

Método de gestión de riesgo para el apoyo a la toma de decisiones de un Comandante a efectuar por un Equipo gestión de Riesgo integrante de un Estado Mayor Especial del Componente Ejército en Operaciones.

Mayor NICOLAS AUGUSTO ETIENOT

Candidato a Especialista en Conducción Superior de Organizaciones Militares Terrestres.

Instituto Universitario del Ejército Argentino

Escuela Superior de Guerra

Carrera de Especialización del Oficial de Estado Mayor

Buenos Aires, Republica Argentina

2014

<u>ÍNDICE</u>	
RESUMEN	01
INTRODUCCIÓN	02-08
CAPÍTULO I: La Gestión del Riesgo y la Toma de Decisiones.	09
Sección 1 – Introducción	09-11
Sección 2 – La Gestión del Riesgo.	11-18
Sección 3 – La toma de Decisiones.	18-19
Sección 4- Los niveles de la Conducción.	20-21
Sección 4 - Conclusiones Parciales	22
CAPÍTULO II: El Comandante y el Estado Mayor.	23
Sección 1 – Introducción	23-24
Sección 2 – El Comandante.	24-30
Sección 3 – El Estado Mayor.	30-32
Sección 4 - Conclusiones Parciales	32-33
CAPÍTULO III: La Metodología Propuesta.	34
Sección 1 – Introducción	34
Sección 2 – Esquema General	34-38
Sección 3 - Las Etapas.	38-65
Sección 4 - Conclusiones Parciales	65-66
CAPÍTULO IV: Organización de la Gestión del Riesgo, funciones y responsabilidades.	67
Sección 1 - Introducción	67
Sección 2 – Organización.	67-69

Sección 3 – Funciones y Responsabilidades	69-71
Sección 4 - Conclusiones Parciales	71-72
CAPÍTULO V: Integración al PPC	73
Sección 1 – Introducción.	73-74
Sección 2 – Esquema.	74-76
Sección 3 - Conclusiones Parciales	76-77
CONCLUSIONES FINALES	78-81
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	
Anexo 1: Plan de repuesta a los Riesgos.	01

RESUMEN

TEMA

Herramientas y técnicas de gestión de riesgo a emplear por un Estado Mayor del Ejército Argentino del nivel táctico para efectuar un correcto asesoramiento y asistencia a la toma de decisiones de un Comandante.

RESUMEN

Este trabajo tiene por objetivo determinar y proponer una herramientas o técnicas de procesamiento clásicas o modernas al alcance de un Estado Mayor que pueden ser utilizadas para efectuar un correcto análisis y gestión del Riesgo para brindar un asesoramiento oportuno y la asistencia necesaria al Comandante en la búsqueda de la solución adecuada a los problemas militares derivados de la conducción de una organización militar, evitando que el mismo por impericia de su órgano de asesoramiento deba resolverse basándose solamente en su instinto.

PALABRAS CLAVE

Riesgo, análisis, gestión, toma de decisiones, Comandante, estado mayor, asesoramiento y asistencia.

INTRODUCCIÓN

1. TEMA

Gestión de Riesgo en Operaciones. Método de gestión de riesgo para el apoyo a la toma de decisiones de un Comandante a efectuar por un Equipo gestión de Riesgo integrante de un Estado Mayor Especial del Componente Ejército en Operaciones.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el ámbito de la Escuela Superior de Guerra se han realizado trabajos abordando aspectos referidos al análisis del riesgo y su influencia en la toma de decisiones de un Comandante. Asimismo existen también algunos artículos referidos al tema, no tanto de oficiales de nuestro ejército pero si escritos por oficiales de otros países.

La doctrina del ejército presenta aspectos muy generales respecto a este tema y a su vez es muy escasa. No obstante esto, la misma resalta la importancia que tiene el riesgo que debe asumir un comandante a la hora de la toma de decisiones y como su Estado Mayor debe asesorarlo y asistirlo en este aspecto de manera constante.

Sin embargo no se encuentran escritos referidos a que herramientas de procesamiento puede utilizar un Comandante a través de su Estado Mayor para efectuar un correcto análisis y gestión de riesgo y como se integraría ésta en el Proceso de Planeamiento de Comando ante un Problema Militar Operativo y a su vez, a que área de la conducción le correspondería su procesamiento.

En la experiencia vivida durante el desarrollo de ejercicios de gabinete en la Escuela Superior de Guerra, se pudo apreciar la arbitrariedad y subjetividad con que se analiza el riesgo durante la planificación y conducción de las operaciones militares y casi un total desconocimiento en cómo debe realizarse la gestión del mismo de manera tal que contribuya a la toma de decisiones en pos de la solución del problema militar.

Debido a todo lo citado anteriormente me parece interesante poder determinar y proponer que herramientas o técnicas de procesamiento clásicas o modernas al alcance de un Estado Mayor en el nivel Táctico pueden ser utilizadas para efectuar un correcto análisis y gestión del riesgo teniendo como consecuencia un asesoramiento eficaz al Comandante, evitando que el mismo, por impericia de su órgano de asesoramiento deba resolverse con un alto grado de subjetividad en los riesgos asumidos, por su desconocimiento.

3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las Técnicas de Gestión de riesgo que deberá emplear el Estado Mayor del CETO para un correcto procesamiento del mismo en apoyo a la toma de decisiones?

4. ALCANCE DEL TRABAJO

Este trabajo servirá como herramienta para los Estados Mayores en lo que respecta a la Gestión de Riesgo del Nivel Táctico en Operaciones.

Constituirá una base para futuros trabajos referidos al tema.

5. OBJETIVO GENERAL

Determinar una técnica de gestión de riesgo a ser utilizadas por Estado Mayor del nivel Táctico para poder efectuar un correcto procesamiento del mismo a fin de poder ejecutar un correcto asesoramiento y asistencia al Comandante en la toma de decisiones.

6. OBJETIVOS PARTICULARES

Objetivo particular Nro 1: Analizar los datos históricos referidos al tema y los aspectos vigentes en nuestra doctrina.

Objetivo particular Nro 2: Establecer el marco del nivel de trabajo, las responsabilidades en el proceso de toma de decisiones y las características del riesgo a este nivel.

Objetivo particular Nro 3: Identificar el método que permita gestionar el riesgo en el proceso de toma de decisiones.

Objetivo particular Nro 4: Determinar la necesidad de contar dentro de un Estado Mayor Especial, con un equipo de gestión de riesgo o qué área de la conducción debe asumir esta tarea.

Objetivo particular Nro 5: Determinar cómo este método de gestión de riesgo puede integrarse con el Proceso de Planificación de Comando.

7. MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA

El marco teórico referencial en este Trabajo Final Integrador se basará en dos pilares fundamentales, uno de ellos será la doctrina vigente que hace referencia al proceso de toma de decisiones. Las publicaciones que darán marco son:

- a. Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores
TOMO I (ROD 71-01).
- b. Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores
TOMO II (ROD 71-01- II).

Estas publicaciones estableces las responsabilidades inherentes a la función de comando, se encuentra la Conducción de las Operaciones Militares. Esta actividad consistirá en el empleo y la dirección de los elementos dependientes, para ejecutar las actividades que sean necesarias para cumplir con una determinada misión.

El Comandante ejerce la conducción de las Operaciones Militares, mediante la aplicación del comando a lo solución de un Problema Militar y que se materializa en un constante proceso de tomas de decisiones, la instrumentación de estas y en el control y dirección de la ejecución correspondiente, en busca de la solución de dicho problema.

El problema a presentarse a un Comandante derivará del ejercicio de la conducción de esta organización en las operaciones mencionadas con la oposición del Enemigo, lo que nuestra doctrina define como **Problema Militar Operativo**.

Sera responsabilidad del Comandante, asesorado y asistido por su Estado Mayor, la búsqueda de la solución a este problema militar empleando el Proceso de Planificación de Comando.

El segundo pilar es en relación a la gestión del riesgo. Planificar la seguridad de una determinada actividad, implica ejecutar un análisis detallado de todos los riesgos potenciales que pueden eventualmente afectar el desarrollo previsto, con la finalidad de adoptar las medidas preventivas necesarias para minimizar la probabilidad de ocurrencia de la situación no deseada y aquellas otras necesarias para reducir los perjuicios en caso de producirse.

En la actividad militar, en una primera aproximación, podemos clasificar a los riesgos en dos grandes grupos: los riesgos tácticos y los riesgos técnicos.

Los riesgos tácticos, nuestro objeto de estudio, son inherentes a las actividades operacionales y son asumidos voluntariamente por los Comandantes en el marco del planeamiento de operaciones tácticas. Son propios de los niveles de incertidumbre que deben gestionar los comandantes militares en orden a adoptar oportunamente una resolución.

Se desprenden fundamentalmente de la disponibilidad de tiempo, de las condiciones meteorológicas y de la voluntad inteligente de un enemigo que obra en función a sus propios intereses.

El concepto de análisis y evaluación de riesgos se define como el proceso por

el cual se realiza una valoración y ponderación de los factores de riesgo que inciden en una determinada actividad. Nuestra doctrina es escasa en relación al tema, por lo que emplearemos además de esta, artículos y bibliografía ajena a nuestra doctrina.

