

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

MAESTRÍA EN INTELIGENCIA ESTRATÉGICA NACIONAL

SIGLO XXI

TESIS DE MAESTRÍA

La gestión del error en el sistema de custodias de
funcionarios públicos y casos judicializados

Estudio de caso: Policía de la Ciudad de Buenos Aires.

Director: Dr. Jorge C. Szeinfeld

Maestrando: Lic. Walter P. Composto

Año 2018

ÍNDICE

ABSTRACT	4
<i>Palabras clave</i>	4
INTRODUCCIÓN	5
<i>Problemática de investigación</i>	5
<i>Hipótesis</i>	7
<i>Objetivos</i>	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
MARCO METODOLÓGICO	9
<i>Organización</i>	10
MARCO TEÓRICO	12
<i>Estado actual del conocimiento</i>	12
<i>Enfoques teóricos sobre el error humano y el riesgo</i>	12
CAPÍTULO 1 INTELIG. Y C.INTELIG. APLICADA A LA PROTECCIÓN	16
<i>Inteligencia como medio para minimizar el error</i>	16
<i>Contrainteligencia</i>	20
CAPÍTULO 2 AMENAZAS	23
<i>Amenazas de grupos organizados</i>	23
Barras bravas	27
Terrorismo	29
Atentados con explosivos	31
Otras amenazas	33
Factores potenciadores de conflicto	35
CAPÍTULO 3 EL TRABAJO DE CUSTODIA	37
<i>Finalidad</i>	39
Objetivos del grupo de protección	40
Principios de funcionamiento	41
Operaciones	43
Inteligencia de protección	47
Medidas de contrainteligencia	48
<i>Niveles de seguridad</i>	51
Anillos concéntricos de seguridad	52
Formaciones a pie	55
Método del reloj	59
Formaciones vehiculares	63
Composición interna de los vehículos más importantes de la cápsula	67
Ángulos de responsabilidad en el transporte vehicular	68

CAPÍTULO 4 MARCO LEGAL DE ACTUACIÓN DE LOS CUSTODIOS	69
	<i>El marco legal en nuestro</i>
<i>país</i>	369
Código penal de la Nación	789
Legítima defensa propia	70
Legítima defensa de un tercero	72
La prueba en la causal de justificación	72
Exceso en la legítima defensa	73
Código procesal penal de la Nación	74
Código procesal penal de la C.A.B.A.	74
Ley 5688 Sist. Int. de Seg. Pública de la C.A.B.A.	75
Resolución 389	77
Protocolo de actuación de unidades de protección	78
Protocolo de actuación nro.7	79
CAPÍTULO 5 GESTION DEL ERROR	80
<i>Clasificaciones basadas en características generales del error</i>	80
Fiabilidad	81
El sujeto en la fiabilidad global de los sistemas	81
Análisis de fiabilidad humana	82
Técnicas de Control cognitivo	83
El error y la fiabilidad humana	86
Influencia del estrés	88
Ley de mínimo esfuerzo	89
Evaluación de riesgo en el trabajo de la custodia	90
CAPÍTULO 6 ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN	92
<i>Universo de estudio</i>	92
<i>Tipo de muestreo</i>	92
<i>Muestra</i>	92
<i>Métodos de investigación</i>	93
<i>Procedimiento</i>	93
<i>Fuentes de investigación</i>	93
RESULTADOS	94
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXO	127
<i>Glosario</i>	127

ABSTRACT

La protección de un cargo público se vuelve estratégica cuando de ella depende la continuidad del sistema de gobierno como tal. Por lo que, si alguno de los funcionarios que lo ocupan sufriera algún tipo de atentado, esto bastaría para generar caos de todo tipo, social; político; económico; institucional; desconcierto y desconfianza generalizada; tanto más importante, cuanto más alto sea el nivel que ocupe en la escala de gobierno.

Evitar que esto suceda, es la misión de hombres y mujeres que se entrenan y preparan de manera exigente para cumplir funciones como custodia de funcionarios. No obstante, en alguna oportunidad, circunstancias internas, o externas que a veces escapan a su dominio, pueden llevarlos a cometer fallas, que pongan en riesgo en mayor o menor medida, la vida del protegido.

Encontrar que tipo de causas son las que pueden afectar la protección, desde la visión que tienen los protagonistas del cuidado diario de un protegido, es la intención de este trabajo, enfocándolo desde una perspectiva que abarque a la inteligencia y contrainteligencia como herramientas imprescindibles para el desenvolvimiento de estrategias de protección eficaz, sin dejar de lado el ámbito de la seguridad, ya que esta es el pilar que sustenta el sistema de custodia de funcionarios.

Palabras clave

Sistema; protección; custodia; protegido; inteligencia; contrainteligencia; amenazas; riesgo; prospectiva; gestión del error.

INTRODUCCIÓN

Problemática de investigación

La intención de este trabajo de investigación, será el aunar los conocimientos adquiridos en la Maestría, y aplicarlos en forma constructiva sobre el trabajo de custodia de funcionarios, relacionándolos a través del estudio de la captura y gestión de errores que se pueden presentar en el desarrollo de la función; ya que si bien en nuestro país los servicios de protección presentan un alto grado de preparación debido a que su entrenamiento y tácticas de acción responden a estándares internacionales y protocolos de seguridad preestablecidos, la realidad es que, el sistema de custodia, por distintas circunstancias podría verse vulnerado, poniendo en riesgo a la persona que se intenta proteger.

Ahora bien, ¿si por caso, en algún momento esto sucediera?, es decir, que por una circunstancia no prevista; falta de información adecuada; por una deficiente respuesta; por un procedimiento de protección mal aplicado, o que bien aplicado resultó ineficaz; en definitiva, por una falla en el *sistema de custodia*, un funcionario de gobierno de primera línea bajo protección, se viera afectado en su integridad o en su salud, dejándolo incapacitado para ejercer en adelante su cargo; sería seguramente, de total interés, conocer a fondo, cuáles fueron las causas que llevaron a que se produjera esa situación.

Es por eso que el presente trabajo titulado "*La gestión del error en el sistema de custodias de funcionarios públicos*", se propone ahondar en esta problemática que puede presentarse en el sistema de custodias, desde una mirada que asimila esta forma de protección, a la de una medida de seguridad de contrainteligencia, ya que la protección de funcionarios tiene por finalidad un conjunto de *previsiones y actividades de resguardo de un objetivo estratégico*,

toda vez que, no solo busca evitar que se dañe a una persona, sino también el cargo que ocupa, como una de las piezas fundamentales que conforman el engranaje del poder del estado, tratando que un potencial enemigo, oponente o cualquier otro interesado no habilitado, pueda acceder al conocimiento de su situación o intenciones, con el fin de provocar algún tipo de daño, conmoción o inestabilidad, que pueda influir en algún aspecto sobre la gobernabilidad.

Para su desarrollo, se tomó como caso de estudio a efectivos de la Policía de la Ciudad de Buenos Aires que realizan ese trabajo específico, a fin de encontrar parámetros de posibles riesgos en la protección de funcionarios públicos del área de gobierno.

Con la intención de lograrlo, desde la visión propuesta, se combinó el análisis documental de información bibliográfica sobre Inteligencia; Inteligencia estratégica; contrainteligencia; prospectiva; el trabajo de custodia; inteligencia aplicada a la protección; legislación sobre el caso; protocolos de actuación y trabajos sobre la gestión del error, con trabajo de campo (caso de estudio), mediante la construcción de una encuesta que se aplicó a un grupo de 175 efectivos, aproximadamente el 45 % del total de hombres y mujeres asignados a la Dirección General de Protección y Seguridad Gubernamental, que cubren 26 distintas custodias, para conocer –de forma anónima- cuál es la visión que tienen respecto de los interrogantes planteados en esta investigación, entre ellos: ¿Cuáles son los errores más frecuentes que pueden cometerse en el desarrollo de su función diaria?; ¿A que los atribuyen?; ¿De qué manera estos errores afectaron o podrían haber afectado al protegido?; ¿En qué medida los riesgos a que se vieron expuestos derivaron de fallas humanas o de otro tipo?; entre otros, que nos permita conocer la fuente primaria, para intentar determinar si existieron *causales internas o externas* que hayan promovido o facilitado la generación de errores en el desarrollo de su trabajo.

Se explicará además de que modo la información útil proporcionada por la inteligencia permite detectar las amenazas, y las medidas de contrainteligencia

que se aplican, se tornan fundamentales para evitar situaciones que sorprendan al grupo de protección, poniendo en riesgo al protegido.

Con todo, poder arribar a una conclusión que muestre, de que manera se podrían modificar los aspectos negativos que se hallaren, para encontrar una forma que permita prevenir futuros incidentes, que eviten que se vean afectados tanto los protegidos, como el propio grupo de protección.

Hipótesis

La hipótesis será: *“Los recursos humanos de la Policía de la Ciudad de Buenos Aires que trabajan como custodia, adjudican los errores en su actividad de protección, a factores externos antes que internos o personales”.*

Objetivos

Objetivo general

1-Analizar la Gestión del Error en el sistema de custodia de funcionarios públicos, por parte de efectivos de la Policía de la Ciudad de Buenos Aires.

2- Explicar como la inteligencia en sus tres aspectos, estratégico, operacional y táctico aplicada a la protección, se torna fundamental para minimizar errores en el desenvolvimiento de un sistema de protección de funcionarios.

Objetivos específicos

- Describir factores internos y externos que puedan facilitar el error en el sistema de custodia.

- Definir el grado de incidencia que estos factores pueden tener en la comisión de errores.
- Determinar la importancia de la producción de inteligencia y contrainteligencia como herramientas de prevención de vulnerabilidades en la protección.
- Identificar cuáles son las amenazas que desde el punto de vista estratégico debieran tenerse en cuenta como posibilidades de conflicto, que podrían afectar a los protegidos.
- Analizar si existen deficiencias en el protocolo de actuación que rige en la fuerza, que pueda llevar a cometer errores de procedimiento.

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo con el objetivo de la investigación se llevará a cabo un estudio explicativo y descriptivo (Hernández Sampieri et al., 2004), con exposición y análisis de información bibliográfica y revisión teórica de casos de error en el sistema de custodia a funcionarios.

Se trata de una investigación empírica que se apoyará en el uso de técnicas de metodología cualitativa y cuantitativa. La parte *cualitativa* estará determinada por el análisis de documentación teórica preexistente acerca de inteligencia y contrainteligencia aplicada a la protección; Amenazas a las que se puede ver enfrentado un grupo de protección; la especificidad del trabajo de custodia; legislación sobre el caso; protocolos de actuación y trabajos sobre la gestión del error, que puedan aplicarse al personal asignado a la tarea de custodia.

La parte *cuantitativa* estará determinada por la aplicación de una encuesta anónima a 175 efectivos que cumplan con la tarea de protección de funcionarios, a fin de conocer si éstos aplican el marco legal de actuación de los custodios y cuáles son los errores más frecuentes que se producen durante su trabajo.

La presente, también será una investigación explicativa, porque no sólo describirá la actividad de Inteligencia aplicada a la protección; la situación general del sistema de custodia y la gestión del error dentro de él, sino que, además, intentará encontrar las causas internas y externas que surjan, proponiendo alternativas, que permitan evitar estos sucesos.

Organización

El trabajo está dividido en capítulos. El primero, tratará sobre inteligencia y contrainteligencia, mostrando de qué manera intervienen en el trabajo de protección.

En el segundo, desarrollaré las posibles amenazas nacionales e internacionales que los grupos de protección deben tener en cuenta para desarrollar sus planes de operaciones tácticas y contramedidas.

En el tercero, mostraré como, teniendo en cuenta esas amenazas, se delinea la forma en que se protegerá al funcionario público, adaptando el sistema de custodias, para brindar la mayor seguridad posible al protegido, destacando solo alguno de los aspectos más significativos de la tarea, por lo extenso del tema; no obstante, por encontrarlo necesario y relevante, ya que se entiende como una actividad poco conocida. Dentro de él, se explicará la importancia de la “inteligencia protectiva”¹ y como se aplica como método de anticipación de las amenazas a las que puede verse sometido un funcionario y se describirán las medidas de contrainteligencia que el grupo de protección efectiviza para contrarrestarlas.

En el cuarto capítulo describiré cuáles son los resguardos legales por los que el custodio puede defender a su protegido, analizando las normas de los códigos de fondo y forma y leyes que son de aplicación ante esta situación. Además, haré una descripción de los protocolos de actuación que rigen la

¹ La palabra “protectiva” no existe en el diccionario de la Real Academia Española, es una expresión propia de la jerga dentro de esta actividad.

actividad comparando el de la Policía de la Ciudad con el de otra fuerza, para encontrar similitudes o diferencias en las formas de procedimiento.

El capítulo cinco, analizaré los enfoques existentes sobre la gestión del error, que servirán para evaluar cuál de ellos se adapta en mejor medida para explicar los posibles errores que pueden cometerse en el sistema de custodia de funcionarios.

Para la comprobación de la hipótesis y de los interrogantes secundarios, se exhibirán los resultados de la encuesta de investigación en el capítulo sexto.

Luego, desarrollaré las conclusiones a las que he arribado y presentaré la bibliografía consultada, junto con un glosario de términos utilizados en la especialidad de custodia.

MARCO TEÓRICO

Las disciplinas en las cuales se inscribe el desarrollo de este trabajo son: la Seguridad; la Sociología y la Inteligencia, en sus tres aspectos, Estratégico, Operacional y Táctico.

Estado actual del conocimiento

Enfoques teóricos sobre el error humano y el riesgo

La mayoría de los escritos sobre el error humano y el riesgo en el trabajo y las organizaciones se focalizan en rubros muy sensibles, pues está en juego la vida humana: médicos, cirujanos, anestesistas, enfermeros, personal sanitario en general, pilotos de avión, conductores de transporte, operarios de máquinas pesadas. No obstante, no son muchos los trabajos que buscan las causas y condiciones que favorecen el error humano en el área de custodias. Por lo tanto, se repasarán los diversos enfoques que sirven de antecedente para pensar el error humano, especialmente, en la actividad humana productiva. Estos antecedentes, en mayor o menor medida, servirán de marco para pensar el tema en el trabajo de custodia de funcionarios.

El análisis del error humano, de la fiabilidad de nuestros actos es un tema de gran complejidad, en el que conviene tener presente que el ser humano actúa siempre por y desde un gran número de variables personales, organizacionales, situacionales y/o ambientales que a menudo imposibilitan la determinación definitiva de las causas. (Sebastián, 2002); por lo que hablar de prevención del

error humano y sus consecuencias, significa también hablar de la relación existente entre normas y comportamientos.

Como definición se tomará la de Sanders y Mc Cormick de 1993 sobre el fallo o error humano “una inapropiada y no deseada decisión o conducta humana que reduce o tiene el potencial de reducir la efectividad, la seguridad o el rendimiento del sistema”.

Un tema recurrente, es el error humano como parte del factor humano presente en cualquier sistema. Debe hacerse una distinción entre distracciones y actos intencionales erróneos basados en conceptos equivocados. La larga y difundida tradición que focaliza en los actos inseguros – errores y violaciones procedimentales- es un tema que compete a todas las actividades que presenten un grado importante de complejidad, entre ellos, el personal de seguridad.

Este enfoque centrado en la responsabilidad de la persona en la comisión del error, se apoya en la idea de que el error emerge primeramente de procesos mentales desviados: olvido, falta de atención, negligencia y torpeza (Reason, 2000). Para evitarlos, existen contramedidas que buscan reducir la imprevisibilidad de la conducta humana. Estos métodos incluyen campañas públicas que apelan al temor de la gente, redacción de procedimientos, medidas disciplinarias para la acción negligente, amenaza de litigio, capacitación, generar sentido de responsabilidad e incluso de vergüenza.

El problema es que quienes adhieren a esta escuela centrada en la persona tienden a tratar a los errores como cuestiones morales, asumiendo que las conductas inadecuadas son la acción de personas de baja calidad moral, lo que los psicólogos denominan el sesgo del “mundo justo”.²

² Malvin J. Lerner (1982) padre de la Teoría del Mundo Justo, afirmaba que las personas: “tienen una necesidad de creer que viven en un mundo donde cada uno, generalmente, obtiene lo que se merece. Se manifiesta, en forma de sesgo cognitivo, en la idea de que a las personas buenas tenderán a pasarle cosas buenas y, por el contrario, a las personas malas tenderán a pasarle cosas malas.

Por otra parte, tenemos un enfoque sistémico que afirma que los humanos son falibles y que el error es una variable esperada, incluso en las mejores organizaciones (Reason, 2000). Los errores son vistos como consecuencias antes que, como causas, y tienen su origen no tanto en la perversión de la naturaleza humana como en factores sistémicos de nivel superior. Esto incluye errores de diseño en el lugar físico de trabajo o errores de diseño en los procesos organizacionales que los ocasionan (Moray, N., 1994).

Las contramedidas en este enfoque se basan en el conocimiento de que no podemos cambiar la condición humana, pero sí podemos cambiar las condiciones bajo las que los humanos trabajan.

Una idea central es la de defensas o barreras del sistema, sobre la que desarrollare posteriormente (Acevedo y Satizábal, 2016). En nuestro caso, es dable enfocar nuestra perspectiva de investigación desde el sistema de custodias, y dentro de él, desde sus subsistemas que son los grupos de protección. Por ahora diremos que todos los sistemas y tecnologías que habilitan el riesgo poseen también barreras y salvaguardas. Cuando ocurre un evento adverso, lo importante no es a quién culpar, sino conocer por qué y cómo fallaron las defensas.

No obstante, el enfoque colocado en las personas sigue siendo la tradición dominante en materia de análisis del riesgo y los errores. Responsabilizar a las personas es emocionalmente más satisfactorio que apuntar a los sistemas y a las instituciones que tienen cierta neutralidad valorativa. Las personas en cambio son vistas como agentes libres y racionales capaces de elegir entre modos de conducta seguros e inseguros. Si algo sale mal, resulta obvio que un individuo (o grupo de individuos) deben haber sido responsables.

La búsqueda de deslindar los actos inseguros de individuos, de la responsabilidad institucional, está en el interés de los gerentes de organizaciones (Rosado-Bretón y Martínez-Soriano, 2005). Es también algo

conveniente desde el punto de vista de la ley, que asigna a los individuos responsabilidades por sus acciones y omisiones.

Sin embargo, el enfoque que coloca el foco en el individuo presenta muchos vacíos teóricos y prácticos. Aunque algunos actos inseguros en cualquier esfera, pueden ser notorios y no generar dudas sobre su responsabilidad, la mayoría no lo son. Por ejemplo, en la aviación cerca del 90% de los errores de calidad fueron juzgados por las juntas de investigación de accidentes aéreos como fuera del ámbito de la responsabilidad individual.

Al respecto, se estima que una administración eficiente del riesgo depende de establecer una cultura del reporte. Sin un análisis detallado de los incidentes, los accidentes y los casi accidentes, no existe una forma de descubrir trampas recurrentes o de descubrir dónde está la frontera de la seguridad (the edge). La confianza es un elemento central en una cultura del reporte y ésta requiere de la existencia de una cultura justa, donde exista una comprensión de por dónde trazar la frontera entre acciones responsables o carentes de responsabilidad. La ingeniería de una cultura justa es un componente necesario de una cultura segura.

Otro serio problema del enfoque personal, es que al focalizar en los orígenes individuales del error se aíslan las acciones inseguras de su contexto sistémico (Donaldson et al., 2000). Como resultado, dos características del error humano tienden a ser pasadas por alto. En primer lugar, generalmente los mejores profesionales cometen los peores errores, el error no es monopolio de un reducido grupo de personas desafortunadas.

En segundo lugar, antes que ser aleatorio, los equívocos tienden a seguir un patrón de ocurrencia. El mismo conjunto de circunstancias pueden provocar errores similares, sin importar qué personas participan.

La búsqueda de mayor seguridad se ve seriamente impedida por un enfoque que no persigue identificar y remover las propiedades que provocan el siniestro dentro del sistema como un todo mayor.

CAPÍTULO 1

INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA

Inteligencia como medio para minimizar el error

En una organización la falta de comunicación o información, el abandono de estándares, funciones o jerarquías trae aparejado el aumento de entropía³ A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la neguentropía, o sea la información como medio o instrumento de ordenamiento del sistema.

Ateniéndome a este concepto, y para evitar el aumento de entropía dentro del sistema de custodias, entra en juego la inteligencia, entendida como un proceso sistemático que busca establecer nuevas situaciones derivadas del análisis de información, intentando encontrar relaciones de causalidad que antes no se conocían para identificar riesgos y oportunidades.

Esto es lo que distingue a la inteligencia de otras disciplinas, el descubrimiento de nuevas relaciones ocultas en la información, y aunque estas,

³ Entropía: característica propia de los sistemas, junto con la recursividad, sinergia, homeostasis y retroalimentación.

no suele tener la misma robustez metodológica del método científico, debido a que la información suele presentarse contradictoria, limitada e imperfecta, (Hendrickson, 2008) no obstante, se espera que el analista de inteligencia pueda explicar los secretos que esta esconde, para transformarlos en líneas de acción, pese a que el ritmo de los acontecimientos, en muchos casos, contemple escenarios futuros.

Ahora bien, es dable destacar que existen algunas confusiones, ya que podemos hablar de inteligencia como *producto* o como *proceso* (Tello Peón y Villareal Diaz, 1998). En el primero de los casos, es el producto el que contiene análisis y líneas de acción necesarias para afrontar un riesgo relevante.

Como *proceso*, se entiende que deriva en la elaboración de un producto de inteligencia. En la realidad es posible utilizar el concepto en ambos sentidos, aunque lo más importante respecto a confusión, es no caer en la que deriva de no reconocer los distintos niveles de inteligencia, cuales son: *operacional; táctica y estratégica*.

Este es un aspecto importante en el tema que nos ocupa, ya que, en el sistema de custodia, pueden aplicar estos tres niveles, de manera circunstancialmente distinta y para ello es posible entender sus diferencias proyectando cada uno de los conceptos sobre tres dimensiones, a saber: su *objetivo; el horizonte temporal y el nivel de impacto*. Por ello se define:

Inteligencia táctica

Objetivo: ejecución y acción

Tiempo: corto plazo (reacción inmediata)

Impacto: bajo

El nivel más común de inteligencia, Este nivel de análisis apoya a los oficiales del área de protección, en la toma de acción en casos específicos, en orden a lograr los objetivos de la ejecución de planes tácticos.

En este caso, el ambiente que está bajo examen es de micro-nivel, donde los decisores son los investigadores individuales o pequeños grupos, abordando amenazas locales. Esta es la forma más dominante de análisis de inteligencia en todo el mundo.

En la faz policial, por ejemplo, la inteligencia táctica a menudo puede estar directamente ligada a la finalidad investigativa de efectuar un arresto y reunir evidencia para una condena.

En el área de protección, centrarse solo en la inteligencia táctica, no permitiría tener acceso a niveles más amplios y holísticos de inteligencia, que pueden proporcionar una mayor comprensión de los problemas a largo plazo, problemas que existen en escalas mayores que la de, por ejemplo, el comportamiento individual de un agresor.

Inteligencia operacional

Objetivo: específico (suma de operaciones)

Tiempo: mediano plazo

Impacto: medio

Es un segundo nivel de inteligencia que posee un horizonte más amplio, el organizacional. La inteligencia operacional es la creación de un producto de inteligencia que apoya a los jefes de área y directores de operaciones en la planificación de la actividad del despliegue de recursos para alcanzar los objetivos operacionales.

Este nivel de la operación, apoya a los decisores que comandan los equipos de protección, a decidir, por ejemplo, qué áreas de una ciudad que será visitada por un protegido, por su conflictividad, requiere más recursos humanos o materiales. Permite a los jefes de custodias más pequeñas, con recursos limitados, determinar las principales prioridades para las próximas semanas o meses, proporcionando una comprensión del panorama general de los problemas a largo plazo.

En términos de escala, está por encima de la inteligencia táctica, porque la inteligencia operacional está más preocupada con la identificación de las prioridades más urgentes para la reducción de conflictividad dentro de un área geográfica; sólo después de que un decisor determina prioridades, la inteligencia táctica será usada para apoyar los objetivos de ejecución propuestos.

Inteligencia estratégica

Objetivo: visión de conjunto, suma de tácticas y operaciones

Tiempo: largo plazo

Impacto: alto.

La inteligencia estratégica tiene como objetivo proporcionar conocimiento y comprensión de los patrones de comportamiento y el funcionamiento del ambiente y pretende orientarse hacia el futuro siendo proactiva.

Esta inteligencia es usada por los jefes y directores de alto nivel que son responsables de la planificación organizacional diseñada para impactar el desempeño. El producto de inteligencia estratégica busca influir objetivos organizacionales a largo plazo y contribuir a las discusiones de política, asignación de recursos, y estrategia.

Los límites entre la inteligencia operacional y estratégica tienden a desdibujarse en un grado considerable.

Por caso, con la excepción de los personajes solitarios que evitan cómplices, mucho infractor desestabilizante, es una combinación de actividad individual y acción cooperativa. Por ejemplo, un individuo opositor disconforme podría ser un objetivo potencial para un perfil de inteligencia táctica; sin embargo, puede que bajo determinadas circunstancias se alíe con otros grupos, para provocar mayor impacto en sus propósitos.

Un producto de inteligencia operacional podría ser capaz de estimar la magnitud de ese problema, y colocarlo en el contexto de otra actividad, permitiendo que un jefe de operaciones decida cuáles son las prioridades importantes para su contención.

Por otro lado, un producto de inteligencia estratégica detectaría la amenaza, usando las actividades del activista individual y sus asociaciones esporádicas, como un estudio de caso ilustrativo; promover un seguimiento de su situación para evaluar su evolución, para que en caso de que se torne peligrosa, o sus alianzas muten hacia grupos más radicalizados o internacionales, se empleen los resultados obtenidos del análisis como un producto estratégico que permita generar propuestas para cambiar, por ejemplo, protocolos de seguridad.

Esta diferenciación en un sistema dinámico como el de la protección de funcionarios de gobierno, es fundamental, ya que nuestros marcos explicativos son útiles generalmente, para predecir lo habitual, no lo irregular, por eso es que cada nivel tiene su importancia, su lugar y función.

Debe tenerse en cuenta que, *un servicio de protección guiado por Inteligencia* es un modelo, una filosofía de gestión, donde el análisis de datos y la inteligencia son el pivote para un marco de trabajo de toma de decisiones objetivas que facilite la reducción amenazas y de problemas, la disrupción y la prevención a través de la gestión estratégica y de conductas efectivas de aplicación de procedimientos que apuntan a identificar amenazas potencialmente serias.

Contrainteligencia

Durante las últimas dos décadas los investigadores se han planteado como posicionarse ante el vacío teórico de lo que significa contrainteligencia, frente al amplio desarrollo estructural y teórico de lo que es inteligencia (Quevedo, 2016)

En su concepción clásica, se encontraba relacionada con las actividades militares de los ejércitos, poniendo en ejecución medidas de seguridad tanto ofensivas como defensivas, para garantizar la protección de la información, del personal, equipamiento e instalaciones, contra cualquier acto de sabotaje u espionaje proveniente de una potencia extranjera, terroristas, o grupos disidentes. Atendiendo a esta concepción se destacaban dos elementos centrales en su actividad, cuales eran, la detección y la disuasión.

Con el tiempo y tras la caída del muro de Berlín, las actividades de contrainteligencia se vieron concentradas en evitar la penetración de las agencias de inteligencia, por otras agencias o grupos criminales.

La diferencia entre la concepción clásica, que centra su análisis desde la experiencia militar y la contemporánea, es que esta última, está relacionada íntimamente con la inteligencia estratégica; esto es, debemos comprender la contrainteligencia por su contraposición estratégica y no militar.

La contrainteligencia militar ha estado relacionada con medidas de seguridad ofensivas y defensivas; las ofensivas son aquellas que trataban de impedir que el enemigo obtuviera información o realizara actividades de espionaje, mientras que las defensivas trataban de ocultar información mediante, la disciplina del sigilo; seguridad en las transmisiones; camuflaje y encubrimiento, en suma, eran aquellas medidas que tomaba una unidad para protegerse por sí misma.

Es muy fácil confundir el rol de la *contrainteligencia* con el de la *seguridad* debido a que están *sumamente relacionadas* en el uso de métodos para garantizar la seguridad de material, objetivos, personal, etc. Sin embargo, el rol de la *contrainteligencia* va mucho más allá, pues incluye investigaciones sobre áreas donde hay sospechas sobre la fortaleza de la seguridad, por eso está vista como el lado defensivo de las acciones del sistema.

Abundando, en materia de seguridad, son las actividades que tienen por objeto defender, destruir, neutralizar y controlar mediante el salvaguardo de la información, el personal, el material; instalaciones y objetivos estratégicos; del sabotaje, actividades subversivas y operaciones de inteligencia hostiles de distintos actores, nacionales o internacionales que atenten contra la seguridad del estado.

Operaciones de *contrainteligencia* nos permitirán llevar a buen término las tareas de inteligencia, porque evitaren que otros servicios enemigos o grupos paraestatales obtengan información sobre la acción de nuestros grupos de protección, que están dirigidos a asegurar la seguridad de nuestros protegidos; la información; nuestro personal; comunicaciones, y las operaciones de inteligencia propias.

En nuestros días, existe una nueva definición de *contrainteligencia* que la entiende como “el estudio de la organización y el comportamiento de los servicios de inteligencia, de los estados extranjeros y entidades, y la aplicación del conocimiento que se obtuvo” (Ehrman, 2009).

Si en la concepción clásica la *contrainteligencia* estaba limitada a las actividades propiamente estatales, esta nueva, toma en cuenta a *actores no estatales* que realizan tareas de inteligencia y buscan afectar distintos intereses, no solo los de un estado.

Para completar esta visión, sería importante hacer hincapié sobre las amenazas con las que se enfrenta en su actividad cotidiana el hombre de seguridad que ofrece servicios de protección a funcionarios de gobierno. La

mayoría de los escenarios críticos que se presentan son urbanos; y En este contexto, han surgido a través del tiempo nuevos tipos de amenazas producto de la propia dinámica de la vida urbana y de una marginalidad suburbana en aumento, que generan diferentes fenómenos por fuera de la ley.

CAPÍTULO 2

AMENAZAS

Amenaza de grupos organizados

La violencia urbana y el delito han sido preocupaciones crecientes de los habitantes de las grandes ciudades, ya que han alcanzado niveles sin precedentes en muchas partes del mundo en desarrollo (Briceño-León, 2002).

Los escenarios donde no hay conflictos bélicos producen la amplia mayoría de situaciones violentas. Estas, especialmente en las grandes ciudades, resultan de una mezcla de delitos, violencia interpersonal, crimen organizado, comercio de drogas, violencia de pandillas, violencia social y violencia política (Decker, 1996).

No obstante, de manera creciente, la violencia social es identificada en nuestro país como una de las principales causas de violencia, una fuente de inestabilidad y una amenaza a la acción organizada del Estado, ya que muchos grupos que tienen relaciones diversas con el Estado, caen dentro de la categoría de *violentos*.

