presente y el futuro, y este último puede verse modificado por la interacción de azares.

“En el fondo, la teoría de probabilidades es sólo sentido común expresado en números.”

Pierre Simón Laplace



Nuestros sentidos pueden reconocer la materia, pero nuestra mente puede entender situaciones posibles, que aún no existen, actuando sobre el presente y el futuro.

El conocimiento del futuro no es 100% verificable, pero tener ciertos aspectos de lo que puede suceder es una ventaja enorme, en seguridad ciudadana integral, evita riesgos, y por sobre todas las cosas salva vidas. También nos otorga eficacia-eficiencia.

4 Extraído de: <https://conceptodefinicion.de/determinismo/>

1.3. Determinismo social

Para esta corriente, valoración y pautas de conducta de un conjunto de seres humanos puede llamarse determinismo social, su valoración específica es que la tabla de valores y códigos de conductas se inicia y finaliza en la sociedad en que se da.

1.4. Determinismo débil

Esta corriente estipula que existe una probabilidad determinada por los hechos presentes y que existe una correlación entre estados presentes y futuros, admitiendo influencia de sucesos aleatorios e impredecibles.

1.5. Libre albedrio

El libre albedrio, es la capacidad que posee una persona para tomar decisiones conforme su elección individual, para quienes adhieren a este pensamiento, no estamos obligados o condicionados en forma absoluta de actuar de una u otra forma.

Si gracias al libre albedrio el hombre y la mujer pueden optar entre diversas alternativas, incluso creando nuevas, no hay una **ley de la naturaleza** o un **dios** que estén en condiciones de torcer su voluntad. Sin embargo, muchos pensadores a lo largo de la historia han cuestionado la existencia del libre albedrio por múltiples motivos, aludiendo a cuestiones como el vínculo entre el cuerpo y la mente o la incidencia del azar.⁵

Podemos pensar que:

- el determinismo no es compatible con el libre albedrio;
- los seres humanos sí gozan del libre albedrio;
- el determinismo es falso.

⁵ Extraído de: <https://definicion.de/libre-albedrio>.

Todo depende de nuestra concepción filosófica, modo de pensar, creencias, religión, pero de algo estamos seguros, existió un pasado, vivimos un presente y vendrá un futuro, así que nos pondremos a trabajar en hacer prospectiva. Mediante un estudio consciente y detallado, podemos predecir los distintos escenarios, que pueden ser: Deseado, posible, catastrófico o distópico.

Debemos explorar, ir más allá de nuestra mente para poder tener en cuenta las variables que puede intervenir, utilizando distintas herramientas para su análisis. No podemos saber el futuro con total precisión, pero si predecir qué sucederá.

1.6. Aleatorio

Es todo lo que depende del azar, no es certero, sino que representa una probabilidad, pero eventos aleatorios se estudian cómo probabilidades. Un experimento aleatorio, es cuando repetimos algo con las mismas condiciones iniciales pero no podemos garantizar los mismos resultados, como lanzar una moneda y conocer si saldrá cara o cruz, tirar los dados o los números de la quiniela.

1.7. Azar

Es una casualidad teórica en fenómenos de causas complejas, y que no pueden ser predecibles por sus detalles. El azar puede ser matemático, físico, biológico, accidental.

Un ejemplo simple de la relación entre prospectiva y azar es este modesto ejemplo:

Una roca en la montaña que está al filo de la entrada en un túnel de la carretera, puede caer por causas físicas como un temblor y el efecto de la gravedad la harán impactarse sobre la ruta, pero es azaroso que caiga justo sobre un vehículo que está pasando en ese mismo momento.

No obstante reconocer rocas que probablemente puedan caer en el camino, sacarlas de la zona de peligro, alertar a los automovilistas que están circulando en una zona de derrumbes y otras medidas similares es hacer prospectiva y evitar peligros ciertos en la circulación de caminos de montaña. Lo digo con conocimiento cierto, después de haber trabajado 14 años en la Montaña de la Provincia de Mendoza/República Argentina, Comisaría 23ª Uspallata, Destacamento Puente del Inca , Patrulla de Rescate de Alta Monta y Destacamento Plaza de Mulas –Parque Provincial Aconcagua a 4.320 mts sobre el nivel del mar.



“Lo único constante es el cambio.”

Heráclito

Panta rei (Πάντα ῥεῖ; «Todo fluye» en griego clásico) es un concepto atribuido por Platón al filósofo presocrático Heráclito, que esquematiza su su-puesta opinión de que todo está en cambio continuamente.

“No es posible bañarse dos veces en el mismo río”.

Heráclito en la antigua Grecia, ya mencionaba que la única constante es el cambio, indicaba que si ingresamos a un río, salimos e ingresamos nuevamente, no nos mojará la misma agua...

Entonces: Podemos determinar con certeza matemática algunos cambios, pero no podemos decir que efectivamente algo va a suceder así...

Se calcula la posición de un cometa dentro de diez años... Pero no sabemos si el paso de algún acontecimiento no predecible como la aparición de un asteroide hoy desconocido puede hacer variar su trayectoria...

En ciencias sociales, y en seguridad ciudadana integral, podemos predecir cambios, formas de actuar de la población reacciones, y también poseer caminos de acción alternativos a estos probables acontecimientos

En un mapeo sistémico, también determinamos variables, algunas que podemos conocer y manejar y otras no.

También la relación entre estas, y en qué forma posible la manipulación y articulación entre ellas, nos pueden significar resultados positivos o negativos de procesos de seguridad ciudadana integral.

1.8. Status quo

Es la referencia en el estado emocional, laboral, social, político, institucional que nos encontramos hoy, y que generalmente deseamos que permanezca en el futuro, siempre que el mismo nos sea beneficioso.

Muchas veces, esa toma de decisiones es forzada para no tener cambios si el statu quo actual nos favorece, aunque sepamos que el futuro nos va a traer inconvenientes.

Por ello, las decisiones en una organización de seguridad ciudadana integral, debe ser tomada por una persona determinada, pero con el asesoramiento de un equipo, que busque variables, relaciones entre ellas y caminos futuros o alternativas para sortear los problemas, recordemos que en nuestras manos puede estar involucrada tanto la propiedad como la vida de personas.

Para ir entrando en tema:

- Leer el futuro para actuar en el presente.
- ¿Cómo será el futuro?
- ¿Qué sucederá mañana, dentro de seis meses, en dos o cinco años?
- Plazos inmediatos, mediatos y de largo plazo.
- Debemos buscar las variables que van a relacionarse en nuestro escenario futuro.
- Variables simples, complejas y significativas.

1.9. Pasado, presente, futuro

El pasado, presente y futuro son una línea inexistente. El tiempo pasado, nos puede aportar muchos datos de lo que puede suceder, el presente nos sirve para modificar el futuro, y crear escenarios más deseables y posibles.

Aún, cuando los escenarios sean catastróficos o distópicos, podemos visualizar líneas de acción, que sean más favorables.

Relación entre pasado – presente – futuro.



Pasado–Memoria.

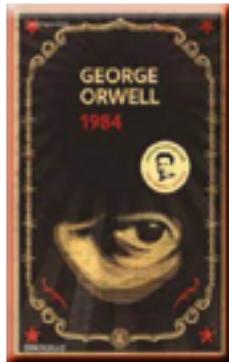
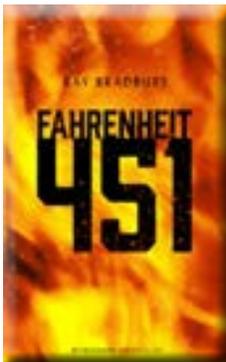


Presente–Hoy.



Futuro–Lo construimos, no es simple determinismo.

Libros distópicos como: 1984, Fahrenheit 451, Un mundo feliz, entre otros soñaron inconvenientes a nivel mundial, muchos de estos problemas en la realidad han superado la ficción, pero el nacimiento de esta literatura también hizo crecer la prospectiva, para generar soluciones a estos problemas



imaginarios, pero que podían suceder de una u otra forma, o al menos en situaciones similares.

Se puede predecir el futuro en algunas áreas como la Econometría, la meteorología y la astronomía.

1.10. Econometría

- f. Econ. Especialidad que aplica al análisis económico modelos basados en técnicas matemáticas y estadísticas.⁶

Podemos decir que la econometría es una rama de la economía que utiliza modelos matemáticos y estadísticos con el fin de analizar, interpretar y poder llevar adelante predicciones sobre la economía, bienes, servicios, reacciones del mercado o lo que pueda suceder ante la aplicación de una determinada política económica

1.11. Meteorología

- f. Ciencia que estudia los fenómenos atmosféricos.⁷

En este caso, se estudia el estado del tiempo atmosférico y las leyes que lo rigen, utilizando otras ciencias auxiliares como la física y química.

Se utilizan además diversos equipos de medición como ser: barómetro, higrómetro, veleta, pluviómetro, y otros más.

6 <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

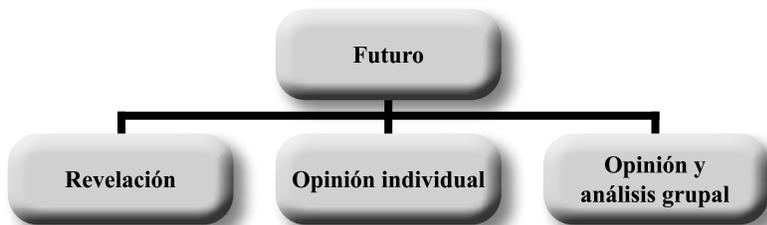
7 <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

1.12. Astronomía

- f. Ciencia que trata de los astros, de su movimiento y de las leyes que lo rigen.⁸

Esta ciencia, estudia todos los cuerpos celestes del universo, estrellas, planetas, cometas, materia interestelar. Abarca el estudio del origen, desarrollo y destino final del universo. Ha estado ligado al ser humano, desde las primeras civilizaciones, y tiene personajes históricos como Aristóteles, Ptolomeo, Copérnico, Kepler, Galileo entre otros.

La predicción del futuro en entornos sociales está marcado en la revelación, opinión individual y la prospectiva, que por sobre todas las cosas está basada en la opinión y análisis grupal.



- Futuro: Previsión de entornos sociales.
- Revelación: Visionarios/astrologos.
- Opinión individual: Analistas/expertos.
- Opinión y análisis grupal: Prospectiva.

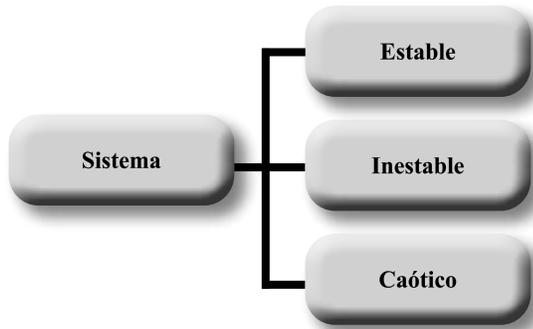
La revelación sugiere un contexto religioso o místico, donde una persona tiene acceso a un secreto oculto, manifestada por una entidad sobrenatural.

La opinión individual puede ser importante, especialmente si la realizan analistas o expertos en una materia, oficio o profesión.

La prospectiva necesita la elaboración de todo un equipo para compartir visiones, opiniones, análisis, de patrones, tendencias, retroalimentar el sistema y recién luego llegar a conclusiones, las cuales están en permanente cambio, conforme se susciten los hechos.

⁸ <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

Podemos encontrarnos con sistemas estables, inestables y caóticos, de ello dependerán las situaciones de análisis, las variables y predicciones.



Existe una relación directa entre la planificación estratégica y los objetivos estratégicos.

Mediante la prospectiva, ubicaremos escenarios posibles en distintas áreas como la economía, seguridad, política etc.

No hace falta partir de un elemento estanco, podemos advertir una situación determinada a través de nuestro equipo de trabajo y de allí comenzar, el principio, no tiene por qué ser lineal, para llegar al fin, quizás no exista fin, sino que el reinicio del sistema que se está reconfigurando o retroalimentándose.

La modificación del presente en temas de seguridad ciudadana integral, nos otorga mejores posibilidades en el futuro, y además estar preparados para que cuando un escenario que inicialmente no nos perturbaría nuestro horizonte lo haga, recuerden que no es necesario ser solo determinista o pensador del libre albedrío, deben estar conectados con el mundo para comprender las dos líneas posibles, en definitiva en un mundo físico matemático, vamos a involucrar a seres humanos, todo ese sistema real, es donde vamos a trabajar, no es imposible hacerlo, simplemente muy difícil y es trabajo de equipos profesionales.

- Siempre debemos saber dónde estamos, hacia donde vamos y donde queremos ir.
- Pero tener en cuenta hacia donde podemos ir, que hacer ahora y si es posible...

Vista genérica de la previsión



Tenemos un pasado, un presente, un futuro, unidos linealmente.

Visión de prospectiva



La visión prospectiva nos permite imaginar distintos futuros posibles, analizar escenarios y poder modificar el presente para buscar un futuro mejor atento a nuestra área de trabajo.

Como menciona Godet M. (1993) la prospectiva no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, porque el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyectos futuros. Por tanto, el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado: el futuro es múltiple e indeterminado. La pluralidad del futuro y los grados de libertad de la acción humana se explican mutuamente: el futuro no está escrito, está por hacer.

Referente a lo que estamos estudiando Salinas, J. (2018), indica:

Hoy en día, no se puede concebir la gestión de una organización compleja, independientemente del sector en el que opere o cuales sean sus fines, sin una dimensión prospectiva; así, toma de decisiones y previsión son, hoy más que nunca, las dos caras de una misma moneda. Esto se hace más evidente en el ámbito de la seguridad, donde el coste de oportunidad a la hora de tomar una decisión (y no otra), puede llegar a resultar cualitativamente mucho más gravoso en términos de estabilidad social e institucional, que el que pudiéramos contemplar en otros ámbitos.

2. Problemas y escenarios

La prospectiva no es solamente la postulación del futuro, sino básicamente la construcción colectiva del futuro deseable, la prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, sino ayudar a construirlo

De Jouvenel, Bertrand

Siempre debemos más que buscar responsables, encontrar soluciones a los problemas. En seguridad ciudadana integral, pasamos gran parte de nuestro tiempo localizando problemas, buscando soluciones a ellos, e imaginando escenarios futuros. Ello nos permitirá seleccionar la necesidad de elementos logísticos, humanos y financieros para cumplir una determinada tarea.

Lamentablemente muchos gastan la mayor parte del tiempo y dinero para encontrar responsables a los errores, y si bien esto a veces es necesario por razones administrativas que no podemos evadir, debemos enfocarnos en anticiparnos a los problemas, modificar el presente para que el futuro nos sea más propicio, esto nos ahorrará dinero, tiempo y salvará bienes y vidas.

Un problema es algo discutible que debemos resolver o encontrar una explicación. También con la reunión de datos conocidos, podemos encontrar otro desconocido, o hallar el método para obtener un resultado que nos sirva para trabajar la temática.

En nuestra materia de estudio, enfocamos gran parte de nuestro esfuerzo personal y de trabajo en equipo resolviendo problemas. Pero es juntamente un “gran problema”, cuando la resolución de los mismos está justamente abordada en el momento que se presentan, o lo peor cuando eran inesperados o repentinos, allí verdaderamente y valga la redundancia: vamos a estar en problemas. No debemos evadirlos, ni dejarlos para un tratamiento futuro (partearlos para después, en el léxico de seguridad ciudadana), cuanto antes lo en-

contremos, más tiempo tendremos para solucionarlo o aislarlos para tratarlos como debe ser.

Por ello, la prospectiva nos permite reconocer problemas y escenarios futuros, ahora vamos a tratar de ingresar en este campo, para ello no recurriremos a la varita mágica ni un oráculo, simplemente a herramientas a nuestro alcance, y por sobre todas las cosas:

- Apertura mental.
- Trabajo en equipo.
- Análisis de datos.
- Mapeo sistémico.
- Retroalimentación del sistema.

2.1. Actitudes de los dirigentes ante los problemas

Como explica Godet, M. (1993) los dirigentes ante los problemas suelen ocupar cuatro direcciones:

avestruz	Pasividad- consiste en renunciar al ver el mundo hasta que los cambios se imponen, a veces con toda su dureza.
bombero	Esperar a que se declare el fuego para combatirlo, es una política muy arriesgada.
asegurador	Vigilancia proactiva.
conspirador	Anticipación de las amenazas y oportunidades que se anuncian en el horizonte para corregir la ruta sin por ello abandonar el rumbo..

En definitiva este autor nos enseña que la reparación suele ser más cara que la prevención.

2.2. Problema

- m. Cuestión que se trata de aclarar.
- m. Proposición o dificultad de solución dudosa.
- m. Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.
- m. Disgusto, preocupación.
- m. Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos.

Cuando tenemos frente a nosotros la palabra “problema”, el colectivo imaginario nos indica que debemos evadirlo. En prospectiva no es así, por el contrario es algo que debemos analizar en equipo con las herramientas a nuestro alcance, para lograr identificarlo, ver sus causas, consecuencias y por sobre todas las cosas encontrar probables caminos de acción futuros para eliminarlo, disminuirlo, aislarlo o solucionarlo.

Algunos problemas son complejos, otros simples. También los tenemos graves o repetidos.

Si tuvieras que definir qué es un problema, ¿cómo lo definirías? De acuerdo con Daniel Pérez Gil y coautores (1988: 6 y 7), citado por José Luis Espíndola Castro en su libro *Comprensión y razonamientos verbales*, un problema es una situación que pide una solución y para la cual los involucrados no conocen medios o caminos evidentes para obtenerla. Un problema nos lleva a utilizar técnicas o estrategias que no conocíamos y a apoyarnos en lo que ya sabemos.

En seguridad ciudadana integral, un problema puede ser un hecho grave, o por el contrario una seguidilla de hechos simples pero que a raíz del análisis tienen el mismo origen. Por ejemplo:

Un hecho grave puede ser un asalto a un supermercado, con la participación de personas armadas que atacan al personal de cajas con armas de fuego y roban el dinero, lo que no solo es algo importante, por los bienes, además ponen en peligro la vida de quienes se encontraban en el lugar. Pero también es un problema, relacionado con el mismo supermercado si hay una seguidilla de asaltos en los alrededores, donde diversas víctimas han sido atracasadas con

arma de fuego a la salida, y le han sustraído sus pertenencias. Son dos situaciones diferentes, que pueden o no tener una relación, una es un hecho puntual y los otros hechos aislados, los dos pueden ser considerados un problema a resolver. La diferencia es un principio que uno es un hecho y los otros una serie de acontecimientos, el abordaje debe ser diferente, con miradas puestas en foco en cada situación.

Un problema representa un desafío para quien lo intenta resolver, pues hay un interés por darle una solución. No todos los problemas son iguales, hay diversos tipos entre los que destacan los siguientes:

- Problemas de razonamiento, se caracterizan por el uso de la lógica y sus operaciones de ordenación y de inferencia. Por ejemplo, resolver la ecuación: $Y - 23 = 0$; o encontrar la tesis de un ensayo.
- Problemas de dificultades, en este tipo de problemas se sabe la respuesta a un determinado problema, pero hay dificultades que impiden su resolución. Por ejemplo, la llave que abre la puerta de nuestra casa no gira.
- Problemas de conflicto, estos problemas surgen por la oposición de un individuo o grupo a nuestra voluntad o proyecto personal, ya sea porque no está de acuerdo o porque no lo comprende. Por ejemplo, cuando sales de paseo entre amigos, la propuesta que ofreces para llegar al destino no les convence.

En lo que respecta a los problemas, pueden ser de diversa índole, algunos son macro, y otros micros, pero no debemos descuidar ninguno de ellos. A veces lo que parece un pequeño inconveniente, se agrava porque no le tomamos la atención necesaria y luego se complica mucho más. Las relaciones entre las situaciones pueden ser muchas, debemos estar atentos y ver cómo se suscitan los acontecimientos. Cuanto antes actuemos mejor.

2.3. Variable

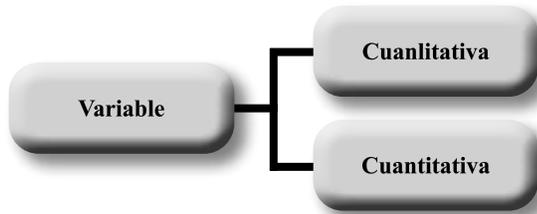
- Que varía o que puede variar.⁹
- Inestable, inconstante y mudable.