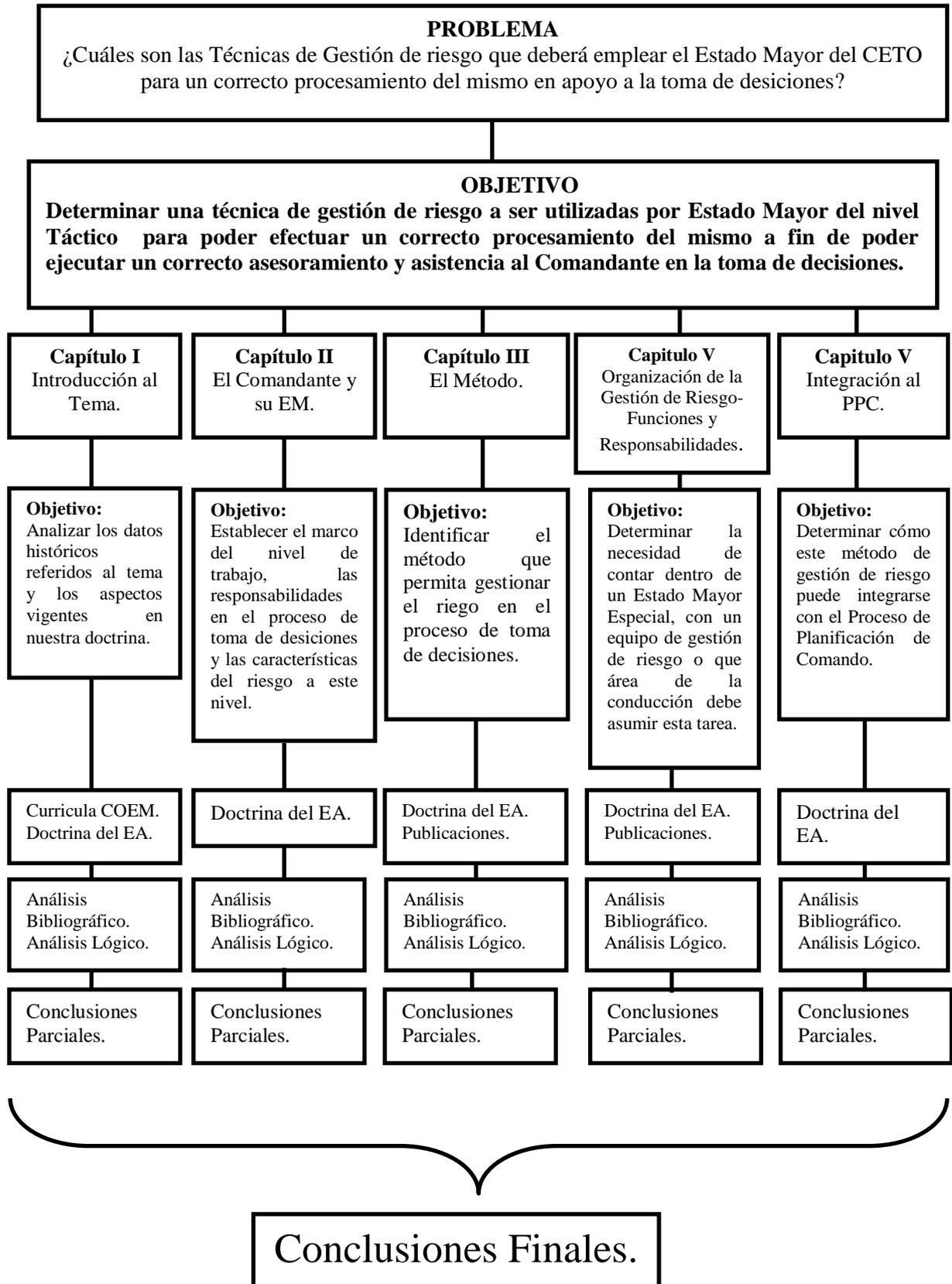
Las publicaciones que darán marco serán:

- a. Manual de Estrategia y Planeamiento para la AMC. Nivel Operacional. La Campaña. (MC 20-01).
- b. Terminología Castrense de uso en el Ejército Argentino. (RFP 99-01).
- c. Mayor RENDAN GALLAGHER. La Administración del Riesgo del actual Ejército. Ejército de EUA. Military Review- Enero/Febrero 2014.
- d. Ministerio de Defensa. Secretaria de Estado de Defensa. Publicación Española de Gestión de Riesgos. España. Edición 1. Febrero de 2012.
- e. FM 5- 19 Composite Risk Managemment. US ARMY. Agosto 2006.

8. METODOLOGÍA EMPLEADA

- a. Una explicación literal sobre el método a emplear. Existen distintos métodos que permiten realizar una valoración tanto cualitativa como cuantitativa de los riesgos de la actividad considerada facilitando el planeamiento y ejecución de las medidas de seguridad. Estos métodos están enmarcados en actividades civiles y muchos de ellos en base a costos financieros. Intentaremos adecuar uno de estos métodos a la actividad operacional. El método a emplear será el deductivo.
- b. El diseño (explicativo, descriptivo o exploratorio). El diseño a emplear será el explicativo y exploratorio.

c. Un esquema gráfico metodológico.



CAPITULO I

LA GESTIÓN DE RIESGO, LA TOMA DE DECISIONES Y LOS NIVELES DE LA CODUCCIÓN

SECCIÓN I. Introducción

El presente capítulo tendrá por finalidad analizar los datos históricos referidos al tema y los aspectos vigentes en nuestra doctrina. El conocimiento de los datos históricos nos permitirá dar un marco del origen del tema que estamos tratando y el porqué de su implementación en los distintos ámbitos de la Toma de Decisiones. Los aspectos de nuestra doctrina, no permitirá saber en dónde estamos parados y como este aspecto tan importante influye en nuestro proceso de toma de decisiones, o no.

La gestión del Riego, la toma de decisiones y los distintos niveles de la conducción son conceptos que tienen relación directa con las competencias que debe reunir el perfil del Oficial de las Fuerzas Armadas Argentinas y que está determinado por el Ministerio de Defensa, el cual es:

Perfil por competencias del Oficial egresado de las FFAA

Capacidad para:

1. Actuar según los principios de una ética profesional basada en el respeto por la Constitución Nacional y las leyes que regulan la aplicación legítima de la fuerza.
2. **Liderar organizaciones militares de acuerdo con su nivel jerárquico.**

3. Ejercer la profesión militar con vocación para la Defensa Nacional, asumiendo el riesgo de perder la propia vida o la de sus subordinados/as en el cumplimiento de su misión.
4. Adherir a los principios de mando, subordinación y disciplina constitutivos de la profesión militar en el marco de las leyes vigentes.
5. **Interactuar en forma conjunta y combinada según su nivel y jerarquía.**
6. Aplicar terminología específica, reglas, técnicas y procedimientos operacionales propios de la profesión militar para un desempeño acorde con su jerarquía.
7. **Tomar decisiones en contextos de riesgo, presión e incertidumbre utilizando información disponible en el marco de la normativa vigente.**
8. Pensar en forma creativa, reflexiva, analítica e independiente, argumentando con fundamento.
9. **Anticipar, analizar y resolver problemas complejos en forma flexible y eficiente, desde perspectivas diversas y evaluando las consecuencias para sí mismo/a, el personal, los medios a su cargo y su entorno.**
10. Conocer el marco jurídico y normativo, ciencias, tecnologías, procedimientos, cultura institucional e historia que hacen a la profesión militar.
11. Utilizar recursos tecnológicos específicos para la instrucción, el adiestramiento, el entrenamiento, el mantenimiento y la operación de la organización a su cargo.
12. Trabajar en equipo en pos de una meta común acorde a su nivel jerárquico.
13. Aprender en forma continua y permanente respondiendo a las exigencias que impone el desarrollo del conocimiento, los avances científicos y tecnológicos y su impacto en el ámbito de la defensa y su desempeño profesional.
14. Aplicar los procedimientos establecidos en el Sistema de Justicia Militar.
15. Comprender su rol y actuar como funcionario público profesional militar.
16. Administrar recursos del Estado en su ámbito de competencia.
17. Comprender los problemas sociales de la comunidad a la que pertenece y sirve, reconociendo y respetando la diversidad que la caracteriza.

18. Comprender contextos, culturas y pueblos diversos para relacionarse e interactuar eficazmente en misiones fuera del territorio nacional.
19. Poseer y aplicar el conocimiento de lenguas extranjeras para su actuación profesional.
20. Asumir la responsabilidad por el mantenimiento de su condición física para satisfacer las exigencias del servicio.
21. Actuar en forma permanente en la formación, capacitación y evaluación del personal a su cargo.
22. Comunicarse fluidamente con superiores, pares y subordinados de su propia fuerza, otras fuerzas nacionales y extranjeras y agentes representantes de instituciones de acuerdo a las características propias de cada contexto.
(WANISH, 2014)

Como podemos notar en este perfil impuesto por el Poder Político, el mismo incluye aspectos referidos al problema planteado en este trabajo, fundamentalmente en el punto número 7. El Ejército debe profundizar en este aspecto que abarca tres conceptos, Riesgo, Toma de decisiones y el nivel de la conducción que corresponda, no solo por el hecho de dar cumplimiento a una competencia establecida en el perfil, sino porque esta permitirá a sus conductores en un caso hipotético de conflicto adoptar decisiones correctas en un ámbito de riesgo que se traducirá en la protección del bien más preciado de toda fuerza, sus recursos humanos.

SECCIÓN II. La gestión de Riesgo.