Siguiendo esta línea de pensamiento, en nuestro país, existen grupos que utilizan la violencia como modo no solo de expresión, sino también de reclamo a los gobiernos, los gobernantes y las instituciones, con medidas de presión intimidatorias que ponen en práctica en cuanto aparición pública se presente el funcionario al que identifican como el enemigo.

La evolución de la violencia social, exacerbada mediante el empoderamiento que los distintos gobiernos han fomentado en los últimos años sobre sectores que se presentan como más vulnerables, es un fenómeno a tener en cuenta.

Estos grupos, que conforman los movimientos sociales, por caso, desocupados; sin techo; extranjeros, y otros, movidos por un sentimiento de insatisfacción, promueven reclamos que en su mayoría son legítimos, lo que ha permitido que, aprovechando el poder de su movilización colectiva, y la agresión como conducta reactiva propia del sentimiento de frustración que poseen, hayan sido cooptados por organizaciones políticas, que los asisten logísticamente generando una simbiosis de mutua conveniencia, que orienta sus acciones contra opositores políticos, moviéndolos a exigir que el Estado mejore su situación, cuestionando el poder formal, a las instituciones y a los propios gobernantes, todo ello, mediante una coordinación sistemática, perfectamente organizada, conformando un entorno de alta conflictividad que se presenta como una amenaza para la seguridad de cualquiera de los funcionarios protegidos.

Por caso, se citan algunos de los incidentes que desde la asunción de este gobierno se vienen sucediendo con funcionarios de distinto nivel.

- 12/8/2016 el Presidente de la Nación M. Macri, es abucheado; no pudo terminar su discurso y arrojaron piedras y patearon su automóvil tras la salida de un acto en Mar del Plata.
- 28/12/2016 Un grupo de personas atacó el auto del Presidente Mauricio Macri antes de que el mandatario asista a un acto en Villa Triful, Neuquén, rompiendo a pedradas 2 vidrios.

- Episodio ocurrido en la localidad bonaerense de Tigre el viernes 16/6/2017 con “escrache” al Pte. De la nación y la Gobernadora Vidal.
- 19/7/2017 María E. Vidal insultada en Mar del Plata, mientras inauguraba un Metrobus.
- 16 /7/2017 el Ministro de Justicia German Garavano fue increpado en la ESMA.
- 20/6/2018 el Presidente Macri suspende su concurrencia al acto del día de la bandera en Rosario para “no hacerle el juego a los violentos”
- 26/4/2018 cien personas “escracharon” al Ministro de cultura de la nación Avelluto y al Ministro de educación porteño Avogadro en la inauguración de la feria del Libro en La Rural.
- 9/7/2018 “escrache” al Presidente Macri mientras daba un discurso por el día de la independencia en la casa de Tucumán.

Es dable destacar que estos sucesos organizados por activistas, se vieron apoyados por personas de distintos grupos sociales que se sumaron para manifestar su descontento.

Este particular caso de los movimientos sociales en busca de reivindicaciones, devenidos en grupos de oposición política, por la propia dinámica que tienen, se aprecia una evolución hacia la aplicación de métodos cada vez más violentos en sus reclamos, de los que, como se ha mostrado, son víctimas los funcionarios de gobierno de cualquier jerarquía. Este es un punto de especial interés para el despliegue de inteligencia estratégica, a través de *planificación prospectiva estratégica*.

La Inteligencia Estratégica es conocida como un proceso que dará como resultado un producto que será utilizado por las agencias del gobierno para formular políticas y ejecutar medidas; en nuestro caso, de defensa y seguridad a

largo plazo, buscando reducir los niveles de incertidumbre, identificando principalmente los riesgos y las amenazas para proveer al decisor, las bases que faciliten la toma de decisiones.

Cuando hablamos de planificación, lo hacemos sobre un proceso racional de toma de decisiones y de control, centrado en la asignación de recursos con respecto a objetivos fijos mediante un procedimiento sistemático y transparente. Sabemos que todas las instituciones y organizaciones públicas y privadas tienen que planear. La planificación nos ayuda a prever, a entender qué debemos hacer y en qué tiempo, sin improvisar, sin desperdiciar recursos ni realizar esfuerzos inútiles.

Por otro lado, la prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer, mientras la estrategia, nos dice como construir el futuro que más conviene. Por lo que se aprecia, la una sin la otra no tendría sentido.

La planificación prospectiva estratégica es la herramienta que nos permitirá obtener flexibilidad y capacidad de respuesta estratégica; capacidades y competencias dinámicas, porque nos permite pensar y planear escenarios. Esto nos obliga a reflexionar desde múltiples puntos de vista todas las posibilidades que se podrían presentar y cómo enfrentarlas, reafirmando la necesidad de generar un nuevo tipo de pensamiento: el pensamiento anticipatorio.

Por caso, estudios anticipatorios y de seguimiento a lo largo del tiempo para poder predecir desarrollos futuros sobre estos grupos cuyas metodologías de aplicación en las marchas tienen que ver, entre otras, con:

- Cortes en puntos estratégicos de ingreso a la capital, todos en el mismo momento;
- Ubicación en las primeras líneas de avance a mujeres y niños;
- Utilización de la táctica fascista del “escrache”

- Manifestación de proclamas de distinta índole, coordinadas, sin que una tenga que ver con la otra. (se juntan en un mismo punto, día y hora, una proclama por derechos de las mujeres, con otra de taxistas).
- Reclamos que van *in crescendo* en tono al punto que algunos se sostienen arrojando piedras o cualquier objeto a la mano, de forma cada vez más violenta,
- La aparición de personajes que prestan “seguridad” encapuchados y con palos, mostrando actividad de neto corte revolucionario.

La agresión como forma de expresión, es una conducta reactiva típica de la frustración que experimenta un gran número de personas insatisfechas, con la consiguiente irrupción escénica de personalidades marginales, alguna de ellas, con características de liderazgo y tendencia a la agresividad.

La situación socioeconómica conforma, además, una atmósfera de tensiones y conflictos caracterizada por la irrupción, cada vez más frecuentes, de movimientos sociales cuantitativamente relevantes.

Estudios anticipatorios, sobre estas estructuras sociales en particular, serían de amplísima utilidad, aunque esto hoy, *los grupos de protección de funcionarios no lo hacen*, dependiendo de agencias de inteligencia externas a la fuerza, que no siempre ofrecen los mejores resultados. A la vista está, la cantidad de episodios que no pudieron ser previstos.

Barrabravas

Las pandillas son entendidas como grupos intersticiales que se forman espontáneamente y luego se integran y se jerarquizan a través del conflicto (Rosenfeld et al., 1999). Para muchos autores, la inclusión de actividades

delictivas y violentas es útil para distinguir una pandilla de otros tipos de grupos siendo un fenómeno dominante en las ciudades de mayor tamaño.

Desde la década del 50', en nuestro país, un grupo asimilable, es el que se desprende de los escenarios deportivos conocido con el nombre de "Barras Bravas".

Nacidas dentro de las hinchadas de futbol, con el fin de alentar a sus equipos, con el tiempo han ido mutando para convertirse en grupos organizados y violentos.

Esta exacerbación, que llevó a su organización, tendría su origen en la muerte de un hincha, Alberto Mario Linker en el año 1958, tras un enfrentamiento con la policía, al final de un encuentro entre Vélez Sarsfield y River Plate. (Romero 1986).

Si bien en sus principios no formaban grupos numerosos, con el tiempo fueron creciendo y tomando mayor poder dentro de los clubes pasando a protagonizar hechos de violencia, que luego derivaron en actividades ilegales con la intención de obtener un rédito económico.

Entre estas actividades encontramos extorción a dirigentes y jugadores; venta de drogas; control de los estacionamientos y puestos de comida próximos a los estadios, regenteo de entradas para turistas, entre otras.

Tomando total consciencia de su poder, con una estructura jerárquica de conducción, han sido cooptadas para brindar servicios como fuerza de choque para dirigentes políticos y sindicales quienes las contratan para enfrentar a opositores en actos, movilizaciones o protestas.

Estos tipos de grupos descriptos, que ejercen su actividad a nivel local, en su modalidad de ser funcionales a intereses políticos, son los que representan mayor peligro para los grupos de protección, ante exposiciones públicas de funcionarios, ya que el nivel de organización que poseen requiere de previsiones

adicionales a las que se necesitarían ante una manifestación de tipo espontánea.

Una perspectiva nociva, es la que atribuye *más importancia a las motivaciones internas que a las influencias externas*. Un error común es sobreestimar los factores internos y subestimar los externos en la conducta de un gobierno o un actor no estatal. Al margen de las características personales y de las intenciones de los individuos, estos siempre actúan inmersos en entornos que influyen sobre su conducta.

Terrorismo

El terrorismo ha sido desde siempre un componente de la violencia política y se le debe aprehender como un instrumento de agresión, destinado a aniquilar o atemorizar al rival mediante el terror e intimidación de personas inocentes y no combatientes. (Witker Ivan, 2004).

Sin embargo, tratándose de un fenómeno de larga data, que, si bien no ha cambiado su esencia, exhibe en la actualidad cinco aspectos específicos que les otorgan un sello cualitativamente distinto a las etapas evolutivas previas: un creciente carácter transnacional; un poderoso basamento religioso y nacionalista; elevada frecuencia en el uso de suicidas; alta letalidad de los ataques y marcada orientación antioccidental, especialmente en los grupos fundamentalistas islámicos.

El terrorismo, en su sentido amplio, describe el uso de violencia intencionalmente indiscriminada como una forma de generar el terror, con el propósito de alcanzar un fin político, religioso o ideológico (Waldmann, 2007). Es usado para referirse principalmente a el ataque contra objetivos en tiempos de paz o en guerra contra no combatientes.

No es un fenómeno nuevo, es considerado una amenaza desde hace varias décadas, pero en la actualidad existe un vínculo cada vez mas fuerte

entre esta práctica y la religión musulmana y si bien nunca se había presentado con la intensidad y frecuencia actuales, su evolución paralela a la globalización, ha transformado su carácter, sus dimensiones, su capacidad de acción y con todo ello, la forma de percibirlo.

Entre los diferentes tipos de terrorismo, encontramos:

- 1) Terrorismo religioso: Llevado a cabo por grupos fundamentalistas, donde el fundamento religioso al ser dogmático, priva de cualquier tipo de inhibición al sujeto que ha de ejecutar el atentado.
- 2) Terrorismo político: Conducta delictiva violenta diseñada en primera instancia para generar ataques contra objetivos políticos ya sea personas o instituciones; miedo en la comunidad, o en un segmento de ella.
- 3) Terrorismo ideológico: Consiste en afirmar que el que no está conmigo está contra mí. apunta a propósitos políticos pero que exhibe un diseño para crear y mantener un alto grado de miedo para propósitos coercitivos.
- 4) Narcoterrorismo: El narcoterrorismo es la cooperación y alianza estratégica entre carteles del narcotráfico y grupos armados extremistas, así como otros grupos insurgentes o terroristas.

De manera creciente el terrorismo internacional se reconoce como una amenaza para la mayoría de los Estados. Hoy en día una gran cantidad de analistas manifiestan su preocupación por la amenaza del terrorismo islámico que generan tensiones en Arabia Saudita, Siria, Egipto, Palestina, Indonesia, Israel, Somalia, Jordania, Pakistán y otros países (Delmonte, 2012). Por su propósito manifiesto de combatir a los regímenes seculares aliados a occidente con grandes poblaciones musulmanas, dichos grupos son vistos como una amenaza a los objetivos de la política de consensos globales.

Si bien en nuestro país no existen antecedentes de atentados terroristas contra funcionarios, posteriores a los años de dictadura militar, estos no dejan de ser una posibilidad, que es considerada cada vez más, ya que, sí se tienen

antecedentes de terrorismo político/religioso en democracia, en especial en la modalidad de *atentados con explosivos*, como han sido el de la embajada de Israel en el año 1992 y el de la mutual judía AMIA en el año 1994.

Atentados con explosivos

Dentro de las hipótesis de atentado que pueden presentarse, la que utiliza explosivos como elemento para conseguir la muerte del dignatario, o para desarticular o neutralizar su grupo de protección, es quizás lejos de lo que se piensa, una de las formas preferidas por los criminales, a la hora de planificar un magnicidio.

Los motivos son simples:

- Es una forma de eliminación efectiva en el 90% de los casos, debido al amplio radio de acción que abarcan sus efectos.
- Es de fácil concreción por cualquier persona sin ser experto.
- El elemento que se hará explotar, es de fácil realización en forma casera y no hacen falta grandes conocimientos previos.
- Los materiales a utilizar para su construcción son de fácil adquisición.
- Es una forma de ataque poco esperado por las fuerzas de protección.
- Puede realizarse a distancia con mínimo riesgo para quien lo lleva a cabo.
- Es generalmente el tipo de atentado que menos huellas visibles deja para poder ser investigado.
- De realizarse en forma fallida (no siendo alcanzado el dignatario) igual Deja grandes daños entre allegados y custodios.

Algunos antecedentes internacionales:

- Atentado contra la vida de José María Aznar el 19 de abril de 1995, cuando un coche bomba con 40 kilos de explosivos estalló al paso del vehículo en el que se encontraba, siendo por aquel entonces líder de la oposición. El dirigente resulta ileso.
- Atentado contra la vida del presidente checheno Asian Masjádov, mientras viajaba en automóvil por las calles de Grozny con un artefacto explosivo que produce la muerte de dos de sus custodios; destrozos en varios coches de su caravana y lo lesiona en la rodilla el día 23 de julio de 1998.
- Atentado contra el presidente de Afganistán Hamid Karsai mediante el uso de un misil apuntado hacia el helicóptero en el que viajaba, que no dio en el blanco el 16 de setiembre de 2004.
- Atentado contra el 1er. Ministro Sirio Wael Al Halqi el 29 de abril de 2013 mediante un coche bomba que explota en un cruce de calles en el centro de Damasco. El funcionario sale ileso, pero mueren su acompañante y cinco personas, quedando además 15 personas heridas.
- El 13 de marzo de 2018 se produjo el ataque al convoy del 1er. Ministro palestino Rami Hamdallah y su jefe de inteligencia Majid Farjad en la franja de Gaza, donde resultan ambos ilesos y 7 personas de su comitiva, heridas con distintas lesiones.

Como se podrá apreciar el atentado con explosivos dirigido a dignatarios no es privativo de un grupo criminal determinado, o de alguna región, o de alguna ideología en especial, cierto es que existen grupos mundialmente conocidos que han utilizado histórica y tradicionalmente esta metodología, como ser ETA en España; IRA en Irlanda; HEZBOLLA en el Líbano; HAMAS en Palestina y AL QAEDA e ISIS en Medio Oriente, por lo que debe entenderse entonces como una posibilidad internacionalmente utilizada a través de distintas

épocas y perfeccionada en nuestros días con la difusión desde las redes informáticas; accesibilidad a determinados materiales y la popularización de la electrónica.

Ante la amenaza de este tipo de atentados, los grupos de protección de funcionarios de primer nivel, por caso, presidentes; primeros ministros, cuentan entre sus filas con especialistas en detección, lo que incluye perros detectores de explosivos, y en desactivación de artefactos terroristas.

La conciencia y la observación son funciones fundamentales de cualquier iniciativa de protección cercana y son el núcleo de la función de seguridad. Los especialistas en protección cercana están siempre escaneando el entorno y aplicando técnicas para identificar cualquier amenaza potencial o riesgos y aplicar las contramedidas necesarias para evitarla.

Otras amenazas

A los riesgos y amenazas tradicionales se le han sumado, desde el final del sistema bipolar, otras nuevas, de naturaleza transnacional, que, unidas a una serie de potenciadores, pueden incidir en el nivel de peligrosidad, o como factores de desestabilización, que son susceptibles de proyectarse sobre la seguridad de nuestros protegidos.

- **Conflictos armados.** siguen representando una amenaza capital para la seguridad aun cuando la interdependencia global ha influido en su morfología y disminuido la probabilidad de confrontaciones clásicas entre Estados. La mayoría de los conflictos son del tipo asimétrico, de 4ta. Generación o 3ra. Especie,⁴ de carácter violento y que hace un tiempo atrás, no se consideraban en ningún planeamiento estratégico.

⁴ Guerra de 4ta. Generación es una denominación dentro de la doctrina militar estadounidense que comprende la guerra de guerrillas, la guerra asimétrica, guerra de baja intensidad; guerra sucia, la guerra

- ***Crimen organizado.*** Es una entidad que se mueve por el beneficio económico, el control del mercado y /o del territorio sin perseguir una ideología política o social. Entre ellos narco criminalidad, lavado de activos, mafias, entre otros, que incorporan una serie de características como su naturaleza transnacional, opacidad, flexibilidad, capacidad de adaptación y de recuperación, así como su movilidad. El mundo del crimen organizado no está al margen de los grandes conflictos políticos, de hecho, las estrategias mundiales de las grandes organizaciones criminales influyen en estos acontecimientos, ya que el crimen organizado prospera en plena turbulencia política y económica. Debido a lo anterior poseen un potencial desestabilizador sobre estos ámbitos, que aumenta en Estados con estructuras de seguridad precarias. La situación más peligrosa a tener en cuenta es la denominada “agujero negro” (Makarenko, 2004) que se da, cuando convergen en intereses y actividades de grupos terroristas y grupos criminales internacionales, ya que la lucha civil interna se centra en mantener tanto el poder económico como el político.
- ***Inestabilidad económica y financiera.*** La seguridad económica se encuentra íntimamente ligada a las dinámicas cotidianas de las empresas, instituciones y personas, convirtiéndose así en un requisito esencial y parte integrante, por tanto, de la seguridad general y de la de los funcionarios en particular.
- ***Flujos migratorios irregulares.*** Los flujos migratorios, debido a las dinámicas que han experimentado en las últimas décadas y al incremento de su volumen, se han transformado en un fenómeno con implicaciones para la política de seguridad. Las diásporas étnicas han sido aprovechadas por diversas organizaciones criminales, para desarrollar redes transnacionales propias con las que se mantienen en contacto; ej.

popular; el terrorismo y el contraterrorismo, a demás de la propaganda con estrategias no convencionales de combate que incluyen la Cibernética, población civil y política.

los “Lobos solitarios”. Así, nuestro país, al igual que en el resto del entorno americano y europeo, se enfrenta a múltiples desafíos derivados del asentamiento de corrientes migratorias irregulares.

- ***Vulnerabilidad de las infraestructuras críticas y servicios esenciales.*** Los servicios esenciales, proporcionados en su mayor parte por las denominadas infraestructuras críticas, garantizan la seguridad de los ciudadanos, su bienestar social y económico, su salud o el mantenimiento de las funciones sociales básicas, así como el eficaz funcionamiento de las instituciones del Estado y las Administraciones Públicas. Por ello, la perturbación o destrucción de cualquiera de estos activos puede tener impacto directo sobre la Seguridad de los funcionarios que son siempre el blanco de las protestas.
- ***Ciberataques:*** El caso de Estonia resalta entre otros, cuando fue gravemente amenazada tras uno de los peores acontecimientos que se recuerdan en el país. El 26 de abril del 2007 tuvo lugar una oleada de ciberataques como respuesta a la decisión del gobierno de *retirar el monumento al Soldado de Bronce de Tallin*. Estos ataques se perpetraron desde distintos frentes, entre los que se encontraban peticiones de respuesta (ping) a un servidor web bloqueándolo, o el uso de botnets con los que se llevaron a cabo ataques de denegación de servicios (DDoS). También cabe destacar una serie de defaces a páginas web, borrando su contenido y colocando un mensaje propio. Fueron afectados bancos; el servicio eléctrico y el control de tránsito entre otros. El ataque duraría semanas, con diferentes objetivos: desde partidos políticos, empresas especializadas en comunicaciones, ministerios, incluso la presidencia y su parlamento. Como medida, el gobierno estonio bloqueó todo el tráfico internacional, dejando a Estonia aislada del resto del mundo. El 19 de mayo, los ataques cesaron, dejando la huella de una ciberguerra con una víctima clara, y un agresor sin rostro, lo que nos obliga a remontarnos a la estatua del Soldado de Bronce para entrar en la guerra de acusaciones. El ministro de exteriores estonio, Urmas Paet, acusó directamente al

Kremlin por los ciberataques, argumentando que los ataques provenían de direcciones IP de autoridades rusas.

Factores potenciadores de conflictos

La concepción del conflicto no es ajena al pensamiento social latinoamericano. Aún más, se puede decir que ella es intrínseca a la construcción de las ciencias sociales en la región, donde las diversas variables teóricas e interpretativas de la dinámica regional se transformaron posteriormente en el gran aporte que realizó América Latina al pensamiento social mundial. Eso, a merced de un conocimiento elaborado a partir de la propia constatación del conflicto, presente en nuestras sociedades desde la colonización.

Los llamados potenciadores son componentes del orden natural o social, generadores de desequilibrios, que, sin ser en sí mismos un riesgo o una amenaza, pueden desencadenarlos o agravarlos, con consecuencias imprevistas.

Representación de los factores potenciadores



Todos ellos, pobreza, desigualdad; extremismos ideológicos, desequilibrios demográficos etc., representan potenciadores de conflictos a nivel social, que, al actuar directa o indirectamente sobre grupos de alta conflictividad, pueden incentivar situaciones de repercusión mediante reclamos o descontentos sobre las medidas que al respecto tomen los funcionarios públicos, especialmente los del área de gobierno.

CAPÍTULO 3

EL TRABAJO DE CUSTODIA

La alta exposición pública a la que se ven sometidos los funcionarios de gobierno hace que puedan ser blanco de amenazas, entre ellas, alguna de las citadas en el capítulo anterior, que pueden poner en riesgo no solo su integridad física, sino también la del cargo que ocupan. Es por ello que los gobiernos por intermedio de las fuerzas de seguridad o en otros casos, fuerzas militares o

conjuntas, forman grupos de elite que se dedican exclusivamente a ofrecer protección personal durante las 24 hs. mientras conserven el cargo.

Para poder adentrarnos en la problemática específica, y por ser una actividad poco conocida, se entiende conveniente una explicación sobre los aspectos más destacados del desarrollo de esta tarea.

La protección de personas es una especialidad dentro del ámbito de la seguridad.

Se trata de un trabajo considerado de alto riesgo, que demanda personal; entrenamiento; tácticas de implementación y pautas de procedimiento distintas a las normalmente aplicadas en su tarea diaria por las fuerzas de seguridad.

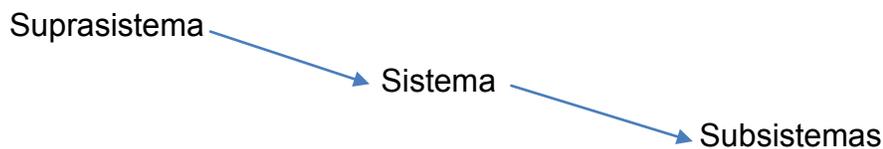
Esta distinción tiene sustento, si tenemos en cuenta que el integrante de un grupo de protección tiene la difícil tarea de proteger, a riesgo de su vida, no solo a personas que tienen alta exposición pública, como la que presentan los funcionarios de gobierno, sino también, el resguardo del cargo que ocupan.

En este caso, las posibilidades de ser víctima de amenazas o de ataques, pese a lo que se cree, es moneda corriente, por lo que el hombre dedicado a tareas de protección, deberá poder anteponerse a los hechos, siendo capaz de resolver situaciones de peligro que intenten vulnerar la integridad física e imagen pública, de su protegido, cuando esta se encuentre expuesta a riesgos y amenazas generadas por factores de descontento o violencia.

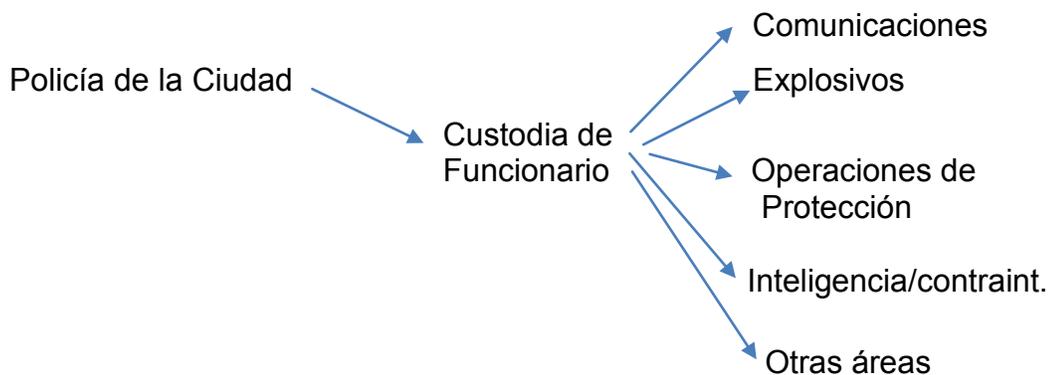
No obstante, el hombre dedicado a la tarea de protección, nunca está solo, sino que forma parte de un sistema, el sistema de custodia que, como todo sistema, no escapa a la generalidad de ser identificado por definición, como conjunto de elementos que guardan relación entre sí, que se mantienen unidos de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue un objetivo.

Tal la formulación, la llevo a cabo el biólogo Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972) en su Teoría General de los Sistemas, quien parte del punto de vista de lo global y lo integra con lo analítico, considerando que ambos aspectos son complementarios y forman parte de un sistema más amplio o suprasistema, hasta alcanzar el límite absoluto del universo.

Abundando un poco más, un sistema de referencia se encuentra dentro de una línea jerárquica compuesta por:



En nuestro caso de estudio podría asimilarse a:



Otro de los aspectos que determina la Teoría General de los Sistemas es el que establece que un sistema es una totalidad y que sus componentes y sus propiedades solo pueden comprenderse como funciones del sistema total; de lo que surge que un sistema no es una colección aleatoria de componentes, sino una organización independiente en la que la conducta y expresión de cada uno influye y es influida por todos los otros.

Seguidamente, se delinearán algunos de los aspectos más relevantes del desenvolvimiento de esta especialidad para que, siguiendo los lineamientos de este trabajo, conformen un corpus que coadyuve al análisis final al que se pretende arribar.

Finalidad

Como si fuera una contradicción, podemos partir desde el final. El fin último de una unidad de protección es *preservar la vida y la integridad del protegido*.

Para ello, se conforma un esquema de protección ejecutado por una unidad operativa denominada grupo de protección o unidad de protección.

La organización de un esquema de protección brinda la mayor seguridad de acción y respuesta porque asigna responsabilidades a cada hombre dentro del grupo de intervención.

Con esta capacidad se busca que haya menos oportunidades de que se concrete un ataque y más oportunidades de que se pueda mantener la seguridad del protegido.

Objetivos del grupo de protección

El objetivo *primario* de un esquema de protección es resguardar al protegido del daño físico y de situaciones que podrían poner en peligro su integridad o su libertad. Esto incluye situaciones graves como, por ejemplo, homicidio, lesiones, secuestro, o tan leves como una pedrada o un furtivo golpe.

El objetivo *secundario*, es defender al protegido del hostigamiento o situación que le genere vergüenza, cuidando su imagen. Esto ocurrirá probablemente cuando haya agresión verbal, o cuando se lancen elementos, entre otras; no obstante, el nivel de protección no debe disminuir

El grupo de protección es entonces, la *estructura orgánica* que nuclea a hombres y mujeres entrenados especialmente, afectados a una operación de protección,

Este grupo tiene *características propias* del sistema del que forma parte y *principios* que sustentan su funcionamiento delineados para que cada integrante opere como un engranaje donde todas sus piezas se complementen en función de un todo.

Características

Sinergia

Emerge del sistema mientras está en acción, funcionando como un todo y no como la suma del comportamiento individual de sus partes componentes.

Recursividad

Está compuesto de otras partes que son sistemas; lo que nos conduce al concepto de subsistema. Los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores.

Homeostasis o estabilidad

Es una característica de los sistemas complejos, denominada también resistencia al cambio, ya que retarda la implantación de las modificaciones al sistema.

Entropía

Es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad.

Retroalimentación

Se produce cuando la influencia de las salidas del sistema en el contexto vuelve a ingresar como recurso o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información reingresada. La retroalimentación es vital para llevar a cabo los procesos de control y mejora.

Principios de funcionamiento

Existen cinco principios sobre los que, como pilares, se sustenta la actividad de protección, estos son:

Principio de proximidad

El trabajo del hombre que conforma una custodia siempre debe llevarse a cabo a una distancia que le permita tener el control inmediato del protegido en todo momento.

Principio de cobertura

Los custodios deben atender y entender todo lo que sucede alrededor del V. I. P. (en forma periférica, 360°). Este estado de atención debe ser permanente en cada desplazamiento, ya que el factor más importante de éxito de un ataque es la sorpresa.

Principio de versatilidad

El grupo de protección debe estar entrenado y capacitado para poder responder ante cualquier tipo de emergencia que se presente, pudiendo, de ser necesario, ocupar la función de otro, sin inconvenientes.

Principio de información

Es la materia prima que denota la creación de conocimiento a través del análisis. Impacta en la toma de decisiones, con el objetivo de transformar la incertidumbre en oportunidad. En este contexto la relevancia de la información no depende de la dificultad para obtenerla, sino de su valor dentro de la estructura de conocimiento.

Principio de evacuación

Se manifiesta ante un peligro real e inminente, por lo que se pone en juego toda la capacidad operativa del grupo de protección. Es una situación de máximo riesgo para el V. I. P. donde no existe lugar para el fallo, ya que de ello depende la vida del protegido.

No obstante, el trabajo de protección no comprende solo lo que se ve, es decir, gente alrededor de una persona importante, que vigila los movimientos de su entorno y lo acompañan de un lado a otro; sino que, además, hay toda una logística de apoyo, que involucra gran cantidad de hombres y recursos que no se ven, que desarrollan su trabajo en un área que en la Dirección General de Protección y seguridad Gubernamental se denomina *Operaciones*.

Operaciones

Este subsistema, es el que se especializa en brindar apoyo logístico y operacional a todas las custodias de funcionarios que tiene a cargo la Dirección. Tiene a su cargo entre otras funciones, las tareas de inteligencia y contrainteligencia propias de la actividad de protección, que persiguen como fin, reducir los niveles de incertidumbre, identificando principalmente los riesgos y

las posibles amenazas, para proveer al jefe del grupo de protección información fidedigna que facilite la toma de decisiones sobre las estrategias y contramedidas que aplicará para la salvaguarda de su protegido, en cada caso particular.

Por este motivo, en un área de este tipo, el trabajo de reunión, análisis y difusión, propios del ciclo de inteligencia, es constante, ya que cada movimiento de un funcionario de primer nivel, por caso, Presidente; Primer ministro; o como en nuestro caso en la Ciudad, Vicepresidente de la Nación; Gobernadora de la Provincia de Buenos aires o el propio Jefe de gobierno de la ciudad, no queda librado al azar, sino que demanda el funcionamiento constante e ininterrumpido de toda una maquinaria de hombres y medios, al servicio de su protección, las 24 horas.

