



—ARTÍCULO—

Riesgos de baja frecuencia y alto impacto: vulnerabilidad estratégica argentina ante eventos de tirador activo

*Un análisis desde el paradigma VUCA-BANI y la responsabilidad
ética del Estado*

Low Frequency, High Impact Risks: Argentina's Strategic Vulnerability to Active Shooter Events An Analysis from the VUCA-BANI Paradigm and the Ethical Responsibility of the State

Recepción: 2/5/2026 | Aprobación: 10/6/2026

Jorge Alfredo Amarillo

Licenciado en Seguridad. Especialista en Políticas Públicas. Profesor universitario en Seguridad. Profesor adjunto de Práctica Profesional en la carrera Licenciatura en Seguridad (UCALP). Director de la Diplomatura Internacional en Derecho y Seguridad de la Universidad Católica de La Plata.

Resumen

Los eventos de tirador activo constituyen amenazas de baja frecuencia y alto impacto institucional, social y simbólico. Aunque su incidencia estadística en Argentina no resulta significativa en términos comparativos internacionales, la ausencia de planificación anticipatoria plantea interrogantes respecto de la capacidad estructural del sistema de seguridad para operar en escenarios de alta volatilidad e incertidumbre. El presente artículo analiza la vulnerabilidad argentina frente a este tipo de fenómenos desde el paradigma VUCA-BANI, incorporando una dimensión ética vinculada a la responsabilidad anticipatoria del Estado frente a riesgos plausibles. Se sostiene que la inexistencia de lineamientos estratégicos unificados no elimina el riesgo, sino que incrementa la fragilidad sistémica ante eventos disruptivos no lineales. En este

marco, la necesidad de un enfoque protocolar integrado emerge como resultado de un diagnóstico estructural, más que como reacción coyuntural ante un hecho consumado.

Palabras clave: tirador activo, gestión del riesgo, VUCA, BANI, vulnerabilidad estructural, ética pública, planificación estratégica.

Abstract

Active shooter events constitute low-frequency, high-impact threats with significant institutional, social, and symbolic consequences. Although their statistical incidence in Argentina is not significant in comparative international terms, the absence of anticipatory planning raises questions regarding the structural capacity of the security system to operate in scenarios characterized by high volatility and uncertainty. This article analyzes Argentina's vulnerability to such phenomena through the VUCA-BANI paradigm, incorporating an ethical dimension related to the State's anticipatory responsibility toward plausible risks. It argues that the lack of unified strategic guidelines does not eliminate the threat but, instead, increases the systemic fragility in the face of nonlinear disruptive events. Within this framework, the need for an integrated protocol-based approach emerges as the result of a structural diagnosis rather than as a reactive response to an isolated incident.

Keywords: active shooter, risk management, VUCA, BANI, structural vulnerability, public ethics, strategic planning.

Introducción

En las últimas décadas, los sistemas de seguridad contemporáneos han debido adaptarse a fenómenos cuya dinámica desafía los esquemas tradicionales de previsión y respuesta. Entre ellos, los eventos de tirador activo han adquirido centralidad en el debate internacional no solo por la magnitud de sus consecuencias, sino por su capacidad de generar impacto institucional inmediato y profundo.

Este tipo de episodios se caracteriza por su desarrollo súbito, su duración limitada y la imposibilidad de anticipar con precisión el momento y lugar de ocurrencia. No responden a la lógica de la criminalidad organizada ni a patrones estadísticos fácilmente modelizables. Su naturaleza disruptiva expone en pocos minutos la capacidad real de coordinación, reacción y toma de decisiones de las estructuras estatales.

En Argentina, la baja incidencia de estos eventos podría conducir a una percepción de lejanía o improbabilidad. Sin embargo, desde una perspectiva estratégica, la frecuencia no constituye el único parámetro relevante para la evaluación del riesgo. Existen amenazas cuya baja recurrencia no disminuye su potencial destructivo ni la obligación de preparación institucional.

Este artículo parte de una premisa central: la preparación frente a eventos de tirador activo no debe evaluarse en función de su ocurrencia pasada, sino en relación con la

capacidad estructural del sistema para responder ante escenarios de alta volatilidad e incertidumbre.