La gestión de riesgos es un esfuerzo sistemático proactivo que busca identificar los riesgos de manera eficiente y eficaz, establecer prioridades entre ellos, desarrollar estrategias de respuesta y ofrecer la información necesaria en el momento adecuado para reducir al mínimo el impacto de los eventos desfavorables (amenazas) y potenciar

al máximo los beneficios de los eventos favorables (riesgos positivos), también denominados oportunidades.

El riesgo como ciencia surgió en el Renacimiento del siglo XVI, una época de descubrimientos. Hasta entonces se habían alcanzado grandes logros en los campos de la ciencia y la ingeniería, pero eran pocos los pensadores que se atrevían a predecir el futuro. Según Bernstein el concepto de riesgo representó un avance muy significativo de la civilización moderna:

«La idea revolucionaria que marca la frontera entre la antigüedad y la era moderna es el dominio del riesgo: la noción de que el futuro es algo más que el capricho de los dioses y de que los hombres y las mujeres no son pasivos ante la naturaleza. Hasta que el ser humano descubrió la manera de salvar esa frontera, el futuro era un espejo del pasado o el oscuro dominio de los oráculos y los adivinos que poseían el monopolio de la previsión de acontecimientos». (Publicación española de gestión de riesgo., 2013)

El término riesgo deriva del italiano antiguo *risicare*, que significa **atreverse**. Los juegos de azar llevaron al descubrimiento de la teoría de la probabilidad, el centro matemático del riesgo que fue documentado por vez primera por Giralamo Cardano en su libro sobre matemáticas, *Ars Magna* (Arte magno) publicado en 1545. Tras esta publicación, las matemáticas y los conocimientos sobre la probabilidad y la estadística avanzaron a ritmo acelerado a través de Francia y hasta Suiza, Alemania e Inglaterra. Una de las aportaciones más significativas a la evolución de la teoría del riesgo fue el artículo publicado por Daniel Bernoulli en 1731 en el que se argumentaba que toda

decisión relacionada con el riesgo va asociada a dos elementos distintos aunque inseparables: los datos objetivos y una visión subjetiva sobre la conveniencia de lo que se puede ganar, o perder, con la **decisión**. Este documento se convirtió en la base de la teoría sobre la utilidad y la decisión.

En 1760 ya se habían sentado las bases matemáticas, a las que se añadirían varias aportaciones de peso entre las que cabe citar el descubrimiento en 1875 de la regresión estadística, y en 1952 de la diversificación que se consideraba mucho más ventajosa que una única opción. Una de las primeras aplicaciones prácticas del riesgo fue la aparición de los seguros marítimos, que empezaron en 1688 en el café de Lloyd, cuyos parroquianos, marinos mercantes y comerciantes, suscribían pólizas de seguros para avalar el traslado seguro de mercancías, lo que con el tiempo se convertiría en Lloyds of London. En 1720 aparecieron en Inglaterra los primeros acuerdos de seguros formales de mano de la Royal Exchange Assurance y la London Assurance Corporation.

Desde entonces, la gestión de riesgos se ha convertido en una disciplina muy habitual, especialmente cuando las consecuencias del fracaso pueden resultar catastróficas para las partes interesadas.

En el mundo moderno la gestión del riesgo predomina en todos los ámbitos, si bien destaca especialmente en los siguientes:

- **Sector de la defensa**
- Industria energética/nuclear.
- Empresas comerciales.
- Industria aeroespacial.

En la doctrina del Ejército y la doctrina Conjunta se trata el tema Riesgo en algunas publicaciones y cada una de perspectivas diferentes. La publicación que más profundiza en el tema es el MC 20-01 Manual de Estrategia y Planeamiento para la AMC. Nivel Operacional- La Campaña. Esta publicación asocia el análisis del riesgo a los Modos de Acción y destaca la importancia de su análisis.

La detección de los riesgos para un Plan de Campaña o los Planes de Operaciones pueden efectuarse a lo largo de todo el proceso de planeamiento, hasta el punto que no debe determinarse acción propia alguna sin analizar cuidadosamente sus posibilidades de éxito. (MC 20-01 Manual de Estrategia y Planeamiento para la AMC. Nivel Operacional. La Campaña., 2009)

Esta publicación establece que cada MMAA debe ser sometido a un análisis de riesgo y que el MMA seleccionado por el JEM antes de ser presentado al Comandante debe ser sometido a un nuevo análisis de este tipo. Para esto establece un método de análisis en base a una probabilidad, extrayendo medidas correctivas a ejecutar y estableciendo el riesgo remanente.

En el reglamento vigente en nuestra fuerza que establece el proceso de toma de decisiones a ser empleado por los distintos niveles de comando dentro de la táctica, ROD 71-01, no aborda la gestión del riesgo que asume un Comandante en la toma de decisiones aunque naturalmente hace referencia a este sin establecer un método para su análisis.

En el marco de la Educación Militar, dentro del Subsistema Educación Operacional, tampoco existe referencia alguna en este aspecto en la formación integral y armónica del Perfil del Hombre Militar Argentino, a pesar de que el Ejército se encuentra en un proceso de cambio en el sistema de educación pasando de Objetivos a Competencias y que dicho aspecto si está contemplado por el Ministerio de Defensa en el Perfil del Oficial de las FFAA Argentinas como lo hemos visto anteriormente.

Estas publicaciones, y la falta de ellas, demuestran como la doctrina del ejército ha abordado el tema del riesgo en la toma de decisiones. Aunque esta no es una buena base doctrinal que ayude a preparar el escenario para un análisis de cómo se pone en práctica el tratamiento del riesgo en operaciones, tendremos en cuenta muchos de los conceptos empleados en ella, y se asumirá el compromiso establecido en el objetivo de este trabajo.

En la actualidad el concepto de Gestión del riesgo en las Fuerzas Armadas del mundo que más han abordado este tema se ha ampliado. La comprensión del proceso de gestión del riesgo abarca todas las operaciones y actividades, dentro y fuera del servicio. Este enfoque holístico se centra en los riesgos surgidos de cualquier fuente, en lugar de la tradicional práctica de separar accidentes de peligros tácticos y riesgos asociados. No obstante esto, nos focalizaremos en los riesgo dentro del servicio, en operaciones.

Las amenazas frente a las oportunidades. Existen muchas definiciones de Riesgo. El que establece nuestra doctrina: *Contingencia o proximidad de un Daño, contratiempo o peligro* (RFP 99-01 Terminología Castrense de uso en el Ejército, 2001). Sin embargo en este trabajo utilizaremos una definición más amplia y actual del

riesgo, empleada no solo en el marco empresarial sino también en defensa. El concepto a emplear será: *“un evento o una condición inciertos que, si se producen, tienen un efecto positivo o negativo sobre los objetivos de un proyecto”* (Publicación española de gestión de riesgo., 2013). De acuerdo con esta definición, el término “riesgo” abarca tanto la oportunidad como la amenaza. De hecho, los riesgos (oportunidades y amenazas) pueden ser gestionados de manera similar (aunque existen diferencias en la cuantificación del riesgo y las estrategias de respuesta).

Si no se comprenden los motivos por los que los riesgos van acompañados de amenazas y oportunidades, no se puede utilizar el proceso de gestión de riesgos para identificar y aprovechar las oportunidades.

Tres son los motivos principales por los que el riesgo debería incluir oportunidades además de amenazas:

1 Conceptuales: el riesgo se puede considerar una fuente de variabilidad que tiene dos caras. El carácter dual de la variabilidad se refleja en la definición del concepto de riesgo que incluye consecuencias tanto positivas como negativas. Una oportunidad también constituye un evento incierto, pues es un posible evento futuro. Por ello, la descripción del riesgo como *“incertidumbre que importa”* engloba tanto a las amenazas como a las oportunidades.

2 Prácticos: las amenazas y las oportunidades son importantes y es necesario gestionarlas. Al abordarlas de manera conjunta en el marco de un proceso integrado se pueden producir sinergias y eficiencias. Es fácil aplicar un proceso de riesgo combinado para gestionar a la vez las amenazas y las oportunidades: las oportunidades se pueden

detectar mediante la aplicación de técnicas estándar de identificación de riesgos y se pueden clasificar según su importancia del mismo modo que las amenazas, las estrategias de respuesta a las oportunidades son idénticas a las utilizadas para las amenazas y basta con adaptar los formatos para la presentación de información, como por ejemplo un registro de riesgos, para incluir tanto las amenazas como las oportunidades.

3 Beneficiosos: un enfoque estructurado para identificar y aprovechar las oportunidades es bueno para el planeamiento porque brinda a las personas un marco estructurado que les ayuda a trabajar más rápido, de un modo más inteligente y menos forzoso, un marco que apoya la innovación y la creatividad, resulta muy motivador para los equipos y potenciará al máximo las posibilidades de alcanzar los objetivos y cumplir con la misión.

Por todo ello, la inclusión de la oportunidad en la definición del riesgo es una consecuencia natural del reconocimiento de que la incertidumbre afecta al planeamiento, a las operaciones y las personas y de que esa incertidumbre puede resultar, en cierta medida, de utilidad.