La tarea comienza con la adjudicación de la misión de custodia sobre un objetivo determinado. Lógico es suponer que no todos los funcionarios tienen el mismo grado de amenaza ni de exposición en relación a su función; por ello, se realiza un análisis pormenorizado de todos los aspectos de su vida personal, de la que, a partir de ahora, será parte su grupo de protección.

Este comprende entre otros: estudio de seguridad de su domicilio y alrededores; de su lugar de trabajo; los movimientos que realiza diariamente; los lugares a que habitualmente concurre; estudio de las rutas a estos lugares; la conformación de su grupo familiar; su condición de salud, si posee enfermedades crónicas; lugares donde se atiende; grupo sanguíneo; medicamentos que toma etc.

Una vez concluido, esta información se reúne en análisis con aspectos de su historia reciente; y se realiza un estudio de su situación política, religiosa; académica; partidaria; si ha estado en alguna oportunidad en conflicto con la ley; si tiene enemigos declarados; si ha sufrido amenazas y de que tipo; se analizan aspectos similares de sus parientes y amigos más cercanos y con el resultado, se determina el nivel de seguridad que se implementará en adelante.

Pero el trabajo no termina ahí, porque con cada movimiento distinto del habitual, llámese asistencia a reuniones con otros funcionarios; actos políticos, presentaciones públicas; inauguraciones; entrevistas periodísticas, viajes protocolares o familiares, etc. motiva nuevos planteamientos de seguridad que serán analizados con la antelación suficiente para permitir su implementación en el terreno.

El planteo de hipótesis de conflicto no es caprichoso, sino que resulta de la interpretación que realicen los analistas del área de Operaciones, de la información que por distintas fuentes se obtenga, la que luego de ser sometida a un proceso de análisis sobre la situación del protegido y su contexto, permita formular distintas *estrategias de protección* que serán aplicadas en cada caso.

En un país como el nuestro, donde la situación político social se complejiza día a día, y donde una noticia que toma estado público por la mañana puede transformarse en una cuestión de estado por la noche, las decisiones respecto de la seguridad de nuestros protegidos que se tomaron ayer, van a ser distintas de las que se tomen hoy, ya que las variables que intervienen para la previsión también se modifican, evolucionan y se manifiestan de forma diferente, por lo tanto, desde un planteo coherente, constituirán una herramienta importante para contribuir a reducir la complejidad e incertidumbre, independientemente de la importancia del conflicto, del espacio donde se desarrolle y del tiempo que se considere.

Este área adquiere así un rol fundamental, debido a que es la que realiza una verdadera *planificación estratégica*, entendida como una herramienta que nos ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias, definiendo los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados; por lo tanto, debe ser un proceso incorporado en la rutina de la toma de decisiones, como modo de anticipación para detectar, identificar, comprender, prevenir y contribuir a la resolución de los conflictos que se pudieran presentar intentando afectar al protegido, y a su grupo de protección.

Operaciones se encarga también de realizar informes previos, que son estudios de seguridad previos a una visita del V.I.P. a un determinado lugar.

A modo de ejemplo si un ministro debe asistir por agenda, a un acto en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, el día 10 de octubre, a las 20 hs.; con antelación debida, por ejemplo, dos días antes, integrantes de Operaciones, se acercan al lugar para determinar: Posibles rutas de desplazamiento; tiempos de arribo; distintas alternativas previendo cortes, piquetes, reparaciones, etc.; hospitales o centros asistenciales cercanos; lugar seguro próximo para llevar al V.I.P. en caso de un acontecimiento no esperado en tránsito, este puede ser una comisaría; una dependencia de las fuerzas armadas, etc.; se inspecciona además el lugar donde asistirá, si hablará en público, si existe escenario o tarima; si hay ventanas próximas, si hay edificios lindantes con ventanas que tengan foco en el V.I.P.; el tipo de evento al que concurre, la importancia del anuncio, si es que lo hace, etc.

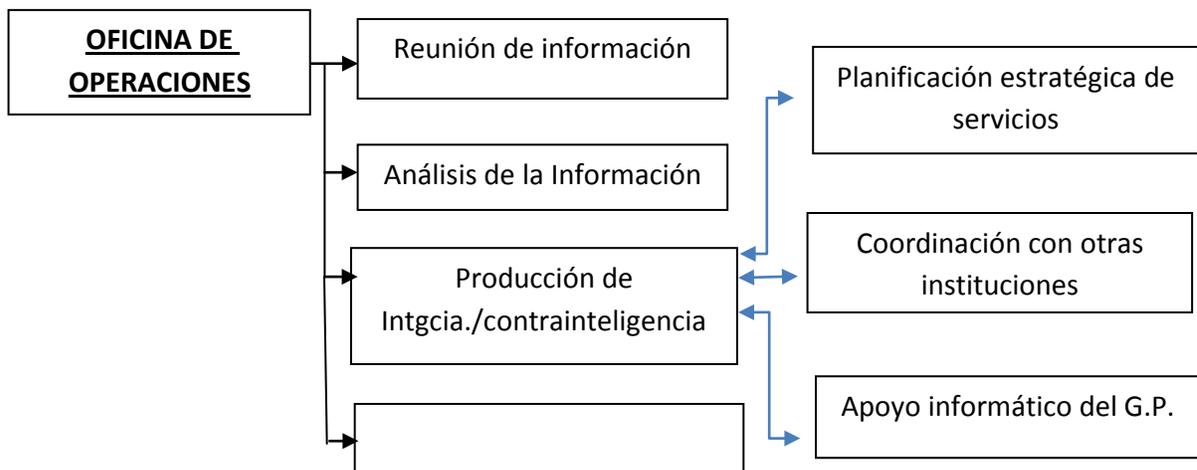
Todo este cúmulo de información se asocia con el contexto en el que va a desarrollarse; por caso, importancia de la situación social, (mayor o menor conflictividad) si existe algún grado de amenaza, lo que amerita la concurrencia de otras áreas, por ejemplo, grupos de contención; tiradores en puntos elevados (sniper); oficiales con motos para agilizar el tránsito; previsión de asistencia o cordón sanitario si se prevé posibles disturbios o si el protegido tiene algún tipo de enfermedad que suele desencadenarse ante situaciones de estrés; etc.

Este subsistema de Operaciones del que hablamos, esencialmente cuenta con un área de reunión, análisis y producción de inteligencia aplicada a la protección del funcionario; otra, dedicada a la planificación estratégica de servicios; coordinación con otras instituciones que pudieran brindar apoyo especialmente cuando las actividades se realizan fuera del ámbito capitalino; un área de contrainteligencia que resguarda y evita la fuga de esa información, promoviendo distintas medidas de seguridad para evitar posibles incidentes; y una meza de apoyo informático, que realiza “ciberpatrullaje” en redes sociales, y web profunda, en busca de certificar posibles amenazas.

Cuenta además con una base operativa denominada “Base Alfa”, donde un operador las 24 hs. tiene acceso a todas las cámaras con que cuenta la ciudad de Buenos Aires, desde donde monitorea situaciones referidas al tránsito; cortes y piquetes producidos por protestas sociales brindando un panorama en tiempo real a las custodias que se encuentran en desplazamiento de un punto a otro, ofreciéndoles alternativas sobre las distintas rutas seguras, que permitan un arribo sin inconvenientes al punto de llegada.

Además, se relaciona con otras fuerzas de seguridad para el intercambio de información y con entidades no estatales, tales como empresas de servicios públicos, todo en función de ofrecer el panorama más completo posible al grupo operativo de protección.

Para una mejor visualización se presenta un organigrama del área Operaciones.



Inteligencia de protección

Por principio, en la protección de personas, es más deseable tomar medidas proactivas que reactivas. Son necesarios el dominio de armas de fuego; tácticas especiales de desplazamiento, como así también habilidades de conducción especializada. Sin embargo, si finalmente se utilizaron estas

habilidades indica que se perdieron oportunidades de predecir y por lo tanto de prevenir una amenaza.

“Inteligencia de protección” es el ejercicio de acciones especializadas para la obtención y análisis de datos, producción de conocimientos que permitirán tomar decisiones que eviten la sorpresa sobre algún acontecimiento inesperado.

Para que un esquema de protección pueda predecir y prevenir un ataque debe *reconocer la amenaza*; esto incluye tanto las actuales como las potenciales.

Se denomina en la jerga de protección “inteligencia protectiva” (I.P.) a la adquisición, mantenimiento y análisis de la información sobre amenazas.

Objetivos de la I.P.

- Mantener un archivo integral de las amenazas específicas contra el protegido.
- Establecer un enlace diario con los servicios de inteligencia del país.
- Analizar, evaluar e informar al grupo de protección sobre las amenazas potenciales al protegido, basándose en la información disponible.
- Reconocer los indicadores previos al incidente: específicos por grupo (inteligencia); específicos por amenaza (vigilancia) y específicos por incidente (reconocimiento de ataque).

Tipo de información requerida por la I.P.

- ¿Hay amenazas específicas contra el protegido?
- ¿Causará la visita demostraciones de protesta por parte de individuos o grupos?

- ¿Ha habido últimamente demostraciones de grupos que perciben al protegido como una amenaza?
- ¿Existe algún nivel de amenaza contra los individuos con los que se reunirá el protegido?
- ¿Ha habido mucha cobertura de la prensa sobre la visita del protegido? ¿de ser así, cuál ha sido la reacción a ese anuncio?
- ¿Ha habido alguna amenaza contra el sitio que visitará el protegido?
- ¿Ha habido problemas laborales?; ¿Se despidió recientemente a algún empleado caracterizado?
- ¿Qué tipo de actividad delictiva existe en la zona de la visita?

Medidas de contrainteligencia

La contrainteligencia es el conjunto de acciones orientadas a prevenir, detectar y posibilitar la neutralización de aquellas actividades de servicios extranjeros, grupos o personas que pongan en riesgo, la seguridad de nuestros protegidos; objetivos o información.

Existen indicadores que demuestran la importancia de las operaciones de contrainteligencia en las unidades de protección, con el fin de identificar tipologías o clasificaciones de actores estatales o no estatales que buscarían obtener información privilegiada para sus objetivos. Debido a ello es que constantemente se aplican contramedidas de protección por las que: se modifican las rutas de traslado de los funcionarios; se cambian los horarios pactados para su arribo a un lugar determinado; se envían vehículos “señuelo” de la misma marca y característica que usa habitualmente el protegido sin que él esté dentro, se envían grupos adelantados con vestimenta informal a los lugares conflictivos para mezclarse entre los asistentes, etc.

En la actualidad, existe una nueva perspectiva que incorpora la utilización de instrumentos tecnológicos con el fin de contrarrestar las acciones ofensivas que se pudieran llevar a cabo; por caso desde la intrusión a una red informática, hasta la utilización del ciberespacio.

Por ello, existen agentes que se especializan en *hipótesis de crisis técnicas*, que, mediante contramedidas electrónicas, (barridos) que son tareas tendientes a efectuar el descubrimiento de algún micro transmisor oculto (micrófonos, cámaras etc.), monitorean constantemente los espacios de uso común, para evitar la fuga de información.

Actividades ilícitas de espionaje que un funcionario podría sufrir

Todos los funcionarios de gobierno, manejan información que en mayor o menor medida puede afectar de un modo u otro, distintos intereses.

Alguna de las posibilidades son las siguientes:

- Intervención telefónica. Mediante aparatos espías en paralelo, serie, capacitivos. Todas las variaciones de transmisores Infinity (telefonía convencional) y Cell-Finity (telefonía celular). Técnica de transformación del teléfono en un aparato espía ultra sensible al recibir una llamada con códigos especiales de activación de la bocina, ya que esta captura todos los sonidos y conversaciones dentro de un área alrededor del teléfono de 37m² aun estando colgado y/o apagado el teléfono, y las trasmite al que inició la llamada. Cualquier teléfono de línea convencional (intervenido y acondicionado para tal efecto) y todos los celulares incluyendo aquellos con capacidad de comunicación vía radio, tienen esta vulnerabilidad.

- Intervención de telefonía celular mediante radiofrecuencia, bluetooth o con programas espías infiltrados en el teléfono celular objetivo.

- Espionaje computacional (robo de identidad, fraudes bancarios y financieros, recopilación de claves, textos escritos, archivos y actividades personales).
- Escucha ilegal en instalaciones familiares, de oficina y de reuniones a través de micrófonos ocultos.
- Grabación clandestina de video a través de cámaras ocultas.
- Seguimiento y registro en bitácora de rutas y rutinas de personas o vehículos por medio de localizadores GPS satelitales y de radiofrecuencia.
- Alteración de líneas eléctricas, coaxiales y telefónicas para transmisión y recepción de audio a través de portadora de corriente. Esto permite escuchar una conversación en cualquier contacto eléctrico o coaxial en casas vecinas de su lugar de residencia.
- Captación de imágenes a larga distancia debido a la emisión de ondas electromagnéticas producidas por los monitores de computadoras.

Aplicando tecnología

Debido a esto es que se hace necesario la intervención de especialistas en contramedidas electrónicas que logren mitigar los riesgos que el manejo habitual de tecnología nos puede traer aparejado permitiendo:

- Conservación intacta de la integridad personal y familiar.
- Concentración absoluta en las actividades personales y comerciales sin preocupación de acecho a su entorno familiar o corporativo.
- Comunicación efectiva y segura en todo momento sin ningún riesgo de intervención clandestina.
- Confidencialidad en todas sus reuniones.

- Conocimiento y evaluación de riesgos reales con anticipación para planear objetivos y movimientos.
- Alta encriptación en todos los documentos e información sensible.
- Conocimiento efectivo de lealtad de familiares, empleados y de nuestro personal.

Niveles de seguridad

El nivel de seguridad es una categorización que se asigna en relación a la necesidad e importancia de la amenaza, conjugada con la relevancia del protegido; nivel de exposición y el cargo que ocupa. Puede variar ante situaciones contextuales que acontecimientos oficiales; sociales, o personales demanden en tres categorías a saber:

- **Baja seguridad**, se compone de 1 hombre, se la denomina *acompañamiento*
- **Mediana seguridad**, se implementa con 2 o 3 hombres, se la denomina *escolta*
- **Alta seguridad con 4 ó más hombres** llamada *custodia*

En cada uno de estos niveles se implementará un sistema de seguridad, distinto y ajustado al nivel de protección que se proveerá.

Dentro del nivel de Alta Seguridad el sistema de protección elegido es el denominado anillos concéntricos de seguridad.

Anillos concéntricos de seguridad

Para proteger a un funcionario o dignatario, se establecen espacios seguros rodeados por un perímetro de seguridad. Para ello es necesario

determinar zonas de incumbencia para cada integrante del grupo de protección, que permitan filtrar y restringir el acceso al protegido, sin quitarle en nivel de maniobra que necesite. Estas áreas se disponen alrededor de su persona, de manera concéntrica denominándose los anillos de seguridad.

Este método trabaja mediante la conformación de tres anillos concéntricos, denominados de adentro hacia afuera:

- Primero o interno
- Segundo o intermedio
- Tercero o externo

La cantidad de hombres que van integrando los anillos se va incrementando de adentro hacia afuera.

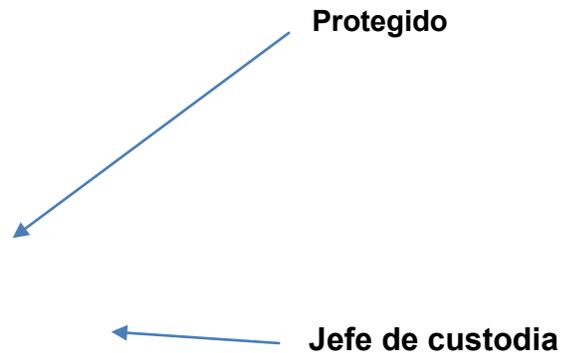
Los tres anillos permiten un control eficaz. Si alguien se desliza a través del anillo exterior la detección se produce en el anillo intermedio. Cada perímetro permite que puedan pasar un número progresivamente menor de personas. La formación del perímetro depende de la amenaza, si hubiere, y del personal disponible.

A modo ilustrativo se presenta un esquema del primer anillo interno donde se destaca la presencia del jefe de custodia en color más oscuro y del V.I.P. en color más claro.

Primer anillo o círculo interno

Esta es una forma de protección efectiva conformada por 5 hombres, representados en color celeste; más el jefe de custodia que se muestra en color

azul, inmediatamente detrás del protegido. Esta imagen representa al V.I.P. en color blanco, y todo el grupo con dirección hacia adelante.



Segundo anillo o círculo intermedio

Esta forma de protección resulta adecuada ante situaciones que presenten alta exposición del protegido en un medio con alta asistencia de personas, en general en lugares abiertos, ya que está conformado por 10 efectivos, más el jefe de custodia. Puede integrarse en un 100 % por el grupo de protección o complementarse con elementos de fuerzas de seguridad del lugar que se visita.

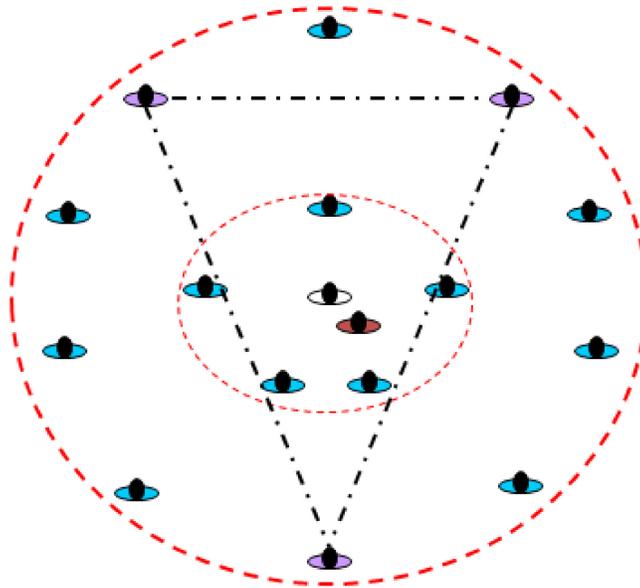
A modo de ejemplo la constitución de este grupo podría estar dada de la siguiente manera:

70% Integrantes del grupo de protección;

30% personal de seguridad local

En la siguiente representación, el jefe de custodia aparece en color rojo; se representan los dos anillos de seguridad, y se muestra un triángulo imaginario

sobre los 3 hombres que guiarán los movimientos del grupo, ante una situación inesperada.



Tercer anillo o círculo externo

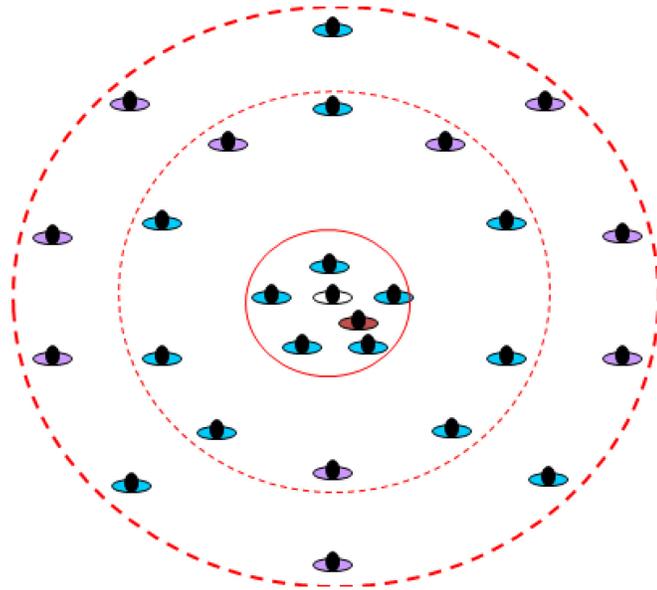
De la misma manera que el anterior y solo desplegable ante un nivel de seguridad extrema, este conjunto de hombres deberá moverse como una masa uniforme junto con el V.I.P.

Seguramente se creará que implementar este nivel de seguridad no es habitual; sin embargo, al ser de práctica en lugares abiertos y ante una gran afluencia de público, el personal del grupo de protección, en especial el del círculo externo se mimetiza, cual si fuera parte del público asistente al evento, lo que hace difícil apreciar su presencia.

Aquí, y dada la cantidad de personal interviniente, el porcentaje de efectivos pertenecientes al grupo de protección varía de forma tal que podría llegar a darse una proporción inversa al caso anterior

40% Integrantes del grupo de protección

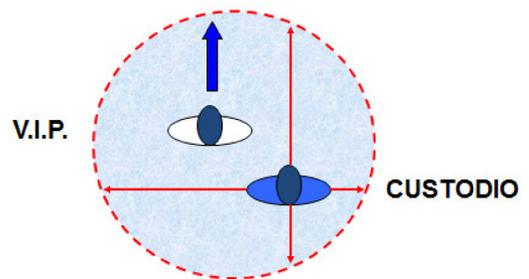
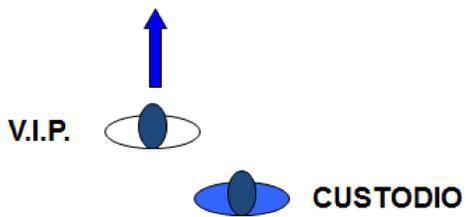
60% Personal de seguridad local



Formaciones a pie

Acompañamiento

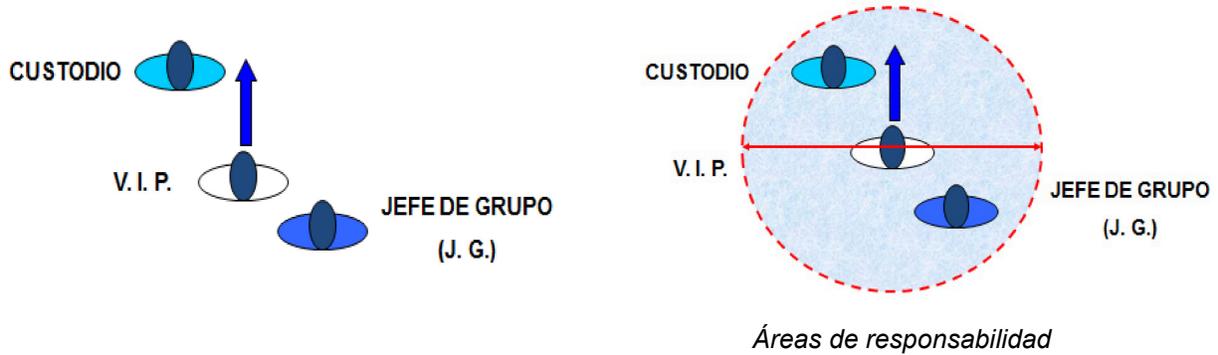
Es el nivel más bajo de seguridad y complejidad, sólo se requiere para su funcionamiento a un custodio. Cada una de las variantes demanda una formación distinta.



Escolta

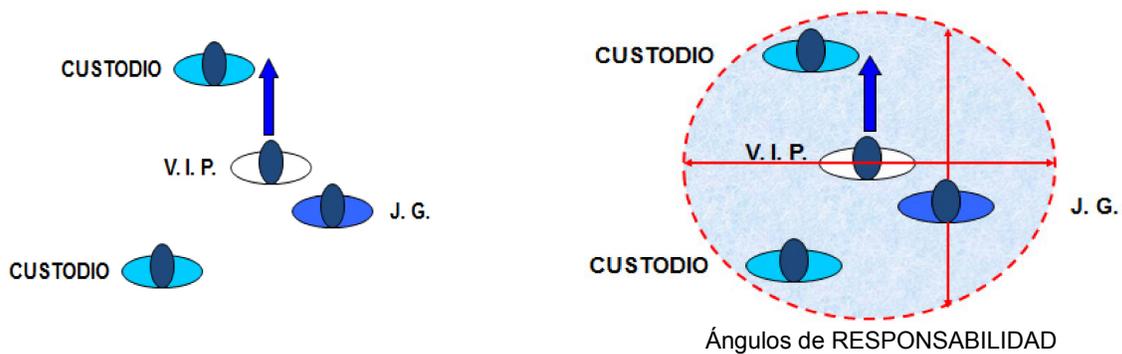
Segundo nivel de seguridad. Para su funcionamiento se necesitan 2 ó 3 hombres.

Escolta con 2 hombres



Escolta con 3 hombres

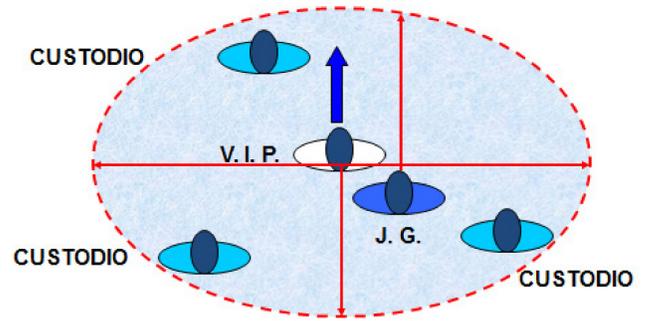
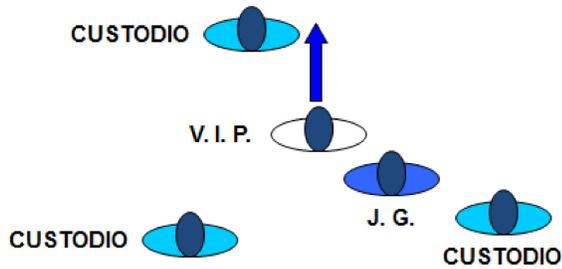
En este caso se observa cómo, en el esquema, cada integrante del grupo de protección respeta un ángulo de responsabilidad que le es propio.



Custodia

Es el mayor nivel de seguridad en protección y el más complejo en cuanto a su conformación y técnica. Para su correcto funcionamiento se necesitan 4 hombres como mínimo.

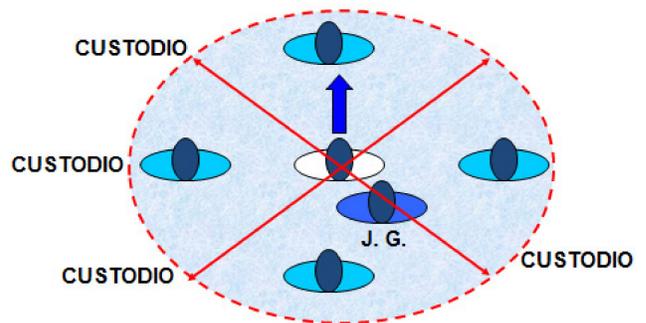
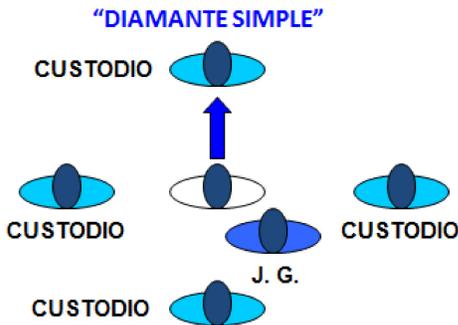
Custodia con 4 hombres



Ángulos de RESPONSABILIDAD

Custodia con 5 hombres

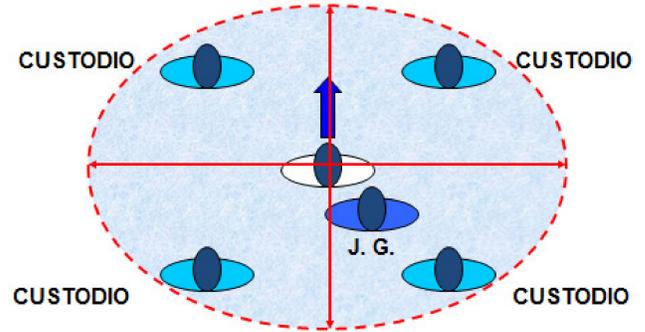
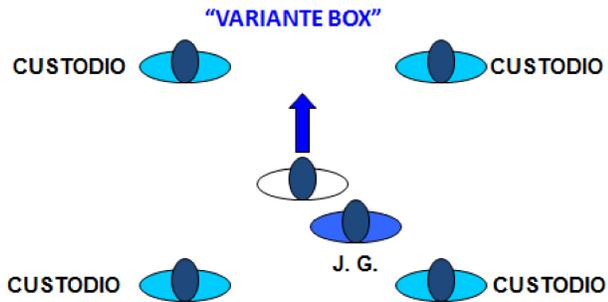
A partir de este número de integrantes, se puede conformar una técnica de protección que se conoce como “Diamante” ya que se la asocia a la forma de la joya. Su conformación completa es con 6 hombres.



Ángulos de RESPONSABILIDAD

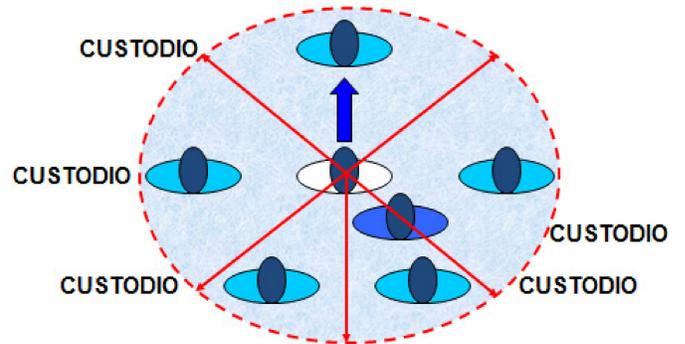
Variante BOX

Esta es una de sus variantes donde los custodios adoptan posiciones cual si encerraran en una caja al protegido.



Ángulos de responsabilidad

En esta imagen se representa el diamante completo y se muestran los diferentes ángulos de responsabilidad.



Ángulos de RESPONSABILIDAD

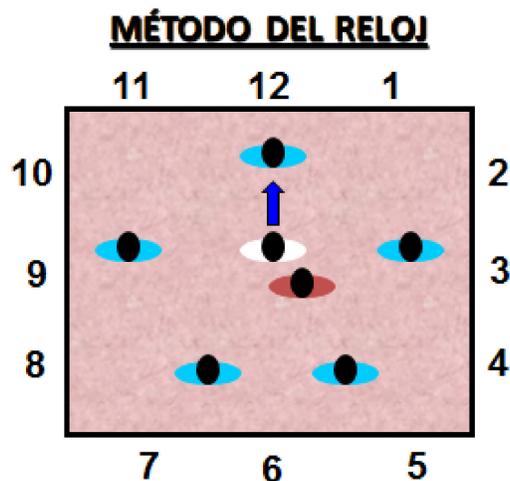
Método del reloj

Como se dijo, cada uno de los integrantes del grupo de protección tiene un ángulo de responsabilidad en las formaciones, siendo la del jefe de custodia, concentrarse en el protegido para prestar de ser necesario una cobertura física inmediata.

Todas estas técnicas de protección tienen como fin el evitar algún tipo de ataque inesperado que pueda vulnerar la integridad del protegido. Que en el caso de suceder tiene además una forma de respuesta, cual es, *Anunciar-Cubrir-Evacuar*.

Este es un método de reacción ante los ataques. Para identificar de donde viene la amenaza se utiliza el método del reloj, que se representa esquemáticamente de la siguiente manera:

SISTEMA DE UBICACIÓN



Anunciar

Basándonos en el método del reloj, el protegido nos marca las 12 en punto. El primer hombre que percibe un ataque alerta a los demás gritando por ej. “ARMA A LAS TRES” esto ubica a los demás de donde proviene el evento.