⁹ <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

El término variable nos lleva mentalmente a nuestros estudios de estadísticas, existen muchos tipos de variables y no es el fin de este libro profundizar en cada detalle, simplemente debemos estar atentos a las distintas variables, tanto a las que refieren a simples números, como a otras que pueden ser medidas indirectamente.

El sexo, la edad, altura, nivel de estudio, temperatura, clima, lugar de trabajo, capacitación, ingreso al sistema penitenciario por parte de quienes delinquen, antecedentes delictuales en el prontuario sin condena, en definitiva todo dato que pueda variar podemos tomarlo como elementos válidos en nuestro estudio.

En general podemos dividirlos en:



Conforme lo indica Escalante Gómez, E. (2003), los datos o variables cualitativas son características como sexo, estado civil, origen (urbano/rural), por lo general estas características no se pueden describir por medio de números. Ejemplos: ¿Cuál es tu sexo? ¿Cuál es tu estado civil? ¿Cuál es tu origen?

Los datos o variables cuantitativas o numéricas se pueden responder con un número ¿Cuántos hermanos tienes? ¿Qué edad tienes? ¿Cuántos hijos tienes? A su vez las variables numéricas pueden ser discretas si toma un solo número contable de valores, o continúa si la misma toma un número incontable de valores. (1/16-1/2) un dieciseisavos, un medio.

Los teóricos coinciden en que la medida comienza con un procedimiento para identificar los elementos del mundo real con los elementos o constructos del sistema lógico, por medio de una definición semántica precisa. Una vez hecho esto, puede procederse a la medición, para lo cual deben seguirse los siguientes pasos:

- identificar el objeto o sujeto a medir;

- identificar la propiedad o conducta que se quiere medir en el objeto o sujeto y el instrumento;
- aplicar una regla de asignación numérica por la que se asigna un número a la propiedad de la unidad experimental (objeto o sujeto) que se está midiendo.¹⁰

Por ello, como también indica Escalante Gómez E. (2016) cuando a Juan (sujeto) le asignamos el valor 1,70 metros para la variable “estatura”, hemos hecho una medición, pero también lo hacemos cuando a Beatriz le asignamos la categoría “soltera”, para la variable “Estado Civil”

2.4. Contingente

- adj. Que puede suceder o no suceder.¹¹

En general podemos decir que todo lo que es contingente es posible. No obstante lo imposible no es contingente. Es contingente al menos cuando puede suceder en la realidad.

Sin entrar en debates filosóficos y teológicos, cuando pensamos en probabilidades y escenarios futuros, debemos hacer un recorte mental de posibilidades con aquellos hechos que pueden suceder, y si la existencia o no de los mismos, como pueden afectar nuestro campo de acción.

2.5. Estrategia

Es un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento

La planificación estratégica es un método sistémico donde implementamos acciones, planes y programas para alcanzar metas. La aplicación puede ser en asuntos relativos a empresas, política, estados nacionales, provinciales, municipales, instituciones de seguridad etc.

10 Escalante Gómez, E. (2006). *Investigación y análisis estadístico en S.P.S.S*

11 <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

*“No hay viento favorable para el que
no sabe dónde va”*

Séneca



El plan estratégico, es entonces el instrumento administrativo que nos indica los pasos y caminos que tomaremos para llegar a un punto determinado. También incluye metas: Inmediatas, mediatas y de largo plazo

Planificar es saber de antemano el camino a seguir, por donde tomar, y quien debe realizar las acciones. También involucra como mediremos los resultados.

En seguridad ciudadana integral es difícil medir resultados, lo podemos hacer por estadísticas objetivas propias, del poder judicial o del orden jurisdiccional que estemos trabajando.

También podemos efectuar mediciones subjetivas por tablas de Likert, donde transformamos opiniones en datos numéricos, ello nos otorga una guía para saber que estamos haciendo y cómo lo percibe el cliente (sociedad), para la seguridad pública o ciudadana.

La escala de Likert fue creada en 1932 por el psicométrico Rendís Likert, que se había fijado el objetivo de desarrollar un **instrumento para “medir” opiniones y actitudes**. Desde entonces, la escala de Likert ha sido muy apreciada por los expertos en marketing, ya que es muy fácil de usar.

La escala de Likert es una escala de evaluación, lo que significa que el cuestionario de la escala de Likert consiste en respuestas cerradas y prellenadas, provistas de opciones numéricas o verbales. La escala de Likert es también una escala multi elemento, ya que consiste en una serie de afirmaciones (elementos) que expresan los tipos de actitudes que se quieren investigar.

El término cliente entre la seguridad ciudadana integral es controversial, puede ser bien o mal visto por muchos, pero a mí entender en seguridad pública y ciudadana, trabajamos para satisfacer una demanda en la sociedad que es: Seguridad. En seguridad privada el cliente debe ser atendido y satisfecho dentro de la normativa legal, caso contrario la empresa seguramente será cambiada por otra.

No entender o no intentar anticiparse a lo que necesita la sociedad, será entonces en grave error, ya que no estaremos percibiendo en que estamos trabajando bien, y donde nos estamos equivocando. Desconocer la opinión de los usuarios, en definitiva es lo que hacen muchas instituciones públicas, lo cual es no tener en cuenta para quien estamos trabajando. La seguridad privada, debe efectuar también estas consultas con sus clientes.

Algunos observatorios de seguridad funcionan muy bien, pero nunca deben estar dentro de la propia institución a la que deben medir, ya que no sería objetivo el resultado y siempre con mirada teñida de irrealidad, ya que seguramente no le vamos a comunicar desde la misma institución lo mal que estamos actuando. Deben estar ubicados fuera del ámbito Ministerial, por ejemplo encargado a una Universidad pública o privada.

2.6. Planeamiento estratégico



Planeamiento estratégico

- Instrumento administrativo que nos indica los pasos y caminos que tomaremos para llegar a un punto determinado.
- También incluye metas inmediatas y de largo plazo.

Prospectiva

- Nos permite conocer variables, escenarios, futuros, para poder tomar decisiones y realizar nuestro
- Planeamiento estratégico.

2.7. Escenario

- m. En un teatro, lugar donde se representa la obra o el espectáculo.¹²
- m. En el cine, lugar donde se desarrolla cada escena de la película.
- m. Lugar en que ocurre o se desarrolla un suceso.
- m. Conjunto de circunstancias que rodean a una persona o un suceso.
- m. Posibilidades o perspectivas de un hecho o de una situación

Un escenario es el lugar donde se produce un hecho, en investigación criminal, podemos tener una escena principal, una secundaria o varias escenas.

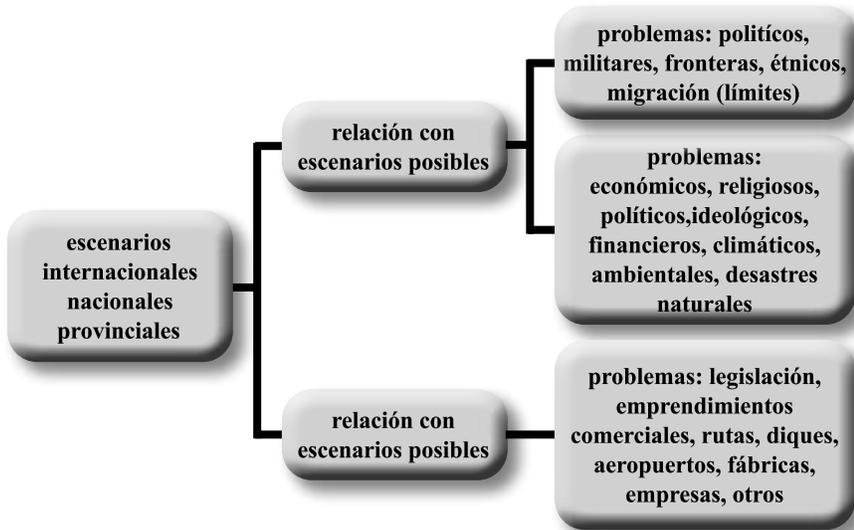
Pero en prospectivas un escenario es un lugar futuro donde imaginamos lo que puede suceder, para estar atentos y preparados.

Los mismos pueden ser internacionales, nacionales o locales. Debemos estar atentos a todos, nos pueden brindar información y hacer modificaciones a nuestra mirada sistémica. Un hecho al otro lado del planeta nos puede influenciar en lo nacional o local. (Ver efecto mariposa)

Escenarios: Internacionales-Nacionales-Locales



¹² <https://dle.rae.es/Op.Cit>



Los escenarios son complejos y se interrelacionan de abajo hacia arriba y viceversa, pero también lo pueden hacer transversalmente, a veces un hecho en la otra parte del mundo tiene una correlación en nuestro ámbito de actuación, no solo debemos observar lo que sucede a nivel local, ya que a veces la ola nos llega y es demasiado tarde, por ello veremos en un capítulo especial como deber ser la inteligencia que debemos efectuar y el análisis de la misma para poder ver que está sucediendo a nuestro alrededor.

Tenemos que entender al escenario como un recorrido temporal en el futuro de un sistema complejo que avanza en el tiempo, al mismo tiempo que se va transformando e interactuando con su contexto. No tiene por qué tratarse de un recorrido regular alimentado por cambios graduales (aunque ese tipo de trayectoria suave, puede ocurrir en algunos casos).¹³

La superpoblación de escenarios a veces produce confusión, por ello debemos trabajar en lo posible con cuatro o cinco escenarios. Por ello, como menciona el mismo autor debemos buscar una jerarquización de escenarios

13 Beinstein, J. (2016). *Manual de prospectiva*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación productivas.

ya que nos representa un abanico de escenarios permitiendo una planificación más sensible.

Un método de jerarquización consiste en ordenar los escenarios según la combinación de criterios empleados habitualmente por quienes tomas las decisiones (funcionarios públicos, empresarios, cooperativistas, comunidades etc.) o impuestos por fuerzas que los desbordan.¹⁴

Podemos considerar que los escenarios en temas de seguridad ciudadana integral son de los más complejos que pueden existir. Las variables pueden ser muchas y cambiantes, la forma de abordaje muy bien planificadas, pero la acción de un elemento interno o externo puede hacer cambiar totalmente en curso de la acción que estamos abordando. Por ello debemos trabajar en micro y macro escenarios, con una gama razonable de superposiciones o posibilidades para estar atentos a los cambios y además que estos mismos no nos tomen desprevenidos.

En el tema que nos ocupa, podemos pensar en escenarios futuros a largo, mediano y corto plazo, pero la sociedad y la turbulencia con la cual estamos acostumbrados a trabajar en seguridad ciudadana integral, nos impone nuevos desafíos, quizás el escenario de mañana se está gestando en este momento.

2.8. El efecto mariposa

El efecto mariposa trata de explicar un sistema impredecible, donde la secuencia interminable de hechos que tienen su inicio en un suceso inicial que va afectando a otros sistemas y puede tener consecuencias indeterminadas. El efecto dominó es un caso práctico donde la caída de una sola pieza, puede desencadenar un desenlace que no puede ser conocido.

Una frase muy conocida es:

Algo tan pequeño como el aleteo de una **mariposa**, en última instancia, puede causar un tifón al otro lado del mundo.

14 Beinstein, J. (2016). *Manual de prospectiva*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación productivas.

Pequeñas modificaciones sobre dónde quiere posicionarse en el futuro la organización implica ajustar la estructura, los objetivos, la asignación de recursos, la capacitación y el desarrollo de las personas; por tal razón Cornejo (2004, c.5, p.6) afirma en concordancia con Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999) David (2003), Thompson y Strickland (2004) y Serna (2006) que: “La visión es sin duda el atractor más importante de la organización” porque direcciona el trayecto a recorrer mientras se trazan acciones estratégicas necesarias de cómo hacer este recorrido.¹⁵

En una ladera, la caída de una pequeña piedra, puede desencadenar el golpe en varias piedras mayores, las que cuesta abajo, puede provocar una avalancha y la interrupción de un camino o peor, una tragedia con un vehículo que está transitando.

Utilizando el último ejemplo en los centros de esquí y rutas de alta montaña, profesionales provocan avalanchas artificiales con material explosivo, para evitar caídas de nieve o piedras en sectores de viviendas, deportistas o vehículos en tránsito.

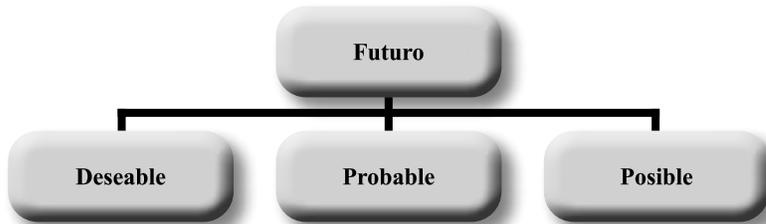
La idea germen del efecto mariposa es que la secuencia interminable de hechos, aparentemente desencadenados entre sí, acaban por tener **consecuencias completamente impredecibles**. Si imaginamos un universo dividido en dos y en uno de ellos introducimos una variable (por ejemplo, el sutil aleteo de una mariposa o una variación de cifras en decimales), cada una de las partes de ese universo reaccionará de forma distinta a los cambios y evolucionará de forma diferente e imprevisible.¹⁶

En un caso policial, en una manifestación un efectivo policial que no acata la orden de sus superiores o que no está entrenado correctamente puede golpear a una persona sin necesidad o utilizar por ejemplo gas pimienta, lo que provoca que primero decenas, luego cientos y después miles de personas provoquen desmanes, incendios de vehículos o saqueos, como ha sucedido muchas veces, el efecto mariposa se ha cumplido

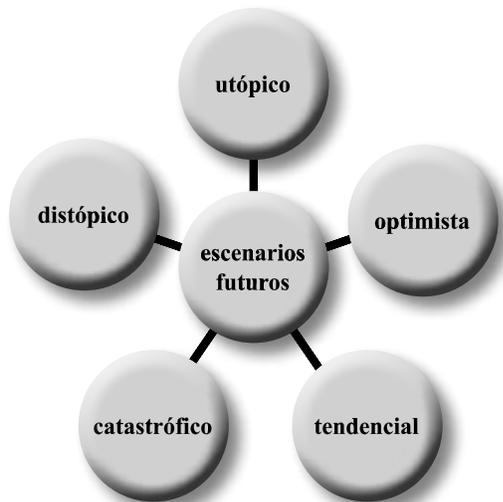
15 Extraído de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151325816003.pdf>

16 Extraído de: <https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2017/11/el-efecto-mariposa>

El futuro puede ser deseable, probable o posible. No pensemos sólo en lo deseable, entre lo probable y lo posible a veces hay mucha diferencia.



A veces cometemos el error de ser demasiado subjetivos en nuestros análisis, por ello sin darnos cuenta vemos un futuro demasiado deseable, y nos alejamos de lo probable o posible. Por ello, los estudios deben manejar no solo las variables correctas, sino además que el número de las mismas sean las necesarias para que el mismo sea lo más certero posible, entre una gama adecuada de posibilidades.



2.9. Utopía

- Plan, proyecto, doctrina o sistema deseable que parecen de muy difícil realización.¹⁷
- Representación imaginativa de una sociedad futura de características favorecedoras del bien humano.

Cuando trabajemos las herramientas de la prospectiva veremos la técnica: los seis sombreros para pensar, allí tendremos que hacer funcionar a uno de los integrantes de nuestro equipo en el plano utópico, es decir algo ideal o soñado, muchas veces buscar objetivos utópicos también es bueno para tratar de llegar a los mismos, no obstante ello, debemos conocer siempre el plano de la realidad y de lo posible para que no frustremos nuestro trabajo con buscar siempre metas irrealizables.

2.10. Optimismo

- Propensión a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable.¹⁸
- Doctrina que atribuye al universo la mayor perfección posible.

El optimismo siempre debe estar presente en la prospectiva, no obstante ello, al igual que lo utópico debe ser una de nuestras cualidades, pero siempre bañado de la realidad a la cual no debemos escapar para no equivocarnos en la búsqueda de escenarios favorables.

Ante la peor de las adversidades, el optimismo deberá aparecer para poder seguir adelante, encontrar opciones y finalmente no sucumbir y comenzar de nuevo.

17 <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

18 <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

2.11. Tendencia

- Idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección.¹⁹

Debemos estar atento a las tendencias, nos guían o nos indican los canales de acción de la personas, gustos, preferencias, hay que tener en cuenta que no estar atentos a las tendencias, nos puede hacer ver o sentir una situación fuera de foco, es como una radio donde solo podemos escuchar parte del dial, existirán otras emisoras, pero nosotros no las sintonizamos, y quedamos fuera de contexto.

Es por ello, que es bueno que en nuestro equipo existan personas de distintas edades y realidades sociales para que abarquemos mayor número de tendencias.

La tendencia puede ser en temas económicos, políticos, sociales, modas, por ello debemos abrir nuestra mente para abarcar mayor número de situaciones actuales y posibles en el futuro.

Una de las tendencias que más debemos estar atentos y actualizados son las redes sociales, usos, por grupo etario, situaciones laborales u otras situaciones que nos otorguen señales.

2.12. Patrones

Un patrón es un suceso u elemento recurrente como ser ornamentos en un objeto. También es una serie de variables predecibles identificables dentro de un grupo de datos. Lo importante es que los patrones se repiten, pueden ser predecibles y suelen ser periódicos.

En el tema de estudio que nos ocupa, es decir patrones sociales es una idea o pensamiento que forma parte del comportamiento de una sociedad, o parte de ella. Este comportamiento está relacionada con:

- valores;
- modas;

¹⁹ [https://dle.rae.es/Op.Cit.](https://dle.rae.es/Op.Cit)

- estereotipos;
- roles;
- hábitos.

Hay que tener en cuenta que estos patrones no son reglas establecidas, las personas tienen la libertad de llevarlas adelante o no.

Debemos conocer los patrones sociales para hacer prospectiva, ya que esto supone cómo va a reaccionar un grupo humano determinado, o en un servicio de seguridad es importante el conglomerado adyacente, o por donde nos vamos a trasladar, son todos elementos que debemos tener en cuenta.

2.13. Catastrófico

- Desastroso, muy malo.²⁰

Nuestra mente a veces tiende a no buscar las catástrofes ya que las mismas están relacionadas con la muerte, heridos o pérdida de bienes materiales.

No obstante ello, debemos estar preparados para las catástrofes ya sean naturales como ser terremotos, huracanes, tsunamis, incendios forestales, o causadas por el ser humano como incendios de pozos petroleros, escapes de gas, derrame de sustancias tóxicas, petróleo etc.

2.14. Distopía

- Representación ficticia de una sociedad futura de características negativas causantes de la alienación humana.²¹

Se trata del extremo opuesto de la utopía, debemos imaginar escenarios distópicos no simplemente de ciencia ficción, pero por situaciones que pueden

²⁰ <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

²¹ <https://dle.rae.es/Op.Cit>.

ocurrir y como dice el Dr. Raúl Osvaldo Torre: *“La realidad, supera a veces la ficción”*.

Ante ello, las situaciones distópicas deben estar presentes en nuestro planeamiento estratégico, para que no nos sorprenda una situación determinada, por más descabellada que parezca, caminos alternativos, equipos de contingencias específicos, ayudas psicológica, logística adecuada y todo lo necesario para afrontar estos problemas salidos de cuentos de ciencia ficción, pero que suelen suceder.

Los problemas mundiales pueden ser desde hechos graves a cosas simples, a lo que debemos estar atentos es como nos afecta hoy y hacia el futuro. Es común ignorar lo que sucede en otros países, esto puede ser grave en un análisis prospectivo. Tampoco debemos dejar que demasiada información nos cree una nube donde no podamos discernir entre lo importante y lo que no lo es.

Pero si continuamente debemos encontrar parámetros y tendencias que nos pueden afectar, desde un ataque cibernético a un banco o país, hasta detalles mínimos como actuación de un grupo terrorista o minoritario.

A veces vemos llegar el problema lejano y deseamos en nuestra mente esperar a que llegue, quizás esto sea un grave error, ya que hoy en día las situaciones no viajan en tren o avión, lo hacen por internet a la velocidad de la luz.