En la edición Enero- Febrero 2014 de la Military Review, establece como, en la publicación del ejército americano, FM 3-07: Stability Operation, se describe una relación interdependiente entre la “iniciativa, oportunidades y riesgos” y se insiste en que los líderes acepten riesgos prudentes para crear oportunidades si carecen de una dirección clara. Si un líder es incapaz o no está dispuesto a asumir cierto grado de riesgo en momentos críticos, podrá eliminar la posibilidad de generar o aprovechar tales

oportunidades. Dicho artículo presenta un ejemplo de la relación que hay entre el riesgo y la oportunidad, el cual describimos:

“Fue el departamento Sunita de 2007 en Bagdad, en el cual grupos de antiguos insurgentes tomaron la iniciativa de alejarse de Al Qaeda en Irak. Los Comandantes estadounidenses en varios niveles, en conocimiento, asumieron un riesgo evidente al aliarse con estos grupos para marginalizar o derrotar a Al- Qaeda en Irak. Si bien, el gobierno iraquí continúa lidiando con la integración, a largo plazo, de estos antiguos insurgentes, los comandantes estadounidenses en el terreno, aprovecharon la oportunidad positivamente. Esto caracteriza un claro ejemplo del equilibrio, a menudo desafiante que existe entre el riesgo y la oportunidad” (GALLAGUER, 2014).

En fin, la Gestión del Riesgo constituye un proceso de toma de decisiones utilizado para mitigar los riesgos asociados con todos los riesgos que tienen el potencial de dañar o matar, dañar o destruir el equipo, o de otra manera afectar la eficacia de la misión.

SECCIÓN III. La Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es un proceso cognoscitivo, sucede en la mente de las personas, estas reciben información y la procesan de diferente manera en base a su inteligencia, educación, cultura y experiencias, además y dependiendo de la situación, los comandantes pueden depender en gran medida de la intuición para su toma de decisiones; en ciertas situaciones, pueden adoptar un enfoque más deliberado para llegar

a una decisión. La principal diferencia es la consciencia de su propio conocimiento en el que los líderes se basan para emitir juicios y tomar decisiones. A veces ese conocimiento es tan inmediato como saber o sentir (intuición). Otras veces, el esfuerzo cognoscitivo se presenta en un proceso más deliberado

El éxito en las operaciones requiere decisiones oportunas y eficaces que se basen en la aplicación de juicios sobre la información y conocimiento disponibles. Es necesario saber básicamente “Que hacer” y “Cuándo hacer” para decidir. Los comandantes y los miembros del estado mayor toman infinidad de decisiones en una operación, en condiciones constantemente cambiantes. Los comandantes delegan algunas decisiones al estado mayor, mientras que se reservan para sí, las más importantes; están conscientes de que, una vez ejecutadas sus decisiones, los efectos de éstas con frecuencia son irreversibles, por lo tanto, anticipan las acciones que siguen a sus decisiones.

Los comandantes del Ejército utilizan varias metodologías para comprender la situación y tomar decisiones; estas metodologías incluyen:

- a) Arte y diseño de las operaciones.
- b) El proceso militar de toma de decisiones (PPC Completo o abreviado).
- c) El Procedimiento de conducción de tropas.

La secuencia de las acciones que sigue el comandante y el EM para la toma de decisiones comprende una serie de etapas y pasos, sin embargo, no debe ser aplicado con la rigidez de una norma, sino por el contrario, con la flexibilidad de una guía orientadora; en razón que, la manera de tomar una decisión es un asunto personal.

SECCIÓN IV. Los Niveles de la Conducción.

Otro aspecto doctrinario que es necesario recordar ya que el mismo establecerán algunos condicionantes en el tema es el referente a los distintos niveles de la conducción, los cuales es necesario queden bien definidos. Para esto, lo haremos a través de los conceptos desarrollados durante el COEM por uno de los profesores de la materia Operaciones, Gr1 De Vergara del cual citaremos a su vez uno de sus artículos referidos al tema.

Cada nivel (estratégico, operacional y táctico) involucra un planeamiento, lo que incluye un análisis de la situación, una apreciación sobre las capacidades del enemigo y propias, y un diseño de modos de acción posibles. Correspondiéndose con estos niveles de guerra estratégicos, operacionales y tácticos, existen la Estrategia del Estado o Nacional con su componente Estratégico Militar, la Estrategia del Teatro de Operaciones u Operacional, y la Estrategia del Campo de Combate (o Táctica).

De estos niveles de guerra se derivan los niveles para el planeamiento y el comando de las operaciones. La esencia de planeamiento en cada nivel es balancear el estado final de cosas a lograr, la forma por la cual esto debe ser logrado y los medios adecuados para lograrlo.

Nivel Estratégico. El nivel estratégico es el nivel de guerra en el cual la nación determina sus objetivos nacionales y desarrolla y usa sus recursos nacionales para alcanzar dichos objetivos. Incluye el establecimiento de los objetivos militares, define los límites y evalúa los riesgos de emplear los medios militares y otros instrumentos del

poder, desarrolla planes de guerra y proporciona fuerzas de acuerdo al plan estratégico (DEVERGARA, 2003).

Nivel Operacional. El nivel operacional es el nivel de guerra en el cual se planean, conducen y sostienen campañas y operaciones de guerra mayores, para alcanzar los objetivos estratégicos dentro de los teatros o áreas de operaciones. Las actividades en este nivel enlazan a la táctica con la estrategia, al establecer los objetivos operacionales que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos, para dar una secuencia a los eventos, iniciar las acciones y aplicar los recursos a tal efecto. Las acciones en este nivel tienen una dimensión más amplia que en la táctica y aseguran la logística y el apoyo administrativo a las fuerzas tácticas (DEVERGARA, 2003).

Nivel Táctico. El nivel táctico es el nivel de guerra en el cual se planean y ejecutan combates y enfrentamientos para alcanzar los objetivos militares asignados a los elementos tácticos. Las actividades se centran en una maniobra ordenada (armónicamente dispuesta) de los elementos de combate y otros movimientos y apoyos relacionados entre ellos y respecto al enemigo, para obtener los objetivos de la batalla (DEVERGARA, 2003).

Siendo conscientes de que corresponde al nivel operacional la administración del riesgo, trabajaremos en el nivel táctico en este aspecto sabiendo que el riesgo está en cada decisión que se adopta, más allá del nivel de la conducción.

SECCIÓN IV. Conclusiones Parciales.

1. La doctrina en el ejército posee un vacío metodológico respecto a la Gestión del Riesgo. Esto se ve reflejado también en la formación del Perfil de sus hombres, en el cual no está contemplada esta competencia de manera explícita y concreta. No obstante esto, al estar el ejército en un proceso de cambio de su sistema de educación, dicho vacío puede ser corregido en el corto plazo.
2. Una de las más importantes características que debe exhibir un líder es la capacidad para gestionar de manera eficiente el riesgo. Esta capacidad influirá de manera determinante en la eficacia de las decisiones tomadas por éste lo cual a su vez, como toda decisión, repercutirá en sus hombres u organizaciones que le dependen de manera positiva o negativa. Esta capacidad debe ser desarrollada a lo largo de la educación y formación de los futuros líderes del ejército más aun considerando que la misma se encuentra contemplada en el perfil del oficial de las FFAA establecido por el Ministerio de Defensa.
3. Existe el riesgo en el nivel táctico, no es exclusivo del nivel operacional o estratégico, sobre todo en el anteriormente considerado como Táctica Superior. La mitigación del riesgo no es una ciencia exacta y no hay tal cosa como la decisión sin riesgo. El mismo debe ser analizado y gestionado por los distintos niveles y no tener aversión al mismo de manera de tomar las decisiones más correctas para alcanzar el cumplimiento de la misión.

CAPITULO II

EL COMANDANTE Y SU ESTADO MAYOR

SECCIÓN I. Introducción.

Este capítulo tiene por finalidad establecer el marco del nivel de trabajo, las responsabilidades en el proceso de toma de decisiones y las características del riesgo a este nivel. Por eso trataremos la importancia del Comandante y de su Estado Mayor en el proceso de toma de decisiones en el máximo nivel de la táctica, el CETO, y haremos referencia a como el riesgo influye en este nivel.

La importante relación entre los Comandantes y su Estado Mayor es inmensa y tiene un impacto, sea victoria o derrota, en el resultado del combate. La confianza que debe tener un Comandante en su Estado Mayor y las capacidades que deben reunir los Oficiales del mismo permitirá la excelencia y eficiencia en su desempeño.

Los atributos de un Comandante para el logro del éxito en el campo de combate moderno son muchos y aun siguen siendo discutidos, pero mucho se ha hablado, sobre todo en la Cátedra de Metodología en la Toma de Decisiones del COEM en la Escuela Superior de Guerra, de la necesidad de sacar máxima rentabilidad de un Estado Mayor para aumentar la posibilidad de que un Comandante alcance el éxito. El Estado Mayor de un Comandante constituye un componente integral del elemento de mando, y es clave para el logro del éxito en un campo de combate cada vez más complejo.

Este aspecto es muy importante hasta desde el punto de vista histórico, la mayoría de los Comandantes exitosos han reconocido la importancia de su Estado Mayor, por

ejemplo, cuando al Mariscal de Campo Bernard Montgomery se le pidió hacer una lista de los atributos de un General exitoso, el primer punto en su lista era el de “Contar con un Jefe de Estado Mayor capacitado”.

En este capítulo, entonces, analizaremos dos de los tres componentes de este equipo, de cuyo funcionamiento armonioso dependerá el éxito de cualquier ejército en la guerra, el Comandante y su Estado Mayor. Dejaremos de lado, ya que no es tema de estudio de este trabajo, la que consideramos como la tercer parte de este equipo, nos referimos a la capacidad eficiente para luchar de los Oficiales de combate y sus tropas.

SECCIÓN II. El Comandante.