Cubrir

El integrante del grupo de protección más cercano al atacante, tiene la función de neutralizarlo, asistido por el menor número de hombres, mientras el resto cubre al protegido, iniciando una evacuación, hasta que esté a salvo.

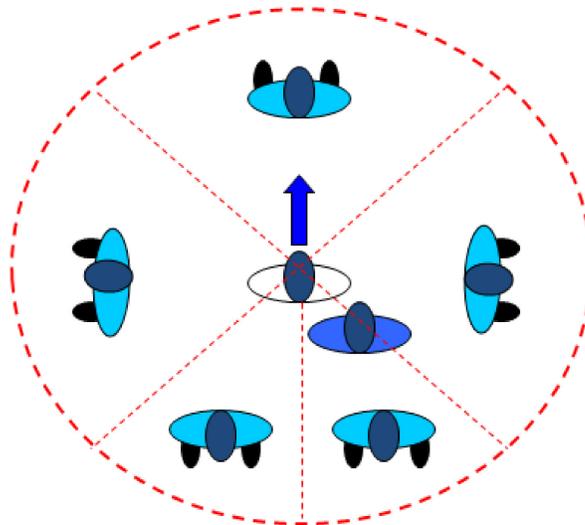
Evacuar

Ante la amenaza se retira al protegido en dirección opuesta al ataque intentando llevarlo hacia un lugar seguro o introducirlo en un vehículo que lo saque de la zona de peligro.

Existen por supuesto muchas técnicas de cobertura, de acuerdo a las distintas situaciones que pudieran presentarse, no obstante, las más clásicas, encontrándose a pie, pueden verse en el siguiente esquema.

Círculo abierto

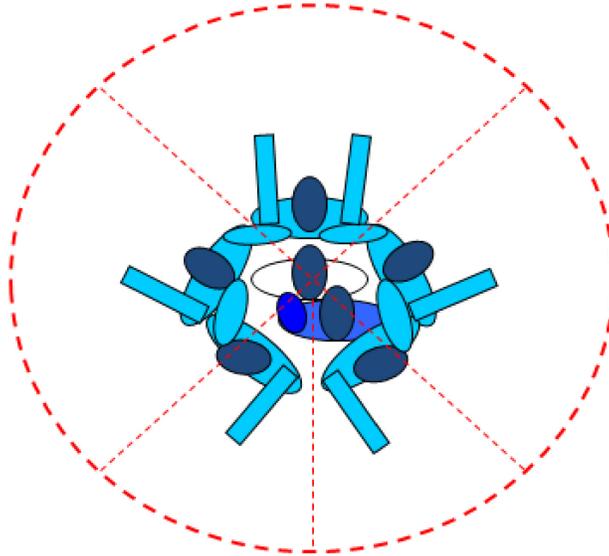
Mediante este esquema, el grupo de protección mantiene la formación y los ángulos de responsabilidad. Sólo giran su posición de avance hacia el exterior del anillo de seguridad adoptando una forma esférica, abierta, respetando los ángulos de responsabilidad como así también el principio de la cercanía, si bien se incrementa la distancia entre el V.I.P. y su custodia.



Es una cobertura efectiva cuando el protegido se detiene a saludar o conversar con gente.

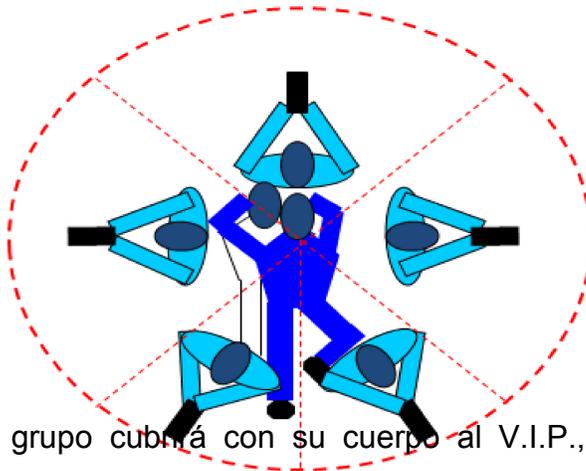
Cerrado

Se adopta la máxima proximidad al V.I.P., conservando la responsabilidad de ángulos de cobertura conformando un grupo más compacto e impenetrable. El jefe de grupo hará lo mismo sobre el V.I.P.



Defensivo

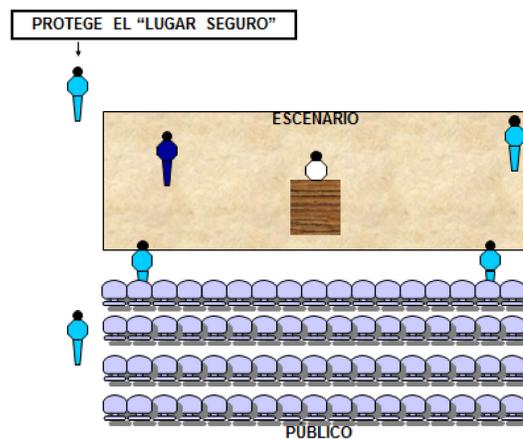
Ante un ataque con arma de fuego, en primera instancia y antes de iniciar una evacuación, el grupo de protección adopta gran proximidad al V.I.P., conservando responsabilidad de ángulos de cobertura. A su vez esgrimen sus armas posicionándose defensivamente hacia el exterior del círculo de seguridad.



El jefe de grupo cubrirá con su cuerpo al V.I.P., a quien recostará o arrodillará sobre el suelo.

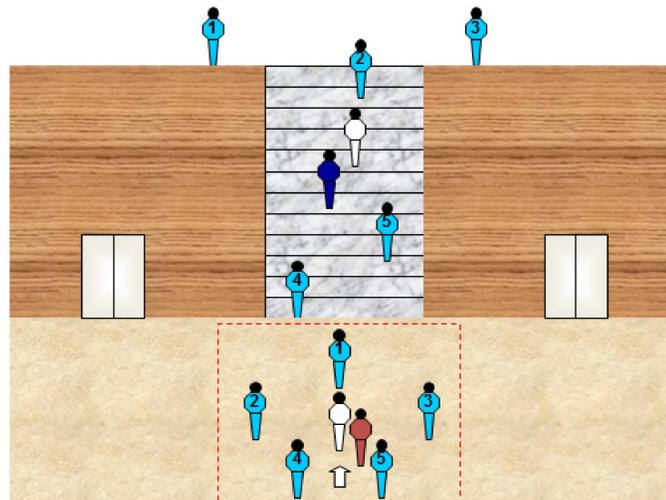
Distribución en salones de conferencias y escenarios

Lo que se busca en estas situaciones de alta exposición, es que el protegido no exhiba su grupo de protección en una situación donde es foco de todas las miradas, por lo que la distancia con el funcionario va a variar dependiendo del lugar que se encuentre para no llamar la atención; por caso, un cortinado o una tarima.



Posicionamiento en escaleras

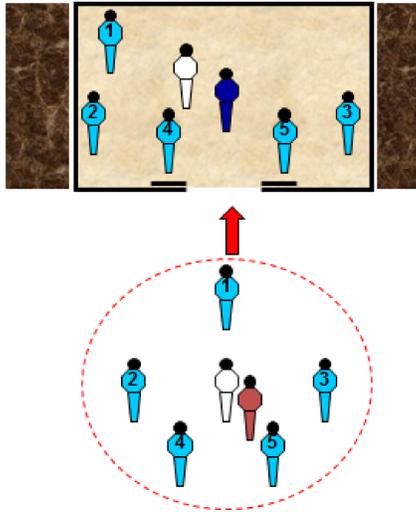
Ante este fortuito, se adopta una posición que facilite la llegada del V.I.P. al punto superior con una cobertura adecuada, adelantando dos de los hombres a la parte más alta de la escalera.



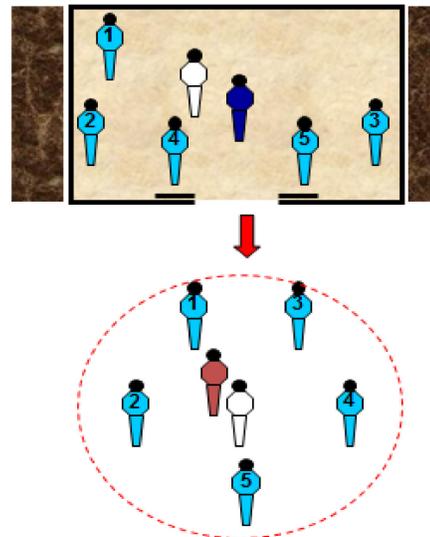
Posicionamiento en ascensores

En esta circunstancia, el ascensor se encontrará detenido y será revisado previamente al ingreso del funcionario. Siempre que la capacidad lo permita, el grupo ingresará íntegramente con él.

Ingreso a ascensor



Egreso de ascensor



A la salida, en el piso, habrá hombres del grupo de protección esperando el arribo del V.I.P.

Formaciones vehiculares

El traslado de las personalidades suele realizarse en aeronaves; embarcaciones; a pie o en vehículos. En todos los casos existen particularidades respecto del desenvolvimiento del grupo de protección. No obstante, la forma de traslado más común es en automóvil, y para ella, así como en el traslado a pie, se aplican distintas formaciones conforme las circunstancias, también existen dispositivos que se adoptan en un desplazamiento vehicular. Por principio, cuanto más importante el protegido, mayor el nivel de seguridad de su formación vehicular.

Cápsula

Es el dispositivo que brinda dinámicamente seguridad en los 360° (sobre el eje del v. i. p.) y del cual forma parte el anillo interno o grupo de protección. Está conformada por los siguientes móviles: avanzado, puntero, V. I. P. ó móvil "A", piloto, apoyo y cierre.

a.- **puntero**: es el móvil encargado de encabezar la cápsula, marcando la velocidad del desplazamiento a solicitud del móvil piloto por intermedio del encargado de grupo.

En caravanas quedará detrás del vehículo que transporte al personal de ceremonial y protocolo.

b.- **V.I.P. o "A"**: es el destinado al traslado del custodiado, pudiendo según la circunstancia, tratarse de un automóvil 4 puertas o de una van. El custodiado se ubicará en el asiento trasero del lado derecho.

En caso de tratarse de un auto debe poseer las siguientes características:

- motor a nafta y de gran cilindrada.
- puertas y ventanillas con cierre centralizado.
- blindado y vidrios polarizados

c- **piloto**: transporta a medio grupo de protección, encontrándose entre ellos el jefe de grupo, quien es el responsable de todas las comunicaciones.

En situaciones de altos en la marcha se colocará paralelo al móvil V. I. P., protegiendo de esta manera la plaza en la que se desplaza el custodiado.

En situaciones de giros a la izquierda también cubrirá en paralelo.

d- **apoyo**: en él se traslada el resto del grupo de protección, a cargo del encargado de grupo. Al igual que el móvil piloto, protege el lateral del

móvil A, haciéndolo del lado contrario. En situaciones de curvas hacia la derecha extremará la seguridad colocándose en paralelo.

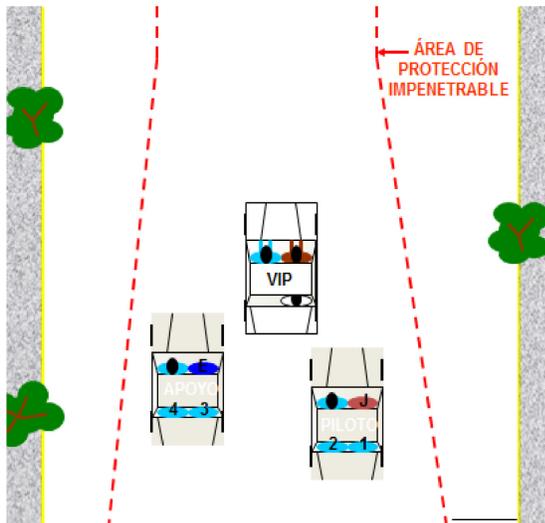
e-cierre: es el móvil que cierra la cápsula del desplazamiento, debiendo si existe un alto en la marcha, colocarse muy cerca de la cola del móvil A.

En casos de caravanas detrás de él formarán los móviles de reemplazo, la ambulancia, el patrullero local de cierre y finalmente el grupo de apoyo táctico (g. a. t.).

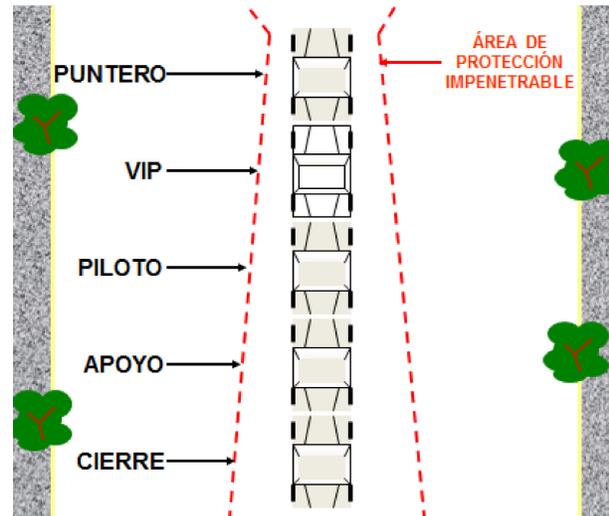
Disposición vehicular y área de protección impenetrable

Se denomina así al espacio de protección que forman los vehículos en desplazamiento. Las distintas alternativas que pueden presentarse son: cápsula simple abierta y cápsula simple cerrada; según el esquema que sigue.

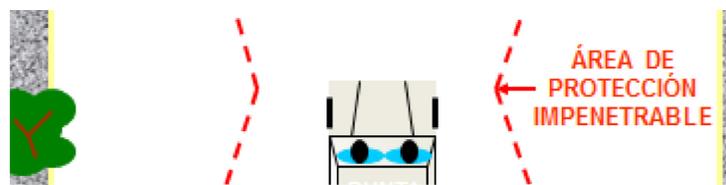
CÁPSULA SIMPLE ABIERTA



CÁPSULA COMPLETA CERRADA

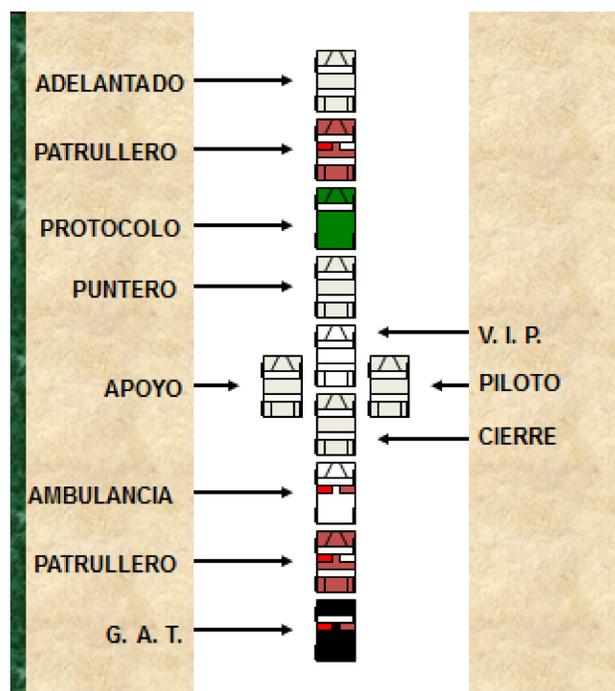


CÁPSULA COMPLETA ABIERTA



Caravana:

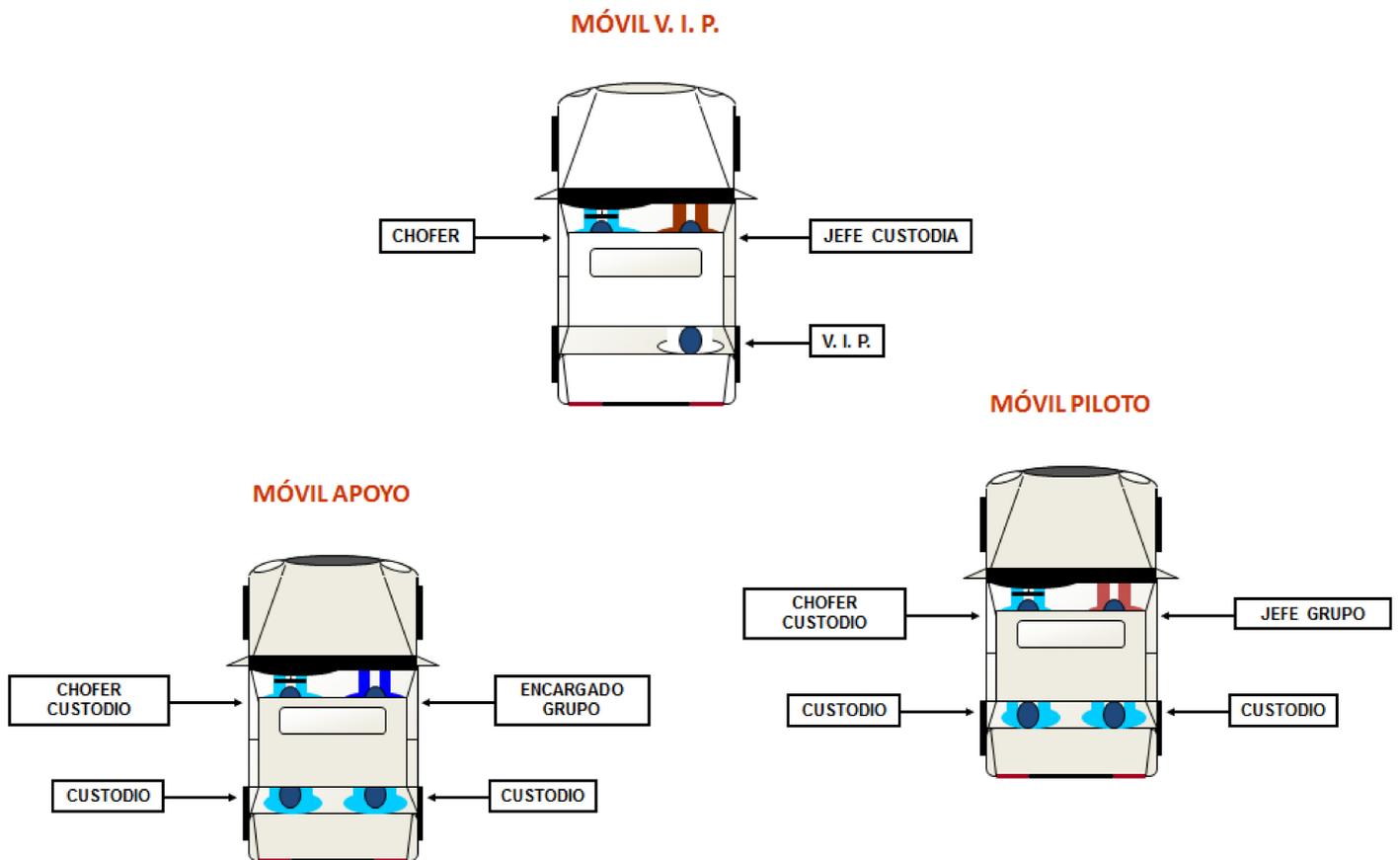
Será la cápsula, más los autos que se consideren necesarios desde el punto de vista operativo y/o protocolar. Suele darse en comitivas de altas autoridades. Debe tenerse en cuenta como importante, evitar que el dispositivo sea cortado por el tránsito.



Nótese la extensión que puede adquirir la caravana, según la importancia del funcionario protegido, como así también, a que país pertenece.

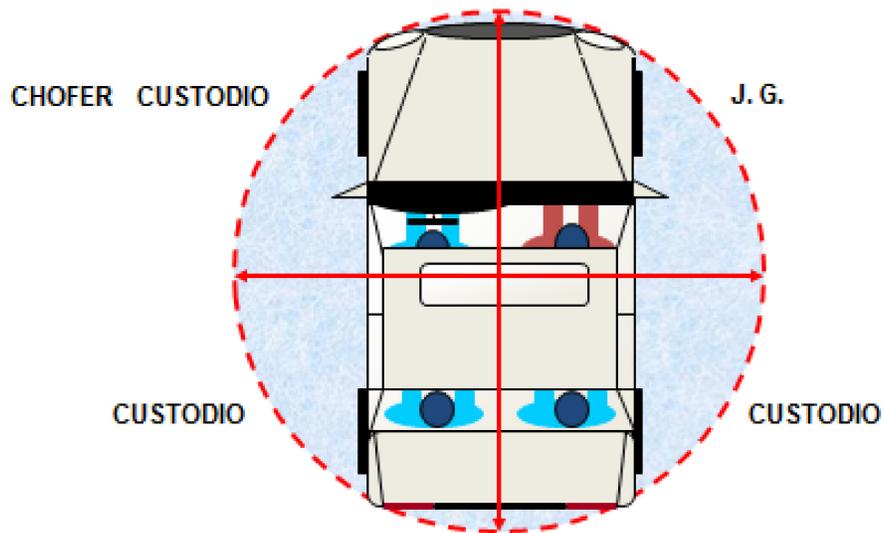
Composición interna de los vehículos más importantes de la cápsula

Existe una disposición interna, que se respetará en todos los casos, donde cada integrante tiene una función determinada.



Ángulos de responsabilidad en transporte vehicular

4HOMBRES



De más está decir que lo presentado hasta aquí es solo un pantallazo de algunas de las técnicas sobre las que se basa el trabajo de protección, dejando de lado por lo extenso, la dinámica de trabajo de cada una de ellas que, ante distintas circunstancias son de aplicación; no obstante, se entiende que servirá para brindar una visión sobre la especificidad de la tarea, que se completa con el celoso resguardo de la información respecto a las estrategias elegidas para la protección de las personas y los objetivos, de distintas actividades clandestinas que pudieran poner en riesgo lo planificado.

CAPITULO 4

MARCO LEGAL DE ACTUACIÓN DE LOS CUSTODIOS

El marco legal en nuestro país

El marco legal para la actuación de los hombres de las fuerzas de seguridad que brindan protección personal como custodios en nuestro país, no escapa a la legislación vigente, adecuándose a las normas jurídicas que se establecen desde la Constitución Nacional; códigos de fondo y forma y las normas que cada institución dicte para la regulación y desenvolvimiento de la actividad.

Código penal de la nación

La doctrina penal define al delito como una acción típica, antijurídica, imputable y culpable; esto es, independientemente de la tipificación de la conducta, a los efectos de la aplicación de la sanción que las normas prevén no debe mediar ninguna causal que justifique el obrar del causante.

De allí que en los casos en que se obrare en legítima defensa propia o de terceros, la conducta tipificada por la normativa penal resulta ser un acto antijurídico, mas no resulta culpable, en tanto ha mediado una causal de justificación que la Ley en forma expresa prevé. Y es que ello supone el conflicto entre dos bienes jurídicamente protegidos, por lo que la Ley, verificadas determinadas circunstancias, determina la no punibilidad de un acto en principio tipificado.

La figura de la legítima defensa se encuentra definida en el artículo 34 del Código Penal, contemplando en sus incisos 6° y 7° la legítima defensa propia y de terceros respectivamente.

Así, se establece que no es punible: ... “El que obrare en legítima defensa propia o de sus derechos, siempre que concurrieren las siguientes circunstancias: a) Agresión ilegítima; b) Racionalidad del medio empleado; c) Falta de provocación suficiente por parte del que se defiende”, (Inc. 6°); ni el que “obrare en defensa de la persona o derechos de otro siempre que concurren las circunstancias a) y b) del inciso anterior y caso de haber precedido provocación suficiente por parte del agredido, de la que no haya participado el tercero defensor,” (Inc. 7°).

La legislación entiende a la legítima defensa como causal de justificación, en tanto otorga primacía a la protección del bien o derecho agredido respecto de la protección de los bienes o derechos del agresor.

En tal sentido, la Jurisprudencia ha dicho que: “A diferencia de lo que sucede en el estado de necesidad, la legítima defensa no requiere que el mal que se trate de evitar o repeler sea mayor que el causado por el agresor y, por consiguiente, el agredido puede defender legítimamente, a costa de la vida del agresor, también en el delito contra la propiedad. La verdadera base de la defensa natural y la principal condición que la justifica es la agresión actual o del momento. Cuando el ataque ya es un hecho, la defensa personal se justifica por la necesidad de conservar el bien que peligra de no hacerla, y por lo tanto si se puede salvar sin acudir al extremo de atacar al agresor, existe el deber de evitarlo. Debe interpretarse la defensa como la relación justa contra la injusticia, que no puede pasar de aquel punto donde la acción llegó, ni proponerse otro fin que destruir el ataque.” (Cfr. C.N.Crim. Sala II (Def.) -Vázquez Acuña (en disidencia), Ragucci, Rocha Degreeef- c. 37.921).

Legítima defensa propia

La norma en análisis establece que no resulta punible quien obrare en legítima defensa siempre que se verifique una agresión ilegítima a su persona o

sus derechos, y repeliere el ataque empleando un medio razonable para impedirlo sin que mediare provocación suficiente de su parte.

a) Agresión ilegítima: se trata del presupuesto básico de la defensa propia, consistiendo en la lesión o amenaza a un bien jurídicamente protegido.

La agresión o amenaza que se repele debe ser ilegítima e injustificada. Sobre este punto, cabe recordar que no deben entenderse como equivalentes las expresiones ilegítima y delictiva, sino que se trata de una acción emprendida sin derecho, en tanto existe agresión antes que el bien atacado sea violado y que el ataque constituya delito (Ossorio y Florit, 1998).

Demás está decir que no puede considerarse que ha mediado legítima defensa cuando la agresión ya ha sido consumada, ya que es en el momento de concurrir el peligro que el agredido se encuentra frente a una situación objetiva que tiene derecho a repeler.

b) Racionalidad del medio empleado

El segundo requisito previsto por la norma consiste en la proporcionalidad entre la conducta defensiva – y no el instrumento empleado - y el ataque del agresor.

Por cierto, tal calificación depende de la situación fáctica, entendiéndose que debe existir proporcionalidad ante la potencialidad ofensiva desplegada por el agresor y las posibilidades defensivas de la víctima.

Así, debe considerarse que el medio empleado resulta razonable o guarda proporción con la agresión si, en base a las circunstancias del caso y los bienes atacados, su uso resulta acorde con los medios defensivos con que cuenta el agredido y de los cuales ha de valerse para repeler el ataque. (“La necesidad racional del medio empleado se debe valorar teniendo en cuenta las circunstancias fácticas de cada suceso, porque el mismo medio puede o no ser razonablemente necesario según el cómo, el cuándo y el quién de cada hecho.” (CN. Crim. y Corr., en LL 1192-B, p. 396)

c) Falta de provocación suficiente por parte del que se defiende

La provocación puede ser un acto que haya sido la causa eficiente de una agresión; por tanto, quien la hubiere realizado no podrá luego ampararse en la legítima defensa como causal de justificación de su conducta.

Una provocación puede ser entendida como causa eficiente de la agresión siempre que el provocado – agresor haya tenido conocimiento de su existencia y que la provocación sea suficiente. Esto es así cuando el efecto que la misma produjo en el destinatario era previsible. Para establecer la previsibilidad de la reacción no deben tomarse en cuenta las condiciones personales del provocado, como puede ser una exagerada sensibilidad.

Legítima defensa de un tercero

Las previsiones de la legítima defensa propia resultan de aplicación a la defensa de terceros. En tal sentido, debe mediar una agresión ilegítima y racionalidad del medio empleado frente a las características de aquella, siendo condición que no haya mediado provocación suficiente del defensor, aun cuando la existiere del tercero defendido.

En tal sentido, el inciso 7° del artículo 34 del Código Penal prevé que no es punible: ... “El que obrare en defensa de la persona o derechos de otro siempre que concurren las circunstancias a) y b) del inciso anterior y caso de haber precedido provocación suficiente por parte del agredido, de la que no haya participado el tercero defensor”.

La prueba en la causal de justificación

Rigen los principios generales en materia probatoria, quedando la carga de la prueba de la existencia de la causal de justificación invocada – legítima defensa –en cabeza de quien la alega.

Por lo demás, no existen reglas o principios básicos que permitan sistematizar la justificación invocada, más allá de las previsiones de la última parte del inciso 6° del artículo 34, que permiten presumir la concurrencia de las circunstancias constitutivas de la legítima defensa:

- a) Cuando se rechaza durante la noche el escalamiento o fractura de cercados, paredes o entradas de su casa o departamento habitado o de sus dependencias.
- b) Cuando se encuentra un extraño dentro de su hogar siempre que haya resistencia.

Desde ya, se trata de una presunción juris tantum, por lo que admite prueba en contrario, tratándose en realidad de una liberación de la carga de la prueba respecto de quien la alega.

El exceso en la legítima defensa

Prescribe el artículo 35 del Código Penal que “el que hubiere excedido los límites impuestos por la ley, la autoridad o la necesidad, será castigado con la pena fijada para el delito por culpa o imprudencia”.

En tal sentido, corresponde considerar que el exceso en la legítima defensa presupone una acción excesiva que se da por la errónea apreciación de las circunstancias del caso por parte del autor.

La casuística jurisprudencial es muy rica en la valoración de estos casos, siendo conteste el criterio que en cada caso en que se alega haber obrado en legítima defensa deben atenderse las especiales circunstancias del hecho, su valoración, la naturaleza y medios de las personas involucradas – tanto del agresor como de quien se defiende – quedando la cuestión sujeta al conocimiento del magistrado interviniente quien será, en definitiva, quien resuelva sobre el fondo de la cuestión.

Código procesal penal de la nación

En caso de una intervención del grupo de protección ante un atentado contra un funcionario tomaría intervención la Justicia Federal, por lo que sería de aplicación en lo que al procedimiento respecta, el Código Procesal Penal de la nación, que faculta a las fuerzas de seguridad para intervenir en el Capítulo II, Actos de la policía judicial y de las fuerzas de seguridad, en su artículo 184, Atribuciones, deberes y limitaciones, en el punto 11, versa: “*usar la fuerza pública en la medida de la necesidad*”

Código procesal penal de la Ciudad de Buenos Aires

Este código de forma, sería de aplicación solo en esta jurisdicción y ante un hecho menor, en concordancia con lo que dispone en su Libro II; Título I, Capítulo 3. Que lleva como título: Actuaciones de Prevención. Actuación de las fuerzas de seguridad, donde describe en su artículo 86 último párrafo:

Art. 86.- RELACIÓN FUNCIONAL. FACULTADES EN CIRCUNSTANCIAS URGENTES.

Será obligatorio para la policía o las fuerzas de seguridad actuar cuando lleguen a su conocimiento; hechos delictivos *en forma directa*, por denuncia o por orden de autoridad competente.

Bajo la dirección del Ministerio Público Fiscal deberán:

...Actuarán en forma autónoma, dando cuenta al/la Fiscal inmediatamente, o en el menor tiempo posible para que asuma la dirección de la pesquisa, en casos de urgencia, siempre que sea necesario para preservar la integridad física, la libertad o los bienes de las personas o la prueba de los hechos y en casos de flagrancia.