Los escenarios distópicos a veces nos sirven para imaginar lo peor, estar preparados para estos acontecimientos y al menos contar con algunos bocetos mentales de aquello que puede suceder en las peores circunstancias.

Un hecho distópico real es encontrarnos una turba de gente atacando un local comercial para sacar alimentos tal cual lo vemos en películas, y cuando vamos al lugar no solo nos encontramos con esta situación que es grave. Pero les aseguro que puede ser peor, cuando observamos que esas personas utilizan como escudo humano a menores de edad, algunos de ellos en brazos de sus madres. Esto no es sacado de una película, lo hemos visto muchas veces como funcionarios policiales, por eso pensar distópicamente no es erróneo, es parte de la prospectiva.

También dichos menores pueden ser usados para delinquir en hechos graves o simples hurtos o robos, pequeñas estafas en la vía pública. La escena a veces es tan común que no percibimos la realidad, donde la gente es víctima de los delitos o engañados en la buena fe. Por ello debemos agudizar nuestros sentidos para localizar cada escenario, actuar en consecuencia y ver cómo ese patrón se replica en otros lugares.



Las situaciones internacionales, se pueden replicar en nuestra realidad nacional o local, o es posible que tomen la forma de nuestro ámbito de actuación con particularidades propias, pero con raíz externa.

Los problemas locales deberán ser nuestra premisa, sin dejar de lado lo nacional e internacional. Muchas veces lo local está impactado por hechos externos como puede ser una queja por problemas ambientales de una pastera o para evitar la instalación de una minera en otro país, en alguna oportunidad, la relación es **más lineal de lo que pensamos, otras una simple imagen sugiere la adhesión a una idea, pensamiento o el inicio de una acción.**

Analicemos un problema real:

Ej. Un problema de la caída del valor del potasio, a nivel mundial, puede hacer cerrar un emprendimiento de extracción de sales de potasio en nuestra localidad, lo que implica cientos de trabajadores despedidos... Podemos citar cientos de ejemplos de este tipo. A veces, un titular periodístico al otro lado del mundo, nos provoca una situación de inseguridad que debemos trabajar de inmediato, otras veces podemos usar la prospectiva para trabajar escenarios futuros.

El cierre de una empresa internacional, puede provocar una manifestación en la embajada de un país, o en las estaciones de servicio o servicios aéreos.

Las relaciones a veces son visibles, otras no, quizás creamos la mayoría de estos escenarios posibles en nuestra mente, pero estamos viendo como suponer el futuro... Es nuestra tarea ser previsores.

Problemas nacionales

- **Cierre de una fábrica.**
- **Construcción de una represa con repudio local.**
- **Asesinato de un menor.**
- **Accidente de tránsito con varios muertos.**
- **Incendio forestal.**
- **Cierre de un ramal de ferrocarril.**
- **Manifestación.**

Problemas locales

- **Mismos problemas nacionales**
- **Inflación.**
- **Salud.**
- **Trabajo.**
- **Alimentos.**
- **Seguridad.**
- **Educación.**
- **Transporte.**

Los cambios que llevamos adelante en pequeñas porciones de nuestra actividad, a veces producen grandes diferencias. Un escenario futuro siempre debe ser analizado, con la mayor posibilidad de variables. En seguridad ciudadana integral, tratamos con seres humanos, que son a veces lo menos predecible que podemos encontrar.

Muchas actividades humanas, no solo son impredecibles, sino que generalmente la realidad supera la ficción Futuro: Distópico, catastrófico, tendencial, optimista, utópico...

Tengamos siempre presente, que a pesar de todos nuestros esfuerzos, pensamientos, análisis, estamos trabajando con seres humanos, los cuales pueden cambiar de parecer en un instante, iniciar un reclamo vecinal, que de algo simple puede transformarse en una situación grave, por ello estemos atentos, alertas, todo puede cambiar y transformarse en un caos, una debacle.

Por otra parte, es muy importante que el personal subalterno conozca la temática, ya que son quienes están en el terreno y muchas veces serán ellos los que encontrarán la información necesaria para tener en cuenta una variable.

En un capítulo especial veremos cómo hacer inteligencia, analizarla y usarla en seguridad ciudadana integral. Caso contrario bucearemos en un río turbio tanteando y sin poder interpretar que está pasando. Debemos ser profesionales, para ello nos estamos preparando.

2.15. Hipótesis

- Suposición hecha a partir de unos datos que sirve de base para iniciar una investigación o una argumentación.

Generalmente llevamos adelantes hipótesis de trabajo, haciendo un análisis de los datos que tenemos, sumado a la experiencia. Por ello, es bueno tener un abanico de hipótesis, no solo de los motivos de un hecho determinado, como de lo que puede suceder. Cuando hablamos de hipótesis, generalmente nos referimos a hechos reales, como indica Hernández S. y otros (2003) tomando a Rojas (2001), las hipótesis solo pueden someterse a prueba en un universo y un contexto bien definidos.

No obstante ello, los mismos autores indican la existencia de hipótesis descriptivas que se utilizan para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar.

Algunos investigadores consideran a estas hipótesis afirmaciones univariadas. Argumentan que no se relacionan variables. Opinan que, más que relacionar las variables, se está planteando cómo se va a manifestar una variable en una constante (después de todo, el grupo medido de personas u objetos es constante) Este razonamiento tiene cierta validez, por ello, lo dejamos a criterio del lector.²²

Muchas veces hemos realizado investigaciones en general cuantitativas por razones académicas y laborales, pero en nuestro equipo de prospectiva utilizaremos las hipótesis tanto en hechos sucedidos (análisis retrospectivo), y para tratar de conformar los escenarios futuros. También en algunas situaciones sin saberlo específicamente utilizaremos las hipótesis correlacionales, es decir cuando existe una relación entre dos o más variables.

Las hipótesis correlacionales no sólo pueden establecer que dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también como están asociadas. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo.²³

2.16. Dónde estamos y hacia dónde vamos

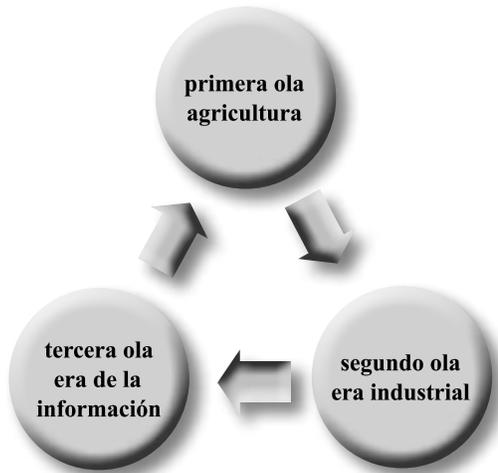
El escritor estadounidense, sociólogo y futurista Alvin Toffler (1928-2016), doctor en letras y leyes, conocido por sus estudios acerca de la revolución digital, las comunicaciones y la singularidad tecnológica nos habla de tres olas.

El pensador nos deja plasmado en estas palabras la importancia de seguir aprendiendo, desaprender y reaprender. Adaptarse a los cambios vertiginosos es necesario en esta revolución digital, es un reto que tenemos como docentes, ciudadanos y responsables de empresas e instituciones. Por ello ser prospectivos será no solo una virtud, sino una necesidad para poder enfrentar los problemas con escenarios cada vez más complejos. Los escenarios y pro-

22 Hernández Sampieri y otros (2018) Metodología de la investigación.

23 Hernández Sampieri y otros (2018) Metodología de la investigación.

blemas que nos encontraremos serán cada vez más imprevisibles, caóticos y complicados, por ello debemos hacer prospectiva, para estar preparados.



Para tener en cuenta...

Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer o escribir, sino aquellos que no puedan aprender; desaprender y reaprender.

Alvin Toffler

3. Prospektiva de los medios logísticos, humanos, financieros

La gente me pide que prediga el futuro, cuando todo lo que quiero hacer es prevenirlo. Mejor aún, construirlo.

Ray Bradbury

Los medios logísticos, humanos y financieros son elementos fundamentales de cualquier organización. Lo más importante son los medios humanos, ya que son los seres humanos que conforman la misma. Estos son únicos e irremplazables.

Lo peor que le puede pasar al personal de una organización es sentirse olvidado por sus superiores.



3.1. Prospectiva empresarial

Una empresa privada, debe establecer su prospectiva para poder analizar las posibilidades futuras, mercado, tendencias, posibilidades de acción, y con ello lograr mayores beneficios y evitar pérdidas.

Ello le posibilita la elección de personal, productos y mercados, o en su defecto el cierre de sucursales, o cambio de productos por falta de demanda.

Sin riesgo no hay recompensa, suelen decir los empresarios, pero estos riesgos están basados en estudios de prospectiva empresarial, imagen, posibilidades de venta, ingreso de nuevos productos al mercado. Para ello cuentan con programas propios en ordenadores donde manejan variables, tendencias, patrones y así luego los equipos humanos toman decisiones que pueden significar fracaso o **éxito, generalmente no hay puntos grises.**

La prospectiva en entidades de seguridad ciudadana integral tiene mucho que aprender de la actividad empresarial, no vamos a vender un producto (salvo en seguridad privada), pero vamos a brindar un servicio, además tendremos en nuestras manos la seguridad pública, ciudadana y privada, lo que significa bienes y vidas.

3.2. Prospectiva interna de las entidades de seguridad ciudadana integral

Los medios logísticos humanos y financieros no deben estar ajenos en la prospectiva de una entidad de seguridad ciudadana integral.

Policía, preventores, policía de tránsito municipal, u otras organizaciones deberán hacer las previsiones del caso para funcionar correctamente.

3.3. Prospektiva de los recursos financieros

Aquí tenemos el primer problema, si vemos la seguridad como un gasto, seguramente nos encontraremos con un grupo de contadores muy difíciles de convencer, ya que generalmente la seguridad no vende en política, aunque en varias oportunidades le he comentado a políticos que una elección se puede ganar o perder por problemas de seguridad, hoy en día este pensamiento personal, estimo está más vigente que nunca.

No vamos a ingresar mucho en este tema, pero no debemos dejar librado al azar el presupuesto de nuestra institución, proyecciones de corto-mediano-largo plazo serán necesarias para mover todo el engranaje institucional. Es bueno contar con un equipo propio de contadores para poder “discutir”, llegado el momento las partidas presupuestarias de dinero ante el poder ejecutivo político, y de esta forma no quedar relegado ante otros ministerios, direcciones u oficinas, según sea el rango administrativo de nuestra institución.

No olvidemos partidas extras para acontecimientos catastróficos, como puede ser el incendio de un edificio, vehículos, o la destrucción de los mismos por un terremoto, manifestación u otra situación probable, aunque no deseable.

3.4. Prospektiva de los recursos logísticos

Esto va unido de los recursos financieros. Siempre se llevarán a cabo los pasos administrativos legales que correspondan como ser licitaciones públicas, presentación de oferentes o lo que se requiera.

A veces poseemos una partida de dinero para la compra de material por ejemplo armamento, no solo debemos buscar el precio más barato, sino que debemos contar con el asesoramiento de especialistas, para saber si dicho armamento se ajusta a lo legal, uso práctico, repuestos, valor dólar, si hay representantes en nuestro país de la fábrica y todo lo que podamos contar para asesorar a quienes tienen que tomar la decisión política de la compra.

Recuerdo hace varios años, que la Policía de Mendoza compró en forma económica camionetas cerradas de las denominadas furgonetas, fuimos a la presentación y el administrativo a cargo del área se jactaba que habían incorporado cincuenta vehículos, pero aparentemente nadie le había dicho, que los vehículos parecían más rodados para repartir pan o productos de limpieza, que móviles policiales, desmejorando la imagen de la institución, además no possibilitaba el traslado de aprehendidos, ya que con un simple golpe de las piernas de los mismos desde el interior abría las puertas, además el peso de carga eran 400 kilogramos, es decir que no se podía llevar más de tres aprehendidos ya que con los dos policías de la dotación cubrían este peso.

A los pocos meses, muchas quedaron en desuso, los aprehendidos rompían las puertas, los amortiguadores no soportaban el peso, además descubrieron que no poseían chasis, motivo por el cual comenzaron a doblarse. En definitiva, lo económico salió caro.

Ejemplos como el detallado existen muchos, por ello la prospectiva de los recursos logísticos es muy compleja, escuchemos a quienes utilizan los medios, por ejemplo choferes, integrantes de grupos especiales, o quien vaya usar el producto, como posibilidad de repuestos, actualización, duración u otros detalles, no nos dejemos guiar solo por el valor unitario de algo, y recordemos siempre que esos elementos los van a usar seres humanos, ellos también cuentan en las opiniones.

3.5. Prospectiva de los recursos humanos

Como indicamos, los recursos humanos son los más importante en una institución, por ello debemos atender todo lo concernientes a ellos, desde su ingreso hasta su retiro o jubilación.

La capacitación en los institutos monitores, los cursos de ascensos, actualización y todo lo concerniente a ello, nos otorgará un plus de calidad que no debemos dejar de lado. El sistema de reconocimientos, ascensos, felicitaciones, jerarquías es muy importante especialmente en instituciones de alto nivel piramidal como suelen ser las de seguridad.

Los convenios con Universidades públicas y privadas, serán relevantes para incorporar temas y conocimientos generales y específicos, además nos aportarán una cuota de apertura mental para romper paradigmas instalados que son a veces perjudiciales para el funcionamiento moderno de equipos de seguridad.

Descanso, vacaciones, guarderías para hijos del personal, premios, etc. Son detalles que no deben dejarse de lado. Por otra parte debemos copiar de las entidades privadas, ellos a veces saben del éxito, ya que tienen un camino ya transitado.



Organización



Medios humanos



Medios logísticos y financieros

Tratar al personal de seguridad cual película militar de los años setenta es un grosero error. Hay que buscar el equilibrio entre profesionalismo, eficacia y eficiencia, estamos en tiempos de cambio de paradigmas, por ello la incorporación de la prospectiva en estos terrenos tan nuevos es de vital importancia.



Cada acción, tiene una porción de prospectiva, desde la compra de materiales logísticos, la asignación de una partida presupuestaria, o el perfil del nuevo egresado de nuestra escuela de oficiales o la propuesta de ingreso para los preventores de seguridad en una municipalidad, el presente, es futuro...

Todo lo que no realicemos correctamente en el principio, será más caro en el futuro. A veces pensamos que ahorramos por una compra de menor

calidad, y luego redundante en menor servicio en razón de horas o en la necesidad de comprar repuestos.

Pero recordemos que podemos comprar vehículos, armamento, pintar oficinas, colocar carteles y luces en las dependencias policiales pero hay algo que es insustituible y ello es el recurso humano. Debe ser prioridad el ingreso, la capacitación inicial y permanente y estar atento a las necesidades, ya que esto es uno de los elementos más significativos en temas de seguridad.

En una empresa privada sería, nunca un vendedor conocido por su trayectoria, sería cambiado por un capricho al área de atención telefónica, o de esta última al departamento de marketing internacional, existe en general un respeto por la especificidad, trayectoria y necesidades del sistema, ya que como vimos un cambio en el mapeo sistémico, puede afectar a otras áreas.

Lamentablemente en seguridad pública, a veces un ascenso en la carrera conlleva un traslado a un área totalmente desconocida para una persona, lo que puede significar problemas por esta nueva asignación y un verdadero problema creado por la propia institución.

En algunas municipalidades, un cambio de función de un empleado, puede significar que mañana esté uniformado de preventor, subido a un motociclo de agente de tránsito municipal u observador del área de monitoreo de seguridad. Todo esto puede significar inconvenientes graves si el efectivo no está verdaderamente capacitado para cumplir una determinada función.

La vestimenta, un escudo, un móvil, una linterna y silbato, por sí solos no configuran un efectivo capacitado. No somos Robocop, que nos pueden programar para cumplir una serie de consignas o reglas para trabajar luego en la calle.

Dejar la capacitación inicial, constante y el entrenamiento práctico, en estas áreas libradas al azar, no solo puede ser muy peligroso para las instituciones, va mucho más allá será seguramente muy peligroso para la sociedad, en definitiva para nosotros mismos, podrá cumplirse entonces la primera ley de Murphy.

Si algo puede salir mal, saldrá mal.

Por lo enunciado, debemos estar atentos, tratar de prever todo lo que podamos, escuchar a los subalternos, no es una cuestión sólo de jerarquías, muchas veces el conocimiento empírico es fundamental para afrontar un problema o dilucidar un escenario futuro.

Se conoce como Ley de Murphy o Leyes de Murphy a un conjunto de principios empíricos que se rigen por la máxima de que “Si algo malo puede ocurrir, ocurrirá.” Este planteamiento pesimista puede aplicarse a todo tipo de situaciones, como una suerte de Ley empírica sobre la resignación ante el devenir de los acontecimientos futuros.

La Ley de Murphy no se trata realmente de una ley científica, ni de un teorema comprobable. Sin embargo, puede inspirada en el concepto científico de la entropía, esto es, el grado de desorden al que tienden inevitablemente todos los sistemas, dada la suficiente cantidad de tiempo.

La perspectiva de la Ley de Murphy, sin embargo, puede ser útil para forzar a las sociedades y los individuos a prever futuros desastres y así tomar precauciones a tiempo.²⁴

24 Extraído de: <https://www.caracteristicas.co/ley-de-murphy/>

4. Herramientas para el análisis prospectivo

Sino aprendemos de la historia, nos vemos obligados a repetirla. Cierto. Pero si no cambiamos el futuro, nos vemos obligados a soportarlo. Y eso podría ser peor.

Alvin Toffler

4.1. F.O.D.A. (prospectivo)

El F.O.D.A. que vamos a trabajar puede ser utilizado para un momento presente, pero también con una mirada prospectiva, por ello será de gran utilidad. Debemos analizar las situaciones futuras, con las distintas herramientas y con ello, tener más y mejores oportunidades en nuestra tarea de prospectiva. Recordemos siempre algunas de las enseñanzas de Sun Tzu, estratega militar que se supone que nació en China en el 544 a.C. quien escribió el famoso libro “El arte de la guerra”, que se aplica no solo a situaciones militares, sino que lo podemos adaptar a situaciones administrativas y gerenciales de táctica y estrategia.

Hoy, si ingresamos a sus páginas, podemos ver que las situaciones se repiten, cambian los escenarios y quienes son parte de la vida actual, pero si bien no estamos pensando en la guerra, debemos anticiparnos, ver que harán los demás y que acciones podemos tomar hoy que repercutirán en el futuro, y lo que también debemos saber que lo que no hagamos será pasible de errores mañana.

Nunca dos situaciones resultan iguales. Adoptar modelos de solución o decisión, es entonces destinarse al fracaso. El éxito de una estrategia

procede de haber captado, comprendido como se configuran las fuerzas que operan una situación.²⁵

El sistema de análisis F.O.D.A., significa: Fortaleza-Oportunidad-Debilidad-Amenaza. Puede ser aplicada a toda organización o persona física. La técnica se inició en los Estados Unidos en el Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford.

Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o SWOT Analysis en inglés, es una herramienta de planeación y toma de decisiones que te ayuda a entender los factores internos y externos de una situación que quieras mejorar, innovar o incluso prevenir. También se le conoce como análisis DAFO, y algo importante por saber es que al realizarlo debes asegurarte de que cada elemento escrito en este ejercicio pueda medirse, para después corroborar si la estrategia elegida fue la mejor.²⁶



Si bien en análisis F.O.D.A, puede aplicarse a casos complejos, nosotros veremos cómo simplificar la herramienta mediante algunos pasos como ser:

25 Tzu, S. (siglo VI a.C.) El arte de la guerra. Buenos Aires: Grafico Editores.

26 Extraído de: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/#que-es-el-analisis-foda>

- Hay que realizar un cuadrante con los espacio respectivos (por ejemplo un pizarrón) en cada uno de ellos colocaremos.
 - Fortalezas.
 - Oportunidades.
 - Debilidades.
 - Amenazas

Conceptualiza la situación, buscando certezas bien definidas, por ejemplo: (elige solo una por vez)

- Servicio en un estadio de fútbol entre rivalidades antagónicas y con antecedentes de disturbios.
- Fiesta de la Vendimia. (Mendoza)
- Protesta ante una ley en el Congreso o legislatura provincial.
- Corte de ruta por instalación de una minera.
- Otros.