Dentro de las responsabilidades inherentes a la función de comando, se encuentra la Conducción de las Operaciones Militares. Esta actividad, según consta en nuestra doctrina, consistirá en el empleo y la dirección de los elementos dependientes, para ejecutar las actividades que sean necesarias para cumplir con una determinada misión (ROD 71-01 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, 1998).

El Comandante ejerce la conducción de las Operaciones Militares, mediante la aplicación del comando a la solución de un Problema Militar y que se materializa en un constante proceso de tomas de decisiones, la instrumentación de estas y en el control y dirección de la ejecución correspondiente, en busca de la solución de dicho problema.

El problema a presentarse a un Comandante derivará del ejercicio de la conducción de esta organización en las operaciones mencionadas con la oposición del Enemigo, lo que nuestra doctrina define como **Problema Militar Operativo**.

En los problemas operativos presentes, el Comandante deberá, necesariamente, recurrir al ejercicio de la acción para corregir el desvío de la realidad, con relación a su norma o expectativa. Consecuentemente, su decisión será juzgada en función de los parámetros de oportunidad (Tiempo) y **riesgo (Nivel de incertidumbre que se acepte correr, sin procurar una mayor definición del problema).**

En este caso, la secuencia concretará un solo plan, que será impartido en forma de orden verbal o escrita.

En el caso del PMO futuro, la decisión se evaluará sobre la base de un concepto de previsión, ya que deberá aceptarse que ante una correcta predicción, todas las alternativas posibles habrán sido consideradas y que se habrá formulado un plan diferente para cada una de ellas.

De este modo, el riesgo estaría minimizado, aunque no anulado, en función de contar con todos los planes necesarios, válidos para afrontar adecuadamente cualquier empleo futuro probable. Por otra parte, la oportunidad en la ejecución se evaluará según la información relevante a la que se recurra, para tener evidencias de la aparición de hechos confirmatorios de las suposiciones sobre las cuales habrá versado el planeamiento.

Resumiendo, y en relación con la decisión:

(1) En el PMO presente, la decisión juega en función de la oportunidad y del riesgo.

(2) En el PMO futuro, la decisión juega en función del aporte de la información relevante y del concepto de previsión (consideración de todas las alternativas posibles, de ocurrencia futura). No obstante, el riesgo nunca es anulado, aunque el mismo se encuentra minimizado. (ROD 71-01 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, 1998)

Cuando no referimos a PMO, presentes o futuros, nos referimos a Operaciones Militares las cuales, a su vez, se materializan en la ejecución operaciones tácticas, que constituyen un conjunto de actividades que desarrollan las tropas cuando se las emplee ante la existencia de un enemigo y en el cumplimiento de una misión determinada. Estas actividades son:

- La acción de Comando.
- Las acciones de combate.
- Apoyo de Fuego.
- Acciones de Apoyo de Combate.
- Acciones de Sostén logístico.

Estas actividades que materializan las operaciones tácticas vamos a llamarlas **FUENTES DE RIESGOS**, ya que de éstas al enfrentarlas con el enemigo emanaran los eventos potenciales que ponen en riesgo el cumplimiento de la misión. De estas, a los efectos de este trabajo, cobrarán particular importancia las acciones de Comando debido a su relación directa con el Comandante y su Estado Mayor.

En el ejercicio de este Comando, un Comandante debe asumir el riesgo que se presentan a diario en la conducción de la Operaciones Militares. El no hacerlo, el

rehusarse a correr riesgos, el adoptar un enfoque excesivamente cauteloso, con total aversión al riesgo, tenderá a la centralización de la toma de decisiones en los escalones más altos de autoridad y con esto sofocara la iniciativa individual. Habría sido difícil, o tal vez imposible, para Eisenhower autorizar una invasión a Normandía, por ejemplo, si hubiera estado paralizado por un clima de aversión al riesgo (GALLAGUER, 2014).

La gran cantidad de decisiones que toma un Comandante a diario, literalmente, puede tener efectos de vida o muerte, ya sea, directamente o por efectos secundarios. Sin embargo, un líder no puede eliminar todos los riesgos en el campo de batalla moderno, no se puede lograr ese estado final. Es por eso, que un Comandante, líder, debe inteligentemente asumir los mismos buscando mitigar el riesgo residual lo mas posible.

La real medida de la eficacia del comando, por parte del Comandante, estará dada por el óptimo funcionamiento de la organización, y por la mayor capacidad de reacción de la propia fuerza, en relación con el enemigo.

El Marco que nos Interesa. Corresponde al Nivel Operacional la administración del riesgo y que el mismo lo hace a través de un modelo simplificado que se traduce en la definición de Objetivos Materiales. También, que en el Campo de la Táctica la situación es estructurada, se produce en un marco general de certidumbre de ocurrencia de un hecho, en el cual la táctica logra su acción concreta en términos de grado de daño o de control que se deba lograr sobre aquellos objetivos materiales.

No obstante lo expuesto, el trabajo se referirá al riesgo que debe asumir un Comandante del nivel táctico una vez decidido, por el nivel operacional, que la acción

se lleve a cabo ya que incumbe exclusivamente a la táctica la forma de realización que deba tener el hecho, pues son normas tácticas las que siempre han de gobernar el empleo de los medios en la lucha.

En este sentido, existe una relación entre el empleo de los recursos y los riesgos en la que se destaca que rara vez una organización cuente con todos los recursos necesarios y que en este sentido un Comandante debe determinar el nivel permisible de riesgo para lograr retener o aprovechar la iniciativa. Los recursos limitados obligaran a las decisiones críticas, que puede determinar quién gana o mantiene la iniciativa. Como se dijo anteriormente, el empleo de los medios corresponde al Nivel Táctico, por lo que el riesgo que genera éste, también.

Estas decisiones, en el uso de los medios, tales como donde asignar la Inteligencia limitada, la vigilancia los recursos de reconocimiento, la ubicación de los Puestos Comandos y prácticamente, cada decisión de liderazgo está llena de riesgos, puesto que la presencia del riesgo ayuda a comprender la definición de lo que es una decisión: *“Acto personal del jefe, incompartible y que le caracteriza, por el que manifiesta su elección de qué hacer para alcanzar un objetivo asignado, dentro de las posibilidades apreciadas y de la misión impuesta”* (RC 00-02 Diccionario para la Acción Militar Conjunta, 1999).

A su vez, la doctrina vigente establece que:

En el nivel del CETO (Táctica Superior anteriormente), la probabilidad de lograr éxito en la tarea de una decisión acertada, dependerá, de una

*administración racional de los medios y de resoluciones tomadas con la apoyatura de patrones científicos. En este nivel de la conducción, las técnicas y procedimientos de resolución avanzados serán de máxima utilidad para la tarea a desarrollar por el estado mayor, y como tal, deberá agotarse el tratamiento exhaustivo del método en la totalidad de sus etapas de elaboración. Esta consideración no garantizará, en ningún caso, la victoria plena, pero sí aportará el **conocimiento del riesgo que se deberá asumir** y el nivel de probabilidad asociado al logro del éxito (ROD 71-01 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, 1998).*

Con lo expuesto se ve como la propia doctrina elabora a este nivel la conexión que hay entre la administración de los recursos y la asunción de riesgos. Las limitaciones de recursos son parte inherente en las operaciones y el riesgo está ligado a los mismos.

El Comandante y su EM pelean con muchas contradicciones de datos de Inteligencia que a su vez incluyen diferentes grados de riesgos. El peso de la decisión recae sobre el Comandante, pero el Estado Mayor también está involucrado ya que debe proporcionarle al Comandante un Modo de Acción y un método sugerido para mitigar los riesgos.

La mitigación del riesgo no es una ciencia exacta y no existe una decisión sin riesgo. El proceso no es más que eso, y aunque se lleve a cabo en forma excelente, el Comandante deberá afrontar contratiempos y hasta fracasos. Un líder no puede eliminar todos los riesgos en el ambiente moderno, pero si debe asumir los mismos de manera

deliberada mientras buscas reducirlos inteligentemente. Tal es el caso de las operaciones de Overlord y Market Garden que representaron la aceptación del riesgo durante la segunda guerra mundial, con resultados diferentes.

En este nivel, CETO, las decisiones del Comandante pueden generar efectos de gran alcance por lo que requerirá del mismo un uso sostenido y centrado del juicio, experiencia y creatividad.

Este riesgo a que hace referencia la propia doctrina, que deberá asumir un Comandante Táctico en la conducción de las Operaciones Militares es el que intentaremos a partir de ahora analizar.

La función del análisis de riesgo consiste en ayudar al Comandante a alcanzar un nivel razonable de aceptación en torno a los objetivos, asegurar un nivel mínimo que le permita desarrollar indicadores operacionales a partir de los cuales se puedan medir y evaluar, fortaleciendo el ejercicio de control con miras de examinar aquellos eventos que puedan afectar el cumplimiento de la propia misión.

SECCIÓN III. El Estado Mayor.

Puesto que un Estado Mayor es el elemento eficiente y eficaz que permite que un Comandante logre el éxito, es útil estudiar su funcionamiento.

Como lo hizo Patton con su estado Mayor del Tercer Ejército en la Batalla de las Ardenas, es necesario requerir altos estándares en el rendimiento de los Oficiales de un Estado Mayor ya que la asunción del riesgo por parte de un Comandante en relación a la

muerte de sus hombres en combate es inevitable, es algo que va a suceder. Sin embargo, como el mismo Patton decía, no existe ninguna razón para que tales pérdidas sean aumentadas debido a la incompetencia o descuido de algún idiota.