El mismo cuerpo legal, en su Artículo 88, se destaca el punto 8:

Art. 88.- DEBERES ESPECÍFICOS.

Los integrantes de la policía o de las fuerzas de seguridad tendrán los siguientes deberes:

8) Hacer uso de la fuerza pública en la medida estrictamente necesaria, adecuada a la resistencia y proporcional con el mal que se quiere hacer cesar.

Ley 5688/2016 sistema integral de seguridad pública de la ciudad autónoma de buenos aires

En su Título II, Capítulo I, delinea los Principios Básicos de Actuación. Se destacan los siguientes artículos.

Artículo 81.- Las tareas que desarrolla el personal de la Policía de la Ciudad constituyen un servicio público esencial tendiente a la promoción de las libertades y derechos de las personas y como consecuencia de ello, a su protección ante hechos lesivos de dichas libertades y derechos.

Artículo 82.- El personal policial debe adecuar su conducta, durante el desempeño de sus funciones, al cumplimiento, en todo momento, de los deberes legales y reglamentarios vigentes, por medio de una actividad cuyo fin es garantizar la seguridad pública. Actuará con el grado de responsabilidad y ética profesional que su función exige y tendrá como meta la preservación y protección de la libertad, los derechos de las personas y el mantenimiento del orden público.

Artículo 83.- En la actuación del personal policial tienen plena vigencia de los siguientes principios:

1.El principio de sujeción a la Ley, por medio del cual el personal policial debe adecuar sus conductas y prácticas a las normas constitucionales, legales y reglamentarias vigentes, así como a los instrumentos Internacionales en materia de derechos humanos ratificados por la República Argentina, el Código de Conducta para Funcionarios encargados de hacer cumplir la Ley y los Principios de las Naciones Unidas sobre el Uso de la Fuerza y Armas de Fuego.

2.El principio de oportunidad, según el cual el personal policial cuenta con discrecionalidad conforme a deber para prescindir de la actuación funcional cuando, de acuerdo con las circunstancias del caso, la injerencia resulte inapropiada o inidónea para su fin. La discrecionalidad lleva ínsito el deber de evaluar previamente el riesgo, bajo propia responsabilidad del funcionario actuante.

3.El principio de proporcionalidad, según el cual toda injerencia en los derechos de las personas debe ser idónea y necesaria para evitar el peligro que se pretende repeler y no puede ser excesiva. Por medida idónea se entiende aquella que sea apta para evitar el peligro; por necesaria, aquella que, entre las medidas idóneas, sea la menos lesiva para el individuo y para la generalidad; por no excesiva, aquella que no implique una lesión desproporcionada respecto del resultado perseguido.

4.El principio de gradualidad, por medio del cual el personal policial debe privilegiar las tareas y el proceder preventivo y disuasivo antes que el uso efectivo de la fuerza, procurando siempre preservar la vida y la libertad de las personas en resguardo de la seguridad pública. En el uso de armas serán de preferencia las incapacitantes no letales siempre que fuera apropiado, con miras a restringir cada vez más el empleo de medios que puedan ocasionar lesiones o muertes.

5.El principio de responsabilidad, según el cual el personal policial responde personal y directamente por los hechos que en su actuación profesional realizare

en infracción de las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de la responsabilidad civil que pueda corresponder a la administración pública.

Del Artículo 84 se destacan los incisos 3 y 6 que definen;

Durante el desempeño de sus funciones, el personal policial debe adecuar su conducta a los siguientes preceptos generales:

3. Asegurar la plena protección de la integridad física, psíquica y moral de las personas bajo su cuidado o custodia.

6. Mantener en reserva las cuestiones de carácter confidencial, particularmente las referidas al honor, la vida y los intereses privados de las personas, de que tuvieran conocimiento, a menos que el cumplimiento de sus funciones o las necesidades de la justicia exijan estrictamente lo contrario.

Resolución 389

En agosto de 2016, se estableció un nuevo protocolo para la seguridad de los más altos funcionarios: la Resolución 389, del Ministerio de Justicia y Seguridad, publicada en el Boletín Oficial del 26/8/2016, través de la que, la Ministro de seguridad, ordena la actividad de protección que brinda el Estado.

Dentro de los puntos más importantes de dicha Resolución se fijan algunas normas para tres niveles de funcionarios:

a) Nivel 1: Presidente de la Nación, Vicepresidente de la Nación y sus núcleos familiares respectivamente;

b) Nivel 2: Jefe de Gabinete de Ministros, Ministro de Seguridad Y Secretario de Seguridad;

c) Nivel 3: Los Ministros y funcionarios que el Ministerio de Seguridad considere deba brindar el servicio de Protección de Estado y Custodia, y los ex Presidentes de la Nación.

El artículo 2 de la Resolución 389 define qué es protección de Estado y Custodia de la siguiente manera:

a) Protección de Estado: Es la acción que ejerce el propio Estado por intermedio de sus fuerzas federales, para proteger la integridad de los representantes del Poder Ejecutivo Nacional, en su calidad de tales; así como a los funcionarios que el Ministerio de Seguridad considere deban recibir custodia conforme criterios objetivos de seguridad.

b) Custodia: Es el sistema de seguridad que se aplica con el fin de proporcionar seguridad a los funcionarios objeto de la presente resolución, y/o al emplazamiento donde resida o se encuentre desempeñando sus obligaciones, sea este de carácter permanente o transitorio.

En ambos casos, el servicio es brindado las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año.

Como novedad, no permite el uso de custodia intermitente bajo apercibimiento de retirarla; los integrantes de las fuerzas de seguridad deberán celebrar un compromiso de confidencialidad respecto de la tarea que realizan y a su vez, los funcionarios públicos deben realizar una manifestación de voluntad con carácter de declaración jurada, donde se comprometen al cumplimiento de las instrucciones impartidas por los custodios.

Protocolo de actuación para unidades de protección

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Policía de la Ciudad, que es la resultante de la fusión de parte de la Policía Federal con la Policía Metropolitana, realiza actividades de protección de funcionarios de gobierno y

testigos protegidos a través de la Dirección Autónoma de Protección y Seguridad Gubernamental, organismo en el que se apoya gran parte de la investigación del presente trabajo, la que rige su actividad mediante un protocolo de actuación, que sirve para definir las responsabilidades operativas, legales y administrativas de las unidades de protección.

El objetivo que persigue es el establecimiento de un procedimiento operativo estándar que indique las acciones de protección necesarias para el cumplimiento de la función de protección, adecuándose además de las normas nacionales, a la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a la ley 5688 “Sistema Integral de Seguridad Pública de la Ciudad Autónoma De Buenos Aires”.

Debido a la escasa antigüedad que esta nueva policía tiene, y por hallarse aún en un proceso de adecuación en su funcionamiento, si bien este protocolo es de total aplicación, aún no se encuentra publicado en la Orden del Día de la institución.

Protocolo de actuación nro. 7 PFA.

Este protocolo es de aplicación en la Policía Federal Argentina y fue publicado en la Orden del Día de la Institución nro. 52, del 19 de marzo del 2012. Con un libro único y en un único título, se encuentra dividido en 7 capítulos a saber:

- Evaluación del riesgo
- Grupo de protección.
- Grupos especiales de apoyo al grupo de protección.
- Servicio previo.
- Procedimientos y formaciones de los vehículos en cápsula o caravana.
- Seguridad edilicia (alojamiento).
- Excepciones.

Tal como el anterior, este protocolo intenta plasmar en un corpus las normativas que regirán el procedimiento operacional de los grupos de protección de la P.F.A.

CAPÍTULO 5

GESTIÓN DEL ERROR

Clasificaciones basadas en características generales del error

Uno de los aspectos que motivan este trabajo es encontrar aquellos elementos que puedan inducir fallas en el sistema de custodias y determinar, de ser posible, que tipo de factores internos o externos han de ser determinantes para la producción del error.

Para ello existen clasificaciones que vinculan el error con un campo o incluso con una tarea o sub tarea en particular y permiten ubicar eventuales puntos críticos en la realización de una tarea definida. Estas clasificaciones se basan en la distinción de las características o rasgos generales del error. Por ejemplo, Swain (1976) distingue las cinco categorías siguientes:

- Error de omisión.
- Error de ejecución.
- Error de corrección.
- Error de secuencia.
- Error de demora.

Este tipo de clasificación habilita la comparación de la producción de errores en diferentes tareas y, en este sentido, presenta un carácter de "universalidad". Sin embargo, tiene una utilidad más descriptiva que explicativa

del error humano, por no analizar los mecanismos de producción de errores y no contemplar que un error puede ser producto de mecanismos diferentes.

Fiabilidad

Existe una amplia diversidad de definiciones planteadas por distintos autores respecto a la fiabilidad humana. Para el caso, tomare la expuesta por Leplac y Terssac (1990), quienes entienden este concepto como el cuerpo de conocimientos que aluden a la predicción, análisis y reducción del error humano, centrándose sobre el papel de la persona en las operaciones de diseño, de mantenimiento, uso y gestión de un sistema sociotécnico. Asimismo, se conceptualiza la tarea en sentido estricto, es decir, como el objetivo asignado al trabajador. En sentido amplio, la tarea conlleva las instrucciones y las consignas, los dispositivos utilizados y las condiciones en que se debe realizar.

El análisis de la tarea sirve para evidenciar las subtareas, actividades u operaciones elementales claves en las que un error puede contribuir a un suceso no deseado, identificando así los factores que influyen en la ejecución de cada operación o subtarea (Kirwan, 1992).

Los estudios de fiabilidad humana han ayudado a detectar errores humanos que podrían deteriorar el nivel de seguridad global de un sistema. Error humano y accidente son vistos como síntomas de un disfuncionamiento que no es atribuible en exclusiva a la persona (aptitudes, actitudes, etc.), sino también a las características de su puesto o, más generalmente, de su medio ambiente de trabajo. (Leplat y Cuny, 1978).

El sujeto en la fiabilidad global de los sistemas

Para la valoración de la fiabilidad de un sistema es importante tener presente que la persona no sólo juega un papel negativo en tanto es concebida como fuente de error, sino que también puede ser considerada como un

elemento de sobre fiabilidad⁵, dado que es capaz de anticipar, prevenir, confirmar y recuperar las desviaciones no previstas del sistema, incidentes relacionados con fallos técnicos, errores propios y ajenos. En este sentido el ser humano aventaja a la mayoría de los dispositivos técnicos (Leplac y Terssac, 1990):

- Por su mayor capacidad de adaptación ante situaciones no previsibles y su flexibilidad al momento de modificar las estrategias encaminadas a alcanzar un objetivo predeterminado.
- Por su capacidad de aprendizaje frente a una situación nueva. Esta característica lo habilita a construir de varias maneras una estrategia de resolución y adaptación para el futuro cuando las circunstancias lo exijan.
- Por la posibilidad, principalmente en entornos dinámicos, de anticipación de los acontecimientos y, por tanto, de modificar su estrategia inicial para evitar consecuencias molestas y la facultad de corregir sus propios errores.

Estas características encajan perfectamente con las que necesita tener el hombre de protección dentro del sistema de custodias.

Análisis de fiabilidad humana

Para el análisis de la seguridad de los sistemas quizá lo más tentador sería aplicar los métodos de estudio de la fiabilidad técnica al estudio de la fiabilidad humana; sin embargo, este traslado conllevaría un gran descuido dado que implicaría olvidar características del ser humano tales como su capacidad de aprendizaje y de adaptación, así como su facultad para corregir o recuperar errores humanos y fallos técnicos.

4. Cuando los estudios de seguridad de funcionamiento sólo se basan en los aspectos cuantitativos de la actividad humana, la fiabilidad de la persona puede escapar a los análisis e incluso puede verse obstaculizada por la adopción de supuestas mejoras.

Por otro lado, es necesario considerar la variabilidad de conducta de la persona (en función de su resistencia a la fatiga, sus características psicológicas, afectivas y cognitivas, sus actitudes, su formación y experiencia) y la variabilidad interpersonal (Gertman et al, 2005). Todos estos elementos pueden manifestarse como formas de no fiabilidad difícilmente controlables a través de la selección y formación de personal. A esta variabilidad intra e interpersonal se le debe adicionar la imposibilidad de intervenir en medios ambientales "extremos" (radiactivos, condiciones climáticas límites, etc.).

Todas estas características hacen que las posibilidades de transferir las técnicas puestas a punto para el análisis de la fiabilidad técnica, al de la fiabilidad humana, sean limitadas y que por lo tanto se deban diseñar métodos de análisis de la fiabilidad humana que habiliten la identificación del error humano y que valoren su contribución a la fiabilidad del sistema (Arquer y Nogareida, 1999).

Existen una amplia variedad de métodos para analizar la fiabilidad humana. Dos de los tipos de técnicas más usualmente utilizados son los basados en el asesoramiento de la probabilidad de riesgo y los basados en una teoría cognitiva de control.

Técnicas de Control cognitivo

Hollnagel (1998) ha expuesto esta forma de pensar y conceptualizar la fiabilidad humana. Así, modela la actividad humana como una serie de métodos de control estratégicos (basados en la planificación a largo plazo), tácticos (basados en procedimientos), oportunistas (basados en el contexto actual), y aleatorios, y propone un modelo de cómo se convierten las transiciones entre estos métodos de control. Este modelo de transición de métodos de control consiste en una serie de factores, entre los cuales se incluye la estimación del resultado de una acción (éxito o fracaso) por parte del operador humano, el

tiempo que resta para cumplir la acción (adecuada o inadecuada), y el número de objetivos simultáneos del operador humano en ese momento.

Hollnagel (1998) desarrolla el concepto de barreras frente al riesgo que después es retomado por otros autores. El autor entiende por barrera a un obstáculo, obstrucción o disuasión que 1) previene que ocurra una eventualidad o que una acción sea llevada a cabo; 2) previene o minimiza el impacto de las consecuencias, o limitando el alcance de las consecuencias o debilitándolas.

Cuando se analiza un incidente o evento negativo ya ocurrido, lo primero que se puede decir es que el mismo dato de que el incidente aconteció muestra que una o más barreras fallaron, o que esas barreras estaban ausentes. En segundo lugar, una vez que se determina el origen y razones de un incidente negativo y se identifica al camino causal, las barreras pueden ser usadas como una forma de evitar que el mismo incidente, o uno parecido, acontezcan en el futuro.

Uno de los métodos para analizar la fiabilidad humana que más se utilizan es el que se vincula con la extensión del asesoramiento de la probabilidad de riesgo. Así, de la misma forma en que un equipo puede fallar en una planta, también lo puede hacer un operador humano al cometer errores. En ambos casos, un análisis (descomposición funcional para el equipamiento y el análisis de tareas para humanos) articularía un nivel de detalle que permitiría asignar el fallo o la probabilidad de error (Wilson, 1993)

El autor traza una diferenciación entre una función de barrera y un sistema de barrera. El primero puede ser definido como la forma específica en que una barrera cumple su cometido. La segunda es una estructura para que la barrera funcione. Si clasificamos las barreras por sus características y naturaleza es posible trazar la siguiente clasificación:

Barreras materiales: prevención física contra un incidente o de que sus consecuencias se dispersen. Un ejemplo es muros, alambrados, barras, compartimentos, cercos etc. Aunque en determinadas circunstancias la barrera

no obstruye totalmente la ocurrencia de un incidente, puede demorarlo o reducir su impacto.

Barreras funcionales: funcionan impidiendo, al establecer un obstáculo lógico o temporal, que se desarrolle la acción amenazante. Una barrera funcional establece efectivamente una o más precondiciones que deben cumplirse para que una acción pueda desarrollarse. Estas condiciones no necesariamente tienen que ser interpretadas por un humano, sino que pueden partir de un sensor del sistema.

Barreras simbólicas: requieren de un acto de interpretación con el fin de alcanzar su propósito, es decir, un agente inteligente que pueda reaccionar o responder a la barrera. Todos los tipos de señales son barreras simbólicas, especialmente las señales visuales y auditivas, advertencias, información en las interfaces, demarcaciones visuales etc.

Barreras inmateriales: no están físicamente presentes en una situación, pero dependen del conocimiento del usuario para alcanzar un propósito. Las barreras inmateriales son reglas, guías, restricciones, normas etc.

Como las barreras están incluidas en un sistema para prevenir acontecimientos indeseables o proteger contra sus consecuencias, es importante que las potenciales fallas en las barreras puedan ser evaluadas, así se conocen las vulnerabilidades del sistema.

Tipos de fallas en las defensas

Los “agujeros” en las defensas emergen por dos motivos: fallas activas y condiciones latentes. Prácticamente todos los eventos adversos involucran una combinación de estos dos conjuntos de factores.

Fallas activas: son las acciones inseguras cometidas por personas que están en contacto directo con el sistema. Toman una variedad de formas: errores, deslices, desatenciones o violaciones procedimentales. Las fallas activas tienen

un impacto de corta vida sobre la integridad de las defensas. En Chernobyl, por ejemplo, los operadores violaron procedimientos de la planta y apagaron sistemas de defensa que eran exitosos.

Condiciones latentes: son los inevitables “residentes patológicos” dentro del sistema. Emergen de decisiones hechas por diseñadores, constructores, redactores de procedimientos y gerencia de alto nivel. Estas decisiones pueden estar equivocadas, pero su equivocación sólo emerge en determinadas circunstancias. Las condiciones latentes tienen dos tipos de efectos adversos: pueden traducirse en errores provocando condiciones dentro del lugar de trabajo (por ejemplo, presiones de tiempo, falta de staff, equipamiento inadecuado, fatiga y falta de experiencia) y pueden crear así agujeros de larga vida o debilidades en las defensas (indicadores y alarmas poco confiables, procedimientos que no permiten la operación, deficiencias en el diseño y construcción etc). Las condiciones latentes – como sugiere el término – pueden permanecer “dormidas” dentro del sistema por muchos años antes de que se combinen con fallas activas y se disparen para crear una oportunidad de accidente. A diferencia de las fallas activas, cuyas formas específicas son difíciles de anticipar, las condiciones latentes pueden ser identificadas y remediadas antes de que ocurra un evento adverso. La comprensión de esto lleva a una gestión del riesgo proactiva antes que reactiva.

El error y la fiabilidad humana

Entendiendo el error humano como conducta que excede los límites de tolerancia del sistema sobre el que tiene lugar, se pueden distinguir dos tendencias o enfoques de la fiabilidad humana: el enfoque cualitativo y el cuantitativo (Arquer y Nogareida, 1999).

El primero de ellos, es decir el enfoque cualitativo, tiene como objetivo la comprensión del error. Aquí se recogen, describen y clasifican los errores y, si es posible, se infieren los mecanismos que explican su origen. Esta labor permite

buscar soluciones comunes a un grupo de errores y específicas para un error.
Las

soluciones pueden orientarse a suprimir tanto las causas de los errores como a suprimir o reducir sus consecuencias, a través del diseño de sistemas tolerantes al error. El principal problema que presenta esta perspectiva es que se trata de una clasificación que no es aplicable a cualquier sistema, sino que es necesario adaptarla a la realidad y a las características de cada sistema particular que se va a estudiar (Prieto y Delgado, 2010).

Desde la perspectiva cualitativa se señala que un disfuncionamiento puede producirse por una variación que afecte a las condiciones externas de realización de la tarea o bien por una variabilidad interna de la persona. Esta diferenciación de factores potenciales de error humano no debe llevar a priorizar una sola fuente posible, sino más bien a considerar la situación en su conjunto, es decir, a interesarse por la forma en que un sujeto lleva a cabo su tarea.

El enfoque cuantitativo, por su lado, busca estimar las probabilidades de los errores humanos para determinadas condiciones. Este enfoque presenta algunas dificultades. En primer lugar, las probabilidades de error dadas según los bancos de datos se basan en juicios de expertos, datos de la psicología experimental de laboratorio, simulaciones y situaciones reales concretas, por lo que se plantea el problema de la posibilidad de generalización de estos datos para todas las posibles situaciones de trabajo. En segundo lugar, la descomposición de la tarea de una persona en un sistema, en un grupo de acciones elementales, tiene poca probabilidad de coincidir con la organización psicológica de la actividad (Leplat et al., 1993), es decir que no considera una característica fundamental de las personas que es su variabilidad conductual.

La influencia de estrés en el error

El rol del estrés laboral y el síndrome de burnout⁶ afectan a los trabajadores de custodia y pueden conducir a la comisión de errores. El de los custodios es un trabajo estresante que requiere que algunas situaciones se resuelvan de forma rápida y enfrentando la incertidumbre y la ambigüedad. Existen pocas ocupaciones en que los trabajadores deban enfrentar tantas situaciones de riesgo en la tarea cotidiana como la de un policía.

Cualquier miembro de una fuerza de seguridad se encuentra constantemente bajo presión, expuesto a múltiples estresores y a la incertidumbre. Con todo, el entrenamiento policial se focaliza predominantemente en aspectos técnicos, tácticos y físicos del desempeño y elude el rol de factores psicológicos como el estrés y la ansiedad.

El manejo del estrés es una responsabilidad compartida entre el individuo, la organización y la sociedad. Generalmente el control del estrés involucra la reiteración de la exposición al estrés (con recuperaciones entre las exposiciones múltiples), entrenar la conciencia del estrés, entrenar la relajación y otros métodos para aliviar el estrés, fomentando las oportunidades para apoyo social, la cohesión social, el liderazgo positivo y haciendo intervenir a la medicina en casos extremos (Brumley, D et al, 2007).

Hoy en día existe un consenso en que el manejo del estrés es una dimensión de la gestión del error. Como toda la seguridad, el manejo del estrés es una responsabilidad al mismo tiempo del individuo y de la organización.

⁶Síndrome del desgaste ocupacional o profesional, se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona sufre ante factores estresantes o emocionales (Maslach,1981)

En efecto, la seguridad personal debe llegar a un equilibrio entre el control de los estresores con la aceptación de la presión.

Algunos métodos de control externo del estrés pueden ser contraproducentes. Por ejemplo, preparar al personal para aceptar algunos estresores puede volverlos más sensibles a los mismos.

De la misma forma, los psicólogos que trabajan con personal de seguridad y fomentan que externalicen su estrés usualmente colocan el foco de atención sobre el estrés y mueven al personal al desarrollo de síntomas que, de otra manera, no se hubieran activado.

Del conjunto de capacidades y disposiciones psicológicas de los individuos que afectan al desempeño y la eficacia del comportamiento humano, destacamos, además de las habilidades y los conocimientos específicos y técnicos del uso de armas de fuego:

- La inteligencia;
- La estabilidad emocional
- La impulsividad

El reporte de errores es fundamental para una educación que reduzca el error. Sin embargo, deben identificarse cuáles son las barreras que impiden o inhiben a los involucrados de reportar errores. Los trabajadores informarán sólo si se sienten seguros al hacerlo y se vuelve una actividad culturalmente aceptada.

La ley del mínimo esfuerzo: eficacia y eficiencia.

Según esta ley, las personas tendemos a buscar conseguir el máximo de resultados con el mínimo de gasto posible de energía, con el menor esfuerzo posible. Por ello, tendemos a buscar “atajos”, formas más simples y fáciles de lograr las cosas. Sin embargo, no siempre el camino más fácil es el mejor. Y

más aún, no se puede obtener algo a cambio de nada. El atajo es precisamente el que puede conducir al error, en la medida en que elimina otras previsiones y barreras de seguridad que tiene todo proceso.

Todos los momentos de cambio y aprendizaje por los que pasamos para progresar en nuestro desarrollo humano (estudios; adquisición de hábitos positivos y corrección de negativos; enfrentar miedos y traumas; etc.), y en general todas las metas que nos plateamos en nuestra actividad diaria requieren un esfuerzo sostenido y consciente y mucho gasto de energía. En esos casos, la Ley del Mínimo Esfuerzo se transforma en un obstáculo formidable para nuestras pretensiones del progreso.

Para entender mejor el efecto de esta ley, hay que tener presente dos conceptos fundamentales: efectividad o eficacia, y eficiencia.

La efectividad se refiere a "*hacer lo correcto o lo más conveniente*". En términos simples, se trata de cumplir el objetivo que nos hemos propuesto. Y un objetivo se puede cumplir de diversas maneras, desde un mínimo aceptable hasta el óptimo. La Ley del Mínimo Esfuerzo lleva a muchos a hacer lo justo y necesario para lograr el mínimo aceptable.

La eficiencia consiste en *hacer las cosas con el menor gasto de energía posible*. En el fondo, la Ley del Mínimo Esfuerzo se refiere a esto. Resulta comprensible, humano y hasta deseable que una persona, con limitados recursos de tiempo, ganas y energía, tome la pragmática decisión de priorizar sus objetivos y decida centrarse más en algunos que en otros, ya que nadie, por más que quiera, llega al óptimo en todo.

De estos dos conceptos, la eficacia tiene prioridad sobre la eficiencia. Y es que no se saca nada con hacer correctamente lo incorrecto. Sin eficacia, la eficiencia no sirve para nada. La eficiencia solamente tiene sentido cuando se sabe cómo cumplir el objetivo. A partir de ese momento, se puede pensar en maneras de cumplirlo con el menor gasto de energía posible.

Evaluación de riesgo en el trabajo de la custodia

La evaluación del riesgo tiene como propósito determinar cuáles son las condiciones en un escenario dado que podrían devenir en un riesgo o amenaza para la personalidad a la que se custodia. La idea es tener conocimiento de estas circunstancias particulares para prevenirlas, disuadirlas o minimizarlas.

Los riesgos son medidos como la probabilidad de que un incidente conduzca a ciertas consecuencias adversas.

Un punto crucial de este análisis es la consideración de la tolerancia frente al riesgo. Es decir, ¿a qué medida de seguridad se aspira para que un sistema sea efectivamente seguro?, ¿qué medida de riesgo es aceptable para poder continuar, en una actividad como la de protección?

Existen muchas complicaciones adicionales con las concepciones teóricas del riesgo. Se sugiere, por ejemplo, que los individuos tienden a ignorar acontecimientos posibles que tienen bajas probabilidades de ocurrir, sin importar sus consecuencias.

En la teoría clásica sobre las decisiones, el riesgo está primariamente concebido como reflejando una variación en la distribución de posibles resultados, su probabilidad, y su valor subjetivo. El riesgo se mide por la variabilidad de la distribución de probabilidades de posibles ganancias y pérdidas asociadas con una alternativa particular.

En la última formulación, una alternativa riesgosa es aquella en que la variabilidad es grande; y el riesgo es uno de los atributos, junto con el valor esperado de la alternativa.

CAPITULO 6

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

El procedimiento elegido se encuentra dentro de los diseños de una investigación descriptiva, en el que, como investigador, he recopilado datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. Los datos se han obtenido realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa.

Universo de estudio

Personal de la Policía de la Ciudad de Buenos Aires asignado al Sistema de Custodia de funcionarios, dignatarios y casos judicializados.

Tipo de muestreo

Se trata de un muestreo no probabilístico (no aleatorio), siendo que se efectuó sobre Personal de la Policía, asignado al sistema de custodia de funcionarios.

Muestra

Se tomaron a 175 efectivos de la Policía de la Ciudad de Buenos Aires pertenecientes a la Dirección Autónoma de Protección y Seguridad Gubernamental, asignado al Sistema de Custodia, muestra que se entiende representativa ya que está compuesta de aproximadamente el 45 % del total de

efectivos de la Dirección, que, al momento del trabajo, era de trecientos ochenta y cuatro, (384).

Métodos de investigación

Se empleó el método inductivo, ya que se tomó como muestra del universo estudiado a 175 efectivos de la Policía asignado al Sistema de Custodia.

Procedimiento

En este caso particular se utilizará la *observación* para el análisis documental teórico y el análisis estadístico para evaluar los riesgos y/o errores en el sistema de custodia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

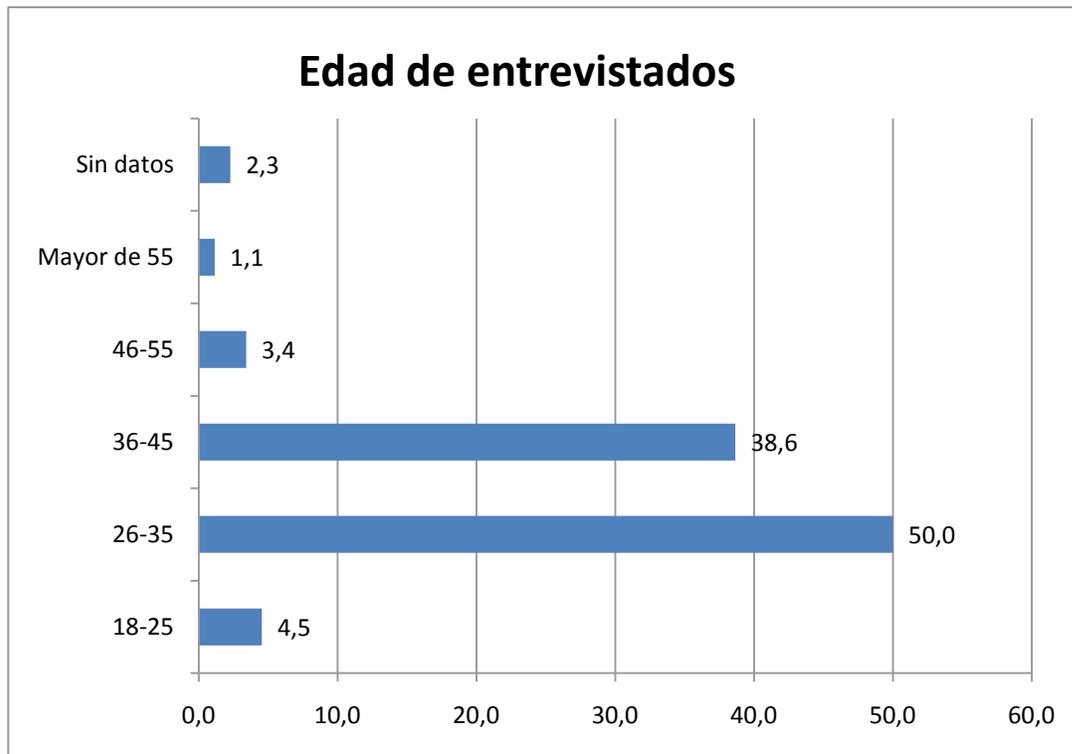
Fuentes de investigación

Fuentes primarias: Encuesta estructurada a 175 efectivos de la Policía que actúan como custodios de funcionarios públicos y casos judicializados.

Fuentes secundarias: se hizo revisión bibliográfica sobre el protocolo de actuación en el Sistema de custodia a funcionarios, a fin de conocer los parámetros del error y/o riesgos más frecuentes en el procedimiento.

RESULTADOS

A continuación, se expondrán los resultados de las entrevistas realizadas a personal de seguridad que presta servicios de custodia a funcionarios de diferente nivel de la "Policía de la Ciudad. La muestra, se entiende como representativa, toda vez que está compuesta de 175 casos, aproximadamente el 45 % del total de efectivos; la que presenta el siguiente perfil demográfico.