Debemos ser lo más objetivo posible, analizando primero las fortalezas y oportunidades de la organización o personal si es un individuo.

Hay que tratar de hacer participar a todo el equipo en lluvia de ideas, para poder tener el mayor número de variables.

Una vez evaluado los cuatro campos, deberán crearse líneas de acción en nuestro caso de prospectiva para saber caminos que deberemos recorrer hacia el objetivo que nos hemos planteado

Algunos conceptos para tener en cuenta:

- Fortalezas (internas)
 - Capacitación.
 - Disciplina.
 - Organización interna.
 - Material logístico. (movilidades-escudos-armamento).
- Debilidades (internas)
 - Cansancio de los efectivos.
 - Problemas por falta de pago mensual, horas extras.

- Baja productividad interna.
- Escasa iniciativa.
- Falta de capacitación.
- Amenazas (externas)
 - Toma de espacios públicos anticipándose a la acción de seguridad.
 - Victimización de quienes participan en la marcha.
 - Presencia de menores de corta edad en el servicio de parte del público asistente.
 - Extensión del servicio en muchas horas, días, semanas.
 - Apoyo de otras organizaciones, haciendo causa común.
- Oportunidad (externas)
 - Solicitud de apoyos.
 - Relevos de personal en turnos de guardia.
 - Mayor número de vehículos.
 - Logística externa.
 - Mediación para resolución del conflicto por intermedio de un político. (concejales-asesor-intendente-legislador)

Ahora podemos definir mejor nuestra estrategia. Es importante dejar plasmado un par de acciones escrito. Debemos tener una mirada superadora, este F.O.D.A., no será estático ni pensado en el pasado, deberá incorporar los escenarios futuros y no tener un eje solo lineal, para que brinde los resultados prospectivos esperados.

4.2. Lluvia de Ideas

Esta técnica denominada lluvia de ideas, tormenta de ideas o “brainstorming”, es un proceso grupal que mejora el nacimiento de ideas nuevas enfocada en un problema determinado. Es utilizada para buscar nuevas soluciones a los nuevos problemas, descartar canales de acción no viables y logrando la participación de todos, desde el experto al novato.

Para poder desarrollarla de manera efectiva, los directores de proyecto deberían crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo, y motivarlo continuamente proporcionando desafíos y oportunidades, por lo que es necesario tener en cuenta ciertos aspectos:

- *Evitar las críticas negativas:* En el brainstorming todas las ideas están permitidas, por muy extrañas que parezcan. De hecho, la mayoría surge de manera espontánea y el análisis llega después. Mientras tanto, es necesario fomentar la participación y que los integrantes se sientan libres de expresarse.
- *Definir bien los objetivos:* Todos los participantes deben estar al tanto, detalladamente, de cuál es el problema o situación a abordar o solucionar. Esta es la manera más efectiva de alinear las ideas hacia un objetivo común.
- *Promover la colaboración:* La lluvia de ideas es un trabajo en equipo. Es importante dejar claro que, en lugar del afán por dar la mejor idea, es necesario aportar opiniones entre todos. Es una técnica de trabajo en equipo.
- *Uso de una comunicación abierta y eficaz.*
- *Desarrollo de confianza entre los miembros del equipo.*
- *Gestión de los conflictos de manera constructiva.*
- *Fomento de la resolución colaborativa de problemas, y en la toma de decisiones de modo colaborativo.*²⁷

Es de vital importancia en este tipo de procesos hacer participar a todo el equipo, desde el más experimentado al más novato. Quizás el más nuevo no pueda efectuar ideas geniales, pero podrá darnos información de cómo piensan los jóvenes, que significan los tatuajes, vestimenta, música etc., todos pueden y deben aportar, por ello quien está a cargo del uso de la herramienta deberá tener la mente abierta y recibir cualquier idea, por simple o compleja que parezca.

Lluvia de ideas:

- Especificar el tema, situación que vamos a tratar.
- El disparador puede ser el problema en sí, una imagen o un vídeo.

27 Extraído de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/brainstorming-ventajas-de-hacer-una-lluvia-de-ideas-en-la-empresa/>

- Buscar a una persona o no más de dos que van a dirigir el proceso.
- Dar cuenta a todo el equipo de la tarea que vamos a cumplir.
- Ir anotando las ideas en la computadora, papel o pizarra.
- Dejar de lado las propuestas que no encajan con el problema.
- Ordenar finalmente las ideas.

Para tener en cuenta:

- En la lluvia de ideas, no hay jerarquías, solo uno o dos moderadores, ello evitará que los subalternos no se animen a participar abiertamente.
- Todos pueden opinar, no hay prioridades.
- No se realizarán bromas soeces hacia quienes incorporen ideas que parecen fuera de lugar o poco lógicas, lo más loco, a veces puede ser lo más cuerdo.

4.3. Seis sombreros para pensar

Los seis sombreros para pensar es un libro de Edward De Bono, quien es un escritor nacido en Malta en 1933. En el mismo se indica un proceso denominado método de los seis sombreros.

Los seis sombreros significan puntos de vistas diferentes enmarcados en el pensamiento lateral, es decir ver las cosas desde una óptica distinta.

- Sombrero negro: Sombrío y serio, precavido y cuidadoso, debilidades.
- Sombrero amarillo: Alegre y positivo, optimismo.
- Sombrero rojo: Ira y emociones, punto de vista emocional.
- Sombrero blanco: Neutro y objetivo, cifras.
- Sombrero azul: Control y gestión del proceso.
- Sombrero verde: Creatividad, nuevas ideas.

Cada integrante deberá colocar el sombrero que no es algo real, sino que es la lo toque actuar, una vez asignado el color, se explicará el proceso para que

todos comprendan la función que deben llevar adelante y durante la tarea solo ocupara esa parte del trabajo asignado.

Esta forma de realizar el proceso simplifica el cambio de actitud y facilita en el seno de nuestro equipo de trabajo opiniones diferentes sin provocar confrontación tomando los diferentes aspectos de cada uno de los participantes, utilizándose la técnica de pensamiento paralelo.

Quien utilice el sombrero azul, estará a cargo del equipo y si es necesario autorizará los cambios de roles.

Los sombreros pueden usarse en forma individual por el color del sombrero en el modo de secuencia los roles se llevan adelante en un orden indicado anteriormente, pueden usarse todos o algunos de los roles.

Indica De Bono E. (2016), que el pensamiento occidental se ocupa “de lo que es” que está determinado por el análisis, el juicio y la discusión. Se trata de un buen sistema, pero existe otro aspecto del pensamiento que tiene que ver con “lo que puede ser” y que implica un pensamiento constructivo y creativo, y un “diseñar un camino hacia adelante”

El mayor enemigo del pensamiento es la complejidad, que provoca confusión. Cuando el pensamiento es claro y sencillo, pasa a ser más placentero y más efectivo. El concepto de los seis sombreros para pensar es muy sencillo de entender y utilizar.²⁸

4.4. Mapas mentales

Un mapa mental es un diagrama que se lleva adelante para representar un concepto, idea, imagen, dispuesto en forma que se generan a través de un eje central. Es un sistema muy utilizado para extraer y graficar información. Permite organizar la información en forma creativa, se pueden utilizar líneas, palabras, colores, imágenes con el fin de conceptualizar elementos sencillos y lógicos.

28 Del Bono E. (2006). Seis sombreros para pensar.

Permite el desarrollo de ideas, exponer algo, realizar síntesis o un sistema de lluvia de ideas. En prospectiva nos aporta detalles que de otra forma quedarían escondidos ya que vamos desglosando la información o la idea que estamos analizando. . El difusor de los mapas mentales fue Tony Buzán en 1974, con su libro Use Your Head.

4.5. Trabajo en equipo interdisciplinario

A veces nos cuesta trabajar en equipo, y muchos temas necesita el aporte y abordaje de un equipo interdisciplinario, que si bien está dirigido por una persona, es más transversal.

El análisis del equipo interdisciplinario podrá dilucidar detalles específicos que a veces nuestro equipo básico de seguridad no puede abordar más allá de su conocimiento y experiencia.

Por ello, ante situaciones especiales debemos pedir la colaboración de especialistas en otras áreas del conocimiento o experiencia.

Hay que tener en cuenta que a veces una persona o grupos de persona conoce un terreno o las circunstancias inherentes a una situación que es necesario consultar ya que de otra forma nos faltaran datos o análisis profundos.

Podemos solicitar en algunos casos la ayuda de:

- Médicos.
- Ingenieros, según la especialidad que necesitemos:
 - civil;
 - electricidad;
 - hidráulica;
 - electrónica;
 - etc.
- Psicólogos.
- Psiquiatras.
- Contadores.

- Administrativos.
- Baqueanos.
- Pobladores de una zona determinada.
- Otros.

4.6. Mapeo sistémico-mapa causal

Un mapeo sistémico es una representación en un plano, de una situación compleja, que nos proporciona no solo una comprensión del mismo, sino además como las variables pueden influenciar unas con otras.

Esta mirada nos otorga una comprensión amplia para orientar el razonamiento analítico y pensamiento sobre una situación determinada y cómo puede evolucionar

Busca analizar de manera ordenada variables de subsistemas y sistemas de un macrosistema. Puede intentar comprender su funcionamiento y en forma futura resolver problemas. Es la mirada antagónica del pensamiento analítico que tiene una mirada sesgada que observa las partes sin tener relación con el todo.

El bucle de retroalimentación es una disposición de forma circular con una **conexión causal**, de modo que cada elemento tiene un efecto sobre el siguiente, este efecto puede ser negativo o positivo.

El enfoque sistémico implica la transdisciplinariedad y ésta, a su vez, la visión de más de una sola persona. Con acierto señala Peter Senge que “el pensamiento sistémico, más que otros marcos analíticos, requiere de equipos maduros capaces de indagar temas complejos y conflictivos”. Si un sistema es producto de una visión particular de un grupo de observadores, es relevante que esa visión sea lo más colectiva e interdisciplinaria posible, a fin de no estar excesivamente sesgada por los prejuicios naturales de una persona o grupo particular.²⁹

29 Extraído de: http://www.albertomontbrun.com.ar/archivos/investigacion_montbrun_secyt_2007_2009.pdf

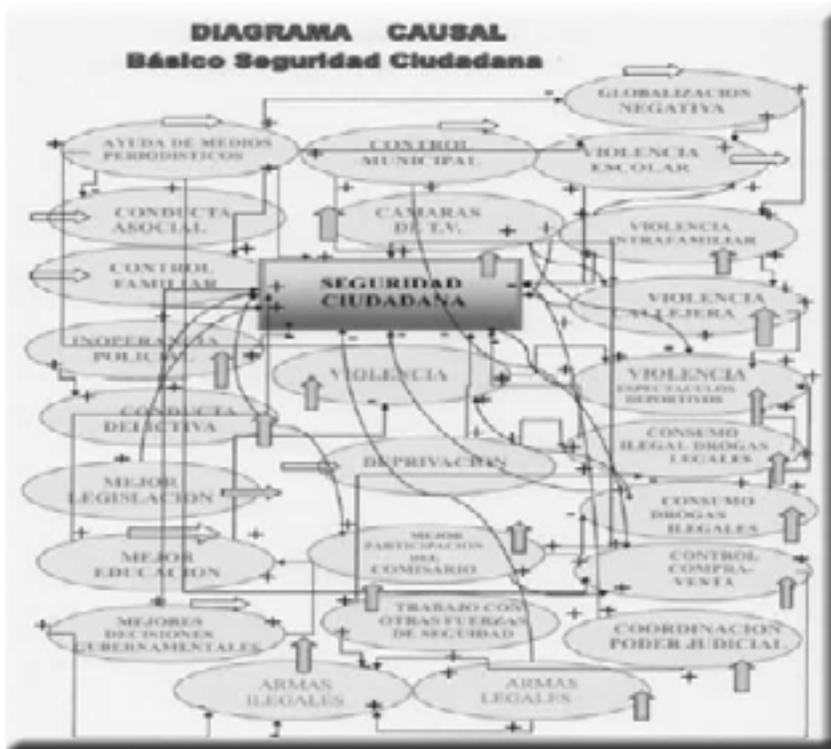


Diagrama causal básico Seguridad Ciudadana, conforme lo escribí en Fuentes Pérez, M. (2010). Cien caminos para mejorar la seguridad ciudadana en Mendoza.

Por lo antes indicado, debemos involucrar en nuestro equipo el mapeo sistémico con los bucles que inciden positiva y negativamente en las variables que influyen en el análisis que estamos realizando

Lo importante de este mapeo sistémico es que es posible no solo efectuar relaciones como en simple mapa mental, sino que ahora podemos involucrar cómo influyen las variables en caso que las podamos manejar, o que reciban influencia del exterior positiva o negativa.

Recomiendo interiorizarse a todos los que trabajan en seguridad en esta herramienta, ya que permite trabajar con mucha precisión la prospectiva.

La visión sistémica Montbrun, A. (2012) nos permite observar diversos factores que influyen en la problemática a tratar. También mejora la búsqueda de soluciones y caminos alternativos para alcanzarlos y finalmente retroalimentaciones tendientes a la búsqueda del equilibrio que nunca es perfecto ya que como todo organicismo se mantiene en constante cambio, por ello, debemos tener una visión holística, para ver qué sucede a nuestro alrededor.

4.7. Análisis cualitativos y cuantitativos

Debemos comprender básicamente la diferencia entre el análisis cualitativo y el cuantitativo.

El primero permite la extracción de conclusiones sobre datos no estructurados en forma numérica o cuantificable.

Los datos cualitativos suelen ocupar mayor tamaño en la información, son generalmente palabras, y su trabajo es más arduo. Preguntas como ser:

- ¿Para qué?
- ¿Cómo?
- ¿Dónde?

La obtención de datos se realiza especialmente con las siguientes técnicas:

- Entrevistas
- Encuestas de preguntas abiertas o cerradas
- Encuestas asincrónicas
- Focus Group (opiniones en un ambiente relajado)
- Sistema Delphi (consultar a un panel de expertos)

Por otra parte, el método cuantitativo, utiliza preguntas y encuestas para obtener datos y luego con ellos efectuar distintos análisis estadísticos que nos permitan generalmente tener una visión rápida de lo que estamos analizando.

Otros datos cualitativos importantes son:

- Nivel educativo finalizado (primario, secundario, terciario, universitario).
- Lugar de residencia (zonificación).
- Familia.
- Trabajo estable.
- Profesión.
- Oficio.
- Delitos cometidos (robo, hurto, estafa, contra la integridad sexual, otros).
- Otros.

Por ejemplo, si estamos analizando la población de detenidos en un año a una dependencia policial podemos tener algunos datos cuantitativos como ser:

- Edad.
- Altura-peso.
- Veces que ha sido imputado por distintos delitos dolosos.
- Primer registro por delitos dolosos (edad).
- Cantidad de hijos.
- Ingresos económicos anuales.

Esto nos permitirá por ejemplo calcular media-moda-mediana de esta población

Si se ordenan los datos de menor a mayor, en este caso la mediana es el dato que ocupa una posición central, en caso que los datos sean pares, entonces la mediana es la media aritmética de los dos datos centrales. Por otra parte la moda es el dato que más se repite o que posee mayor frecuencia. (puede haber más de una moda, o no existir)

La media también es denominada promedio, es un dato que obtenemos al dividir la suma de un grupo de números entre la cantidad de aquellos.

Las variables cuantificables pueden ser objeto de evaluaciones cuantitativas, sin embargo, las mismas ofrecen una información parcial que

es necesario ampliar hacia sus características cualitativas, así como a otros datos referidos a su entorno, es decir al sistema del que forma parte.

Las consultas a expertos, recopilación y procesamiento más extendido de datos cuantitativos y cualitativos tienen que converger con los tratamientos cuantitativos limitados a la variable y tal vez a algunas pocas más para conformar la base de la reflexión que será explicitada en un informe específico.

Por su parte, las variables no cuantificables (culturales, políticas, psicológicas, etc.) deben ser tratadas enlazando informaciones cualitativas que constituyen el corazón de dicho estudio con datos cuantificables que complementan el panorama.³⁰

4.8. Pensamiento Lateral

Este tipo de pensamiento fue considerado por Edward Bono en un libro de su autoría llamado “New Think: The use of lateral thinking. (El pensamiento lateral práctico en español) Sirve para organizar procesos del pensamiento, que generalmente no se utilizarían en los razonamientos lógicos y racionales. (Pensamiento vertical).

Para ello debemos:

- Mantener la mente abierta
- Ser creativo, no ajustarnos a lo simple y lógico, salir de la caja.
- Realizarse muchas preguntas, aunque algunas luego sean descartadas.

Esto puede ser aplicado a nuestros problemas cotidianos, pero también a la resolución prospectiva, allí veremos cómo la inventiva, imaginación y creatividad de todo el equipo se eleva por sobre las soluciones lógicas. Un par de ejemplos simples que son juegos, pero en la realidad debemos aplicar muchas veces el pensamiento lateral para encontrar una o más soluciones a un problema.

30 Beinstein Jorge (2016) Manual de Prospección

El hombre que se ahorcó

Hay un granero de madera que está totalmente vacío, excepto por un hombre que cuelga de la viga central. La soga con la que se ahorcó mide tres metros, y los pies penden a treinta centímetros del suelo. La pared más cercana se encuentra a seis metros. No es posible trepar ni a las paredes ni a la viga, y sin embargo el hombre se ahorcó a sí mismo.

Muerte en el prado

Un hombre yace muerto en un prado. Cerca de él hay un paquete cerrado. No hay ninguna otra criatura en el prado.

La fiesta mortal

Un hombre asiste a una fiesta y toma algo del mismo ponche que beberán todos los invitados esa noche. Se va de la fiesta temprano. El resto de los invitados mueren por envenenamiento.

El hombre solitario

Un hombre vivió solo en una casa durante dos meses. No recibió visitas ni nunca salió de la casa. Al final de los dos meses enloqueció. Una noche apagó el fuego y las luces y salió de la casa. Como consecuencia de su ida murieron 90 personas.³¹

Existen decenas de problemas para ejercitar el pensamiento lateral, algunos muy ilógicos, al final del capítulo les colocaré la respuesta, hagan un esfuerzo para encontrar la solución o lo que es mejor las distintas soluciones, ya que muchas veces un mismo problema puede tener una o varias soluciones.

Un caso real: Hace varios años, cuando me encontraba como Jefe de Policía Departamental en Malargue-Mendoza-Argentina, se perdió un minero en la Cordillera de Los Andes, durante días lo buscamos con patrullas a pie, helicóptero y la tarea era infructuosa. La mina quedaba al final de un camino en el medio de la cordillera y más allá no había camino o sendero alguno hacia el Oeste, todas las posibilidades de vida eran hacia el Este, donde había que caminar unos 40 km para encontrar los primeros vestigios de vida humana en yacimientos de yeso al aire libre.

Propuse traer los canes de la Policía aunque la zona de montaña era poca apta para el trabajo, ya que siempre corre viento. Un can nos marcó que

31 Extraído de: <https://therombocode.es/acertijos-para-practicar-el-pensamiento-lateral/>

un rastro no hacia el valle (Este), donde todos lo estábamos buscando, sino hacia el Oeste, hacia allí crecía en altura la montaña, era ilógico que un minero haya tomado rumbo a la cordillera, en vez del valle. Lo encontramos luego de varios días muerto a varios kilómetros arriba de la mina, en una zona sin senderos, ni agua, ¿Cuál era el motivo que haya tomado hacia arriba donde todo era más inhóspito?

El dilema se dilucidó cuando le tomamos declaración testimonial a un compañero del minero, quien dijo que la noche que se extravió el mismo había enloquecido, diciendo que lo perseguía el diablo.... Quizás por ello en vez de tomar hacia el valle donde tenía posibilidades de vida, tomó hacia la alta montaña, perseguido por sus visiones...Este caso real, nos indica que no siempre debemos adoptar el pensamiento lógico, tratemos de abrir la mente, indagar en distintas posibilidades y allí quizás se encuentre parte del éxito de una tarea que nos asignen.