La misión general del estado mayor constituirá en proporcionar el asesoramiento oportuno y la asistencia necesaria al comandante de una organización militar, a fin de contribuir con el mismo en el ejercicio de la conducción y, consecuentemente, con el cumplimiento de las responsabilidades inherentes a la función de comando. Se materializará, en la práctica, en la ejecución específica de las funciones **de asesoramiento y de asistencia**.

En el ejercicio de la conducción, las múltiples actividades que deberán cumplirse, determinarán que el comandante cuente con un órgano de asesoramiento, en capacidad de proporcionarle la información necesaria para la adopción de cada una de sus resoluciones.

El asesoramiento tendrá por finalidad general, lograr una mayor estructuración de la situación, reduciendo el grado de incertidumbre que pudiere existir sobre la misma, y **el porcentaje de riesgo** calculado que deberá asumir el comandante en el momento de la adopción de su resolución.

En lo que respecta a la asistencia del estado mayor se materializará, en la práctica, en la ejecución plena de las actividades básicas de la conducción, exceptuando la de dirección, la cual sólo se realizará dentro del grado de autoridad delegado por el comandante.

Todos los integrantes de un estado mayor deberán estar en condiciones de cumplir con una serie de funciones asociadas comunes, o actividades básicas de la conducción, provenientes del hecho de **asistencia** al comandante, y que en la práctica materializarán el ejercicio de la acción de comando.

SECCIÓN IV. Conclusiones Parciales.

1. No existe decisión sin riesgo. Cada decisión a adoptar esta llena de riesgos, en todos los niveles.
2. En el nivel CETO, dicho riesgo es generado casi exclusivamente por el empleo de los recursos y fundamentalmente cuando los mismos son limitados.
3. El peso de las Decisiones de Riesgo es del Comandante, pero el Estado Mayor también está involucrado ya que debe proporcionarle al Comandante un Modo de Acción y un método sugerido para mitigar los riesgos. El estado mayor ayuda al comandante a identificar riesgos y ofrece recomendaciones para mitigarlos. Sin embargo, el juicio militar es necesario para determinar si vale la pena tomar el riesgo, en última instancia, la voluntad de tomar riesgos prudentes es decisión del comandante.
4. La relación existente entre un Comandante y su Estado Mayor, es fundamental para el éxito en Operaciones. A la confianza mutua que genera un Comandante entre sí y su Estado Mayor, los oficiales de éste deben añadirle, competencia, procedimientos eficientes y relaciones profesionales eficaces entre los distintos niveles y áreas de un estado Mayor.
5. Dentro de estos procedimientos eficaces, antes nombrados, debemos incluir el proceso de Gestión del riesgo que permita asesorar y asistir convenientemente al

Comandante en la Toma de decisiones en algo tan importante como es la asunción del mismo, de manera de no generar en él la aversión al riesgo y llevarlo a un excesivo deseo de evitar los mismos y que esto pueda paralizar a una Unidad en la inacción o desperdiciar las oportunidades claves que puedan presentarse y así ceder la iniciativa al enemigo.

6. Un Comandante del nivel CETO y también superiores debe apreciar que, incluso, la aplicación exitosa de iniciativas para mitigar el riesgo de la manera más prudente y lógica aún pueden resultar en pérdidas o fracasos, ya que se enfrenta a un enemigo pensante e inteligente.

CAPITULO III

METODOLOGIA PROPUESTA

SECCIÓN I. Introducción.

Se ha llegado hasta aquí determinando la importancia de la Gestión del Riesgo en Operaciones, la necesidad de contar con un grupo especialista que permita el asesoramiento y la asistencia al Comandante en este tema específico para la Toma de Decisiones y evitar por parte de éste la aversión al riesgo. Pero ¿cuál es el procedimiento a emplear para la gestión de este riesgo? En este capítulo propondremos una metodología a emplear por un Estado Mayor para la Gestión del Riesgo en Operaciones.

Este procedimiento, como se dijo anteriormente, no es una ciencia exacta. Es un proceso cíclico que debe aplicarse en forma continua para identificar y evaluar los riesgos, desarrollar e implementar controles y evaluar el resultado. Pero esto no significa la anulación total del riesgo, dicha situación es inexistente en toda decisión que se deba adoptar, por lo que el Comandante deberá asumir el riesgo residual resultante.

Dicho esto, presentaremos el proceso propuesto.

SECCIÓN II. Esquema General.

El Objetivo es establecer a través de una metodología el nivel de riesgo de los procesos y procedimientos inherentes a la misión del CETO, basados en la siguiente gráfica, se plantea la gestión del riesgo:

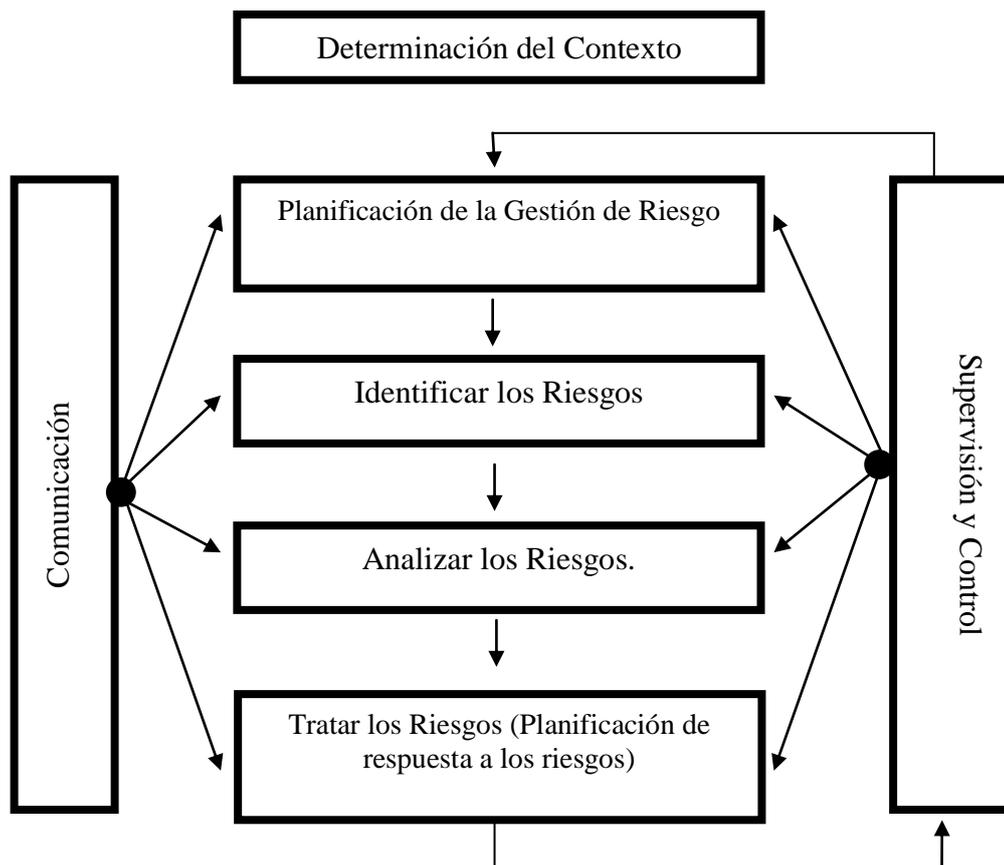


Figura 1: esquema del PGR.

Nro	Etapa		Acción
1	Planificación de la gestión de riesgos.		Determinar cómo abordar y planificar las actividades de GR de una Operación quién va a participar y qué procedimientos se van a utilizar.
2	Evaluación de los Riesgos.	Identificación de los Riesgos	Determinar qué riesgos pueden afectar al cumplimiento de la misión y documentar sus características.
3		Análisis de Riesgos	Análisis cualitativo. Realizar un análisis cualitativo de los riesgos y establecer prioridades entre ellos.

			Análisis cuantitativo.	Estimar numéricamente la probabilidad y el impacto de los riesgos sobre las actividades del proyecto.
4	Planificación de la respuesta a los riesgos			Formulación de estrategias y acciones de respuesta a los riesgos para aumentar las oportunidades y reducir las amenazas para el cumplimiento de la misión.
5	Control y supervisión de los riesgos			Ejecutar un plan de respuesta a los riesgos. Evaluar su eficacia del proceso. Supervisar los riesgos residuales, identificar riesgos nuevos.

Tabla 1: secuencia del PGR.

Comunicación, entendiéndose como la importancia de retroalimentar el proceso de la administración del riesgo en todas sus etapas, se hace necesario para la correcta aplicación contar con fuentes, datos estadísticos, informaciones, lecciones aprendidas y demás que puedan elevar la subjetividad a la apreciación objetiva resultante, es ahí donde se inicia la cuantificación para la toma de decisiones.

Descripción de las entradas, actividades y resultados, las herramientas del proceso de Gestión del Riesgo.

Entrada	Actividad (Etapa)	Resultado
- Orden del Elon Sup.	Planificación	Plan de Gestión de Riesgos.