Riesgos de baja frecuencia y alto impacto: una categoría estratégica

La gestión contemporánea del riesgo distingue entre amenazas recurrentes y amenazas de baja probabilidad pero alto impacto. Las primeras permiten diseñar políticas basadas en estadísticas históricas y patrones previsibles. Las segundas, en cambio, exigen planificación anticipatoria incluso en ausencia de precedentes locales significativos.

Los eventos de tirador activo se inscriben en esta segunda categoría. Su impacto no se mide exclusivamente por el número de víctimas directas, sino por las consecuencias institucionales, sociales y simbólicas que desencadenan. La percepción de vulnerabilidad colectiva, la erosión de la confianza pública y la exposición mediática amplifican su alcance.

Desde una perspectiva estratégica, ignorar un riesgo por su baja frecuencia constituye un error conceptual. La planificación no responde únicamente a la probabilidad, sino al nivel de daño potencial. Esta perspectiva se inscribe en el marco de la denominada “sociedad del riesgo” (Beck, 1998), donde la gestión de amenazas no depende exclusivamente de su frecuencia histórica, sino de su potencial impacto sistémico. En este sentido, la ausencia de eventos previos no equivale a inexistencia de amenaza, sino a ausencia de activación.

El desafío radica en construir capacidades antes de la crisis, no después de ella.

Entornos VUCA-BANI y diagnóstico estructural del sistema de seguridad argentino

El concepto VUCA fue desarrollado en el ámbito del U. S. Army War College para describir escenarios caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Bennett & Lemoine, 2014). Originalmente aplicado al análisis estratégico militar, su utilización se ha extendido a la gestión pública y a la planificación organizacional en contextos de alta inestabilidad.

Más recientemente, el futurista Jamais Cascio propuso el paradigma BANI para describir sistemas frágiles (*brittle*), ansiosos (*anxious*), no lineales (*nonlinear*) e incomprensibles (Cascio, 2020), ampliando la caracterización de las crisis contemporáneas.

En términos de pensamiento complejo, estas dinámicas exigen superar enfoques lineales y fragmentados de análisis (Morin, 1999).

Los eventos de tirador activo encajan plenamente en estas categorías:

- Son volátiles: se desarrollan en lapsos temporales breves.
- Son inciertos: no presentan patrones predecibles.
- Son no lineales: pequeños factores desencadenantes pueden generar consecuencias desproporcionadas.
- Son incomprensibles en el momento inicial, generando colapso decisional.

La pregunta estratégica no es si un país puede evitar por completo la existencia de estos fenómenos, sino si sus instituciones están diseñadas para operar en entornos VUCA–BANI sin paralizarse.

En el caso argentino, estas características adquieren particular relevancia al analizar la configuración institucional del sistema de seguridad.

El sistema de seguridad argentino se encuentra configurado bajo una estructura federal con competencias fragmentadas entre jurisdicciones nacionales, provinciales y municipales. Esta organización responde a principios constitucionales legítimos, pero plantea desafíos en términos de coordinación inter agencial frente a amenazas no convencionales.

En escenarios de normalidad operativa, la fragmentación puede resultar funcional. Sin embargo, en contextos de crisis súbita, la ausencia de protocolos unificados y esquemas de respuesta estandarizados puede traducirse en demoras decisionales y superposición de competencias.

La capacitación específica en eventos de alta letalidad no presenta homogeneidad a nivel nacional. Las fuerzas de seguridad provinciales, las instituciones educativas y el sector privado desarrollan, en algunos casos, iniciativas aisladas, pero no existe una estrategia articulada que contemple la amenaza desde una perspectiva sistémica.

Desde el marco BANI, esta situación puede interpretarse como fragilidad estructural: un sistema que funciona en condiciones ordinarias pero cuya resiliencia no ha sido testeada frente a un evento disruptivo de gran magnitud.

Este escenario de fragmentación institucional no solo plantea desafíos operativos, sino que también abre un interrogante más profundo sobre los límites de la responsabilidad estatal frente a riesgos plausibles. En este sentido, el análisis no puede restringirse al plano organizacional, sino que requiere incorporar una dimensión ética que oriente la anticipación y la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre.