A partir del pasado, creamos situaciones estándar. Valoramos en qué “Caja de situación estándar” debe ir cada situación nueva. Una vez realizada la valoración nuestra línea de acción queda clara.

El sistema funciona bien en un mundo estable, donde se siguen aplicando las situaciones estándar del pasado. Sin embargo en un mundo cambiante eso no es posible. En vez de juzgar nuestro camino hacia adelante, necesitamos diseñar ese camino. Tenemos que pensar en “lo que puede ser”, no sólo “lo que es”.

La clave del pensamiento lateral o paralelo consiste en utilizar la experiencia y la inteligencia de todos en todas las direcciones.... Eso es pensamiento paralelo (lateral): utilizar la inteligencia y experiencias de todos.

Respuestas: El hombre que se ahorcó

Se subió a un bloque de hielo que luego se derritió.

Muerte en el prado

El hombre había saltado de un avión pero su paracaídas no se había abierto. Era el paquete cerrado a su lado.

La fiesta mortal

El veneno del ponche procedía de los cubitos de hielo que contenía el hombre que bebió, el hielo estaba todavía sólido. Después se fue derritiendo y contaminando el ponche.

El hombre solitario

El hombre era un farero, y la casa que habitaba era un faro en un promontorio rocoso remoto. Cuando dejó el lugar y apagó las luces, desapareció el aviso a los navegantes. Como consecuencia hubo un naufragio en el que murieron 90 personas.

5. Prospektiva de la capacitación en seguridad ciudadana integral

Los tiempos y las condiciones cambian tan rápidamente que debemos mantener nuestro objetivo constantemente enfocado en el futuro.

Walt Disney

He querido detenerme haciendo un capítulo aparte en esta temática de relevancia en la seguridad ciudadana integral.

Es necesario aclarar que mientras estoy escribiendo estas páginas ya existen en el mundo organizaciones que efectúan capacitaciones sobre prospectiva, además de asesoramiento y trabajos específicos pagos. Lo antes indicado supone que la temática que nos ocupa no solo es importante, sino que muchos en el planeta ya ven lo potable que significa tanto en el área de rentabilidad como negocio, sino que es un nicho poco explorado y por ello, no debemos perder tiempo.

5.1. Capacitación en seguridad ciudadana pública

En este aspecto, el Estado debe velar por la capacitación de los futuros efectivos subalternos y superiores de las Policías Nacionales y Provinciales conforme la jurisdicción que corresponda.

Existe legislación al respecto que generalmente indica quienes pueden ingresar, planes de estudios y otros detalles administrativos a los fines de poder contar con un grupo homogéneo de postulantes.

Igualmente periódicamente hay que modificar los contenidos mínimos de las materias y adecuar las mismas a las necesidades de la sociedad.

Antes los efectivos estudiaban muchas materias de derecho, hoy la tendencia es ser profesionales proactivos de la seguridad, motivo por lo cual se toma una transversalidad entre conocimientos específicos de la profesión más: Derechos humanos, penal, procesal y otras materias conforme necesidades de cada institución.

Por otra parte es necesario separar la capacitación de ingreso, y luego para ascensos y cursos cortos específicos.

Velar por una buena capacitación permanente es de vital importancia para contar con efectivos actualizados y que tengan las herramientas adecuadas para trabajar en un mundo tan cambiante.

En temas de prospectiva educativa, tenemos que tener planes y programas de acción de corto, mediano y largo plazo, con el perfil del efectivo que deseamos tener, siempre controlado por el poder político de turno, pero con políticas de Estado que vayan más allá de un gobierno determinado.

Lo peor que nos puede pasar, es dejar esta área sin tener en cuenta la importancia que significa.

5.2. Preventores municipales, agentes de tránsito municipal

No todas las municipalidades realizan una capacitación anterior al ingreso de los preventores o agentes de tránsito municipal. A veces pasan de un área municipal a ser preventor. Un día le colocan un uniforme, lo suben a un móvil y allí está en la calle, brindando seguridad pública.

Este es uno de los errores que se presentan con mayor frecuencia, la falta de capacitación de estos efectivos puede no solo ser indiferente a la seguridad pública, sino lo que es más significativo, puede ser: Peligroso.

En otros casos, empleados municipales que son trasladados al área de seguridad por problemas administrativos, de conducta o simples cambios políticos.

Algunas municipalidades han tomado el tema seriamente y contratan a licenciados o técnicos en seguridad pública o ciudadana para estar a cargo de estos cuerpos, como además llevan adelante una capacitación inicial y luego permanente, que suele estar alejada de algo ideal, pero al menos intenta colocar algunos conocimientos básicos y herramientas para solucionar problemas.

También hay que tener en cuenta que estos preventores o agentes de tránsito municipal en algunos casos actuarán en asocio de efectivos policiales, pero en general lo harán en solitario, debiendo enfrentar problemas graves al llegar primeros a:

- Accidentes viales graves.
- Caída de viviendas por terremotos, aluviones, vientos.
- Escapes de gas natural u otros tóxicos.
- Corte de calles conflictivos por protestas.
- Asaltos a mano armada.
- Toma de rehenes.
- Escenas de crímenes.
- Incendios.
- Hechos de violencia intrafamiliar.

Es por ello, que deben estar capacitados, no solo para cumplir una función eficaz y eficiente, sino que además trabajar en un caso que necesita RCP ,usar un D.E.A, asistencia a heridos, y resolver situaciones de problemas graves, tratando además de no ser ellos mismos un problema nuevo a la situación ya instalada.

La capacitación de los preventores y agentes viales municipales es una materia pendiente por ejemplo en la Provincia de Mendoza, donde no existe una legislación al respecto y cada municipio organiza sus cuerpos de seguridad.

Cinco comunas del Gran Mendoza invierten 104,5 millones de pesos anuales en sus cuerpos de preventores, en los que trabajan 556 personas, que luego de un curso de tres meses salen a la calle para realizar tareas de “apoyo policial”. La forma de selección de los aspirantes, la escasa capacitación y la falta de un diagnóstico sobre las problemáticas que deben enfrentar son algunas de las críticas que hicieron los especialistas a este sistema que existe en la Provincia desde 2008.³²

32 Extraído de: <https://www.unidiversidad.com.ar/especial-preventores-la-materia-pendiente-es-la-capacitacion>.

5.3. Capacitación de vigiladores privados

Durante muchos años, la seguridad privada, estuvo tutelada por efectivos policiales retirados que cumplían funciones de directores de las empresas, generalmente controladas por las propias estructuras policiales. Con el transcurso del tiempo, las agencias de seguridad privada fueron creciendo llegando a superar en número a las propias policías provinciales.

Por otra parte, formaron cámaras empresariales del rubro, sindicatos y en muchas provincias existen requerimientos específicos no solo para el funcionamiento como agencia de seguridad privada, sino para la incorporación de sus integrantes. No obstante en muchos sitios, todavía no es necesario una capacitación de base para integrar el potencial humano de las mismas.

Por ejemplo en la Provincia de Mendoza , con muy buen criterio, el Ministerio de Seguridad ha dispuesto a través de la Dirección REPAR-REPRIV , el control de las agencias de seguridad privada, y la necesidad de un curso básico para poder obtener una credencial de vigilador privado, la renovación de la misma luego de un período determinado de tiempo y también la necesidad de realizar cursos específicos para algunas tareas como ser : Seguridad de lugares de diversión nocturna y eventos deportivos.

Para ello, se han concretado convenios con el Instituto Universitario de Seguridad Pública que capacita al personal policial y Universidades Privadas como es la Universidad Maza y la Universidad del Aconcagua. Este ejemplo es como tener una prospectiva bien definida buscando poco a poco mejorar el nivel educativo de quienes custodian bienes y personas y son parte del sistema de seguridad pública conforme lo estipula la ley 6721-99 y sus modificaciones. El escenario futuro de la capacitación de efectivos de la seguridad pública y privada tiene que ser más estable, visualizando un aumento en los requisitos de ingreso, capacitación permanente y buscar cada vez contar con profesionales en esta área tan sensible para toda la población de un país, provincia o nivel local.

A veces escuché a un Político decir muy livianamente: “estamos apostando a la capacitación de los efectivos policiales...”

Siempre le digo a mis alumnos, que en tema de seguridad no se apuesta, se trabaja profesionalmente para contar con más y mejores profesionales de la

seguridad, si dejáramos esto en manos de una apuesta, lo estaríamos dejado al azar, y esto no solo es un “cliché” o “eslogan”, pero que llevado a la práctica, puede ser muy peligroso.

Un trabajo realizado por el Lic. Martín Apiolaza y Dr. Alberto Montbrun en el año 2009 sobre la Policía de Mendoza arrojaba entre otros los siguientes resultados, que no han cambiado mucho en los últimos años

Que casi 40% de los policías que hay en Mendoza no tiene la primaria ni la secundaria completa; que 70% de los policías que está en la calle son auxiliares y suboficiales, falta de municiones para la práctica de tiro y serias deficiencias en la formación policial son algunas de las conclusiones que arroja el informe “Bases de una estrategia educativa para la reconversión integral del modelo policial de la provincia de Mendoza”, elaborado por los especialistas en seguridad Alberto Montbrun y Martín Appiolaza junto a 14 comisarios, a pedido del Ministerio de Seguridad.³³

En la era de la nanotecnología, inteligencia artificial, vehículos autónomos, informática, neurociencias, donde el hombre está a punto de pisar marte e instalar colonias, cual imaginación de Ray Bradbury en sus “crónicas Marcianas”, veo con total perplejidad, que los cadetes de institutos monitores policiales siguen desfilando durante horas, días, meses y años con un fusil máuser 1.889, cual soldados de finales del siglo XIX.

El desfile, la marcialidad, y otros temas relacionados con lo militar pueden ser importante para la formación policial, pero cuando es lo “más importante”, lamentablemente significa que los planes de estudio e instructores están desactualizados ya que pasarse horas desfilando simplemente es fácil. Ahora tener personal altamente capacitado acorde al siglo XXI es un problema de presente y futuro, la realidad nos sobrepasa y vemos como a veces nuestros efectivos policiales están fuera de contexto, ante una delincuencia que día a día se multiplica, diversifica y posee mayor cantidad de medios tecnológicos a su alcance, hoy en día, los delincuentes estudian, no son todos “Ladrones de gallinas”

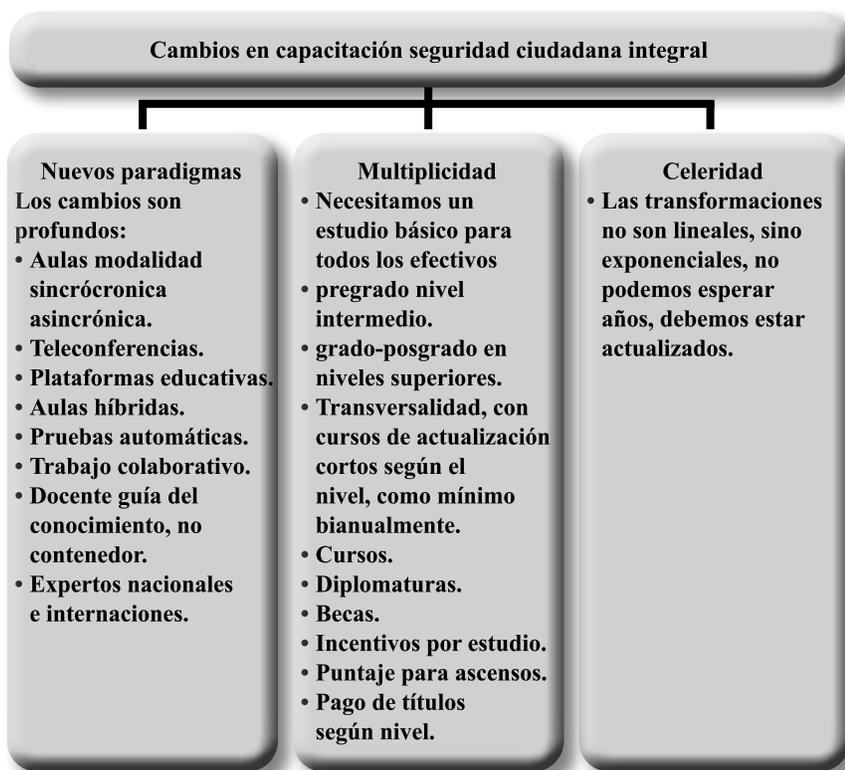
Por ello, para quienes tengan decisión política en áreas de capacitación policial, dejemos descansar el fusil Máuser o similares ya cumplieron su etapa

33 Extraído de: <https://www.uncuyo.edu.ar/prensa/el-40-de-los-policias-no-tienen-la-primaria-o-la-secundaria-completa>

histórica. Busquemos que nuestros cadetes se formen como verdaderos profesionales de la seguridad, ya que cada minuto de formación es muy caro a los contribuyentes.

Si la capacitación no es prospectiva, algunas instituciones no es que estén haciendo incorrectamente sus planes de estudios, simplemente están realizando acciones correctas, para tiempos fuera de contexto o pasados.

Algunos detalles de la revolución que estamos viviendo en esta temática.



A modo de epitafio: “*Quien salva una vida, salva al mundo entero*”. Talmud.

Hoy un titular de un periódico digital, seguramente hablará de un efectivo de seguridad ciudadana integral que equivocó el camino, no hizo su deber,

o cometió un error grosero en su procedimiento, lo que provocó un hecho grave. No justifico este proceder, pero somos humanos.

Pero al mismo tiempo:

Un bombero policial arriesga su vida para salvar a un niño, ingresando a un edificio en llamas, con peligro de derrumbe

Un buzo policial busca un cadáver a decenas de metros en la profundidad de un río turbio, lo une un cable con su equipo, cual cordón umbilical.

Una mujer policía amamanta a un niño luego que su madre ha muerto en un siniestro vial.

Dos vigiladores atienden un parte extrahospitalario, ya que la parturienta dio a luz antes que llegue la ambulancia.

Un efectivo de la Patrulla de Rescate de la Policía de Mendoza, lucha a (menos) -20 °C y vientos huracanados para llegar a un pedido de auxilio a más de 6.000 m. en el cerro Aconcagua.

Un vigilador de seguridad salva en un centro comercial a un ciudadano que se había atragantado con un trozo de carne, mediante la maniobra de Heimlich.

Un perito en criminalística ingresa a una escena de un crimen aterrador y luego de varios días casi sin comer y mal dormido entrega su informe a la justicia para atrapar al delincuente.

Un efectivo de la Policía vial, solo con su motociclo persigue a un par de ladrones armados en un vehículo que le disparan en el medio de la ciudad

Todos ellos, y cientos de casos más, suceden y no serán tapas de ese diario digital, ya que generalmente la buena noticia no vende, ni llama la atención

No obstante ello, generalmente quienes realizan buenas acciones en seguridad integral, no solo dependen de su profesionalismo y probidad, sino que el denominador común ha sido: La buena capacitación.

Por ello, debemos ser proactivos y tener prospectiva en temas de capacitación.

6. Estudio prospectivo y equipos de trabajo

Si yo viera en aquel ciruelo un brote florecido y dijera: Allí hay una ciruela, ¿estaría mintiendo? De ningún modo, simplemente me habré adelantado una estación a la verdad

Maalouf Amin
Los jardines de luz

Del análisis de la mayoría de textos que se encuentran en libros o trabajos en internet, podemos visualizar trabajos prospectivos para gobiernos, grandes empresas, productos de gran escala como petróleo, automóviles, alimentos o grandes cadenas de ventas por internet.

Pero es casi nulo la prospectiva en seguridad ciudadana integral, lo que indica que es un terreno casi virgen, y presumimos que muy difícil de trabajar. Como hemos indicado, vamos a considerar escenarios cambiantes, variables muy dispares, giros de 180 grados en los movimientos de manifestantes, encuentros deportivos, demandas de seguridad de la ciudadanía o imprevistos como el accionar de personas de bien protestando por un ataque a un jubilado, un delito contra la integridad sexual a un menor de edad.

También observamos muchas veces como un movimiento sísmico transforma un centro comercial en una debacle total, y como todos corren apresurados hacia todos lados o hacia ninguna parte, y quienes aprovechan la oportunidad para hurtar o robar lo que encuentran a su paso.

Por otra parte, los psicólogos nos podrán ayudar a comprender como eventos masivos transforman a un ejecutivo de saco y corbata e una tribuna V.I.P., de un estadio de fútbol en un energúmeno que se toma a golpes por

un gol o una jugada del último minuto donde su equipo queda fuera del campeonato.

Podríamos enumerar decenas de casos insólitos, donde la violencia aflora, sin importar estatus social, título académico, edad o lugar de residencia. Por ello vamos a trabajar con lo más inesperado: La sociedad.

6.1. El equipo de trabajo

El tamaño del equipo de trabajo dependerá del nivel que nos encontremos como ser:

- Nivel político de decisión.
- Jefatura Nacional.
- Jefatura Zonal (algunas provincias- o provincial).
- Jefatura de distrito (puede ser más de un partido o departamento o uno solo).
- Comisaría-Subcomisaria.
- Unidad o grupo especial (seguridad-brigada de explosivos-resolución de conflictos-rescates-caballería-canes-aeronáutica policial etc.
- Destacamento.
- Nivel Municipal.
- Nivel empresa de seguridad nacional-provincial con varios objetivos.
- Nivel empresa con un solo objetivo.

La norma general es que todos debemos hacer prospectiva, sin importar el nivel en el que nos encontremos.

Por ello no podemos efectuar una simulación de equipo ideal. Con las herramientas entregadas, cada nivel armará su equipo permanente con reuniones regulares o ante situaciones normales (evento de gran magnitud) o ante eventos que emergen de forma imprevista.

Nuestro grupo también podrá estar conformado con personas estables y con otros que sumamos según el tema a tratar, especialmente los expertos o profesionales que van a colaborar en situaciones especiales o temáticas específicas.

Las herramientas de informática, como encuentros virtuales sincrónicos, nos permiten en la actualidad reuniones ubicuas, es decir que no es necesario el traslado de todos a un lugar específico, esto ayuda en ahorro de tiempo y dinero lo que mejora los tiempos de respuesta. Plataformas como Meet o Zoom nos unirán con solo tener una línea de internet fija o por antena.

Una vez que tenemos reunidos nuestro equipo en forma presencial, híbrida u on line podemos:

Llevar adelante distintas instancias según el nivel y complejidad de la situación, tiempo que disponemos u otras variables internas.

Tomando a Beinstein, J. (2006) “El equipo de trabajo no debe ser muy grande, por ejemplo seis personas puede ser una buena cifra, aunque este número puede ser tomado de una forma muy flexible. En un grupo muy grande, se hace difícil realizar reflexiones intensas y también sintetizar aportes más amplios. Un grupo demasiado pequeño suele tener problemas en las tareas de recopilación y procesamiento de la información que en ciertos ejercicios puede significar detectar, ordenar, depurar, cruzar un abultado número de datos

El coordinador del equipo debe ser un experto de prospectiva. El resto del equipo debe ser configurado según el tema de trabajo, el equipo podría estar compuesto conforme el siguiente detalle:

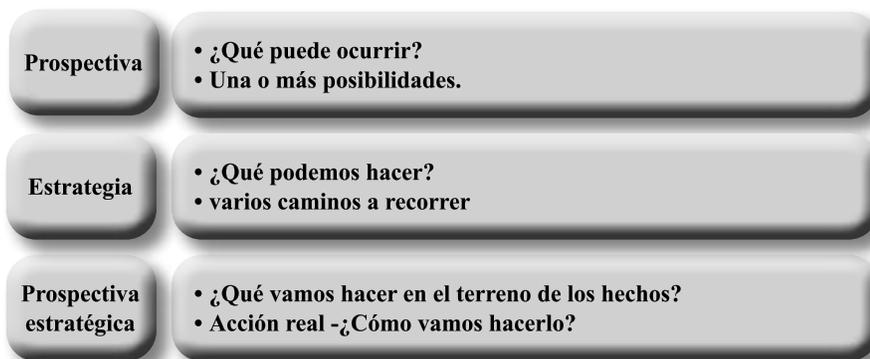
1. Coordinador
2. Especialista en el tema de trabajo
3. Un experto
4. Dos miembros experimentados en el manejo de estadística
5. Un encargado de relaciones con el medio local, u organización que ha contratado el trabajo

Como se desprende de lo antes indicado, este sistema de equipo generalmente no se adapta a la seguridad ciudadana integral, sino que está realizado para organizaciones de asesoramiento.