<ul style="list-style-type: none"> - Orientación del Cte. - Resolución del Cte 		
<ul style="list-style-type: none"> - Factores de Fuerza y debilidad por área. - Capacidades del Eno. - METTT-CC 	Identificación	Borrador de riesgos en el registro de riesgos.
<ul style="list-style-type: none"> - Borrador de riesgos en el registro de riesgos. - Matriz de probabilidad e Impacto. - Información básica de registros de riesgos. 	Análisis Cualitativo	Borrador de riesgos cualificados en el registro de riesgos.
<ul style="list-style-type: none"> - Borrador de riesgos en el registro de riesgos. - Matriz de probabilidad e Impacto. - Información básica de registros de riesgos. 	Análisis Cuantitativo	Borrador de riesgos cuantificados en el registro de riesgos.
<ul style="list-style-type: none"> - Borrador de riesgos cuantificados en el registro de riesgos. - Información básica de registros de riesgos. 	Planificación de la Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgos aprobados incluyendo la repuesta a los riesgos en el registro de riesgos. - Acciones necesarias para ejecutar la respuesta a los riesgos.
<ul style="list-style-type: none"> - Registros de Riesgos. 	Supervisión y	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de riesgo y listado de

<ul style="list-style-type: none"> - Lista de acciones. - Programa de Control realizado por el EM. 	Control	<ul style="list-style-type: none"> acciones actualizadas (incluyendo los nuevos riesgos y acciones nuevas). - Informes sobre los riesgos.
--	----------------	---

Tabla 2: entradas, actividades y resultados.

SECCIÓN III. Etapas.

1. DETERMINACIÓN DEL CONTEXTO.

Previo al desarrollo del proceso, y fuera de este ciclo, es necesario establecer el contexto en el cual nos encontramos el cual nos va a establecer los límites en los cuales los eventos se pueden presentar.

Para esto, se hace necesario conocer la misión que se cumple. Saber con precisión si la amenaza, riesgo o vulnerabilidad afectan negativamente el cumplimiento de la misión. Este contexto se puede considerar como el entorno físico o de la situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole.

La misión del CETO en Operaciones es la siguiente: El Comando del CETO ejercerá el comando sobre las fuerzas terrestres y otras puestas bajo su comando por el Comando del TO, en su zona de responsabilidad, para conducir la Batalla terrestre, a fin de contribuir a la obtención del OEO.

El nivel CETO corresponde al nivel táctico por lo cual el contexto será el del planeamiento y ejecución de combates y enfrentamientos. A pesar de que todo líder debe permanecer consiente de las variables operacionales (políticas, militares,

económicas, sociales, etc) en el nivel que nos importa las variables o los factores METTT (Misión, enemigo, tiempo, terreno, tropa disponible) son los que influirán en mayor medida en la situación. Le sumaremos a estos factores mencionados las Consideraciones Civiles (CC), ya que constituye un factor de influencia importante en los nuevos Teatros de Operaciones y que le permitirá al Cte CETO comprender como se interconectan las diversas dinámicas y tomar una decisión.

En el Proceso de Planeamiento de Comando empleado en la Fuerza, el de Análisis de la Misión que ejecuta el Comandante, permitirá interpretar correctamente la misma y a su vez enunciar la Misión de Trabajo del EM. Conocida esta podemos ver el contexto que la rodea e iniciar junto con el planeamiento del EM, el planeamiento de la gestión del riesgo.

Como se estableció anteriormente el contexto estará representado por la situación que se vive en el Teatro de Operaciones. El entorno físico estará representado por la Zona de Interés para las operaciones militares propuesta por el G2 y aprobada por el Comandante.

Luego de definir el PMO y orientado el EM por parte del Comandante, este inicia con el cuarto paso de nuestro PPC: Misión y Análisis de la Situación. Este paso nos permitirá el análisis de los factores que afectan el cumplimiento de la Misión. El análisis de los factores relativos a la Situación General, al ambiente Geográfico, los relativos a las fuerzas, y la determinación del PCR, nos permitirá establecer el contexto, la situación que la fuerza vive en el Teatro de Operaciones y sobre la cual el Comandante del CETO deberá adoptar sus decisiones.

Al determinar el contexto, se definen los parámetros básicos dentro de los cuales se deben gestionar los riesgos y se establece el alcance para el resto del proceso de gestión del riesgo.

2. ETAPA 1: Planificación de la Gestión de Riesgo.

La planificación de la gestión de riesgos sienta las bases para la ejecución de las otras cuatro etapas incluidas en la GR (identificación, análisis, planificación de respuestas, y supervisión y control). La planificación de la GR marca la pauta del resto de las actividades de GR, asegurando que sean adecuadas a la situación y que se cumplan todas las condiciones para garantizar la exitosa ejecución. La clave para el éxito de la gestión de riesgos radica en la planificación temprana con todas las partes interesadas (Áreas de la Conducción), la dotación de recursos y la integración con los demás planes (en la 2da etapa del PPC).

La planificación de la gestión de riesgos incluye:

- Desarrollo y documentación de un proceso y una estrategia de gestión de riesgos organizados y exhaustivos (incluido la tolerancia al riesgo).
- Determinación de los métodos, las herramientas y las técnicas que se van a utilizar para ejecutar la estrategia de gestión de riesgos.
- Identificación y planificación de los recursos adecuados para el proceso.
- Garantía de que se tenga en cuenta la comunicación de los riesgos (evaluaciones de riesgos, informes, tendencias).

El proceso de planificación de la gestión de riesgos debería comenzar lo antes posible en el planeamiento del Estado Mayor. El resultado principal de la planificación de GR es el Plan de GR, que deberá responder, básicamente a las siguientes preguntas: **quién, qué, dónde, cuándo y cómo.**

Las tareas. Durante la planificación de la GR se realizan las siguientes tareas.

Orden	Tarea
1	Organizar el Equipo gestión de Riesgo.
2	Recopilar y organizar toda la información de referencia disponible.
3	Identificar a todas las áreas interesadas apropiadas para respaldar la tarea.
4	Utilizar los elementos pertinentes (métodos, herramientas y técnicas).
5	Obtener la autorización para establecer el proceso de GR en el proceso de planeamiento.
6	Definir cómo se integra la GR en el proceso de planeamiento para evitar descoordinaciones.
7	Completar el PGR y asignar el personal adecuado. Obtener la aprobación del PGR.

TABLA 3: tareas de la planificación de la gestión de riesgos.

Los resultados. El PGR es el principal resultado de la etapa de planificación de la gestión de riesgos. Este Plan puede ser adaptado por cada EM, y contiene todas las previsiones para poder aplicar el proceso.

Registro de riesgos. El registro de riesgos es el lugar donde se guarda la mayor parte de la información relacionada con los riesgos. Se trata de un repositorio de todo el proceso de GR que se actualiza constantemente con información conforme se van

ejecutando la identificación de riesgos y otras etapas del proceso de GR. El registro de riesgos se utiliza para generar los informes de riesgos necesarios. Lo gestiona el gestor de riesgos y se pone a disposición del equipo del Estado Mayor. Constituye parte del Plan de Gestión de Riesgo.

3. ETAPA 2: Identificación de los riesgos. (Primer paso de la Evaluación del Riesgo)

La identificación de riesgos consiste en examinar todos los factores que inciden en la situación y que pueden interferir en el cumplimiento de la misión. Básicamente, responde a la siguiente pregunta: ¿Qué puede salir mal (amenazas) o bien (oportunidades)? La identificación de riesgos se iniciará junto con el planeamiento y continuará durante el mismo con revisiones periódicas durante la ejecución de la operación. El mismo se centra en la identificación de las amenazas y las oportunidades para el logro de los objetivos y en la documentación de algunas de sus características.

En esta etapa deberán participar todas las áreas de la conducción, dada la necesidad de identificar los riesgos desde todos los puntos de vista.

Riesgo: Contingencia o proximidad de un daño, contratiempo o peligro. Nivel de incertidumbre que se acepta correr, sin procurar una mayor definición del problema (RFP 99-01 Terminología Castrense de uso en el Ejército, 2001).

Los factores, Misión, enemigo, terreno y el clima, las tropas disponibles, el tiempo y como dijimos anteriormente las consideraciones civiles (METTT-CC), sirven como formato estándar para la identificación de los peligros en operaciones en el nivel

táctico. Estos permiten abordar las amenazas y los riesgos basados en el peligro en las Operaciones Tácticas.

MISION: la naturaleza de la misión operativa puede implicar riesgos específicos. Algunas misiones son inherentemente más peligrosas que otras. Los Comandantes buscan los peligros asociados en la misión proveniente de los complejos planes y ordenes del Escalón Superior, como por ejemplo el esquema de maniobra.

ENEMIGO: los Comandantes buscan la presencia o capacidades que presentan peligros al cumplimiento de la propia Misión. ¿Qué puede hacer el enemigo que me impida el cumplimiento de mi misión? Mediante la apreciación de situación de Inteligencia podemos llegar a la obtención de estos datos.

TERRENO: la observación y campos de tiro, avenidas de aproximación, terrenos llaves, obstáculos, cubiertas y encubrimientos, etc, se utiliza para identificar y evaluar los peligros que afectan a la Operación. Debe considerarse también aquí, los riesgos meteorológicos tales como el frío, hielo, nieve, lluvia, niebla, el calor, la humedad, viento, iluminación, etc.

TROPAS DISPONIBLES: aquí se debe considerar los riesgos que estén asociados con el nivel de Instrucción, cantidad de personal y el mantenimiento y la condición del equipo. También incluye la moral y la disponibilidad de suministros y recursos para mantener la salud física y moral de los hombres.

TIEMPO: cuando el tiempo es insuficiente para el planeamiento, obliga a los comandantes a aceptar mayores riesgos en la planificación, preparación y ejecución de las órdenes y planes relacionados con la misión. Para evitar o mitigar el riesgo asociado a la falta de tiempo para la planificación, los Comandantes deben permitir que sus subordinados posean dos tercios del tiempo disponible para su planificación.