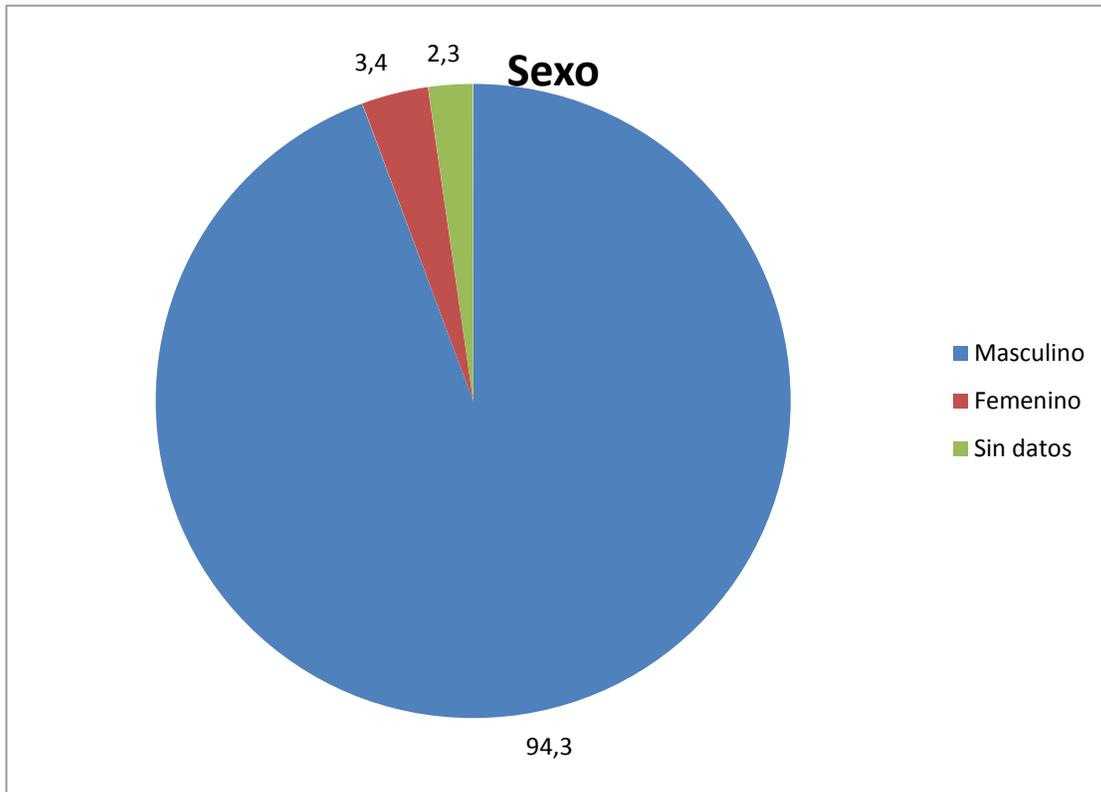


Base: Total entrevistados (175)

PROMEDIO: 35,3

Los entrevistados tienen un promedio de 35 años de edad y la mayoría de ellos (el 50 por ciento) se ubica en el segmento entre 26 y 35 años. Hay un grupo numeroso también entre los 36 y los 45 años (38,6%) mientras que los mayores de 45 años no sobrepasan el 7% de la muestra, Por supuesto, un trabajo donde se requiere de habilidades físicas, motoras y cierta agilidad; y se

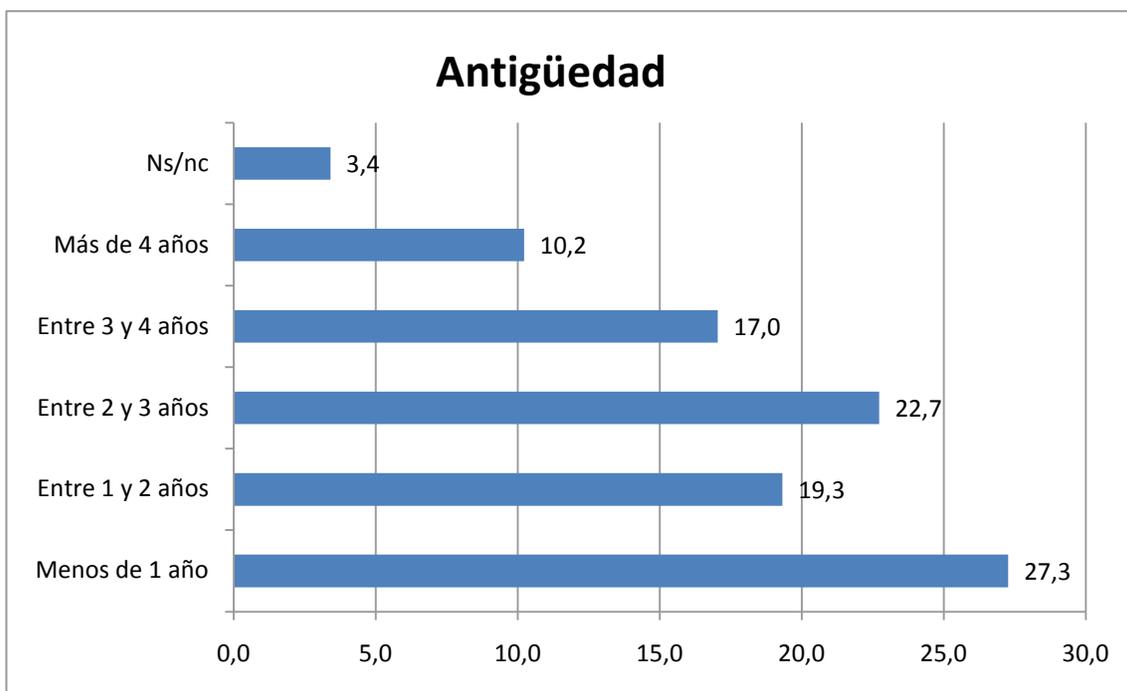
viven potenciales situaciones de enfrentamiento, sobreconcentra personal en un estrato joven, pero, al mismo tiempo con suficiente experiencia en las fuerzas de seguridad.



Base: Total entrevistados (175)

En cuanto al sexo, una condición presente en toda la actividad, la amplia mayoría (94,3 por ciento) son hombres, y sólo una pequeña minoría son mujeres.

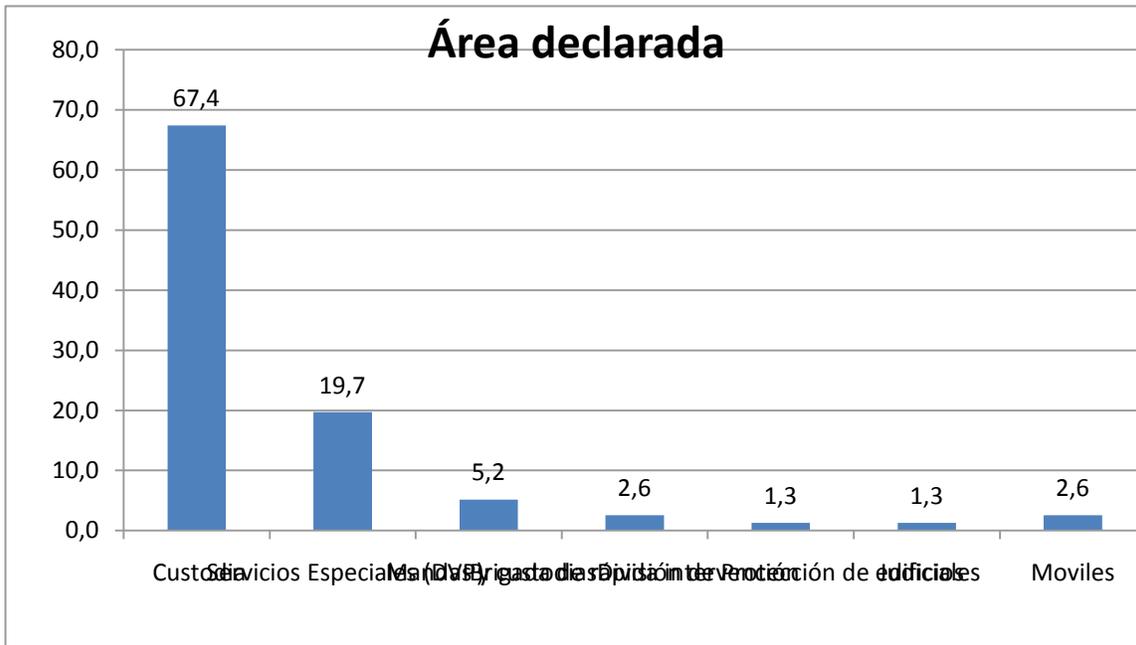
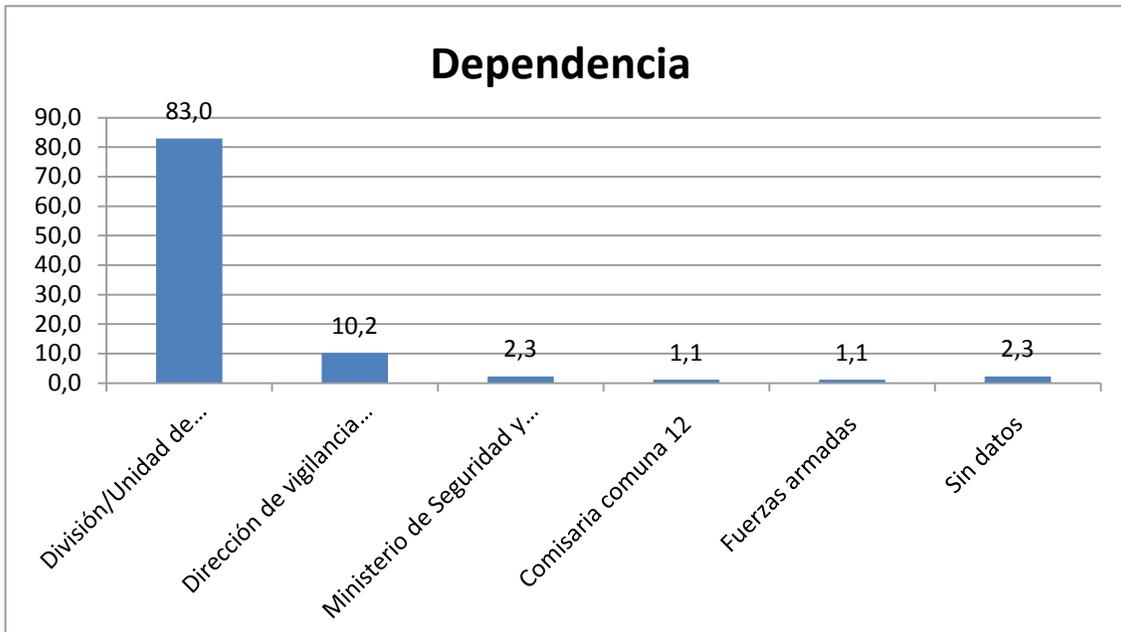
Esto se debe a que la mayoría de los protegidos son funcionarios hombres y que, aunque pueda parecer curioso, las funcionarias mujeres prefieren custodios masculinos, quizá por entender que pueden desempeñar mejor su trabajo o por asociar la protección con su mayor fuerza física.



Base: Total entrevistados (175)

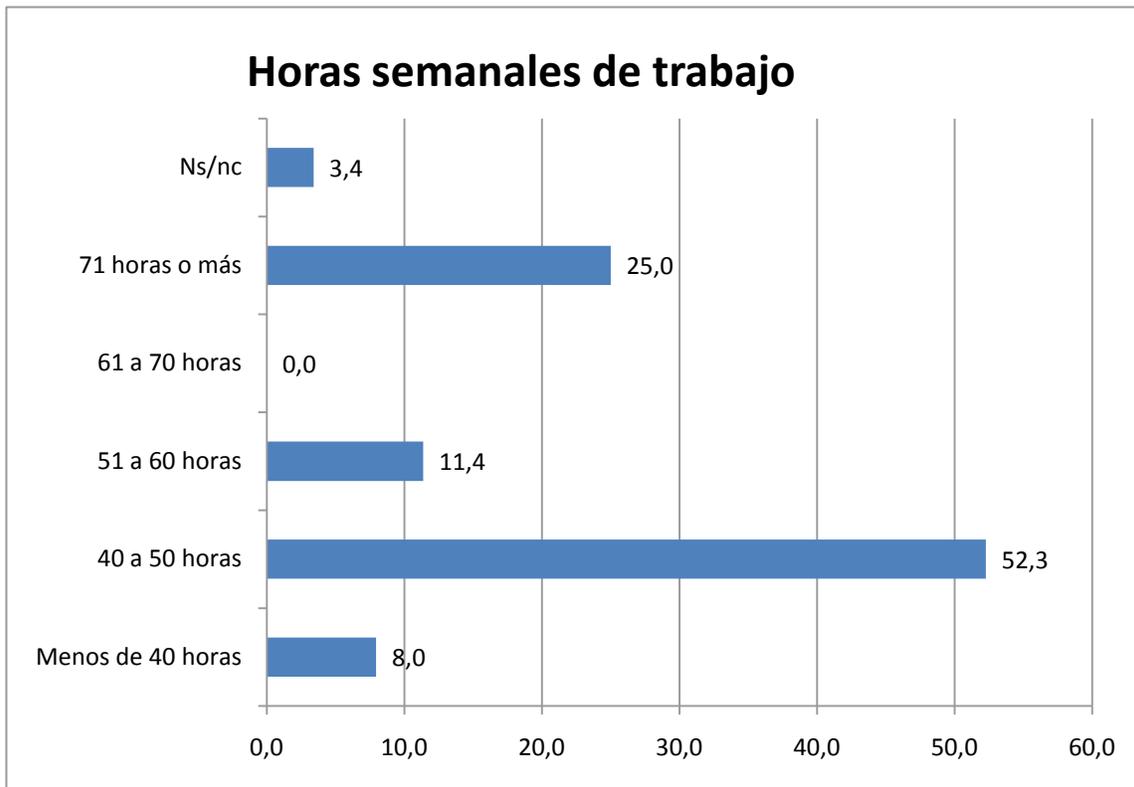
PROMEDIO: 2,85

Se observa que, aunque el promedio de antigüedad es de casi tres años, la gran mayoría de los entrevistados (27,3%) tiene menos de un año de antigüedad. Esto puede deberse al cambio de gestión que involucró el recambio de autoridades y funcionarios de todos los niveles y, de esta manera, generó también un recambio en las custodias. Esta escasa experiencia, como veremos más adelante, no parece reflejarse en la percepción de los custodios de su propio trabajo, ya que muestran altos niveles de confianza y no dan gran crédito al reconocimiento del error propio.



Base: Total entrevistados (175 casos)

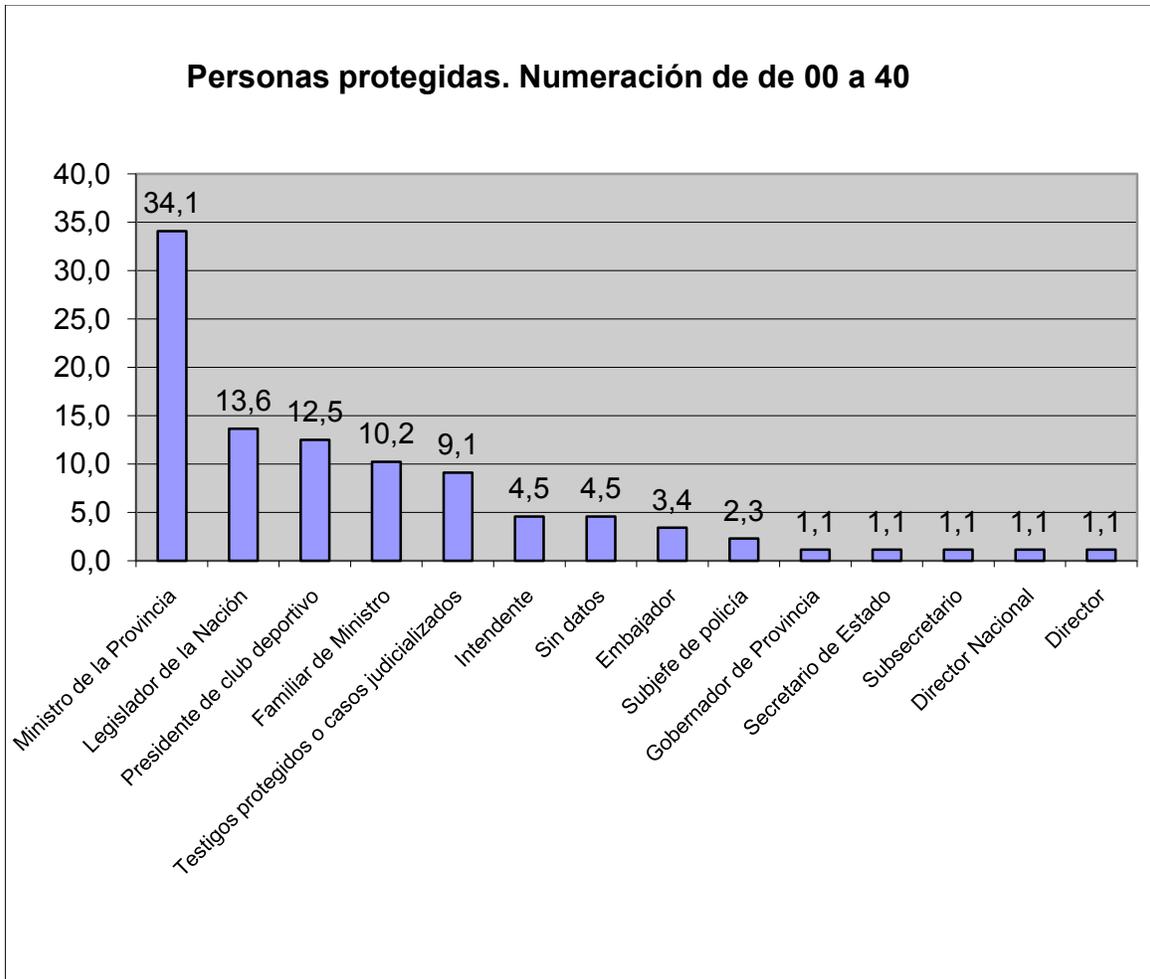
La mayoría de los entrevistados pertenece, según declarativo, a la división o unidad de protección donde se desempeñan como custodia. En un 19,7% también trabajan en la división de Servicios Especiales.



Base: Total entrevistados (175 casos)

PROMEDIO: 53,8 HS.

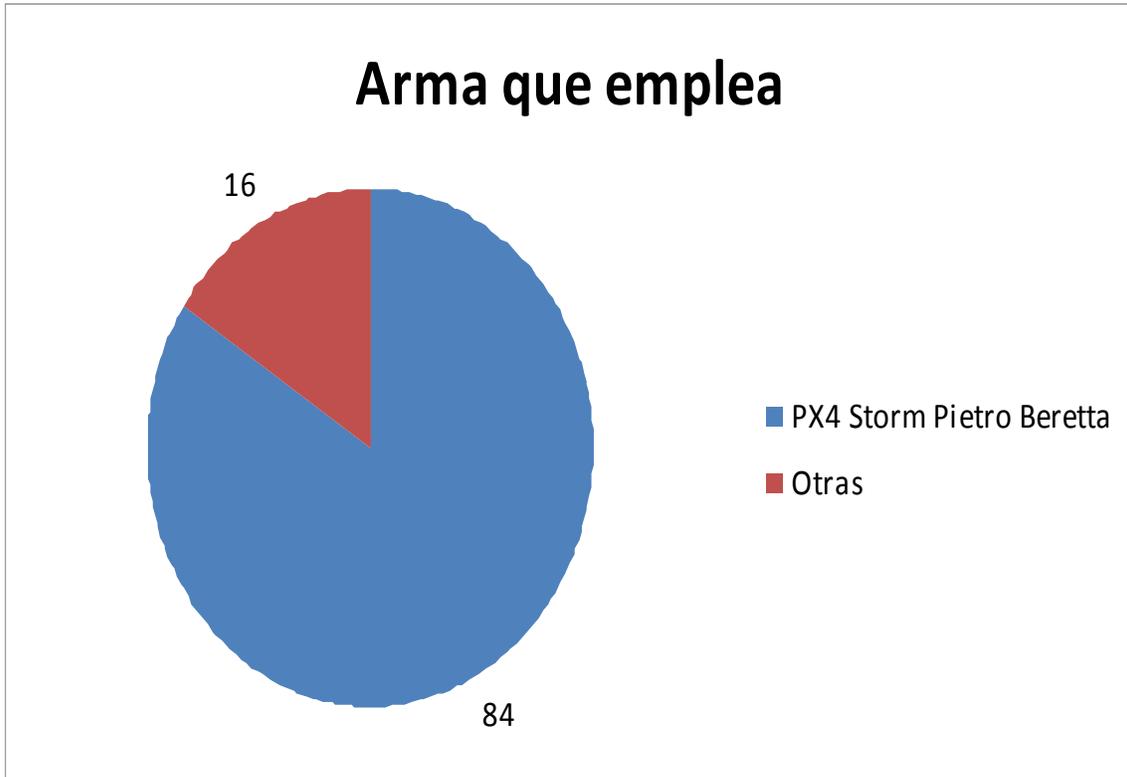
Los entrevistados trabajan un promedio cercano a 54 horas semanales, lo que significa aproximadamente 6 días a la semana de 9 horas diarias. Esto es ligeramente más cantidad que las horas semanales que se trabajan en otros rubros. Sin embargo, más de la mitad de los entrevistados trabaja entre 40 y 50 horas, que está alineado con otras actividades.



Base: Total entrevistados (175 casos)

Examinando el nivel de funcionario que es protegido vemos una enorme diversidad y dispersión de cargos. Podemos mencionar como aquellos donde más se concentran trabajadores de custodia, el servicio brindado a ministros de la Provincia, Legisladores (diputados o senadores) nacionales, presidente de club deportivo, familiar de ministro y testigo protegido.

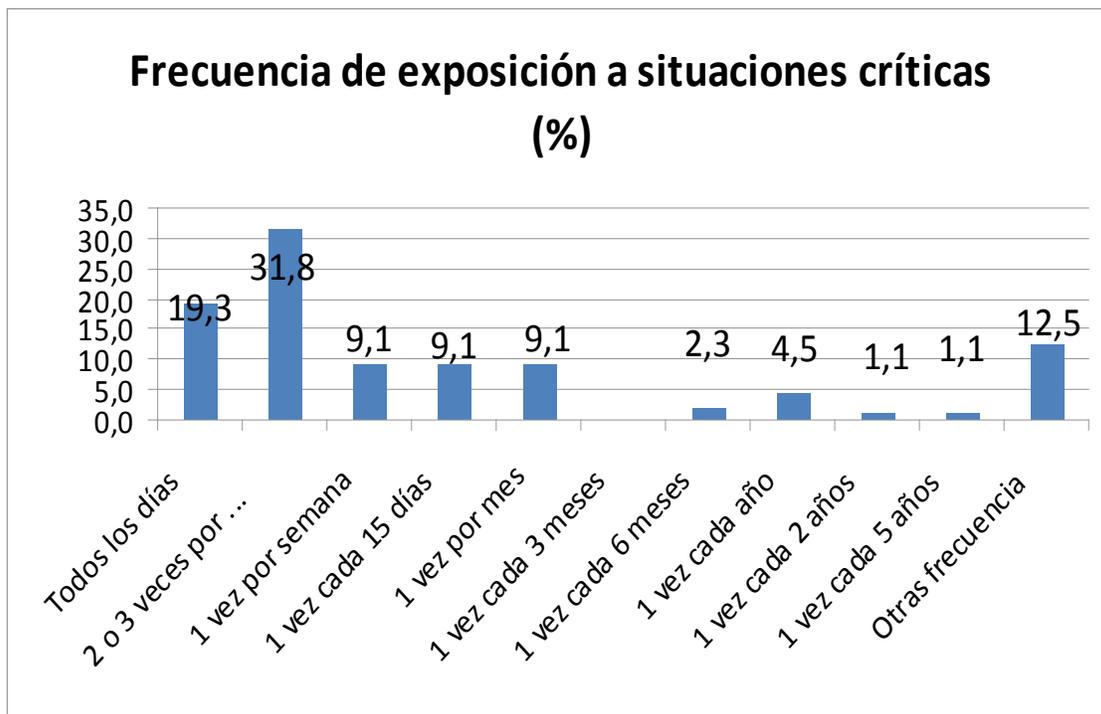
Es importante remarcar como son los funcionarios gubernamentales los que más requieren del servicio de custodia en comparación con dirigentes sindicales o empresariales o el caso de los testigos protegidos.



Base: Total entrevistados (175 casos)

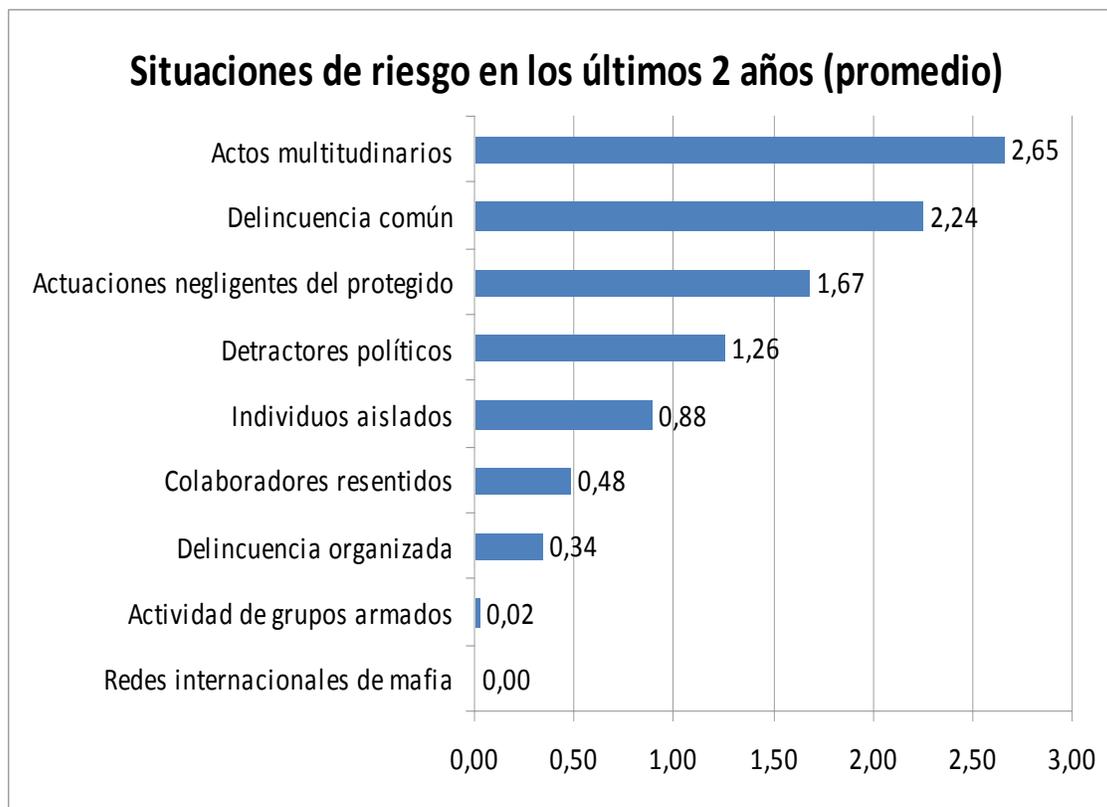
La amplia mayoría de los entrevistados emplea un arma de puño calibre 9 mm. Pietro Beretta PX4 Storm. Sólo una minoría emplea Glock u otro tipo de armas.

Se destaca que el arma de provisión de la Policía de la Ciudad es la Pietro Beretta PX4 Storm y que pudiendo utilizar otra arma, la provista resulta altamente confiable.



Base: Total entrevistados (175 casos)

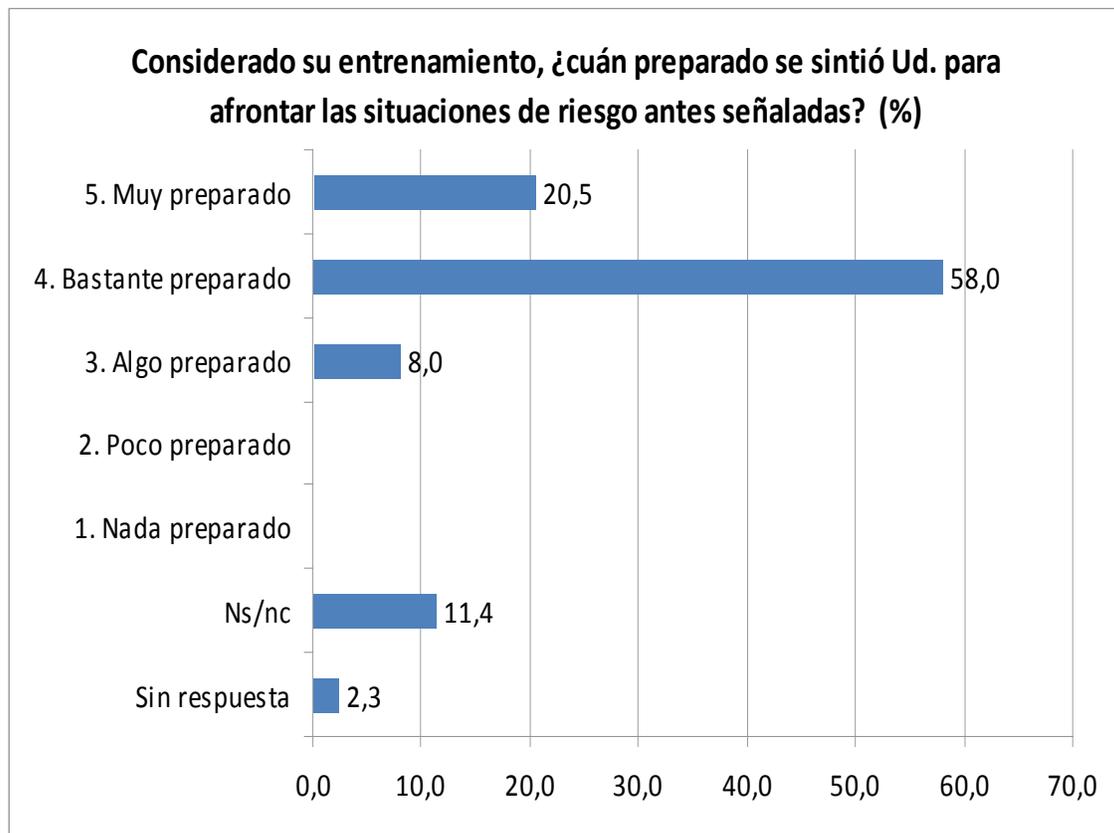
Más de la mitad de los entrevistados reconoce situaciones críticas en su trabajo todos los días o 2 o 3 veces por semana. Es decir, la situación crítica tiene gran frecuencia y es una percepción instalada entre los entrevistados. Reconocen la utilidad de su trabajo y la constante presencia del factor riesgo.