6.2. Análisis tradicional versus análisis prospectivo

	Análisis clásico	Análisis prospectivo
Variables	Cualitativas-Cuantitativas	Cualitativas-Cuantitativas + ocultas (posibles/distópicas)
Descripción	Relación directa pasado-futuro	El futuro puede explicar el pasado
Visión del futuro	Estática	Cambiante e incierto
Mirada	Parcial-secuencial	Holística, mapa mental-Mapeo sistémico
Futuro	Cierto	Múltiple-cambiante
Presente	Inmodificable	Modificable

6.3. Relación entre prospectiva, estrategia y prospectiva estratégica



A veces se confunden los conceptos de planificación estratégica y prospectiva estratégica. La prospectiva se relaciona con lo que puede ocurrir, y la prospectiva estratégica es lo que vamos a llevar adelante, es decir acciones.

Modelo 1

- Efectuar un diagnóstico de la situación.
- Llevar adelante la metodología prospectiva.
- Realizar consultas y evaluar resultados.

Modelo 2

- Fase normativa.
 - Análisis –futuro.
 - Diseño del futuro deseable y lógico.
 - ¿Cuál será el futuro que deseamos? ¿Si continuamos en la dirección actual, hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son los escenarios posibles?
 - Delimitar sistema y entorno.
- Fase definición.
 - Análisis del presente, realidad en el cual se tomarán las decisiones.
 - ¿Cómo es el presente?
 - ¿Cómo interactúa el presente?
- Fase de confrontación.
 - Convergir caminos: Presente-futuro.
 - Analizar la distancia entre el presente y el futuro deseado.
 - ¿Cómo pueden converger el presente y el futuro?
- Fase de determinación estratégica.
 - Cómo construir el futuro, acciones a seguir.
 - ¿Cómo podemos acercarnos al futuro deseable?
 - Modelo de Beintein, J. (2006).
- Descripción del sistema.
- Simulaciones de comportamiento del sistema.
- Construcción de escenarios alternativos de desarrollo futuro del sistema.

Todos estos modelos teóricos pueden ser utilizados en lo macro y micro análisis. No obstante en seguridad ciudadana integral, a veces podemos tomarnos el tiempo necesario, por ejemplo,

Un evento masivo como ser:

- Partidos de fútbol, básquet, hockey ,rugby.

- Carrera de automóviles en autódromo/rally/turismo carretera/zonal.
- Procesión religiosa, convenciones religiosas de diversos credos.
- Congresos, simposios de nivel provincial-nacional-internacional.
- Recital de un cantante/Grupo musical de gran convocatoria.
- Fiesta comunal/provincial (vendimia-pescadores-ganaderos-productores de granos-doma-cerveza-manzana-carnavales, etc.).
- Mitin político especialmente en época de elecciones.
- Desfiles cívico-militares.
- Reuniones de motoqueros, aficionados a las exhibiciones de canes, caballos, automóviles, piezas de arte.
- Entretenimientos masivos como circos, ferias, u otras similares.

Por ello, los escenarios pueden contener algunas de las siguientes variables:

- Verano/invierno/otoño/primavera (calor-frío).
- Lluvia-calor-nevada-viento.
- Espacios abiertos/cerrados.
- Preparados espacialmente para el espectáculo en sí, o montado en un lugar por primera vez.
- Con habilitación municipal y señalética adecuada (salidas-luz de emergencia).
- Con servicios de luz eléctrica, baños adecuados, sin baños, con o sin agua potable, con o sin servicios médicos cercanos (hospitales-centro de salud-sistema de ambulancia estatal o privado cercano y disponible).
- Con servicios de seguridad pública cercanos o accesibles o no.
- Posibilidad de contratación de empresas de seguridad privada.
- Logística adecuada de comida, agua potable y fresca en verano, que no se congele en invierno.

Algunos de los elementos mencionados podrán ser escasos para algunos analistas o exagerados para otros, pero en seguridad ciudadana integral, el tipo de servicio que debemos brindar puede pasar desde una fiesta en la ribera marítima, hasta la altura de la Cordillera de Los Andes, o desde una zona desértica desprovista de energía eléctrica o agua potable hasta el mejor de

los estadios de fútbol con todo un servicio de excelencia, por ello debemos adecuarnos a cada circunstancia, entorno y demás detalles vistos en las páginas de este libro y seguramente aparecerán elementos de los más variados y extraños.

Siempre tendremos en cuenta los factores: Logísticos, financieros y humanos para el servicio a brindar, teniendo en cuenta la duración en horas, días o semanas que sea necesario, siempre calculando un plus razonable para situaciones inesperadas (pensamiento lateral).

Generalmente estamos acostumbrados al análisis de eventos como los antes mencionados, pero generalmente los más difíciles son los que se producen con muy poca antelación, es decir que nos enteramos en un momento del día o la noche, y muchas veces fines de semana o feriados nacionales ya que pueden producirse por un hecho aislado:

- incendio;
- muerte por un hecho doloso (asalto con armas de fuego, homicidio, femicidio);
- corte de calles, rutas, vías férreas, puentes o toma de edificios, barrios, terrenos;
- manifestaciones sindicales, trabajadores despedidos;
- eventos climáticos como viento zonda, sudestada, lluvia, granizo, inundaciones;
- terremotos.

Para ello tendremos preparados planes y programas, (que fueron realizados con herramientas prospectivas), los cuales se ponen en funcionamiento por intermedio del comando dispuesto y para ello hay todo un protocolo. No obstante ello, estos lineamientos “enlatados”, sirven para iniciar el proceso de trabajo, pero seguramente cada caso amerita el análisis y desarrollo, ya que todo suceso tiene las particulares propias y ningún servicio de seguridad es igual a otro.

6.4. Otros análisis prospectivos en seguridad ciudadana integral

A veces concentramos la prospectiva solo a estos eventos pero daremos algunos ejemplos de otras situaciones que son también muy importantes y queda a veces ajenas a la mejora que puede brindarnos trabajar de la forma que estamos sugiriendo.

Análisis prospectivo de:

- Homicidios.
- Suicidios.
- Accidentes/incidentes viales.
- Robos /hurto en la vía pública.
- Robos/hurto en sitios privados.
- Robos/hurto en organismos del estado(escuelas-plazas-obras de arte públicas-otros).
- Incendios en viviendas por accidentes domésticos.
- Incendios causados por piromaníacos.
- Delitos contra la integridad sexual.
- Daño de líneas de alta tensión, antenas de telefonía.
- Robos de tendido eléctrico/fibra óptica.
- Sustracción de vehículos de alta gama.
- Sustracción de vehículos, accesorios de los mismos en la vía pública.
- Daño de vidrios en domicilios particulares.
- Daño de vidrieras en zonas comerciales con fines de robo.
- Quejas de vecinos por ruidos molestos o situaciones municipales.
- Quejas de vecinos por delitos ambientales.
- Otros.

Como se detalla, podrán incorporarse decenas de escenarios y situaciones distintas, alguna que podrán ser tratadas individualmente o que tendrán relaciones con otras. Sin embargo, nunca olvidemos el mapeo sistémico para

ver cómo las variables pueden ser elementos de aumento o disminución de lo deseamos aumentar o disminuir, para ir estabilizando el sistema.

Para todo lo antes vistos, podremos actuar prospectivamente, analizando con las herramientas vistas, pensando los escenarios, y tratando de ver cómo debemos actuar hoy para modificar el futuro.

Tendencias, patrones, serán elementos cualitativos y cuantitativos a tener en cuenta, todos podrán hacer aportes, teóricos, prácticos, de expertos o el más modesto de nuestros efectivos.

Nunca olvidemos escuchar también a los actores principales, conforme lo que estamos estudiando, usuarios del servicio de seguridad como ser:

- automovilistas;
- ciclistas;
- vecinos;
- integrantes de grupos minoritarios;
- directores/profesores/celadores de todos los niveles;
- comerciantes;
- ganaderos;
- académicos/expertos;
- otros.

Seguramente existen casos similares desde las grandes ciudades, hasta los pueblos con menor densidad de habitantes por kilómetro cuadrado, y también deberemos estar preparados para trabajar situaciones muy específicas las cuáles pueden ser tan inverosímiles como nuestra propia imaginación, pero siempre aparecerá un evento que nunca pensamos que íbamos a tener que actuar, o que nunca se escribió algo, por ello, simplemente debemos ser profesionales y estar preparados.

Si algún día se llevara adelante un simposio de profesionales de la seguridad ciudadana integral, seguramente habrá tanta diversidad de casos extraños como integrantes, ya que quienes hemos estado más de 30 años prestando servicio muy de vez en cuando asistimos a casos extraños, escuchamos a nuestros antecesores contar anécdotas a veces poco creíbles y vemos es-

tupefactos en los medios periodísticos como existen otros hechos nuevos se repiten en el tiempo. Por ello, lo peor que nos puede pasar es no estar preparado.

Para los investigadores de homicidios seriales conforme indica Torre, O. (2000) se deben tener en cuenta varios parámetros como ser: Asesino organizado/Asesino desorganizado, acciones durante la agresión, característica de la víctima, acciones posteriores a la agresión.

Es decir que esta información recabada en el escenario de los hechos, podrán aportarnos patrones y tendencias del autor o autores de un hecho delictivo y de esta forma podemos tener indicios para adelantarnos al próximo hecho, probables víctimas, lugares donde actuará u otros elementos, esto también es hacer prospectiva.

Un trabajo de prospectiva que efectué hace varios años atrás durante mi paso como Jefe de Policía Departamental Maipú-Mendoza/Argentina, consistió en tomar los eventos (denuncias telefónicas), que ingresaron al C.E.O (Centro Estratégico Operaciones), de la Policía de Mendoza.

Con miles de llamadas durante tres meses, hicimos un trabajo en un software especial para cargar variables y allí pudimos ver cómo se movía el accionar delictivo, días de la semana, horarios, víctimas, delitos, y otros detalles que nos indicaba zonas más inseguras y cómo actuar prospectivamente.

Una vez que comenzamos a trabajar con el personal de calle y movilidades de patrullaje, también observamos cómo se efectuaba el denominado “desplazamiento del delito”. Es decir los delincuentes generalmente no dejan de delinquir, sino que cambian el lugar el horario y la modalidad delictiva.

Igual, a los cuatro meses comenzamos a ver resultados positivos, como una modesta disminución de robos con armas de fuego en la vía pública y sustracción de rodados menores como bicicletas y motocicletas, y menos significativa, pero disminución al fin, la sustracción de automóviles en la vía pública.

Al poco tiempo fui trasladado a otra jurisdicción e ignoro si se continuó con esta tarea, pero igualmente en cada zona donde posteriormente se me asignó, seguimos trabajando con resultados positivos.

6.5. Información para el trabajo prospectivo

Si bien, vamos a tener un capítulo específico para al análisis de información e inteligencia de parte del Magíster Lic. Roberto Acosta, voy a detallar algunos sitios donde podemos extraer información para hacer prospectiva en seguridad ciudadana integral, los cuales pueden ser formales , pero también otros que son muy ricos en historia, imaginación , que efectuarán un aporte en algún análisis, que no puede ser dejado de lado.

Conforme a Salinas J. (2018), y de acuerdo a Montero (2006), la inteligencia prospectiva de seguridad es la utilización del conocimiento para la acción sobre futuros de riesgo y sobre la trayectoria o trayectorias presentes que conformarán esos futuros de riesgo. Determina que en seguridad y defensa no existe prospectiva sin conocimiento (inteligencia), y no existe valor si nuestra interpretación de los fenómenos no está ligada a la acción a una acción preventiva. Estrategias de la inteligencia....

Por ello debemos tener en cuenta, entre otras, las siguientes bases de datos donde podemos conocer que está sucediendo en los últimos años.

- Estadísticas nacionales-provinciales-municipales.
- Estadísticas de ONG.
- Observatorios de seguridad de entidades estatales, universidades nacionales o privadas.
- Informes oficiales relacionados directa o indirectamente en temas de seguridad.
- Informes, trabajos estadísticos antiguos relevantes.
- Libros de especialistas.
- Informes o trabajos periodísticos relevantes.
- Escritos, papers que nos pueden proporcionar información de interés.
- Vídeos, películas históricas sobre tragedias, que pueden repetirse en el futuro.
- Vídeos, películas históricas, donde indirectamente se menciona un suceso que nos puede servir como punto de referencia.

- Entrevistas a especialistas en seguridad ciudadana integral, u otras materias que sean de interés.
- Entrevistas a informadores claves del ámbito académico, empresarial, social, religioso.
- Entrevistas a ciudadanos.
- Encuestas públicas y privadas.
- Otros.

La pregunta que se estarán haciendo ustedes es: ¿Por dónde empiezo? Por ello debo:

- capacitarme;
- capacitar a mi equipo;
- tratar de hacer conocer que estamos haciendo a nuestros superiores para que ellos también comprendan lo que le vamos a informar;
- trabajar en equipo y colaborativamente;
- tener información sobre la temática a trabajar;
- manejar la información y efectuar análisis e inteligencia prospectiva;
- mantener la mente abierta y sintonizar con el pensamiento lateral
- reconocer errores, y retroalimentar el sistema;
- ser modestos, nuestra misión es salvar bienes y vidas.

Conforme lo indica Garrido V. y otros (2001), algunas de las herramientas que tenemos para saber que está sucediendo son las encuestas victimológicas, encuestas regionales, estadísticas policiales, estadística judicial.

No obstante ello, hay que tener en cuenta que la denominada cifra negra del delito ha ido creciendo año a año, y puede estar actualmente en el 70% aproximadamente, es decir solo la población denuncia un 30% de los delitos debido al tiempo perdido en las Unidades Fiscales, la falta de credibilidad del sistema y solo lo hace si tiene asegurado sus bienes o en situaciones especiales, como hechos violentos.

La mayoría de robos y hurtos, no se denuncian aunque en la realidad: Existen.

6.6. Grandes, medianos y pequeños grupos de trabajo prospectivo

Como ya mencionamos el nivel institucional y jerárquico determinará en gran medida la integración de nuestro equipo. También puede ser el evento en sí, ya que si es un hecho de gran magnitud, tendremos más personas trabajando en la temática.

No obstante ello, los niveles superiores y eventos importantes generalmente llevan más tiempo de organización.

En general, la tarea de seguridad ciudadana integral, requiere inmediatez, a veces una semana, un par de días, una hora o resolver en el momento.

Pareciera que entonces no podemos hacer prospectiva ya que no tendremos una reunión formal pero ello no es así.

Si poseemos un equipo mínimo preparado, iremos trabajando las variables, escenarios, patrones, tendencias, información, etc. al momento y allí buscaremos las mejores salidas a la problemática que nos ocupa.

Pero también imaginemos uno de los peores escenarios, como ser: Que nos encontremos con una situación inmediata y sin un equipo preparado: Ellos no saben de pensamiento lateral, u otras herramientas vistas. No tenemos tiempo de capacitarlos. Entonces nosotros seremos los encargados de llevar adelante la coordinación de todo como si ellos supiesen de qué estamos hablando, para ello se cumplirán los pasos de la herramienta que elijamos y será una decisión más sesgada quizás, pero el desconocimiento de las herramientas no será motivo para que trabajar prospectivamente.

Quizás luego de superada la misión asignada, será el momento de hacerles saber el motivo del porqué se llevaron adelante las acciones y como comenzar a iniciarlos en la temática.

Lo antes indicado nos puede pasar como jefe de un área que nos envían de inmediato a resolver una problemática, o en una empresa de seguridad privada, cuando vamos a suplir una gerencia zonal o un evento especial.

7. Inteligencia (prospectiva)

Roberto Acosta

Pero las opiniones cambian, como los tiempos, y cuando eso sucede, cuando cada cual sigue el camino de su propia subjetividad sin buscar la razón común, entonces la crisis de la ciudad se vuelve inevitable.

Platón

Las respuestas más vigentes a las grandes preguntas sobre el conocimiento, la ética o la justicia

Muchas veces nos hemos preguntado qué es la inteligencia; ¿es un producto, es un proceso, es una herramienta, es una institución, es un método de producción de conocimiento, es una herramienta de represión, es producir conocimiento, es reducir la incertidumbre y tomar decisiones?, ciertamente son muchos los interrogantes. A lo largo de la historia su significado se fue adaptando a distintas necesidades de la humanidad.

El término inteligencia, entendido como sinónimo de espionaje y éste definido como la acción de espiar, es mencionado regularmente en los distintos ámbitos de las sociedades. Sin embargo, existe una extensa gama de percepciones acerca de su significado y de connotaciones que conlleva el término, en función de las diversas actitudes y motivaciones subyacentes en los distintos individuos y sectores de la opinión pública.

En este acápite intentaremos describir a la inteligencia en lenguaje informal y conversacional, como una herramienta de evaluación de los procesos que habitualmente, cualquier persona, institución o empresa, lleva adelante para poder avanzar en sus proyectos u objetivos, orientado todo ello al análisis y predecir escenarios futuros (ser prospectivo).

7.1. Inteligencia

- del lat. *Intelligentia*³⁴
- f. Capacidad de entender o comprender.
- f. Capacidad de resolver problemas.
- f. Conocimiento, comprensión, acto de entender.
- f. Sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión.
- f. Habilidad, destreza y experiencia.
- f. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí.
- f. Sustancia puramente espiritual.

7.2. Definición

Existen varios conceptos, la ciencia define a la inteligencia como la capacidad o facultad de entender, razonar, saber, aprender y de resolver problemas. En este sentido se asemeja a conceptos como entendimiento e intelecto. En Psicología, inteligencia es la capacidad cognitiva y el conjunto de funciones cognitivas como la memoria, la asociación y la razón. Se puede entender también como la habilidad o destreza para realizar algo.

Por influencia de la lengua inglesa, inteligencia también se entiende como servicios de inteligencia, considerados como eufemismos de espionaje y servicios de espionaje.

7.3. Historia de la inteligencia

La inteligencia como actividad de cualquier organización, vine acompañada con la historia de la humanidad. Podemos citar como antecedente, ya en el oriente y cientos de años antes de la era cristiana, conforme distintos pasajes

³⁴ <https://del.rae.es/inteligencia>

de la historia; que un militar, el General Chino, Sun Tzu—aproximadamente en el año 453 a.C. — en sus escritos obra “El Arte de la Guerra”, primer libro con contenidos que hace referencia a la utilización de tareas de inteligencia.

En la actualidad, cuando escuchamos el término inteligencia, frecuentemente es entendido como sinónimo de espionaje y según el modelo mental de cada persona, lo puede llegar a definir como la acción de espiar, y es un término regularmente mencionado en los distintos ámbitos de las sociedades.

Sin embargo, en profundidad existe una extensa gama de percepciones acerca de su significado y de connotaciones que conlleva el término, ello en función de las diversas actitudes y motivaciones subyacentes en los distintos individuos y sectores de la opinión pública y de las épocas vividas.

7.4. La inteligencia como actividad de una organización

La inteligencia es reconocida como una actividad capaz de ser desarrollada por cualquier tipo de organización social, sea esta oficial o privada, legítima o ilegal, nacional o transnacional. En este sentido; es dable asumir que también existen confusiones y divergencias acerca del significado estricto de la actividad de inteligencia tal como la que realizan los órganos estatales; que cuentan con las facultades legales para realizarla con los alcances y límites fijados en cada jurisdicción.

Distinto es el caso de la inteligencia que desarrollan legalmente instituciones ajenas al Estado, tales como centros de investigación y centros de estudios, así como organizaciones del sector empresario, cuya finalidad es llevar a cabo estudios estratégicos semejantes a los de la inteligencia, pero con limitaciones o auto limitados en materia de espionaje.

7.5. Inteligencia o espionaje

Es importante mencionar que también, en la práctica del espionaje económico o industrial, algunas organizaciones empresariales, con el propósito de obtener datos e informaciones que les permitan obtener ventajas sobre

sus competidores, a pesar de las restricciones legales existentes en todo el mundo, realizan inteligencia la que se puede interpretar como espionaje.