Fragmentación institucional, cultura reactiva y responsabilidad ética del Estado

Esta fragmentación no opera de manera aislada, sino que se articula con una lógica histórica de funcionamiento predominantemente reactiva. En el caso argentino, existen antecedentes institucionales que podrían constituir una base operativa para el desarrollo de lineamientos estratégicos unificados. El Consejo de Seguridad Interior, como órgano de coordinación entre nación y provincias, ha sido históricamente utilizado para la articulación de políticas en materia de seguridad, particularmente en relación con delitos complejos y problemáticas federales. Asimismo, existen instancias de cooperación interjurisdiccional y mecanismos de enlace entre fuerzas de seguridad que han demostrado capacidad de articulación en contextos específicos, como operativos conjuntos o eventos de gran escala.

Sin embargo, estos dispositivos no han sido orientados de manera sistemática hacia la planificación de escenarios de alta letalidad y baja frecuencia, como los eventos de tirador activo. La ausencia de una adaptación específica de estas estructuras a este tipo de amenaza limita su potencial como herramientas de respuesta inmediata. En este sentido, el desafío no radica necesariamente en la creación de nuevos organismos, sino en la reconfiguración estratégica de los existentes bajo un enfoque protocolar común.

La gobernanza del riesgo requiere coordinación entre múltiples actores y niveles institucionales en contextos de incertidumbre (Renn, 2008).

La organización federal argentina constituye uno de los rasgos estructurales más relevantes del sistema institucional. La distribución de competencias en materia de seguridad entre nación y provincias responde a principios constitucionales históricos, pero también genera complejidades operativas en escenarios que exigen coordinación inmediata y toma de decisiones centralizadas.

En contextos ordinarios, la autonomía provincial permite adaptar políticas a realidades locales. Sin embargo, los eventos de tirador activo no se inscriben en la lógica ordinaria de la seguridad pública. Su dinámica súbita y su impacto transversal exigen mecanismos de articulación que trasciendan la fragmentación administrativa.

La inexistencia de lineamientos estratégicos unificados para este tipo de amenaza implica que la respuesta dependería, en gran medida, de capacidades locales heterogéneas. Esta heterogeneidad no solo refiere a recursos materiales, sino a criterios doctrinarios, protocolos de actuación, niveles de capacitación y sistemas de comunicación interagencial.

Desde la perspectiva VUCA-BANI, la fragmentación puede transformarse en multiplicador de incertidumbre. En un escenario no lineal, la demora en la toma de

decisiones o la superposición de competencias puede incrementar exponencialmente las consecuencias del evento.

La gobernanza del riesgo, entendida como la capacidad del Estado para coordinar actores públicos y privados frente a amenazas complejas, requiere previsión anticipatoria. La ausencia de una arquitectura estratégica común expone una debilidad que solo se revela plenamente ante la crisis.

La fragmentación institucional, por sí sola, no explica completamente la vulnerabilidad del sistema. Esta se ve reforzada por una lógica de funcionamiento históricamente reactiva, donde la planificación suele activarse como consecuencia de eventos consumados y no como parte de una estrategia anticipatoria.

En este contexto, la discusión trasciende el plano operativo para situarse en una dimensión ética de la responsabilidad estatal.

Uno de los rasgos más persistentes en los sistemas de seguridad latinoamericanos ha sido la predominancia de una cultura reactiva. La planificación suele activarse como consecuencia de eventos traumáticos previos, en lugar de constituir un proceso sistemático de anticipación.

Esta lógica presenta un problema estructural frente a amenazas de baja frecuencia. Si el criterio para diseñar protocolos es la experiencia directa de un evento, la ausencia de antecedentes locales significativos puede funcionar como justificación implícita para la inacción.

Sin embargo, desde el enfoque estratégico contemporáneo, la prevención no depende de la recurrencia empírica, sino de la plausibilidad del riesgo. En entornos globalizados, los fenómenos violentos no reconocen fronteras simbólicas. Las dinámicas culturales, tecnológicas y comunicacionales generan escenarios donde la imitación, la radicalización individual o el acceso a medios letales pueden converger de manera imprevisible.

La cultura preventiva implica asumir que la planificación no constituye una admisión de vulnerabilidad, sino un ejercicio de responsabilidad institucional. Significa diseñar capacidades antes de que sean puestas a prueba.

La literatura latinoamericana sobre violencia escolar ha advertido que la prevención requiere intervenciones tempranas y abordajes comunitarios integrales (Chaux, 2012; Furlán, 2003).