Base: Total entrevistados (175 casos)

En los últimos 2 años los entrevistados vivieron un promedio de 2,63 situaciones de riesgo durante actos multitudinarios y 2,24 situaciones de riesgo por delincuencia común. Es interesante señalar que, a diferencia de otras regiones del mundo, existen escasos conflictos y situaciones de riesgo producidas por grupos organizados o promotores de violencia política. Las situaciones de riesgo tienen que ver con muchedumbre y su desorden y descontrol, con la emergencia de lo inesperado en esos escenarios, y con el delito urbano producto de marginalidad que es un acecho para todos los ciudadanos. Se mencionan también las *actuaciones negligentes de los protegidos como un motivo de riesgo*. Está muy presente la idea de que los funcionarios suelen querer estar solos en determinadas oportunidades, necesitan de autonomía o de reserva en circunstancias y que su solicitud de

estar solos puede no coincidir con recomendaciones de seguridad. De la misma manera se considera que la necesidad de algunos políticos de no perder contacto con el público o de sentir que no han modificado sus estilos de vida por el lugar que ocupan, conducen a que se desentiendan de la preocupación por la seguridad.



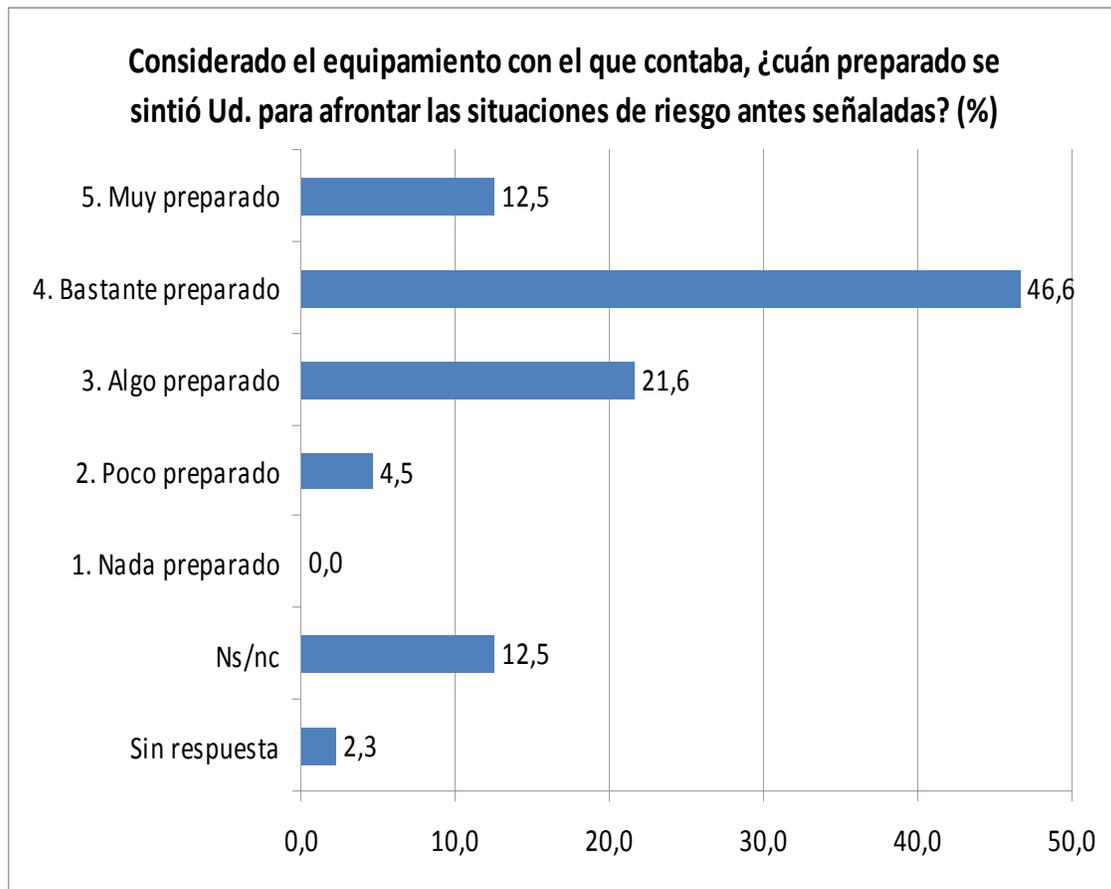
Base: Total entrevistados (175 casos)

PROMEDIO: 3,58 (en una escala del 1 al 5)

Muy preparado + Bastante preparado: 78,5 %

Casi el 80% de los entrevistados se sintieron bastante o muy preparados para afrontar las situaciones de riesgo antes mencionadas. Nadie se sintió poco o nada preparado para la situación. Esto habla bien de la auto percepción de los

custodios sobre su formación y entrenamiento. Es también un alto nivel de confianza que puede tener conclusiones positivas en su desempeño.



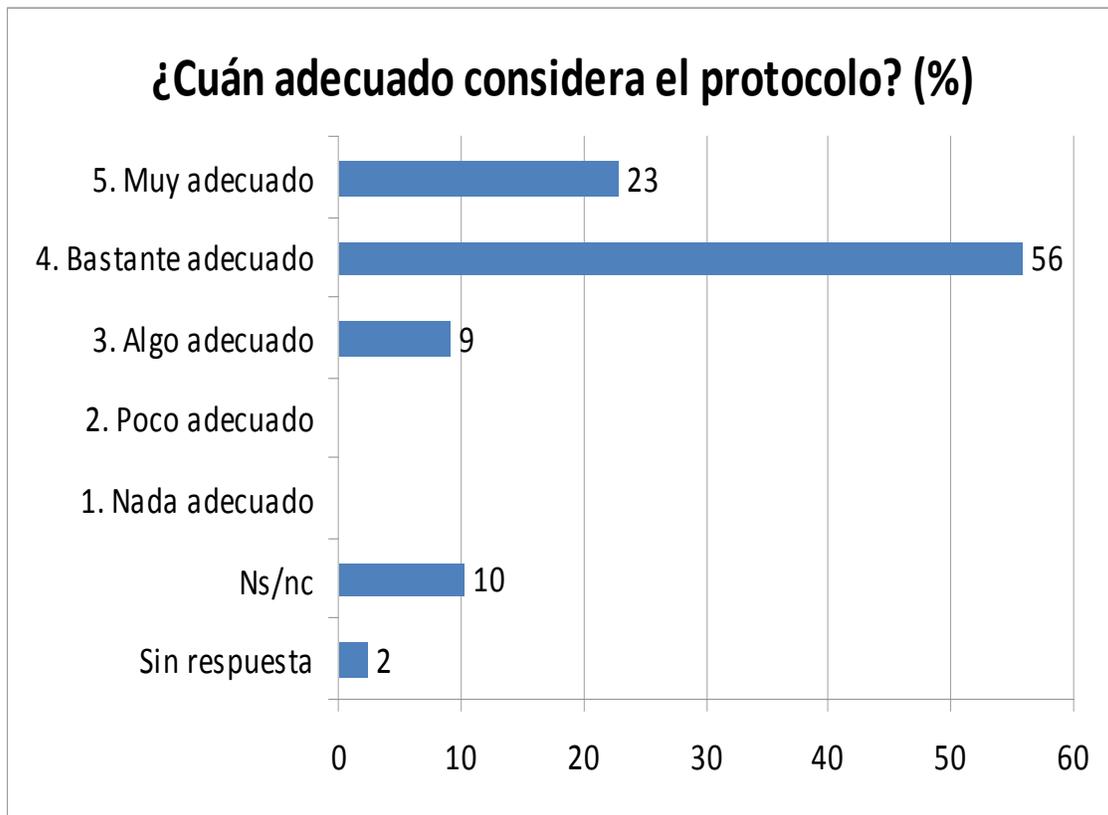
Base: Total entrevistados (175 casos)

PROMEDIO: 3,22 (en una escala del 1 al 5)

Muy preparado + Bastante preparado: 59,1%

Menos confianza tienen en la posesión del equipo adecuado para enfrentar situaciones de riesgo. Acá el Top Two Box es del 59%. Y hay 4,5% de personas que se sienten poco preparadas. Como se verá posteriormente muchos custodios consideran que les falta mayor cantidad de armamento, armas no letales, equipos de comunicaciones, blindaje para vehículos y chalecos anti-

balas. El personal tiene más confianza en el factor humano que en el técnico en su operación.

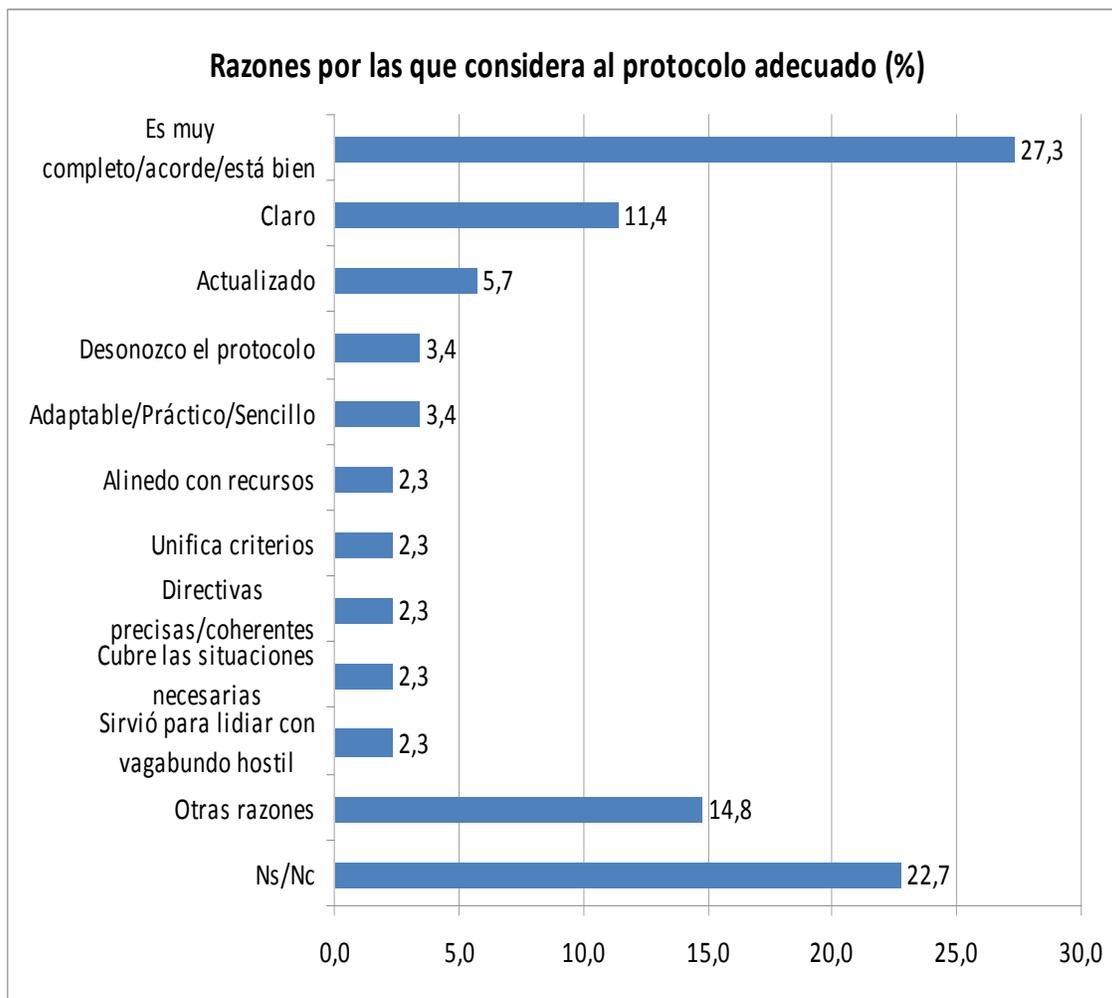


Base: Total entrevistados (175 casos)

PROMEDIO: 3,63 (en una escala del 1 al 5)

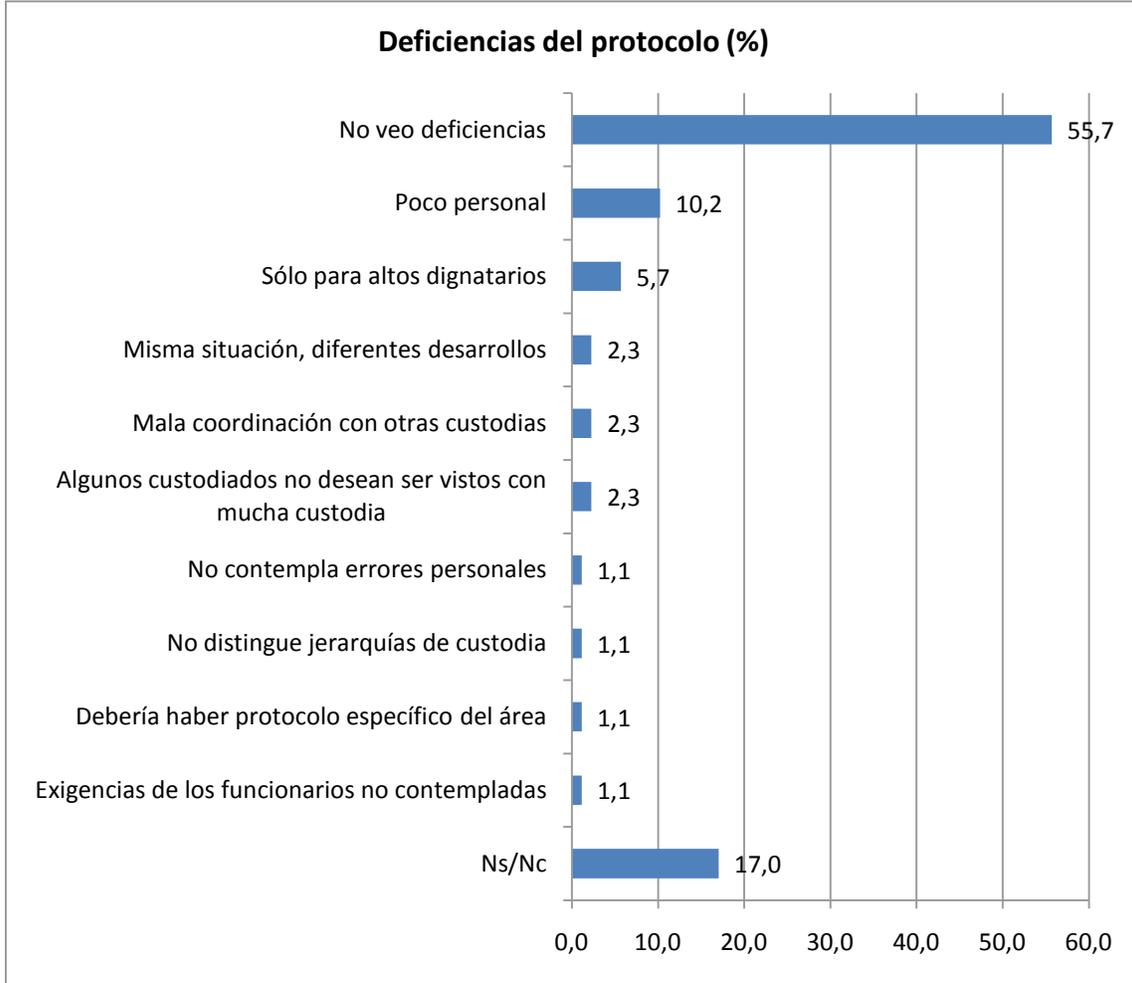
Muy adecuado + Bastante adecuado: 79 %

El 79 % de los entrevistados consideran que el protocolo de actuación con el que trabajan es adecuado para afrontar y manejar las situaciones críticas y de riesgo que viven cotidianamente. Son muy pocos los que no conocen el protocolo y quienes lo conocen tienen una valoración bastante positiva al respecto.



Base: Total entrevistados (175 casos)

Mayoritariamente los entrevistados consideran que el protocolo es muy completo, que abarca una gran variedad de situaciones, que tiene explicaciones e ilustraciones claras y contundentes y que se encuentra actualizado, para abarcar a situaciones modernas.



Base: total entrevistados (175 casos)

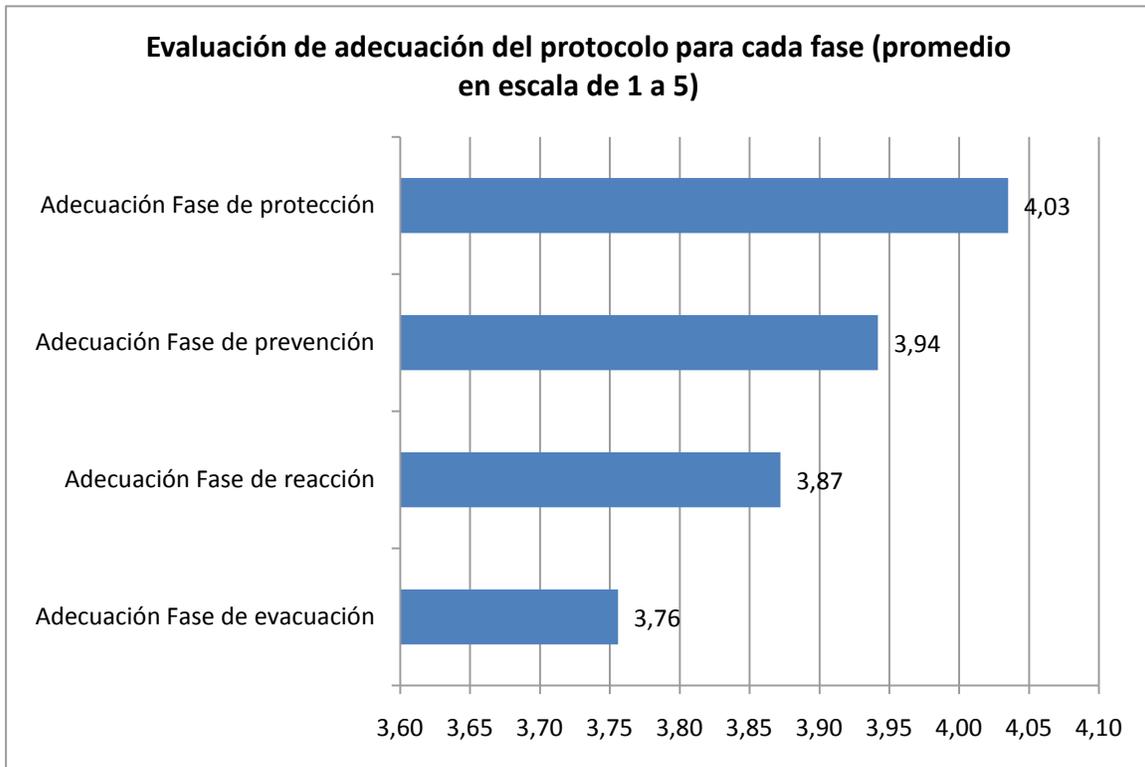
Coincidente con la satisfacción general de los custodios con el protocolo de seguridad, más de la mitad (casi el 56%) no encuentra deficiencias en el protocolo. En general, podemos hablar de una aceptación y comprensión de su contenido y necesidad. Quienes sí encuentran deficiencias tiene que ver con que el protocolo no puede cubrir las especificidades de cada protegido (“poco personal”), con estilos, personalidades, dinámicas, necesidades de autonomía o dispersión de las actividades en el tiempo que son factores esenciales para dar protección, pero que muestran una gran variabilidad de caso en caso. Acá el error estaría asociado a la imposibilidad de que los protocolos y normalización

de los procedimientos cubran el espectro de alternativas que pueden presentarse para un trabajador.

Esto también se percibe en otras menciones de los entrevistados como “Misma situación puede tener diferentes desarrollos”, “Debería haber protocolo específico del área” y “algunos custodiados no desean ser vistos con custodia”. El error se encuadra dentro de lo sistémico, de la dificultad de que un paradigma que se propone universal contemple las particularidades.

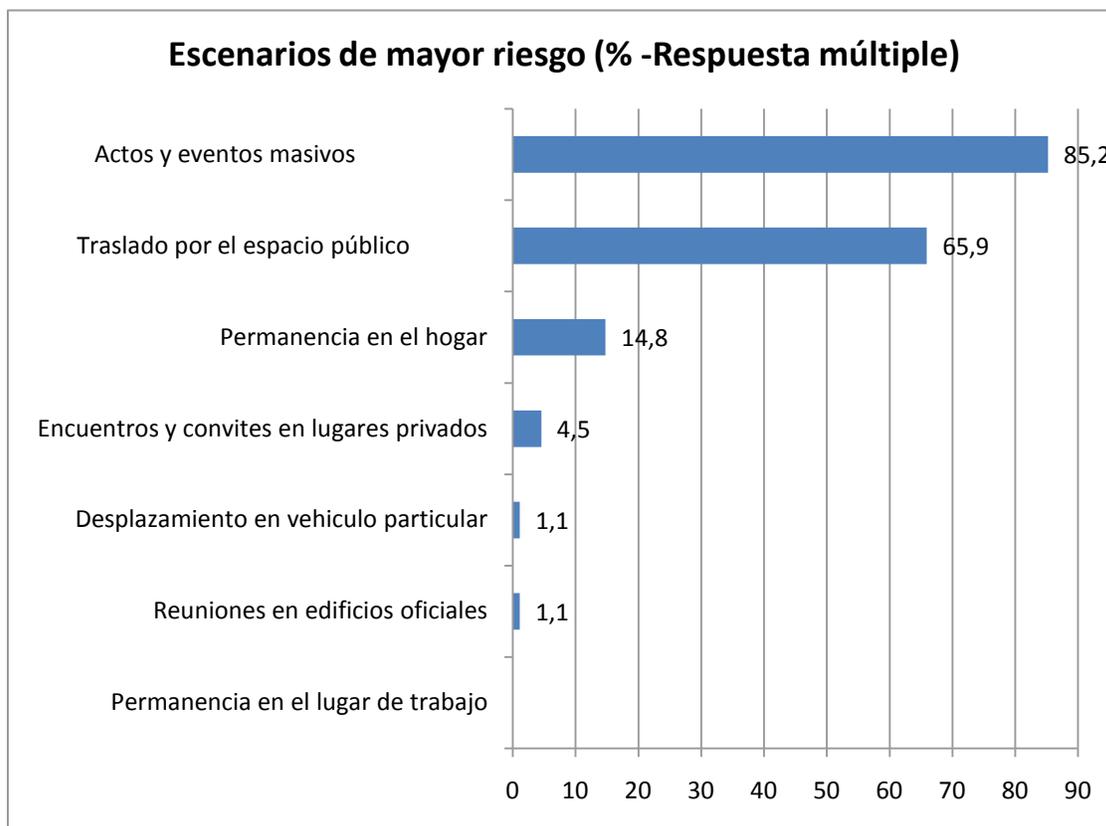
En la misma línea, la segunda deficiencia más señalada es que el protocolo se ajusta sólo para altos dignatarios, los altos funcionarios poseen estructuras de seguridad más importantes con mayor despliegue de personal y materiales, es decir, manejan estándares de riesgo y de amenazas que no son los que viven funcionarios de menor jerarquía en el día a día. También se señala que los recursos con los que se cuenta en uno y otro caso no son los mismos. Este argumento se repite en la mención “No distingue jerarquías de custodia”.

Se señala también que el protocolo no contempla la coordinación con otras custodias (de otros dignatarios también presentes en un mismo escenario). Esto tiene que ver con que, si bien todos los grupos de protección tienen un tronco común, cada una posee variantes operativas que se ajustan a circunstancias particulares de los protegidos que entienden, deberían ser coordinadas.



Base: total entrevistados (175 casos)

Cuando se le consulta a los entrevistados cuánto se adecúa el protocolo para cada una de las cuatro fases de seguridad, los entrevistados consideran que la más adecuada es la fase de protección, en segundo lugar la fase de prevención, en tercer lugar la fase de reacción y en último lugar la fase de evacuación. Es decir, los entrevistados consideran que cuentan con más herramientas antes de que se desate un incidente crítico que una vez que éste ya está en desarrollo. Desde esta mirada, el protocolo tendría un carácter más preventivo y no abordaría con la misma amplitud o profundidad los escenarios que surgen una vez que emerge un factor amenazante o violento.

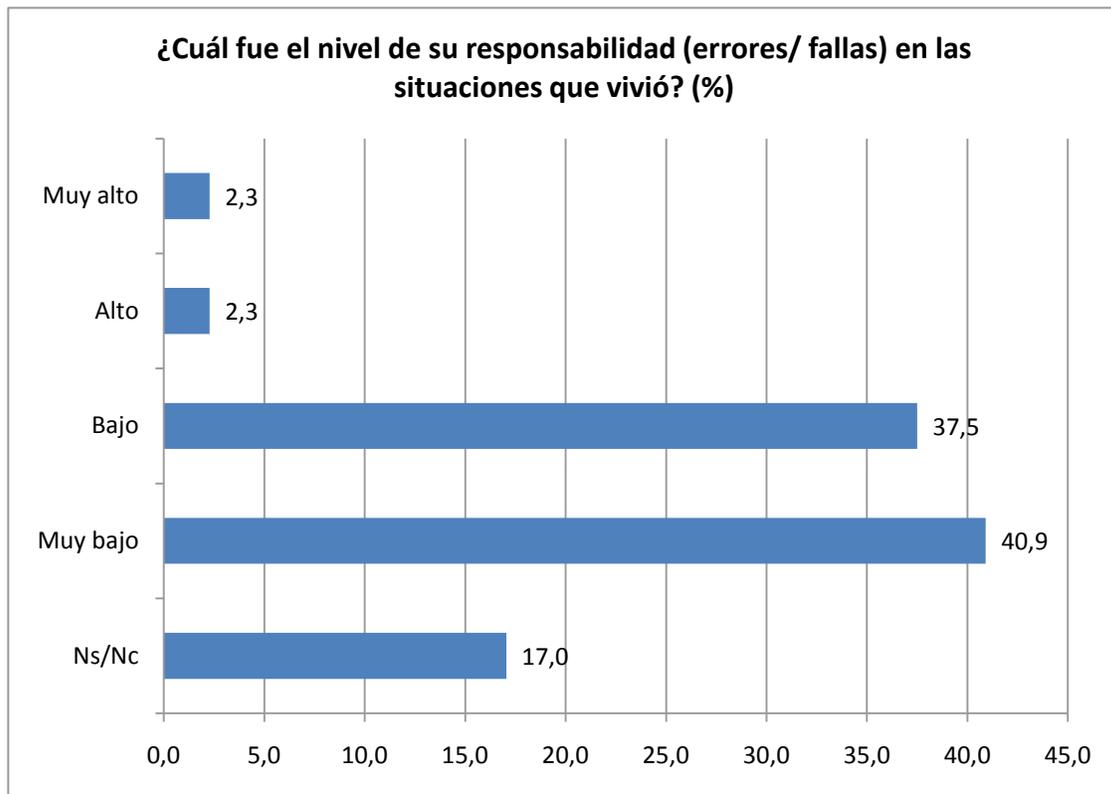


Base: total entrevistados (175 casos)

Al ser consultados sobre cuáles eran los operativos de protección que entrañan mayor riesgo en su experiencia, hay una coincidencia sobre que los actos masivos y el traslado por el espacio público entrañan mayor riesgo, que la oportunidad del error es mayor, que hay más factores intervinientes y el nivel de control del custodio sobre la diversidad de factores es menor. Es decir, acá el error humano aparece asociado a la pérdida de control sobre los factores intervinientes, al desorden y a la apertura a lo emergente y la sorpresa. También incide un factor que señalábamos en el marco teórico: un mayor estrés como facilitador del error o el desliz.

Al mismo tiempo, asignar al espacio público (como lugar de tránsito o de encuentro con la masividad) un carácter amenazante tiene que ver con una característica ya señalada del escenario de seguridad nacional y constituye una amenaza de menor grado, los grupos mafiosos o terroristas que tienen la

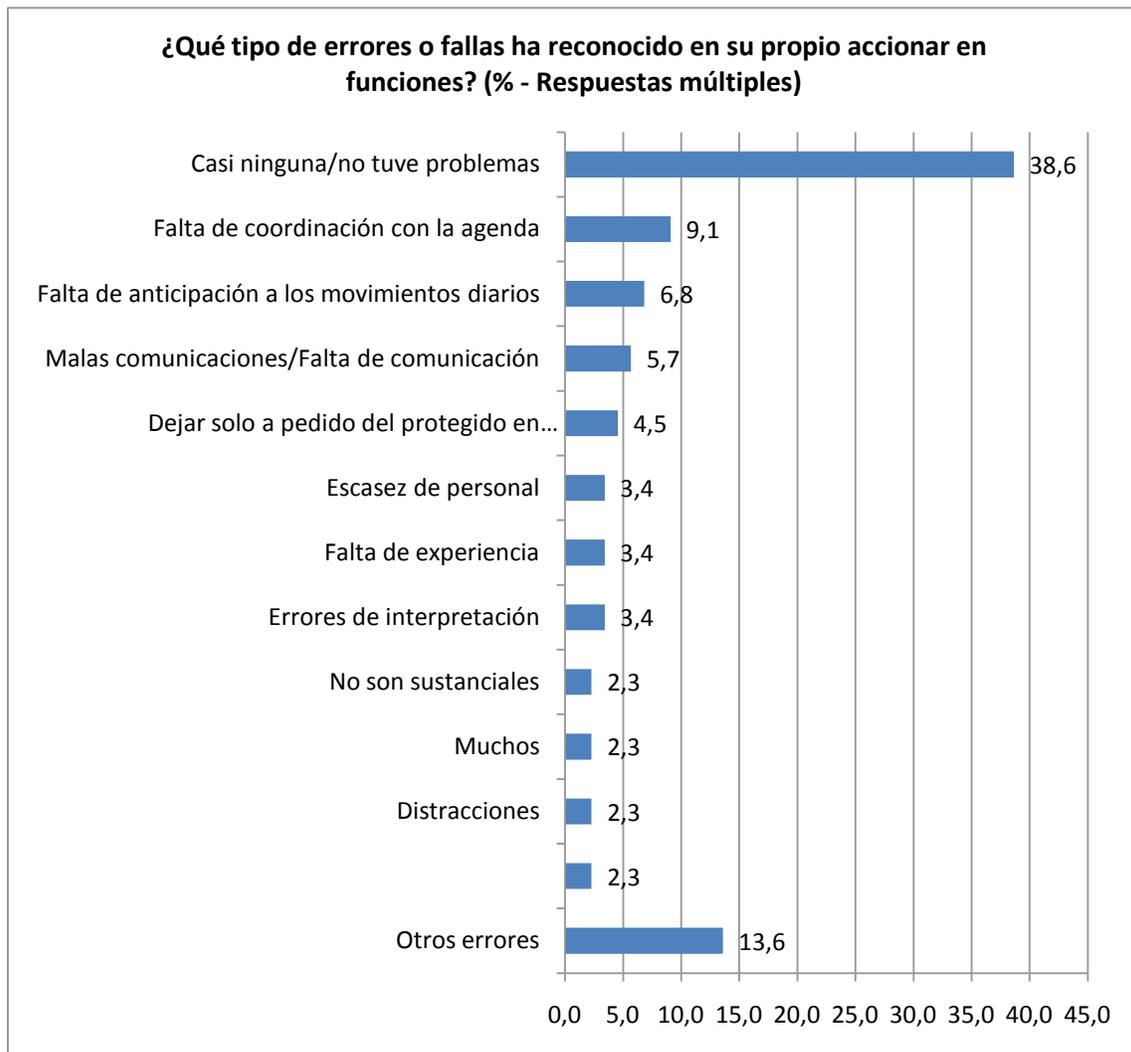
capacidad y competencia para atacar en sitios privados. Las amenazas aparecen menos como organizadas, que como fortuitas o resultantes de cierto descontrol y fluidez.