Ya sea una organización del estado o privada, en este caso organizaciones legales, como las que desarrollan actividades ilícitas, en este sentido mencionamos las provenientes del crimen organizado, efectúan un proceso semejante al ciclo de inteligencia realizado por los órganos de la inteligencia gubernamental, el cual, básicamente, consiste en: establecer las necesidades de información; programar y obtener la información; analizarla para generar y alimentar la inteligencia; y distribuirla la misma a los usuarios.

Cabe recordar que, si bien el espionaje propiamente dicho es una actividad contraria a las normas legales, es realizada por organizaciones delictivas y, eventualmente, por organizaciones empresarias. En este aspecto, creemos si para obtener elementos de juicio para asesorar a los niveles directivos o decisorios, una organización no recurre al espionaje, lo que se considera actividad de inteligencia debería ser denominada análisis estratégico.

La existencia de numerosas fuentes abiertas de información, generadas a partir del extenso y progresivo crecimiento de los medios informáticos y de comunicación, ofrece una amplia gama de posibilidades de obtención, de la que se carecía en épocas anteriores a la era de la información. Sin embargo, es tal la abundancia de información y tan generalizada la carencia de personal suficiente para analizarla, que una ventaja se contrapone a una desventaja.

Podemos citar un ejemplo interesante y que es tema de debate en los países con alto nivel de desarrollo; particularmente en EE. UU., la importancia relativa existente entre la inteligencia tecnológica y la inteligencia humana. En países en desarrollo, este tipo de problemas no se da regularmente, por cuanto la inteligencia humana adquiere importancia significativa y excluyente respecto de la inteligencia tecnológica, por el esfuerzo volcado necesariamente en la explotación de las fuentes abiertas. En general, podemos decir que ambas tienen valor complementario y que su importancia individual radica fundamentalmente en la utilización que se haga de ellas en el campo estratégico o táctico.

7.6. Prospectiva en inteligencia

Las amenazas no tradicionales o asimétricas, llamadas comúnmente nuevas amenazas, tienen un nivel de complejidad y de interrelación que obligan a un replanteo de los componentes clásicos de la inteligencia—la prospectiva.

Recordemos que, tradicionalmente, la inteligencia estratégica se organizaba, entre otros criterios, desde el punto de vista de sus campos de conocimiento: político, económico, social, militar, científico y tecnológico, personalidades o semblanzas de liderazgo, etc. Si bien ese criterio orgánico y funcional no debe ser desestimado, adquiere un valor menor que en épocas anteriores, porque, como dijimos antes, es tal el grado con que se interrelacionan esos componentes en las amenazas modernas, que requieren que los organismos de inteligencia se reestructuren según nuevos criterios de organización y funcionamiento.

Otro aspecto relacionado con el efecto de las nuevas amenazas, es el que tiene que ver con la clásica clasificación basada en el criterio de territorialidad, o sea, la inteligencia interior y la inteligencia exterior.

Es evidente que el límite entre ambas es cada día menor, por el grado de interrelación geográfica existente entre los países y por el grado de penetración de las fronteras, por parte de los actores de las citadas amenazas.

7.7. ¿Quiénes hacen inteligencia?

En inteligencia existe una buena dosis de comprensible misterio, la inteligencia es una cosa simple y se evidencia por sí misma. Como actividad es la prosecución de cierta clase de conocimiento y como fenómeno es el conocimiento resultante.

Todas las personas a diario por lo general hacen trabajo de inteligencia, a veces esas actividades son tan simples e instintivos, que no se reconocen como inteligencia. Tal es así el caso del médico que, para poder arribar a una conclusión, antes debe evaluar una serie de datos, y de esa forma diagnosticar.

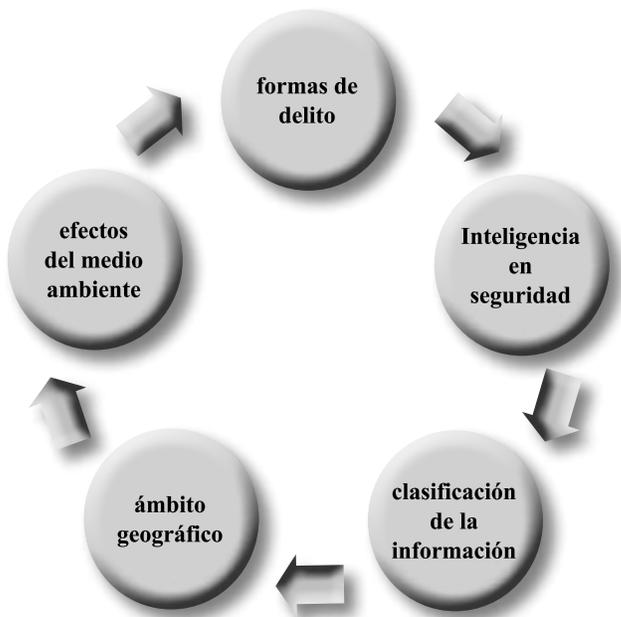
Un ama de casa, para estirar el dinero con que cuenta y no afectar en demasía su presupuesto debe regularlo; esas simplemente son tareas de inteligencia.

Podemos mencionar que “ese mecanismo” puesto en actividad instintivamente o mediante un esfuerzo mental consciente y hábil, es trabajo de inteligencia, es la búsqueda de una respuesta mejor y más sencilla.

7.8. La información producida por la inteligencia

La inteligencia es la extensión de esa búsqueda hacia un conocimiento útil. Cuando hablamos de conocimiento útil, podemos referirnos a que se trata de aquellos resultados que deben ser productivos, deben resultar favorables, re-dituables, valiosos, que pueden ser explotados, que es aprovechable y que quien lo practique o la organización se pueda valer de él. Para ello hay que tener en cuenta lo siguiente: inteligencia en seguridad – clasificación de las informaciones – ámbito geográfico.

Información producida por la inteligencia:



Fuente: elaboración propia.

7.9. Inteligencia en seguridad

Es importante describir en este punto cada uno de los eslabones que son necesarios y que deberán actuar como un engranaje perfecto:

- **Planificación:** La planificación implica el diseño de un esquema, debiéndose tener en cuenta al momento de efectuarla, las siguientes interrogantes: ¿que, cuando, donde, como, por qué?
- **Prevención:** La prevención implica prevenir los hechos y/o acontecimientos, para ello es vital la búsqueda y focalización de conocimientos.
- **Inteligencia Criminal:** Potencia las posibilidades de la toma de decisiones por medio del conocimiento. Posee como principios: prevención, conducción, consistencia, secreto, oportunidad, estructura.
- **La Información:** Es considerada como materia prima, tiene como base: información + antecedentes + deducción = inteligencia.
- **Fuentes:** Se denomina fuentes, a todo aquello de donde emana conocimientos y en donde los detalles cuentan, por lo cual es imprescindible la observación. En la observación se debe tener en cuenta: el ¿Qué es?, ¿Que hay?, ¿Que falta?
- **Seguridad:** La seguridad puede organizarse en estructuras o cuerpos
 - **Investigaciones:** Posee un contacto directo con los hechos y la sociedad. Es un cuerpo de carácter represivo. Actúa posteriormente al hecho delictivo.
 - **Inteligencia:** Cuenta con un carácter dinámico, del que no se ve las acciones realizadas. Actúa con anterioridad al hecho delictivo.
 - **Inteligencia Criminal:** Reúne la información del ámbito delictivo o criminal, la procesa y la eleva al Comando Superior. Se la considera un abastecedor de servicios.
- **El personal, agente de seguridad o policía visible:** es la organización identificable, la disuasoria. La disuasión es la forma de evitar acciones por medio del uso de elementos. Es una consecuencia de las acciones. Posee un carácter estático y previsible.

- **Plan:** Es el orden de las cosas ante una circunstancia. Posee como vectores principales tiempo, espacio, medios (técnicos-humanos). Estos vectores se ajustan a las circunstancias.
- **Planificación:** Se basa en el conocimiento y en la fijación de un objetivo de acción, el cual se origina en el seno de la conducción.
- **Contrainteligencia:** Son las medidas de seguridad implementadas para resguardar la información y las operaciones especiales realizadas a tal fin. Estas acciones se pueden dividir en:
 - **Ofensivas:** Buscan el objetivo (enemigo – oponente).
 - **Defensivas:** El objetivo va hacia nosotros y consecuentemente, nos convierte en objetivo.

Para el desarrollo de los trabajos de Inteligencia, se debe hacer uso de los medios. Los medios, son los recursos con los que se dispone para la concreción de los procedimientos. Los medios se dividen en medios humanos y medios técnicos.

En prospectiva de inteligencia que cada organización pretenda es importante tener en cuenta lo siguiente:



Fuente: elaboración propia

- **Objetivo:** Que es la meta a alcanzar, es fijada por la conducción a partir del conocimiento.
- **Plan:** Es la herramienta de todo estratega.
- **Orden:** Es la materialización del plan.
- **Ejecución:** Es la acción específica.

7.10. Clasificación de la información

Por el tiempo:

- **Información básica:** es la que está constituida por los registros o antecedentes, incluyendo productos de inteligencia anteriores, nos permite ver el pasado.
- **Información actual o corriente:** es la información que está en trámite, se encuentra en periodo de explotación; puede ser mediata o inmediata.

Por su contenido:

- **Descriptiva:** se refiere a lo morfológico, describe como es y lo que realmente interesa.
- **Explicativa:** aporta detalles, causas, motivos; es amplia y se relaciona con otros aspectos.
- **Predictiva:** avizora el futuro; se anticipa al hecho y es de carácter potencial.

Por su tratamiento:

- **Critica:** es actual, muy urgente. Valor en prioridad 1 (uno); absorbe mayor esfuerzo.
- **Urgente:** es la información tratada por los canales ordinarios. Valor en prioridad 2 (dos).
- **Normal:** puede dilatarse su tratamiento. Valor en prioridad 3 (tres).

Por su comparación:

- Irrelevante – incorrecta- inútiles- contradictoria- repetida- diferente- incompleta- complementaria – completa.

Por variantes de la información:

- Desinformación: implica la carencia de conocimientos; implica un sistema de seguridad.
- Engaño: es la tergiversación intencional del conocimiento buscado.
- Confusión: es la interpretación errónea del medio o del analista.

Por su rentabilidad:

- Positiva: permite relacionar y ampliar la información.
- Negativa: denota falta de actividad criminal, que debería haberse producida; pasa de la categoría cierto a la de incertidumbre.

Por los componentes de la información:

- Contenido: es el conocimiento que se brinda; implica que responde a la necesidad planteada y es viable de resolver aplicando los interrogantes básicos fundamentales.
- Fuente: es el medio por el cual se accede al contenido.

Por los interrogantes básicos fundamentales, estos son:

- ¿Que?
- ¿Quienes?
- ¿Cuándo?
- ¿Donde?
- ¿Para qué?
- ¿Por qué?
- ¿Con que?
- ¿Cuantos?

Por el tipo de información: dado la amplitud del conocimiento y multiplicidad de las actividades, ambientes y protagonistas, es conveniente la especialización, debiéndose compartimentar la información de acuerdo a ciertos parámetros:

- Informaciones técnicas: son inherentes al conocimiento acabado de todo acontecimiento o medio que facilite la acción humana.
- Informaciones de modalidades operativas u operacionales: son especialistas sobre modalidades operativas.
- Información preventiva: determina los espacios vulnerables para el delito y su concreción.
- Información de objetivos fijos y personalidades probables: son los puntos vulnerables para su protección y resguardo.
- Información judicial: es la emanada por el ámbito judicial.
- Información anti criminal: es la que se ocupa del crimen organizado.
- Información por tipo de delito: se especializa en uno o varios delitos.

7.11. Ámbito geográfico de la inteligencia

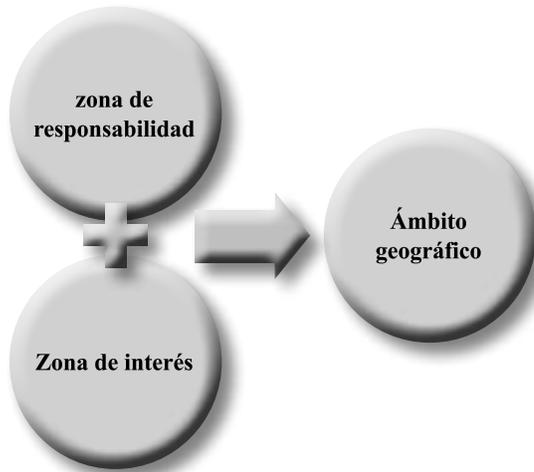
En prospectiva lo podemos definir como un marco de interés para la inteligencia, donde se debe tener en cuenta el espacio / el territorio y el componente humano.

Componentes:

- El fitozoogeográfico: es el espacio delimitado con contenidos que pueden ser naturales o artificiales (relacionados e interrelacionados entre sí).
- El biogeográfico: que es todo lo natural, estudio de la distribución geográfica de los seres vivos en el tiempo y el espacio.
- El antropográfico: que es el hombre y considerando su estado estático y dinámico, cuando se interrelaciona en las cuestiones sociales–económicas–políticas.

En estos ámbitos surgen diferencias de clases, razas, religiones, culturas, las cuales resultan generadores de conflicto o desviaciones.

Surge aquí el concepto de división que implica la partición del ámbito geográfico, lo que genera homogeneidad en cuanto a los componentes humanos en las características geográficas, por ello hay que identificar dos zonas importantísimas en prospectiva de la inteligencia: zona de responsabilidad y zona de interés.



Fuente: elaboración propia.

- Zona de responsabilidad: es el ámbito de competencia de cada organización. Tiene límites específicos y competencias específicas. En inteligencia es el lugar donde se desarrollan las actividades funcionales. Toda zona de responsabilidad tiene una zona de interés, y que influye en las actividades de la zona de responsabilidad.
- Zona de interés: es todo espacio, ente o cosa que se ubica dentro o fuera de la zona de responsabilidad que modifique, altere o imponga dinámica a la zona de responsabilidad.
 - Podemos seguir avanzando en el tema y clasificar las zonas de interés:
 - De concentración humana específicas (Ej. zona bancaria).
 - Se toman espacios físicos determinados. (Ej. estación de servicio lejana).
 - La detección de las actividades delictivas, reflejándolas mediante patrones, tendencias (mapeo criminal).

7.12. Efectos del medio ambiente

Influyen en las operaciones de seguridad privada y policiales, y en las posibilidades de delito, los deterioros se visualizan en los factores ambientales y la escasez de los medios.

Elementos Humanos: pueden contar con distintos tipos de indefensión y de seguridad.

- **Indefensión crónica:** son aquellos grupos que cuentan con potencialidad de riesgo crónica, teniendo seguridad mínima, por incapacidad defensiva (ancianos, niños, mujeres).
- **Indefensión ocasional o frecuente:** hablamos de jóvenes, incautos, desprevenidos; es decir que padecen indefensión ocasional o frecuente a raíz de su accionar.
- **Indefensión provocada:** son los hombres y jóvenes, que padecen indefensión provocada, al carecer en una determinada situación sin el apoyo de las fuerzas de seguridad.

7.13. Formas de Delito

Posibilitaran tener lo que se denomina el “umbral delictivo” en las zonas de responsabilidad; debiendo tener en cuenta lo siguiente:

- Denuncias registradas y no registradas.
- Delito dominante / Delito Raro, es el atípico en la (zona de responsabilidad) / Delito circunstancial
- Delito continuado, es el que se prolonga en el tiempo.
- Asentamiento de delincuentes / Presencia de Crimen Organizado.
- Modus Operandi estables o mutantes.

7.14. Aspectos a tener en cuenta: (algunas definiciones)

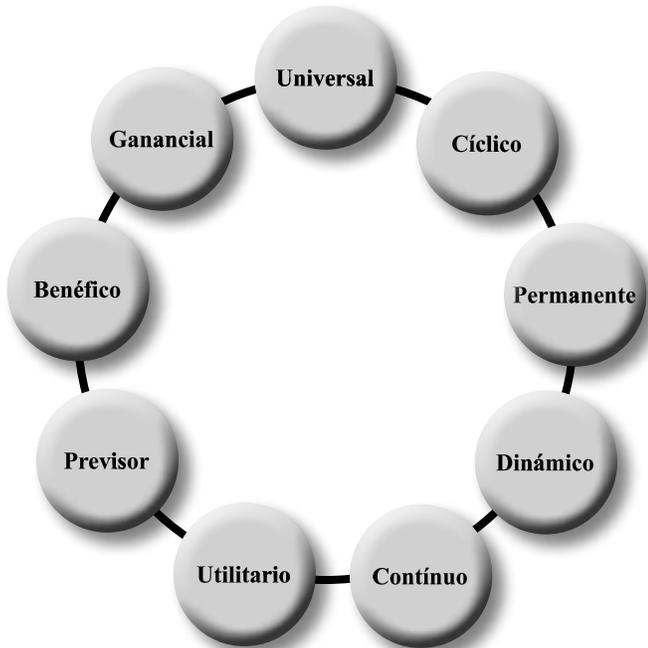
- Conocimiento: Cúmulo de saberes que permite el juicio.
- Juicio: Permite la división de las acciones entre el bien y el mal.
- Razón: Es la búsqueda de la verdad y recíprocamente la búsqueda del bien.
- Previsibilidad: Surge de la sucesión de acciones de forma estructuradas y continua, teniendo como base el conocimiento.
- Espionaje: Es la búsqueda de información en distintas fuentes a nivel extranjero, por parte de un agente secreto.
- Sabotaje: Es la acción de desarticular los medios y/o recursos de agentes peligrosos a nivel externo.
- Contra información: Implicar brindar información, de características y cantidades que deseamos, a personas u organizaciones que deseamos que cuenten con dicha información.
- Riesgo: Característica potencial de un hecho o daño, la planificación disminuye el nivel de riesgo o error.
- Peligro: Acción eminente de un hecho o daño
- Indicios: Toda acción o señal relacionada con la delincuencia o el ambiente en el que esta, cuya conformación o negación podrá orientar una investigación. Son términos aplicables al orden jurídico.
- Evidencia: Es lo que se logra constituir por medio de la sumatoria de indicios. Permite acceder a la prueba, semiplena prueba. Vías de aproximación:
 - Son todas las vías de comunicación que alimenten el campo de acción y que pueden ser vías de ingreso o egreso de la actividad que este fuera de la ley. En prospectiva es necesario la cartografía que posibilitará el desarrollo de un mapa de riesgo, que determinará los distintos lugares que a la postre pueden resultar vulnerables; y en inteligencia podemos citar como ejemplo lo siguiente:
 - rutas nacionales – rutas provinciales;
 - camino vecinal – camino rural – caminos;
 - autopistas – calles – avenidas locales;

7.15. Ciclo de la inteligencia en cualquier ámbito organizacional

Es una secuencia para el tratamiento de las informaciones, realizado a los fines de establecer un producto final, llamado Inteligencia, el cual no es la mera repetición de información.

Busca el conocimiento de las capacidades y debilidades de los actores y del escenario, destinado a la conducción para la toma de decisiones; implica un enfoque analítico y un destino claro.

Ciclo de la inteligencia:



Fuente: elaboración propia.

Características:

- Es universal: cumple los campos de actividades delictuales.
- Es cíclico: se renueva – se ratifica – se rectifica – se amplía o se descarta.
- Es permanente: no se ajusta a tiempo cronológico.
- Es dinámico: requiere renovación y actualización permanente.
- Es continuo: no admite interrupciones.
- Es utilitario: toda producción tiene destino de conocimiento.
- Es previsor: está dirigido a anticiparse a la acción delictiva.
- Es benéfico y ganancial: el conocimiento engrasa las posibilidades de eficacia y eficiencia.

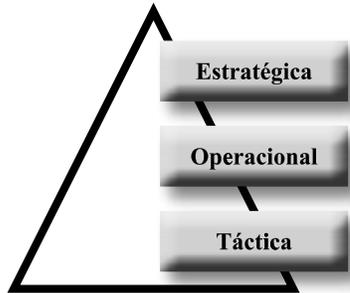
7.16. La inteligencia prospectiva como producto analítico: Inteligencia criminal

La inteligencia criminal está basada en información cruda –una gran cantidad de datos sin procesar- que puede estar relacionada con un homicidio, un fraude, un victimario, un sospechoso, etc.; es el aprovechamiento de información básica que proporciona conocimiento adicional respecto de las actividades criminales dentro de un proceso de investigación.