En términos BANI, la diferencia entre un sistema frágil y uno resiliente radica en su preparación previa. La resiliencia no se improvisa durante la crisis; se construye con anterioridad.

La planificación frente a riesgos de baja frecuencia no es únicamente una cuestión técnica. Implica una dimensión ética vinculada a la responsabilidad del Estado en la protección de la vida y la integridad de las personas.

Desde una ética de la responsabilidad, la previsión frente a riesgos plausibles constituye un imperativo moral en sociedades complejas (Cortina, 2013; Jonas, 1984). No se agota en la reacción eficaz ante el daño consumado. Incluye la obligación de prever escenarios razonablemente posibles y de reducir vulnerabilidades estructurales. La omisión de planificación frente a riesgos identificables plantea interrogantes sobre la responsabilidad anticipatoria.

Aquí la pregunta relevante no es si el evento ocurrirá, sino si el Estado puede justificar la ausencia de preparación en caso de que ocurra.

En este sentido, la planificación estratégica no constituye alarmismo ni sobrerreacción, sino expresión de prudencia institucional. La prudencia, entendida como virtud política, implica anticipar escenarios adversos para minimizar sus consecuencias.

Capacitación, respuesta operativa e impacto en la legitimidad estatal

La preparación frente a eventos disruptivos requiere algo más que normativa escrita. Exige entrenamiento específico, simulaciones periódicas y coordinación efectiva entre actores diversos.

En Argentina, las iniciativas vinculadas a escenarios de alta letalidad se presentan de manera dispar. Algunas fuerzas han incorporado capacitaciones específicas, mientras que otras mantienen esquemas tradicionales orientados a delitos convencionales. En el ámbito educativo y privado, la preparación depende frecuentemente de decisiones institucionales aisladas.

La ausencia de estándares comunes genera un mapa desigual de capacidades. En un evento de tirador activo, donde los primeros minutos resultan decisivos, esta disparidad puede traducirse en respuestas descoordinadas.

La simulación constituye una herramienta central en la gestión de crisis VUCA. Permite entrenar la toma de decisiones bajo presión, evaluar flujos de comunicación y detectar fallas estructurales antes de que tengan consecuencias reales. Sin embargo, la implementación sistemática de simulacros requiere lineamientos claros y coordinación intersectorial.

Desde la perspectiva ética, la capacitación no es un lujo técnico, sino una obligación preventiva cuando el riesgo, aunque infrecuente, posee consecuencias potencialmente devastadoras.

La ausencia de estándares homogéneos de capacitación y simulación no solo afecta la eficacia operativa, sino que también tiene consecuencias directas sobre la percepción social del sistema de seguridad.

Las deficiencias en la preparación no solo afectan la respuesta operativa, sino que tienen consecuencias directas sobre la legitimidad institucional.

El impacto de un evento de tirador activo trasciende el daño inmediato. Produce una crisis de confianza pública en las instituciones encargadas de la seguridad. La percepción social no evalúa únicamente el resultado final, sino la capacidad de respuesta.

La legitimidad democrática se construye también a partir de la capacidad de las instituciones para incluir y proteger a los ciudadanos frente a riesgos emergentes (Habermas, 1999).

En entornos BANI, la ansiedad colectiva amplifica la percepción de fragilidad. Un sistema que no logra comunicar coordinación y control durante la crisis puede ver erosionada su legitimidad incluso si logra neutralizar la amenaza.

La legitimidad estatal se sustenta en la expectativa de protección. Cuando la ciudadanía percibe improvisación o falta de previsión, la confianza institucional se debilita.

Por ello, la planificación estratégica no debe entenderse únicamente como herramienta operativa, sino como componente esencial de la estabilidad democrática. Prepararse frente a riesgos disruptivos es también preservar la credibilidad institucional.

Responsabilidad anticipatoria y discusión estratégica

La ética pública incorpora el principio de prudencia como virtud política fundamental. La prudencia no implica sobre-reacción ni dramatización; implica reconocer riesgos plausibles y reducir vulnerabilidades estructurales.

En el caso de eventos de tirador activo, la ausencia de antecedentes significativos no elimina la obligación de evaluación estratégica. La previsibilidad absoluta no es condición para la planificación; basta con la posibilidad razonable y el potencial de daño elevado.