Base: total entrevistados (175 casos)

Menos del 5% de los entrevistados consideran que su responsabilidad en los errores y desarrollos negativos de determinadas situaciones de riesgo fue alto o muy alto. Cerca del 80% de los entrevistados consideran que tuvieron una responsabilidad baja o muy baja en el error. Esto es muy interesante por lo que dice sobre el error: *quienes protagonizan errores no suelen sentirse responsables, no lo reconocen, no lo aceptan* y, de esta forma, son menos permeables a modificar las conductas que posibilitaron o hicieron factibles el error. Hay una brecha entonces entre las causas del error y la percepción del mismo. Como facilitador del error adicional, se puede mencionar la

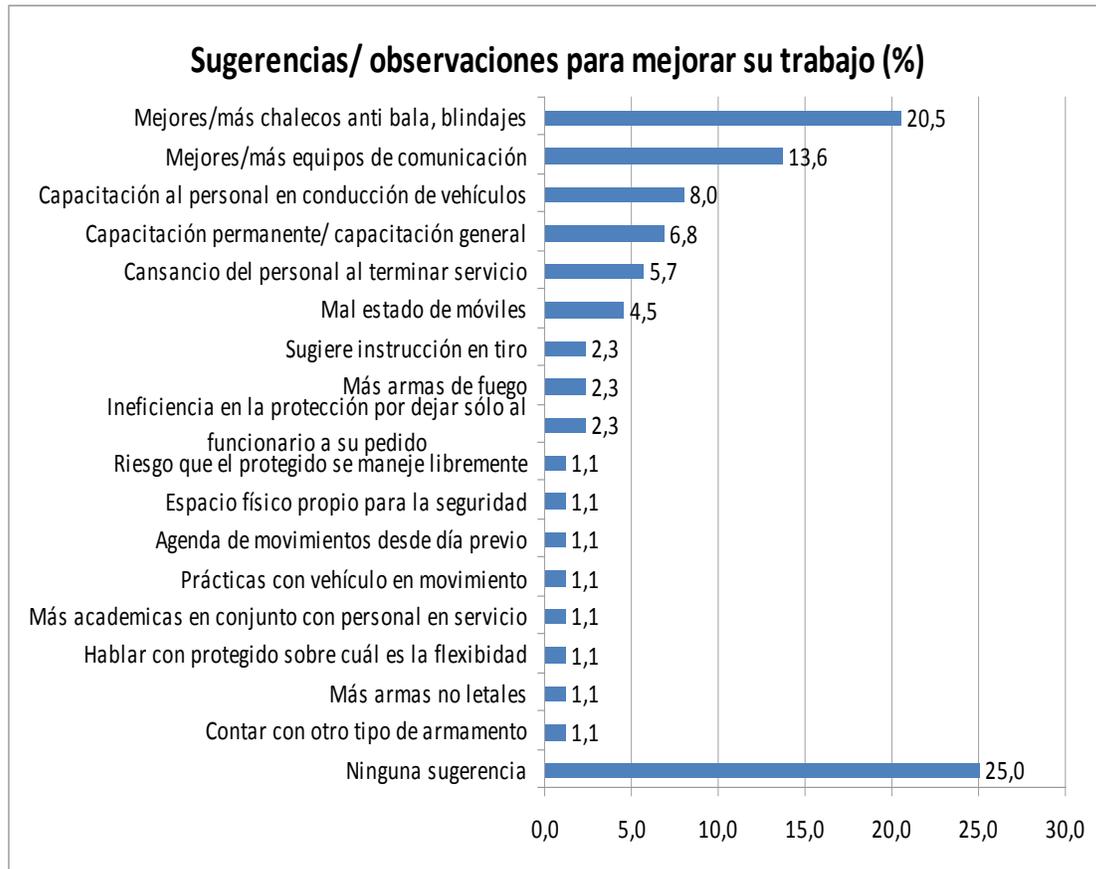
autopercepción de la conducta. Un exceso de confianza está en la base del error humano, mientras que un exceso de cautela puede conducir a trabas operativas o una caída de la productividad o del rendimiento total, pero no al error.



Base: total entrevistados (175 casos)

Cuando se le pregunta a los entrevistados por el tipo de error que reconocen, nuevamente se percibe el exceso de confianza ya que cerca del 40% no reconoce errores. Hay una gran dispersión de las menciones relativas a los errores reconocidos, lo que nos habla de un gran espectro de falibilidad.

Finalmente se refieren distracciones en general (lo que a nivel cognitivo se conoce como un desliz) y también menciones que subestiman la ocurrencia y repetición del error.



Base: total entrevistados (175 casos)

Las sugerencias tienen que ver con mejor equipamiento, ya sea de protección, como los chalecos anti balas y los blindajes de vehículos. Se señala la importancia de la capacitación en general y se remarca especialmente la capacitación para la conducción en situaciones críticas, así como conducción defensiva. Se hace un llamado de atención sobre el cansancio del personal (tal como veíamos en el punto anterior) y sobre el mal estado de los móviles. Mucho consideran que no cuentan con el armamento necesario, muchos otros que deberían disponer de un espacio físico más adecuado al que tienen.

CONCLUSIONES

La hipótesis que este trabajo intentaba confirmar era que los custodios atribuyen sus errores a factores externos, antes que a factores internos y de su propia persona. Esta hipótesis se comprueba.

Del análisis de la investigación, se desprende, que los problemas de seguridad que los entrevistados detectan, *no guardan relación* con el protocolo, ni con las disposiciones que regulan la actividad, como así tampoco de la información de inteligencia, ni del entrenamiento que reciben.

Durante mucho tiempo dentro de las fuerzas, el enfoque predominante sobre el error, fue el basado sobre la responsabilidad del individuo. Hacer responsable a las personas ha sido tradicionalmente mucho más fácil que apuntar a los sistemas, ya que estos presentan cierta neutralidad valorativa; mientras que a los individuos se los entiende capaces de elegir entre conductas seguras e inseguras.

Esta visión, encontró la forma de contra restar las acciones equivocadas, tal como se lo describió en el marco teórico, mediante contramedidas que infundieran cierto temor, por caso, eran moneda corriente las medidas disciplinarias rígidas, que propendían al castigo mediante sanciones administrativas que restringían la libertad de los causantes.

Sanciones como el arresto, figuran aún en las leyes orgánicas de la mayoría de las fuerzas de seguridad y militares. Arresto, significó en un tiempo, terminar el horario de servicio y no poder retirarse, es decir, continuar recargado en la misma dependencia, sin que le sea asignada tarea alguna.

Este tipo de enfoque que se centraba en los orígenes individuales del error, fomentaba represalias que no solo implicaban un demérito en el legajo personal del sancionado, sino que también, generaban vergüenza en el efectivo, que era expuesto per se, ante sus compañeros, como un mal ejemplo.

Sin embargo, en nuestro caso de estudio, tal como surge de las encuestas, puede apreciarse que los custodios *exhiben un alto grado de confianza*, mientras que entre los errores más comunes aparecen factores de tipo externo, por ejemplo, la falta de coordinación con la agenda del protegido que deriva en poca anticipación de los movimientos diarios, donde el error podría definirse como sincronía y diacronía, es decir, tiene que ver con la presencia en el tiempo y lugar preciso o con el ajuste de los propios movimientos con los del protegido.

Debe destacarse que, por caso, esta situación que se presenta a diario, no depende de ellos, ya que el manejo y difusión de la agenda de los funcionarios depende de su entorno más cercano, secretarios o “privada”, por ello es que lo entienden como un error de logística y organización y no como un error de conducta u operación.

No obstante, esta apreciación, es preciso destacar, que, por medidas de contrainteligencia, los jefes de grupo no suelen revelar determinados detalles hasta último momento, situación que los oficiales de menor rango desconocen, atribuyéndolo a una falta de coordinación con el entorno del funcionario.

Luego se menciona a la falta de comunicación o mala comunicación entre la custodia y el protegido, que se relaciona con el punto anterior de no anticiparse a movimientos por carecer de información. Es un tipo de error que se produce porque no se cuenta con la información correcta o se tiene información de menos.

Esta situación señala, por un lado, una posible dificultad expresiva de las custodias, dado que la expresividad no es un atributo requerido para sus funciones, pero hace hincapié en especial en *la falta de empatía de algunos funcionarios con aquellas personas que lo cuidan*.

En efecto, aunque resulte difícil de entender, gran cantidad de funcionarios que dejan en manos de sus custodios su protección, a veces *ni siquiera les dirigen la palabra*; al punto de llegar a un extremo, cuando se cuenta

con protegidos, en general políticos, que públicamente declaman que “*no tienen custodia*” cuando verdaderamente si la tienen.

Dejar solo al custodiado aparece también mencionado con cierta frecuencia entre los datos recabados, y se vincula con el hecho de que el custodiado desea en determinadas situaciones, gozar de cierta autonomía, pero por motivos de seguridad, el custodio no siempre puede aceptar este deseo y debe juzgar cuando es oportuno y cuándo se abre una ventana de vulnerabilidad.

Acá la profesionalidad del jefe de la custodia juega un papel preponderante, ya que un error de cálculo y juicio, podría ser determinante para la seguridad. No obstante, puede ser comprendido como la asunción de un margen aceptable de riesgo sin el cual el funcionario no podría gozar de la independencia y soledad que muchas de sus gestiones y actividades requieren.

Los custodios también señalan que en numerosas oportunidades los equipos de trabajo no cuentan con la cantidad de personal que necesitan para poder cumplir de forma óptima con sus funciones y que, al finalizar los turnos quedan realmente cansados y no existe el suficiente personal de recambio. El cansancio del personal y la sensación de hacer guardia largas horas, es visualizado como un atenuante para el error.

Esta situación podría solucionarse asignando más cantidad de personal por turno de guardia, lo que redundaría en una mayor rotación y cantidad de períodos de descanso.

Algunos entrevistados asumen en la encuesta, su responsabilidad de manera cabal en la falta de experiencia, que muchas veces lleva a cometer errores por no haber transitado determinadas situaciones antes, por el nerviosismo que significa la novedad y la falta de previsión, o porque gran parte del conocimiento práctico se conforma viviendo variedad de situaciones críticas. Este tipo de error tiene la paradoja de que su evitación se consigue

atravesándolos, de manera que permita el aprendizaje. No hay ganancia de conocimiento sin atravesar el error y esto es parte de la paradoja.

También se refieren errores de interpretación incorrecta, es decir, problemas de comprensión de los escenarios establecidos y de las amenazas potenciales. Esto puede tratarse de una mala lectura espacial en general o que quizá no son bien instruidos al respecto. Los errores de interpretación pueden ser pensados como errores de previsión o errores cognitivos más amplios.

La solución, se lograría, si en las reuniones de planificación previas a cada actividad del funcionario, se permitiera a los oficiales expresar sus opiniones y evacuar sus dudas, dando razones y motivos que justifiquen cada movimiento, fomentando su participación con una comunicación más horizontal, sin que esto afecte la verticalidad intrínseca que las jerarquías imponen dentro de la fuerza.

Es pertinente también la distinción entre distracciones y actos erróneos basados en conceptos equivocados. Esta diferenciación permite pensar la manera en que los entrevistados perciben sus errores como principalmente pertenecientes a la segunda categoría, es decir como el resultado de interpretaciones incorrectas, falta de comunicación u otras posibilidades al nivel de la ideación y la planificación.

Es por eso que, para pensar el riesgo y el error en este tipo de seguridad, no es tan útil el enfoque centrado en la responsabilidad de la persona, ya que no surge de las encuestas errores del tipo individual, tales como olvido, falta de atención, negligencia o torpeza; de esta manera, parece más adecuado para describir lo que sucede en un grupo de protección, un enfoque sistémico, que incluye errores de diseño en los procesos organizacionales.

Desde este punto de vista, los integrantes del grupo de protección son considerados más que como una fuente de error, como un elemento de sobre fiabilidad, capaz de anticipar, prevenir y recuperar las desviaciones no previstas en el sistema.

Otro punto que se comprobó analizado en el desarrollo del trabajo, es el que sostiene que antes que ser aleatorios, los equívocos tienden a seguir un patrón de ocurrencia. Esto pudo comprobarse en la coincidencia de los encuestados sobre los lugares críticos (los actos masivos, los espacio abiertos, el espacio público) y sobre situaciones típicas que generan equívocos, como ser la desorientación en el tránsito, el exceso de confianza al dejar solo a un protegido a su pedido, la falta de anticipación a la agenda del protegido etc.

Esto resulta sumamente importante, ya que, determinado el origen y razones de un incidente negativo, pudiendo evaluar el camino causal y las barreras que fueron vulneradas, podrían utilizarse como forma de evitar que el mismo incidente suceda en el futuro.

Se dejó claro, además el valor de la Inteligencia como medio de prevenir el error, ya que, sin información anticipada de calidad, las posibilidades de aparición de imprevistos que deben ser revertidos, es frecuente. Se destacan los casos presentados sobre el Presidente de la Nación y otros funcionarios con jerarquía de ministros, que no se encuentran bajo protección de la Policía de la Ciudad.

Quedó destacado, además, el valor de las medidas de seguridad de contrainteligencia tales como el resguardo de la información y protección de las personas custodiadas, entendidas como un objetivo estratégico.

A lo largo del trabajo, se ha cumplido los objetivos propuestos de analizar la gestión del error en el trabajo de custodia y de explicar como la inteligencia en sus tres aspectos, estratégico, operacional y táctico aplicada a la protección, se torna fundamental para minimizar errores en el desenvolvimiento de un sistema de protección de funcionarios.

Se reconoce cómo marco general que los hombres de la Policía de la Ciudad que cumplen funciones de custodia, tienen gran confianza en sí mismos y esto los conduce a no encontrar fallas propias y a adjudicar los errores a circunstancias exteriores. Por eso el énfasis tan grande puesto en las

condiciones generales de equipamiento, armamento, móviles, cansancio y personal suficiente.

Tal como se desprende de los distintos gráficos presentados, estos hombres, subestiman los errores estrictamente cognitivos o de interpretación, aunque reconocen su existencia. Para la mayoría de los entrevistados existen esporádicamente situaciones críticas que han podido controlar, pero no así errores que entiendan de gravedad.

Se ha cumplido también, con el objetivo de identificar factores internos y externos de la gestión del error, partiendo de la percepción de los protagonistas e intentando clasificar los errores que ellos identificaban por su grado de incidencia.

Se identificaron amenazas internas; externas y otras amenazas, mostrando el valor que representa su atención y seguimiento para la seguridad de los protegidos; no obstante, se pudo destacar como pendiente para la organización de protección, la realización de *planificación prospectiva estratégica* de forma profesional, sobre determinados grupos, tanto locales como extranjeros, que son reconocidos como altamente peligrosos y potencialmente activos, y que si bien, tienen verdadera influencia sobre la seguridad de funcionarios de gobierno en otros países, incluidos los de la región, en el nuestro, aún se las ve como posibilidades lejanas, por lo que no concitan el interés que quizá debieran tener para la previsión de su estudio y seguimiento.

Por otro lado, como se propuso, se comprobó que el protocolo de actuación que rige las unidades de protección en la Ciudad, no presenta deficiencias que determinen procedimientos que favorezcan el error.

Por último, se presentaron algunas soluciones que, con poco, en el corto plazo, podrían modificar pequeños desequilibrios que hoy se presentan en la estructura de protección de funcionarios.

Para la mejor comprensión de todo el enfoque, fue fundamental el recorrido sobre dos ejes: errores sistémicos y personales para poder entender la orientación general.

Para futuras investigaciones, podría trabajarse con el exceso de confianza y cierta negación de los custodios sobre el error, como base para correcciones y trabajos de concientización, apuntando siempre a la mejora en la eficiencia del servicio que se presta.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, N., & Satizábal, C. (2016). Risk management and prevention methodologies: a comparison. *Sistemas & Telemática*, 14 (36).

Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, vol. 31, núm. 134. Cali, Colombia: Universidad ICESI.

Andrade Cabrera, C. D., & Molina Freile, J. A. (2015). Fundamentos necesarios para el uso efectivo de la fuerza en la función policial (Bachelor's thesis, Quito: USFQ, 2015.)

Arias Moreno, J. (2014). La capacitación a escoltas de personal VIP. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de relaciones internacionales, estrategia y seguridad dirección de posgrados. Especialización en administración de la seguridad.

Arquer, I., & Nogareda, C. (1999). Estimación de la carga mental de trabajo: el método NASA TLX. NTP 544.

Baars, B. J. (Ed.). (2013). *Experimental slips and human error: Exploring the architecture of volition*. Springer Science & Business Media.

Bestraten Bellori, M. y Pareja Malagón, F. (1993): Sistema simplificado de evaluación de riesgos de accidente. Notas Técnicas de Prevención NTP.330-1993. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid.

Briceño-León, R. (2002). La nueva violencia urbana de América Latina. *Sociologías*, 4 (8).

Brumley, D., Caballero, J., Liang, Z., Newsome, J., & Song, D. (2007, August). Towards Automatic Discovery of Deviations in Binary Implementations with Applications to Error Detection and Fingerprint Generation. In *USENIX Security Symposium* (p. 15).

Bryce, J., Boschi-Pinto, C., Shibuya, K., Black, R. E., & WHO Child Health Epidemiology Reference Group. (2005). WHO estimates of the causes of death in population. *The Lancet*, 365(9465), 1147-1152.

Chu, D. (2011). Complexity: against systems. *Theory in biosciences*, 130(3), 229-245.

Cortés Franco, M. P. (2008). *Las compañías militares y de seguridad privada en Colombia* (Bachelor's thesis).

Código Penal de la Nación Argentina. Ley Nacional 11179 Sanc.el 21/12/1984; publicada en el B.O. 16/1/1985.

Dammert, L., & Bailey, J. (2007). ¿Militarización de la seguridad pública en América Latina? *Foreign Affairs en español*, VII, 2, 61-70.

De Terssac, G., & Leplat, J. (1990). La fiabilité et l'ergonomie: spécificité et complémentarité. *Revue de psychologie appliquée*, 40(3), 377-386.

Decker, S. H. (1996). Collective and normative features of gang violence. *Justice Quarterly*, 13(2), 243-264.

Delmonte, L. M. (Ed.). (2012). El pueblo quiere que caiga el régimen. Protestas sociales y conflictos en África del norte y en Medio Oriente. El Colegio de Mexico AC.

Donaldson, M. S., Corrigan, J. M., & Kohn, L. T. (Eds.). (2000). To err is human: building a safer health system (Vol. 6). National Academies Press.

Duffield, M. (2014). Global governance and the new wars: The merging of development and security. Zed Books Ltd.

Ehrman, John (2009) "What Are We Talking About When we Talk About Counterintelligence", en Journal of the American Intelligence Professional, vol 53, nro. 2, CSI Publications.

Gertman, D., Blackman, H., Marble, J., Byers, J., & Smith, C. (2005). The SPAR-H human reliability analysis method. US Nuclear Regulatory Commission.

Hernández Sampieri, R. y otros (2004). Metodología de la investigación. México: Mx Graw Hill.

Hendrickson, Noel (2008) "Critical Thinking in Intelligence Analysis", International Journal on Intelligence and CounterIntelligence, 21, pp. 679-693

Hollnagel, E. (1998, September). Accidents and barriers. In Proceedings of lex valenciennes (Vol. 28, pp. 175-182).

Hou, J., & Kramer, G. (2014). Effective secrecy: Reliability, confusion and stealth. In Information Theory (ISIT), 2014 IEEE International Symposium on (pp. 601-605). IEEE.

Jayet, Lepat, Guillermain, Mazet, Marioton, Pondaven, Abela, Roger, Maseau. (1993) Dossier: Fiabilité et erreurs humaines. Performances humaines & techniques. Septembre-octobre 1993. nro.66.

Jordán, J. (2011). Delimitación teórica de la insurgencia: concepto, fines y medios. La seguridad más allá del Estado. Actores no estatales y seguridad internacional, (Madrid: Plaza y Valdés, 2011), 113-134.

Jütersonke, O., Muggah, R., & Rodgers, D. (2009). Gangs, urban violence, and security interventions in Central America. *Security dialogue*, 40(4-5), 373-397.

Kasperson, R.E., and Kasperson J.X.(1983). Determining the acceptability of risk: Ethical and policy issues. In *Risk: A symposium on the assessment and perception of risk to human health in Canada*, ed. J.T. Rogers and D.V. Bates, 135-155. Ottawa, Canada: Royal Society of Canada

Kirwan, B. (1992) Human error identification in human reliability assessment. Part. 1: overviews of approaches. Part. 2: Detailed comparison of techniques. *Applied ergonomics*, 1992, vol. 23, nro. 5 y 6.

Lavie, N., Hirst, A., De Fockert, J. W., & Viding, E. (2004). Load theory of selective attention and cognitive control. *Journal of Experimental Psychology: General*, 133 (3), 339.

Leplat, J. y Terssac, G.(1990) *Les facteurs humains de la fiabilité* (Marseille (France), Ed. Octares, 1990.

Leplat, J., Cuny, X. (1978) *Psicología del trabajo. Enfoques y técnicas*. Madrid, Pablo del Río Editor, S.A. 1978.

Ley 5688 Sistema Integral de Seguridad Pública de la C.A.B.A. 17 de noviembre de 2016. B.O. C.A.B.A. nro. 5030

López Polo, R. (s/f). *Inteligencia Estratégica: Propuesta para la creación de la Dirección General de Análisis e Inteligencia Estratégica de la República de Panamá (DGAIE)*.

Lynch, J. (2011). *Stealth conflicts: how the world's worst violence is ignored*.

Makarenko Tamara (2004). "The crime-terror continuum: tracing the interplay between transnational organized crime and terrorism", en *Global Crime*, vol 6, nro. 1, pp. 129-145.

Marchitto, M. (2011). El error humano y la gestión de seguridad: la perspectiva sistémica en las obras de James Reason. VOLUMEN VII, N°2. Granada: Facultad de Psicología, Universidad de Granada.

Maslach, C. (1981) Measurement of experience burnout. *Journal of Organizational Behavior*.

Moray, N. (1994). Error reduction as a systems problem. *Human error in medicine*, 67-91.

Newsome, B. (2013). *A practical introduction to security and risk management*. SAGE Publications.

Newsome, B. (2015). The 6.5 Ts: rationalising security and risk management strategies. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 18(1), 89-104.

Nieto Espejo, J. A. (2015). Importancia en el uso de los vehículos blindados para la protección de personas en Colombia (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).

Ossorio y Florit, (1998).Cfr. Código Penal de la República Argentina Comentado, Editorial Universidad, 1998).

Palmaghini F. &Marasco S. (2016). *Avisión - Cij. Juzgado Nacional en lo Criminal de Instrucción N°25. Poder Judicial de la Nación. Buenos Aires.*

Parasuraman, R., Sheridan, T. B., & Wickens, C. D. (2000). A model for types and levels of human interaction with automation. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics-Part A: Systems and Humans*, 30(3), 286-297.

Parasuraman, R., Sheridan, T. B., & Wickens, C. D. (2000). A model for types and levels of human interaction with automation. *IEEE Transactions on systems, man, and cybernetics-Part A: Systems and Humans*, 30(3), 286-297.

Policía de la Ciudad (s/f). Estructura de la Policía de la Ciudad: Dirección Autónoma de protección y Seguridad Gubernamental.

Prieto, G., & Delgado, A. R. (2010). Fiabilidad y validez. *Papeles del psicólogo*,31(1), 67-74.

Piqué T., Cejalbo. A. (1994) "Análisis probabilístico de riesgos: Metodología del árbol de fallos y errores". Notas técnicas de prevención NTP.333.1994. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Barcelona 1994.

Policía Federal Argentina (2012) Protocolo de actuación N°7 para la custodia de funcionarios y dignatarios. O.D.I. nro.52 del 19/3/2012 P.F.A. Ministerio de Seguridad.

Policía de la Ciudad (2016) Protocolo de actuación para unidades de protección de la Dir. Autónoma De Protección y seguridad Gubernamental.

Quevedo,Carolina A. (2016) "Contrainteligencia" en *Conceptos Fundamentales de Inteligencia*, Tirant Lo Blanch,pg.65 a 72.

Reason. J. (1997) *Managing de Risk of organizational Accidents*. Routledge 15/12/1977.

Reason, J. (2000). Human error: models and management. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7237), 768.

Resolución 389 - E/2016 (2016). Pautas de organización del servicio de protección de estado y custodia. Publicado en el Boletín Oficial. Ministerio de Seguridad. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Rosado-Bretón, L., & Martínez-Soriano, J. (2005). Gestión de riesgos desde la visión de la gestión hospitalaria. *Revista de Calidad Asistencial*, 20(2), 110-114.

Rosenfeld, R., Bray, T. M., & Egley, A. (1999). Facilitating violence: A comparison of gang-motivated, gang-affiliated, and nongang youth homicides. *Journal of Quantitative Criminology*, 15(4), 495-516.

Romero, Amilcar (1986) Muerte en la cancha. Ed. Nueva América 76-79

Sanders, M.M. y Mc. Cormic E.J.(1993) Human factors in Engineering & Desingn (7th Ed.), Nueva York: Mc. Graw-Hill.

Scribd (2017). Protección a personalidades, ejecutivos y dignatarios. G.P.E. School C. Ltda.

Sebastián, M.L. (2002) Fallo Humano: evitando el error. *Líneas del tren*, 278, 22-23.

Shunk, D. (2014). Mega cities, ungoverned areas, and the challenge of army urban combat operations in 2030-2040. *Journal Article| January*, 23(4), 09pm.

Soto & Ramo (2009). *Inteligencia Estratégica*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Central.

Steimetz, S. S. (2008). Defensive driving and the external costs of accidents and travel delays. *Transportation research part B: methodological*, 42(9), 703-724.

Taleb, Nicholas N.(2008) *El Cisne Negro*. El impacto de lo altamente improbable, Barcelona: Paidós.

Tello Peón, J y Villareal Díaz, M (2008) serie de divulgación de la Cátedra de Investigación en I.E. Art. 1, 15 de setiembre.

Vanderhaegen, F. (2010). Human-error-based design of barriers and analysis of their uses. *Cognition, Technology & Work*, 12(2), 133-142.

Vanderhaegen, F. (2010). Human-error-based design of barriers and analysis of their uses. *Cognition, Technology & Work*, 12(2), 133-142.

Waldmann, P. (2007). Guerra civil, terrorismo y anomia social: el caso colombiano en un contexto globalizado. Editorial Norma.

Wilson J.R. (1993) SHEAN (Simplified Human Error Analysis Code) and Automated THERP. United States Department of Energy Technical Report Number WinCEM - 11908.

Witker, I. (2004) Occidente ante las nuevas tipologías del terrorismo, Estudios Públicos N° 98, Centro de Estudios Públicos (CEP), Santiago, pp. 227-253.

ANEXO

Glosario

- **Amenaza:** El término se utiliza para hacer referencia al riesgo real o potencial que una situación o una circunstancia específica puede conllevar para la seguridad de una persona o cosa. Puede entenderse como un peligro que está latente, que todavía no se desencadenó, pero que sirve como aviso para prevenirlo.
- **Atentado:** se entiende para el desarrollo de las actividades de protección, que atentado es todo acto o acción que vulnere la seguridad del protegido, o ponga de cualquier forma, en peligro a su entorno, o el cargo que ostente, para el caso que éste se tratase de un funcionario público.

- **Cápsula de Protección Vehicular:** Formación vehicular de seguridad inviolable, conformada por un Móvil “a”, Móvil Piloto, Móvil Apoyo, Móvil Puntero y Móvil Cierre de Capsula, que según las circunstancias podrá estar conformada con la totalidad de móviles o no.
- **Grupo de Apoyo Táctico (G.A.T):** Equipo táctico especial, que de ser necesario brindará apoyo a las Unidades de Protección, tanto en los desplazamientos vehiculares como así también en la cobertura de los emplazamientos donde el custodiado realizará sus actividades. Desplegará su actividad a requerimiento del Jefe de División Custodia.
- **Hipótesis de Amenaza:** Es la evaluación que realiza el Comando de la Unidad de Protección, basado en la información suministrada por el área de Operaciones de Protección, para determinar el riesgo al que se encuentra expuesto el protegido o su entorno, estableciendo un nivel; y en base a ello, planificar la Operación de Protección necesaria para neutralizarla.
- **Móvil A:** Unidad móvil no identificable donde el custodiado realizará sus desplazamientos, es el eje de cobertura de la Cápsula de Protección Vehicular.
- **Móvil Piloto:** Vehículo policial no identificable que conforma la cápsula de protección, que se desplaza a cargo del jefe de la Brigada.
- **Móvil Apoyo:** Unidad móvil no identificable que conforma la Cápsula de Protección, que se desplaza a cargo del Encargado de la Brigada.
- **Móvil Puntero:** Unidad Móvil no identificable que conforma la Cápsula de Protección.
- **Móvil Cierre de Capsula:** Unidad Móvil no identificable que conforma la Cápsula de Protección.
- **Reglas de empeñamiento:** Es el conjunto de disposiciones operativas; dictadas por la autoridad competente; que delimitan circunstancias y limitaciones bajo las cuales las Unidades de Protección iniciarán o continuarán una acción en determinados acontecimientos.

- **Servicio Previo:** Estudio de seguridad desarrollado sobre la persona a custodiar, lugares que frecuentará según su itinerario de actividades, rutas por las cuáles se desplazará y todo tipo de información que sea de utilidad para la planificación estratégica y táctica de la operación, tanto en su agenda habitual, como en situaciones no típicas a su función o cargo.
- **Servicio de Adelantado:** Equipo conformado por operadores especializados en protección, que realizarán el chequeo de rutas y emplazamientos destacados en el Servicio Previo, momentos antes del desplazamiento y arribo del custodiado y el Servicio Principal de Protección.
- **Servicio Principal:** equipo de protección conformado por los operadores más cercanos al custodiado.
- **Sistema de Protección Anular:** Sistema de seguridad ejecutado por las Unidades de Protección, con el objetivo de cubrir los 360° de la persona o emplazamiento a custodiar, y que se encuentra conformado por uno; dos o tres anillos de protección que funcionan como “escalones de seguridad” desde la persona del protegido o emplazamiento a proteger hacia afuera, denominándose anillo interno, anillo medio y anillo externo. Su conformación será variable acorde al nivel de seguridad necesario según los diversos escenarios que puedan presentarse.
- **Unidad de Protección:** Unidad especializada en protección, que realiza las operaciones necesarias en torno a un dignatario o persona de quien le es encomendada su seguridad.