La inteligencia como producto analítico provee información que normalmente es desconocida por los investigadores y que puede ser utilizada como parte esencial de los esfuerzos en la aclaración y solución de casos criminales de cualquier naturaleza.

La inteligencia ofrece un apoyo invaluable a las fuerzas de la ley y el orden, y se constituye en una herramienta fundamental en la investigación criminal encubierta para combatir y erradicar el crimen organizado.

Los niveles de la inteligencia criminal son los siguientes:

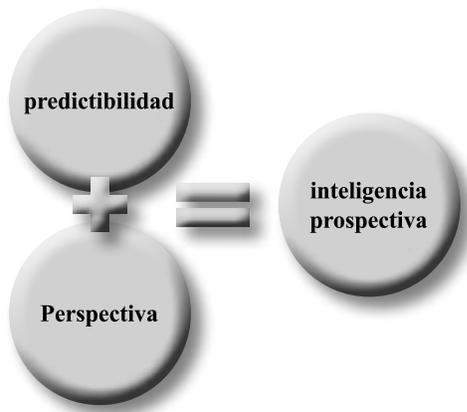


Fuente: elaboración propia.

También la inteligencia es utilizada para el desarrollo de análisis de predictibilidad con enfoques básicamente preventivos para diseñar estrategias de seguridad operacional y de tratamiento de ilícitos al interior de grandes organizaciones y prever futuros escenarios –prospectiva–.

La inteligencia está concebida para la acción, para la toma de decisiones y no sólo como meros reportes de cumplimiento de tareas.

El intercambio de inteligencia entre autoridades de seguridad (pública y privada) y de los órganos persecutorios de justicia es en realidad el corazón de esta disciplina.



Fuente: elaboración propia.

El elemento humano aquí presente se convierte en un analista, y sencillamente podemos definirlo, parafraseando a Steven Gottlieb, como un recurso humano que tiene la lógica de Sherlock Holmes, la sabiduría de Salomón, la paciencia de Job, las habilidades matemáticas de Einstein, la persistencia de Edison, la garganta de oro de Sócrates, y los conocimientos avanzados en computación, informática y equipos electrónicos de un adolescente.

8. Interpol³⁵

Para que triunfe el mal solo es necesario que los buenos no hagan nada

Edmund Burke

A continuación voy a transcribir algunos conceptos de la página oficial de interpol, para que tengamos en cuenta la ventaja que nos lleva esta organización internacional, pero también cómo podemos aprender y mantenernos informados y actualizados en el contexto mundial.



Nuestro nombre completo es Organización Internacional de Policía Criminal y somos una organización intergubernamental que cuenta con 194 países miembros. Ayudamos a la policía de estos países a colaborar entre sí para hacer del mundo un lugar más seguro.

Para ello, les facilitamos el intercambio y acceso a información sobre delitos y delincuentes. También les ofrecemos apoyo técnico y operativo de diversa índole.

¿Quiénes forman INTERPOL?

³⁵ Extraído de: <https://www.interpol.int/es>

La Secretaría General coordina nuestras actividades diarias de lucha contra distintos delitos. Dirigida por el Secretario General, trabajan en ella tanto policías como civiles. Está formada por las oficinas centrales en Lyon, un complejo mundial para la innovación en Singapur y varias oficinas satélites en distintas regiones.

En cada país, una Oficina Central Nacional (OCN) de INTERPOL actúa como punto de contacto para la Secretaría General y otras OCN. Las OCN están dirigidas por funcionarios de la policía nacional y, normalmente, forman parte del ministerio del gobierno responsable de las actividades policiales.

La Asamblea General es nuestro órgano de gobierno y reúne a todos los países una vez al año para tomar decisiones

8.1. Análisis prospectivo mundial

En relación a las palabras que hemos hablado anteriormente y que tienen que ver con anticipar el accionar delictivo, vemos como este estamento internacional tiene una visión macro, donde la colaboración, capacitación y valor intrínseco que poseen sus integrantes en contrarrestar el accionar de organizaciones mundiales especialmente de delitos tecnológicos, trata de personas, contrabando de armas de fuego, animales autóctonos u otras actividades ilegales, como también ubicar y detener a personas evadidas de la justicia de un país, logra buenos frutos cuando hay un bien común

Anticipar el futuro de la delincuencia

Es fundamental que todas las organizaciones se preparen para lo que el futuro pueda deparar. Si cabe más acuciante en el caso de los organismos encargados de la aplicación de la ley, que tienen el imperativo de diseñar estrategias policiales proactivas para combatir el abanico de desafíos planteados por las nuevas tendencias delictivas. A fin de elaborar unos planes bien documentados y orientados al futuro, las fuerzas del orden deben recurrir a métodos fiables que analicen no solo los delitos futuros, sino también las nuevas oportunidades, para poder entender mejor cómo inciden en la actividad policial.

INTERPOL está elaborando el primer análisis prospectivo mundial dirigido a las fuerzas del orden para ayudarles a interpretar las tendencias más destacadas que puedan tanto obstar como contribuir al desempeño de su actividad. El análisis examina el próximo panorama mundial desde la perspectiva de seis ámbitos clave:

Delincuencia ¿Qué nuevas formas está adoptando la actividad delictiva? ¿Para qué delitos del futuro *debería prepararse la policía*?

Organización ¿Qué legado y modelos organizativos obsoletos son los que mantienen a la policía y a los *organismos encargados de la aplicación de la ley en modo reactivo*? ¿Qué nuevos modelos organizativos se necesitan para crear sistemas de organización de la actividad policial y la aplicación de la ley más anticipatorios? ¿Cómo será la actividad policial del futuro?

Sociedad ¿Cómo están cambiando las sociedades en las que operan la policía y los organismos encargados de la aplicación de la ley? ¿Qué influencia están teniendo sobre la policía y los organismos encargados de la aplicación de la ley los cambios globales en las estructuras, los procesos y los resultados de la gobernanza?

Ambiente ¿Cómo podría afectar el cambio climático a la policía y a los organismos encargados de la aplicación de la ley? ¿Qué consecuencias de los problemas medioambientales, como las inundaciones o los incendios, deberían estar preparados para afrontar la policía y los organismos encargados de la aplicación de la ley?

Economía ¿De qué forma están configurando el futuro de la actividad policial y de las fuerzas del orden las tendencias económicas y financieras? ¿Qué indicadores económicos pueden usar la policía y los organismos encargados de la aplicación de la ley para prever la actividad delictiva?

Tecnología ¿Qué tecnologías pueden y deben adoptar la policía y los organismos encargados de la aplicación de la ley para mejorar su labor? ¿De qué forma podrían los delincuentes adelantarse a la policía y a los organismos encargados de la aplicación de la ley a la hora de adoptar las nuevas tecnologías?

Objetivos

- Presentar a la policía de todo el mundo el concepto de análisis prospectivo, así como otros métodos de previsión y prospectiva.
- Determinar cuáles son las tendencias y fenómenos clave que podrían incidir en el futuro de las fuerzas del orden.

8.2. Anticipar cuándo y cómo se producirán estas consecuencias

A continuación vemos como también internalizan conceptos y actividades ya vistas que tienen que ver especialmente con un mundo globalizado, donde muchas actividades ilegales no tienen fronteras, corren a la velocidad de la luz, o cuentan con contactos con varios países justamente para evitar el accionar de la justicia de un solo estado, para evitar ser detenidos, deportados o juzgados o diferentes trabas legales que plantean cuando quieren ser llevados a la justicia por parte de una Policía local.

Priorizar y localizar las tendencias identificadas y sus consecuencias, y crear distintos recursos para compartir los resultados con nuestros países miembros (tales como herramientas de análisis, fichas sobre tendencias, juegos de prospectiva).

Crear una biblioteca de datos de fuentes abiertas y de análisis prospectivos llevados a cabo en todas las regiones que sirva como base de conocimientos a escala mundial.

Desarrollo;

Recopilación de análisis prospectivos de fuentes abiertas ya existentes, elaborados por grupos de reflexión internacional y otras organizaciones;

Interpretación de las investigaciones existentes para determinar cuáles son, sobre la base de los ámbitos esenciales, las principales tendencias y fenómenos;

Promoción de las tendencias y fenómenos identificados en distintos foros policiales, como nuestro evento anual de estrategia llamado “STRATalks.

Realización por INTERPOL y otros especialistas de un análisis sobre las consecuencias de estas tendencias y fenómenos para la actividad policial, basado en nuestros programas prioritarios de lucha contra la delincuencia (el terrorismo, la ciberdelincuencia, y la delincuencia organizada y las nuevas tendencias delictivas).³⁶

36 Extraído de: <https://www.interpol.int/es/Como-trabajamos/Innovacion/Analisis-prospectivo-mundial>

9. Conclusión

Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.

Albert Einstein

No tenemos la máquina del tiempo de H.Wells, ni la Enterprise del Capitán Kirk, tampoco el De Lorean de Martin McFly en volver al futuro... Simplemente somos profesionales de la seguridad ciudadana integral, que sumamos la seguridad privada, pública y ciudadana utilizando herramientas de la prospectiva, ya que el futuro es: ¡Hoy!

Desconocer la prospectiva en nuestra tarea diaria, simplemente es un error, que puede hacer perder bienes y vidas humanas. Pero ese error es exponencial ya que esconder la cabeza cual avestruz bajo la tierra no evitará los problemas, generalmente los agravará.

Capacitar a nuestro equipo, estar actualizado, buscar información fidedigna, escuchar a la ciudadanía no solo es lo correcto, sino que nos permitirá ver con más amplitud nuestro mapa sistémico.

Aun realizando todos los pasos, y consultando todos los expertos analizando información podemos tener inconvenientes, pero seguramente serán mínimos y siempre tendremos un plan alternativo prospectivo.

Hemos visto un abanico de herramientas y distintas miradas, seguramente existes otras más simples y también varias con mayor complejidad.

En seguridad ciudadana integral, no nos podemos dar el lujo de descansar un feriado nacional, navidad o año nuevo, hay actividad los 365 días del año, pero conociendo esta realidad, podemos trabajar el presente para mejorar por el futuro.

Seguramente cometeremos equivocaciones, pero debemos reconocerlas, retroalimentar el sistema y seguir adelante. Pero estar desactualizados, no trabajar en equipo y con herramientas inadecuadas, nos hará cometer más y peores errores.

Tenemos una ventaja, miles de años de civilización, millones de situaciones pasadas, un presente conformado por profesionales con probidad, una sociedad para custodiar, y trabajar junto a ellos, todo por un futuro mejor.

Como dijo Peter Drucker: “La mejor manera de predecir el futuro es creándolo”.

10. Epílogo de un ciudadano común

No es quien seas en el interior, son tus actos los que te definen...

Bruce Wayne
(Batman inicia)

Cada mañana, cuando nos conectamos al mundo, un 70 a 80% de las noticias en radio, televisión, redes sociales están relacionadas directa o indirectamente a problemas de seguridad ciudadana integral.

La seguridad pública se encuentra en terapia intensiva, ante el avance de delincuentes y asociales, falta de políticas de Estado continuas en el tiempo, provocan retrocesos permanentes.

La seguridad privada se ha instalado en barrios privados, centros comerciales, escuelas y en las propias ciudades donde observamos casillas y castilletes de seguridad que antes estaban en el interior de bancos, en esquinas, dando cuenta de la falta de seguridad pública.

Este mapeo, nos indica que estamos equivocando el camino, como individuos, sociedad y estado. En los libros de lectura de la primaria veíamos imágenes de las pulperías donde el encargado atendía detrás de rejas, para estar a resguardo de robos, riñas y cualquier alteración del orden. Hoy estas rejas están en casas, farmacias, y cuanto local comercial esté abierto en horario nocturno y esto lo vemos, no solo en la periferia de nuestros barrios, ahora también en el centro de las ciudades más importantes.

Hacer prospectiva en seguridad ciudadana integral, no es un trabajo fácil, es labor de profesionales, equipos interdisciplinarios que buscan proteger bienes y vidas, asesorar a políticos o tomar decisiones en puestos jerár-

quicos. Las historias se repiten, solo cambian los escenarios y protagonistas, patrones, tendencias y retrospectiva, semejan cada vez más el futuro.

Que no deseemos observar lo que está sucediendo en el presente y lo distópico que puede ser el futuro es cómo encontrarnos cada vez más en el interior de la Alegoría de la Caverna de Platón. A veces quienes nos liberamos de las cadenas, y salimos al mundo exterior regresamos a tratar de salvar al menos mentalmente a quienes permanecen allí.

En la mayoría de los casos, nos tratan de locos o equivocados. De Platón a nuestros días, solo han pasado varios cientos de años, la historia simplemente se reitera, no una vez, sino casi a diario.

Por más que digan que no podemos salvar al mundo solo, quienes tenemos responsabilidades de padre, abuelo, docente y exfuncionario público: No tenemos otra opción.

Lo peor que podemos hacer, es no hacer nada.

El futuro comienza hoy, no mañana

Juan Pablo II

*El futuro del mundo pende del aliento de los niños
que van a la escuela.*

Talmud

Bibliografía

- Alma corazón y vida. El confidencial. extraído de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2021-06-02/merlin-dumbledore-magos-famosos-historia_3098311/
- Montbrun, A. (2004). Apuntes de la Materia Política Criminal. Mendoza: Universidad de Aconcagua.
- Beinstein, J. (2016). Manual de prospectiva. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación productivas.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Barcelona: Marcombo.
- Determinismo. Concepto definición determinismo Extraído de: <https://conceptodefinicion.de/determinismo/>
- El efecto mariposa. Extraído de: <https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2017/11/el-efecto-mariposa>
- El efecto mariposa y sus implicaciones estratégicas en el contexto organizacional(2012) Revista de Ciencias Estratégicas Ed. Universidad Pontificia Bolivariana Colombia
- Extraído de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151325816003.pdf>
- Escala de Likert.Extraído de: <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/escala-de-likert/>
- Escalante Gómez, E. y Caro Martín, A. (2006) Investigación y Análisis Estadístico en S.P.S.S. Mendoza: Ed. Facultad de Educación Elemental y Especial.
- Garrido V., Stangland, P. y Redondo, S. (2001). Principios de Criminología. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Gobierno Federal de México. Argumentación (2012). Secretaría de Educación

Pública. México.

Lineamientos para la Reconversión de la Policía hacia un modelo de Organización Inteligente Montbrun. A, extraído de:

http://www.albertomontbrun.com.ar/archivos/investigacion_montbrun_secyt_2007_2009.pdf

Lluvia de ideas Extraído de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/brainstorming-ventajas-de-hacer-una-lluvia-de-ideas-en-la-empresa/>

Montbrun, A. y otros (2004). Apuntes de la Materia Política Criminal. Mendoza: Universidad de Aconcagua.

Refranes españoles relacionados con el diablo (2020). Enforex <https://www.enforex.com/espanol/cultura/dichos-diablos.html>

¿Qué es un análisis F.O.D.A.? <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/#que-es-el-analisis-foda>

Del Bono, E. (2006). Seis sombreros para pensar. Buenos Aires: Paidós.

Universidad Nacional de Cuyo (2009). El 40 o 50% de los Policías no tienen secundaria o primaria completa. Extraído de : <https://www.uncuyo.edu.ar/prensa/el-40-de-los-policias-no-tienen-la-primaria-o-la-secundaria-completa>.

Universidad Nacional de Cuyo. Unidiversidad (2021). Preventores La materia pendiente es la capacitación. Extraído de : <https://www.unidiversidad.com.ar/especial-preventores-la-materia-pendiente-es-la-capacitacion>.

Salinas E. (2018). Estrategias de la Inteligencias Prospectiva en la Gestión de la Seguridad Ciudadana. Lima, Perú: Aleph impresiones.

Safir, H. (2004). Seguridad. Buenos Aires: Planeta.

Torre, O. (2007). La víctima del crimen. Buenos Aires: Dosyuna Ediciones

Torre, O. (2000). La investigación Criminal de homicidios seriales. Buenos Aires: Creart Publicidad.

Tzu, S. (siglo VI a.C.). El arte de la guerra. Buenos Aires: Grafico Editores.

Antecedentes del autor: Marcelo Fuentes Pérez

Área académica

- Técnico en Seguridad Pública. I.U.S.P.-UNCuyo-.
- Licenciado en Seguridad Ciudadana. Universidad del Aconcagua.
- Licenciado en Tecnología Educativa. Universidad Tecnológica Nacional.
- Magíster en Criminología. Universidad del Aconcagua.
- Titular de la Cátedra “Práctica Profesional” correspondiente a la Tecnicatura en Seguridad Ciudadana. Universidad del Aconcagua.
- Director de la Carrera de Seguridad Ciudadana Universidad del Aconcagua.
- Profesor de las diplomaturas y cursos.
 - Diplomatura Perfiles Criminales y su relación con la seguridad ciudadana.
 - Diplomatura Cibercrimitos sexuales.
 - Diplomatura Seguridad Privada.
 - Diplomatura Seguridad ciudadana integral.
 - Curso Comunicaciones para vigiladores de empresas de seguridad privada.
 - Curso supervisores para vigiladores de empresas de seguridad privada.
 - Curso de REPRIV inicial-nivelatorio.
 - Curso de espectáculos deportivos-Diversión Nocturna para empresas de seguridad privada.

Área profesional

- Comisario General Retirado. Policía de Mendoza
- Integrante durante 14 años de la Patrulla de Rescate de Alta Montaña de la Policía de Mendoza con tres cumbres en el Cerro Aconcagua (6959mts).
- Instructor Nacional de Andinismo. Instituto Nacional del Deporte
- Guía Provincial de Trekking. Escuela de Guías de Alta Montaña, Cnel. Valentín Ugarte.
- Tres cumbres deportivas al cerro Aconcagua (6.962 m.) Máxima elevación del continente americano.

Libros del autor editados por la Universidad del Aconcagua

- Cien caminos para mejorar la seguridad ciudadana en Mendoza.
- Management y liderazgo estratégico en seguridad ciudadana.
- Ética profesional en seguridad ciudadana.

Antecedentes del escritor invitado: Roberto Marcelo Acosta

Área académica

- Técnico en seguridad público. Universidad Nacional de Cuyo.
- Licenciado en Seguridad Ciudadana. Universidad del Aconcagua.
- Mgter en Criminología. Universidad del Aconcagua.
- Docente de la Carrera de Seguridad Ciudadana. Universidad del Aconcagua.
- Diplomado en ciberdelitos sexuales.
- Diplomado en Perfiles Criminales.
- Diplomado en Prevención de adicciones en el ámbito laboral Universidad Tecnológica Nacional.

Área profesional

- Comisario Inspector @Policía de Mendoza.
- Especialista en Liderazgo Departamento de Estado D.E.A. EE.UU.
- Especialista en Lucha contra el Crimen Organización Departamento de Estado D.E.A. EE.UU.
- Investigador de narcóticos D.E.A. EE.UU.
- Especialista en Seguridad multidimensional en fronteras. Universidad Sao Pablo Brasil.
- Especialista Nacional Avanzado en la Lucha contra el Narcotráfico. 2012 SE.DRO.NAR.



Prospectiva en seguridad ciudadana integral



Siempre el ser humano ha tratado de indagar que sucederá mañana.

Hoy los profesionales de la seguridad ciudadana integral, podemos predecir el futuro, no como un astrólogo, ni un físico o matemático sino como algo más complejo: efectuamos análisis de patrones, tendencias, hechos, retrospectiva, datos matemáticos, estadística, escenarios futuros, tensiones sociales, parámetros, meteorología y otros datos de la situación que estamos trabajando para poder hacer simplemente *prospectiva*. Analizaremos qué herramientas están a nuestra disposición, y por sobre todo, algo muy difícil: hacer prospectiva sobre seguridad ciudadana integral, ya que no serán predicciones matemáticas o físicas, sino que nos internaremos en el comportamiento de la sociedad. Este escenario es cambiante, a veces distópico, pero por sobre todas las cosas, es tarea de profesionales con mucha teoría, mente abierta, experiencia práctica, trabajo en equipo y deseos de salvar bienes y vidas.



UNIVERSIDAD DEL
ACONCAGUA

ISBN 978-987-4071-52-4



9 789874 971524