La responsabilidad anticipatoria se vincula con la idea de que el Estado no solo debe reaccionar adecuadamente, sino prever escenarios cuya materialización generaría consecuencias irreversibles.

Desde esta perspectiva, la inexistencia de un marco protocolar específico no puede interpretarse como neutralidad técnica. Constituye una decisión implícita de postergar la planificación hasta la emergencia.

La prudencia política, en cambio, exige actuar antes del evento.

Estas consideraciones permiten retomar el problema central desde una perspectiva estratégica más amplia.

El análisis desarrollado permite identificar una tensión central: la estabilidad aparente del sistema de seguridad argentino frente a la ausencia de eventos significativos podría ocultar una vulnerabilidad latente.

En entornos lineales, la experiencia histórica resulta indicador confiable. En entornos no lineales, la ausencia de precedentes no garantiza inmunidad futura.

El paradigma VUCA-BANI invita a abandonar la lógica estadística tradicional como único criterio de evaluación y a incorporar la noción de fragilidad estructural. Un sistema puede operar eficazmente durante años y revelar sus limitaciones ante un único evento disruptivo.

La pregunta estratégica no es si Argentina enfrenta actualmente una crisis de este tipo, sino si el diseño institucional existente puede absorber sin colapsar decisionalmente. Sin embargo, el análisis contemporáneo del riesgo no puede limitarse exclusivamente a las estructuras institucionales tradicionales. La transformación del entorno social y tecnológico introduce nuevas variables que amplifican la complejidad del fenómeno.

Dimensión digital y radicalización incipiente

Uno de los factores que complejiza la evaluación contemporánea del riesgo es la dimensión digital de los procesos de socialización, radicalización y circulación simbólica de la violencia. En entornos VUCA-BANI, las amenazas no se gestan exclusivamente en espacios físicos, sino que emergen y se amplifican en ecosistemas virtuales caracterizados por velocidad, anonimato y replicabilidad exponencial.

La digitalización masiva ha modificado las dinámicas tradicionales de construcción de identidad, pertenencia y reconocimiento, especialmente en adolescentes y jóvenes. Las plataformas digitales permiten la circulación inmediata de contenidos violentos, la reproducción de narrativas extremas y la formación de microcomunidades que validan discursos de agresión simbólica o explícita.

En este contexto, los eventos de tirador activo no deben analizarse únicamente como hechos individuales aislados, sino también como fenómenos insertos en circuitos culturales globales. La imitación simbólica, el consumo repetido de imágenes violentas y la búsqueda de notoriedad constituyen variables que han sido identificadas en múltiples estudios internacionales sobre violencia escolar y ataques armados.

Desde la perspectiva estratégica, la dimensión digital introduce tres desafíos centrales:

1. **Velocidad de propagación:** las ideas y planificaciones pueden difundirse en cuestión de minutos.
2. **Dificultad de detección temprana:** las conversaciones pueden desarrollarse en espacios cerrados o cifrados.
3. **Efecto amplificador postevento:** aun cuando no se concrete un ataque, la viralización genera impacto social significativo.

La vulnerabilidad estructural no depende únicamente de la existencia de armas o capacidades logísticas, sino también de la circulación de discursos legitimadores de la violencia. En entornos BANI, lo incomprensible no es solo el acto final, sino el proceso previo que lo gestó.

La incorporación de análisis de riesgo digital dentro de las políticas de prevención constituye, por lo tanto, un componente estratégico insoslayable. No se trata de vigilancia indiscriminada, sino de fortalecer canales de comunicación entre instituciones educativas, familias y organismos de seguridad, así como de promover alfabetización digital crítica que reduzca la vulnerabilidad a procesos de radicalización incipiente.

La omisión de esta dimensión implicaría evaluar el riesgo con categorías propias del siglo XX en un entorno claramente configurado por dinámicas del siglo XXI.

Evidencia reciente en Argentina

A marzo de 2026, un nuevo episodio ocurrido en la República Argentina refuerza la relevancia de este análisis. En la provincia de Santa Fe, un estudiante ingresó armado a un establecimiento educativo y produjo la muerte de un compañero, en un hecho que generó conmoción pública y reactivó el debate sobre la preparación institucional frente a eventos de violencia letal en entornos escolares.

Dado que el caso se encuentra en instancia de investigación al momento de la redacción del presente artículo, su incorporación en este trabajo no persigue una reconstrucción fáctica exhaustiva, sino su consideración como indicador de la materialización posible de este tipo de amenazas en el contexto nacional.

Más allá de las particularidades del caso (aún bajo investigación), el episodio presenta elementos que lo vinculan con la tipología de amenazas analizadas en este trabajo: la irrupción súbita de violencia en un ámbito educativo, la dificultad de anticipación y la alta carga simbólica del evento.

Desde una perspectiva estratégica, este hecho cumple una función analítica central: desplaza el riesgo desde el plano de la plausibilidad hacia el de la materialización

empírica en el contexto nacional, interpelando directamente la capacidad del sistema de seguridad y de las instituciones educativas para responder ante escenarios de alta letalidad.

En términos del paradigma VUCA–BANI, el caso evidencia cómo entornos aparentemente estables pueden verse atravesados por eventos disruptivos que desafían la previsión tradicional y exponen, en tiempo real, la capacidad de reacción institucional.

Aunque Argentina no registra una alta incidencia histórica de eventos consumados de tiradores activos comparada con otros países, se puede mencionar también que, ya en el año 2025, se produjo un episodio que confirma la posibilidad de concreción de estas amenazas en contextos educativos locales. Es así como en la localidad bonaerense de Ingeniero Maschwitz, estudiantes de entre 13 y 15 años crearon un grupo de mensajería instantánea en el que discutían y organizaban la posibilidad de llevar a cabo un ataque armado dentro de su propio establecimiento educativo, la Escuela de Educación Media N.º 4 de Escobar.

Los mensajes compartidos por los adolescentes, que llegaron a ser difundidos entre padres y autoridades escolares, incluían referencias explícitas a armas y tácticas de ataque, así como instrucciones para la ejecución de un tiroteo dentro del colegio. La preocupación generada por el contenido de esas conversaciones llevó a que los padres alertaran a las fuerzas de seguridad, se iniciara una investigación y se aplicaran medidas administrativas hacia los estudiantes involucrados, como la suspensión temporal y la prohibición de acercamiento al establecimiento.

Si bien investigaciones posteriores señalaron que no existían pruebas claras de que los adolescentes contaran efectivamente con armas o con un plan operativo real —algunas imágenes de pistolas difundidas eran de fuentes abiertas en internet—, los hechos reflejan una realidad estratégica relevante: la posibilidad de amenazas creíbles, basadas en discursos y planes virtuales, que generan temor en comunidades educativas e impulsan respuestas institucionales.

Este episodio, aunque no se consumó como un ataque armado, cumple varias funciones analíticas importantes:

- Demuestra que la amenaza no es meramente hipotética, sino que puede manifestarse en formas preliminares que exigen atención institucional.
- Expone la necesidad de mecanismos detectores y de respuesta temprana, que no se activan solamente después de un hecho consumado, sino en fases preventivas de riesgo.

- Ilustra que incluso sin materialización física, la percepción de riesgo y las repercusiones sociales son significativas, generando ansiedad colectiva y presión sobre las estructuras educativas y de seguridad.

Desde la óptica del paradigma VUCA–BANI, este caso evidencia cómo una situación aparentemente incipiente puede revelar fragilidades en el sistema de gobernanza del riesgo. No se trató de un evento plenamente desarrollado, pero sí de una señal temprana de vulnerabilidad: un entorno en el cual la posibilidad de daño se articula en canales digitales y repercute de inmediato en la percepción de la comunidad.

Asimismo, esta evidencia refuerza la dimensión ética del análisis. No se trata solo de evaluar estadísticas pasadas, sino de considerar la responsabilidad anticipatoria del Estado y de las instituciones educativas ante amenazas plausibles. La detección temprana por parte de la comunidad —y la respuesta de las autoridades— tuvo un efecto preventivo en este episodio, pero pone en evidencia la necesidad de estructuras que no dependan exclusivamente del aviso de terceros para activarse.

En síntesis, aunque el plan de ataque en Maschwitz no se consumó y fue eventualmente considerado más como un fenómeno de riesgo potencial que un ataque organizado, constituye un ejemplo claro de que las amenazas de baja frecuencia pueden emerger de forma latente y deben ser incorporadas en análisis estratégicos de planificación preventiva, en lugar de ser relegadas como improbables o periféricas.

Prospectiva estratégica y escenarios futuros (2025–2035)

A partir del diagnóstico desarrollado y de la evidencia reciente incorporada, resulta necesario proyectar escenarios posibles. Es así como la gestión del futuro implica enfrentar incertidumbres estructurales propias de las sociedades complejas (Innerarity, 2009).

El análisis de amenazas de baja frecuencia y alto impacto no puede limitarse a la evaluación del presente. En entornos caracterizados por volatilidad, digitalización acelerada y transformación cultural, la planificación estratégica exige incorporar una mirada prospectiva.

La globalización de la información, la circulación inmediata de contenidos violentos y la existencia de comunidades digitales que amplifican narrativas extremas configuran un entorno donde la imitación simbólica y la radicalización individual pueden expandirse con rapidez. La exposición constante a episodios internacionales de violencia armada genera un fenómeno de normalización discursiva que reduce la percepción de excepcionalidad.

En este contexto, Argentina no se encuentra aislada. Aunque no registre antecedentes significativos de eventos consumados, comparte condiciones estructurales que forman parte del ecosistema global:

- Acceso creciente a plataformas digitales.
- Exposición permanente a modelos violentos internacionales.
- Tensiones sociales y económicas.
- Acceso irregular a medios letales.
- Fragmentación institucional en materia de seguridad.

Desde el paradigma BANI, la fragilidad no depende exclusivamente de la existencia de amenazas activas, sino de la falta de adaptación estructural a escenarios no lineales. Los sistemas que no incorporan análisis prospectivo tienden a reaccionar sobre hechos consumados.

En un contexto de miedos líquidos y amenazas difusas, la percepción social del riesgo adquiere centralidad (Bauman, 2007).

Una proyección razonable para la próxima década no implica afirmar la inevitabilidad de eventos de tirador activo en Argentina. Implica reconocer que la plausibilidad del riesgo puede incrementarse en función de variables como:

- Intensificación de procesos de radicalización digital.
- Mayor exposición de adolescentes a contenidos violentos.
- Eventual debilitamiento de redes comunitarias.
- Desigualdad en controles sobre circulación de armas.

En este escenario, la ausencia de planificación estratégica podría amplificar el impacto de un eventual evento, no por su magnitud inicial, sino por la incapacidad de respuesta coordinada.

La prospectiva estratégica no busca predecir con certeza, sino identificar vulnerabilidades emergentes y reducir la incertidumbre institucional.

Desde esta perspectiva, la construcción de resiliencia no debe entenderse como reacción posterior, sino como inversión anticipatoria en coordinación, capacitación y gobernanza del riesgo.

A partir del diagnóstico estructural desarrollado, resulta necesario proyectar posibles trayectorias futuras que permitan evaluar no solo el estado actual del sistema, sino también su capacidad de adaptación frente a escenarios emergentes.

El análisis de riesgos de baja frecuencia y alto impacto exige incorporar herramientas de prospectiva estratégica. En entornos VUCA-BANI, la planificación no puede depender exclusivamente de tendencias lineales, sino que debe considerar

variables interdependientes cuya evolución puede alterar significativamente el nivel de exposición institucional.

A continuación, se presentan tres escenarios plausibles para el período 2025–2035, contruidos sobre la base de variables estructurales identificadas en el contexto argentino.

Variables estratégicas claves

Para la construcción de escenarios se identifican cinco variables determinantes:

1. Digitalización y exposición a contenidos violentos internacionales.
2. Fortaleza de redes comunitarias y escolares.
3. Acceso y control de armas de fuego.
4. Capacidad de coordinación interinstitucional.
5. Inversión en capacitación y simulación preventiva.

La interacción entre estas variables configuran distintos niveles de vulnerabilidad estructural.

Escenario 1: continuidad reactiva

En este escenario, Argentina mantiene una baja incidencia de eventos consumados, pero no desarrolla lineamientos estratégicos unificados. La capacitación continúa siendo desigual y dependiente de iniciativas locales. La coordinación interinstitucional mejora de manera parcial, pero sin marco protocolar nacional.

La digitalización y la exposición a fenómenos internacionales aumentan, pero la respuesta institucional sigue siendo reactiva.

Resultado probable:

- Vulnerabilidad latente sostenida.
- Capacidad de respuesta incierta ante eventos disruptivos.
- Riesgo de improvisación en caso de crisis.

Este escenario no implica inevitabilidad de un ataque, pero sí mantenimiento de fragilidad estructural.

Escenario 2: fortalecimiento preventivo

En este escenario, el Estado incorpora una planificación anticipatoria gradual. Se desarrollan lineamientos estratégicos generales, se promueven instancias de capacitación y se establecen protocolos de coordinación intersectorial, especialmente en entornos educativos.

La inversión en simulaciones y análisis de riesgo mejora la capacidad de toma de decisiones bajo presión.

Resultado probable:

- Reducción de vulnerabilidad estructural.
- Mayor capacidad de detección temprana.
- Respuesta coordinada ante incidentes potenciales.
- Disminución del impacto institucional en caso de evento.

Este escenario no elimina el riesgo, pero aumenta la resiliencia sistémica.

Escenario 3: Escalada disruptiva

En este escenario, las variables sociales y digitales se intensifican sin fortalecimiento institucional paralelo. La exposición a discursos violentos aumenta, se producen fenómenos de imitación simbólica y no se desarrollan mecanismos preventivos suficientes.

Un evento disruptivo podría materializarse en un contexto sin preparación estructural adecuada.

Resultado probable:

- Colapso decisional inicial.
- Coordinación fragmentada.
- Alto impacto institucional y mediático.
- Erosión significativa de confianza pública.

Este escenario representa la exposición máxima de la fragilidad BANI.

La construcción de estos escenarios constituye una herramienta metodológica reconocida en la prospectiva estratégica contemporánea (Medina Vásquez, 2006).

Evaluación comparativa de escenarios

El análisis comparado permite observar que la diferencia entre vulnerabilidad y resiliencia no depende exclusivamente de variables externas, sino de decisiones estratégicas internas.

La evolución hacia un escenario de resiliencia creciente requiere:

- Integración interinstitucional.
- Estándares mínimos de capacitación.
- Simulaciones periódicas.
- Cultura preventiva en entornos educativos.
- Incorporación de análisis de riesgo digital.

Desde la perspectiva ética, la opción por la prevención no constituye dramatización del riesgo, sino reducción racional de incertidumbre.

Consideraciones finales sobre la década proyectada

La prospectiva estratégica 2025–2035 no permite afirmar que Argentina enfrentará necesariamente eventos consumados de tirador activo. Sin embargo, sí permite sostener que la plausibilidad del riesgo no es nula y que su impacto potencial sería significativo. Los eventos recientes ocurridos en el contexto nacional refuerzan esta evaluación.

En entornos no lineales, la ausencia de precedentes no constituye garantía de inmunidad futura. Los sistemas que confían exclusivamente en la estabilidad histórica pueden verse sorprendidos por interrupciones abruptas.

La decisión relevante no es si el fenómeno ocurrirá, sino si la arquitectura institucional se encuentra preparada para absorberlo.

Entre la improbabilidad estadística y la responsabilidad política, la planificación anticipatoria emerge como herramienta racional de gestión del riesgo.

En contextos donde la incertidumbre es la regla y no la excepción, la ausencia de planificación no constituye una posición neutral, sino una forma de vulnerabilidad. La diferencia entre un evento contenido y una crisis institucional no reside únicamente en el hecho en sí, sino en el nivel de preparación previa. En este sentido, la anticipación deja de ser una opción técnica para convertirse en una decisión política.

Referencias

- Bauman, Z. (2007). *Miedo líquido: La sociedad contemporánea y sus temores*. Paidós.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. Paidós.
- Chaux, E. (2012). *Educación, convivencia y agresión escolar*. Universidad de los Andes.
- Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Paidós.
- Furlán, A. (2003). Violencia escolar: aproximación conceptual. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 8(19), 715–739.
- Habermas, J. (1999). *La inclusión del otro*. Paidós.
- Innerarity, D. (2009). *El futuro y sus enemigos*. Paidós.
- Jonas, H. (1984). *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Herder.
- La Nación*. (2025, abril 4). Qué pasó en el colegio de Ingeniero Maschwitz. <https://www.lanacion.com.ar>

Medina Vásquez, J. (2006). *La prospectiva estratégica en América Latina*. CEPAL.

Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.

Renn, O. (2008). *Risk governance: Coping with uncertainty in a complex world*. Earthscan.