CONSIDERACIONES CIVILES O LEGALES: esta función orienta a incluir esos peligros que un caso concreto puede suponer para la población civil y los no combatientes en la Zona de Operaciones. El objetivo es reducir la cantidad de daños colaterales a éstos. A su vez, hay peligros creados por la sola presencia de población civil y sus esfuerzos para llevar a cabo su vida en el día a día en el transcurso de una operación. La presencia de población puede presentar peligros a los Convoyes a las maniobras. Tanto la insurgencia, disturbios y las actividades criminales también deben ser identificadas y evaluadas.

Los riesgos se evalúan y el riesgo se asigna en términos de probabilidad y severidad de los efectos adversos de un evento. Esta etapa (evaluación) considera el riesgo o la probabilidad de un evento o incidente impactando negativamente en la misión, las capacidades, las personas, los equipo o la propiedad.

Probabilidad, impacto y clasificación de los riesgos

Clasificación de la probabilidad. La probabilidad del riesgo es uno de los atributos de este. Se utiliza para determinar la posibilidad de que se produzca el riesgo. Las normas y las directrices para cuantificar y calificar las probabilidades deberán definirse en el plan de GR (PGR). En el presente documento, el término probabilidad se

utilizará para representar un nivel (por ejemplo, 1, 2, 3, 4 o 5), o una descripción de la probabilidad (por ejemplo, improbable).

Clasificaciones			
Descripción de la Probabilidad.			Nivel de Probabilidad
Valores	Improbable	Muy Bajo	1
	Rara vez	Bajo	2
	Ocasional	Moderado	3
	Probable	Alto	4
	Frecuente	Muy Alto	5

TABLA 4: escala de cualificación y cuantificación de la Probabilidad.

Clasificación del impacto. El impacto del riesgo es otro de los atributos del riesgo. Se utiliza para determinar el efecto del riesgo (en el caso de que se produzca). El impacto debería evaluarse en función de los objetivos y puede cuantificarse en su incidencia en el Poder de Combate y en la capacidad para el cumplimiento de la misión.

Nivel del Impacto del riesgo	Criterios de Impacto	
	PC	MISIÓN
Insignificante (1)	Tratamientos médicos menores. Leve daños en equipos.	Poco o ningún impacto adverso en el cumplimiento de la misión.
Marginal (2)	Daños menores en equipos o sistemas. Bajas mínimas.	Capacidad para el cumplimiento de la misión degradada.
Critica	Graves daños en los equipos o	Capacidad para el

(3)	sistemas. Insuficiencia de seguridad. Bajas y daños colaterales significativos.	cumplimiento de la misión gravemente degradada.
Catastrófica (4)	Pérdida total de equipos o sistemas. Fallas graves en la seguridad. Bajas y daños colaterales inaceptables.	Fracaso o pérdida de la capacidad para el cumplimiento de la misión.

TABLA 5: escala de cualificación y cuantificación del Impacto.

Clasificación del riesgo. La clasificación de un riesgo es la combinación de las clasificaciones de la probabilidad y el impacto. Una matriz de probabilidad e impacto determina una clasificación del riesgo que refleja la evaluación global del riesgo y se utiliza para respaldar la formulación de respuestas adecuadas al riesgo.

Las combinaciones de las distintas clasificaciones de la probabilidad y el impacto dan lugar a la clasificación de un riesgo como **BAJO, MODERADO, ALTO y EXTREMADAMENTE ALTO.**

Consecuencias Impacto	Probabilidad				
	Frecuente	Probable	Ocasional	Rara Vez	Improbable
Catastrófico (1)	EA	EA	A	A	M
Crítico (2)	EA	A	A	M	B
Marginal (3)	A	M	M	B	B
Insignificante (4)	M	B	B	B	B

TABLA 6: Matriz de Evaluación de Riesgo.

ZONA DE ACEPTABILIDAD	
Valor	Color
<i>Bajo</i>	B
<i>Moderado</i>	M
<i>Alto</i>	A
<i>Extremadamente Alto</i>	EA

RIESGO BAJO: se prevén pérdidas, tienen poco o ningún impacto en la misión. La probabilidad de pérdida crítica es poco probable, mientras que la pérdida marginal es improbable. Es probable la pérdida insignificante. Esta pérdida tiene poco o ningún impacto en el cumplimiento de la misión.

RIESGO MODERADO: esperada degradación de la capacidad para el cumplimiento de la misión. Existe una probabilidad de una pérdida catastrófica. La probabilidad de una pérdida crítica es rara vez. Pérdidas marginales ocurren con una probabilidad probable u ocasional. Existe una probabilidad frecuente de pérdidas insignificantes.

ALTO: degradación significativa de las posibilidades de operación en términos de la misión requerida, la incapacidad para llevar a cabo todas las partes de la misión, o la imposibilidad de completar la misión requerida si se producen los eventos durante la misma. Existe ocasionalmente o rara vez la probabilidad de pérdida catastrófica. Es probable u ocasional que exista una pérdida crítica. Existe probabilidad frecuente de pérdidas marginales. Esto implica que si se produce un evento peligroso, las

consecuencias serán graves. La decisión de continuar debe someterse cuidadosamente frente a la ganancia potencial que se logra mediante la continuación de la misión.

EXTREMADAMENTE ALTO: Pérdida de la capacidad para cumplir la misión si se producen eventos peligrosos durante la misión. Una probabilidad frecuente o probable de pérdida catastrófica o probabilidad frecuente de pérdida crítica. Esto implica que el riesgo asociado con esta misión, la actividad, o evento puede tener consecuencias graves más allá de los relacionados con esta operación o evento específico. La decisión de continuar debe someterse cuidadosamente frente a la ganancia potencial que se logra mediante el cumplimiento de la misión.

La identificación de riesgos podría ser la etapa más importante del proceso de GR. La identificación a tiempo y la visibilidad de los riesgos son dos aspectos necesarios para garantizar que se evalúen los riesgos y que se informe de ellos al Comandante con tiempo suficiente para impedir que se produzcan impactos adversos y para fomentar el desarrollo de oportunidades. Cuando se haya identificado el riesgo deben prepararse las declaraciones sobre estos y deben incluir tanto un evento (o condición) de riesgo como un impacto. También pueden incluir una causa (raíz). **Una declaración sobre el riesgo** (definición del riesgo) está formada por tres componentes:

- **Evento o condición de riesgo:** El contexto del marco temporal del riesgo, las preocupaciones o dudas con respecto al riesgo, las circunstancias, las condiciones en que podría producirse el riesgo, etc.
- **Impacto:** Una única frase u oración que describe los posibles resultados principales con respecto a los objetivos. Se centra en los impactos del riesgo a medio y a largo

plazo. Los conocimientos sobre la profundidad y la magnitud del impacto constituyen una información de utilidad a la hora de determinar cuánto tiempo, recursos y esfuerzo deberán asignarse a la mitigación.

- **Causa:** Una única frase u oración que describe brevemente los principales elementos causantes del riesgo. Proporciona una información sobre las causas raíces del riesgo de gran utilidad a la hora de determinar cómo mitigar el riesgo.

Las declaraciones sobre el riesgo pueden redactarse (como resultado de [X], podría producirse [Y] que provocaría/debería provocar/podría provocar [Z]); como por ejemplo:

- *Dado que el enemigo necesita ejecutar un desembarco para colocar sus fuerzas en tierra (**causa**), podría ejecutar ataques aéreos/navales en apoyo a su fuerza de desembarco (**riesgo**) que produciría un importante debilitamiento del sistema defensivo de Categoría 2 (**Impacto**).*

La identificación de riesgos también debería detectar los elementos desencadenantes de estos. Un desencadenante de riesgo es un evento inequívoco reconocido como señal (indicio) de alarma que anuncia la inminencia de un riesgo y podría causar la reevaluación de un riesgo o la necesidad de ejecutar algunas respuestas específicas para dicho riesgo.

Asimismo, conviene recalcar que si el evento o condición identificados ya se han producido o se van a producir con seguridad, no constituyen un riesgo sino un problema y deberían resolverse en consecuencia.

En esta etapa se ejecutan las siguientes tareas:

Orden	Tarea
1	Elaborar un listado de riesgos (Amenazas- Oportunidades). Factores de fuerza y debilidad de cada una de las áreas de la conducción.(METTT-CC)
2	Elaborar declaraciones (EVENTO-CAUSA-IMPACTO) sobre los riesgos (incluyendo, en caso necesario, las causas de los riesgos) y documentar los atributos de los riesgos necesarios tales como la categoría.
3	Identificar los desencadenantes de los riesgos.
4	Repetir las tareas 1 a 3 hasta que el equipo tenga la certeza de que se hayan identificado los principales riesgos y desencadenantes.
5	Documentar los riesgos identificados en el registro de riesgos.

TABLA 7: tareas de la Identificación del Riesgo.

El resultado principal de la identificación de riesgos es el registro de riesgos (incluidos la declaración sobre los riesgos, los desencadenantes y los atributos necesarios).

En el PPC, durante el 4to paso, se determinan los factores de fuerza y debilidad tanto propios como del enemigo. Se entiende por estos factores, como las circunstancias favorables o desfavorables para el cumplimiento de la misión y se deducen de las conclusiones efectuadas hasta el momento por cada uno de los integrantes del EMG y EME y que afectaren en forma sensible la conducción de las propias tropas o las de enemigo, en base al análisis de la situación mediante los factores METTT-CC.

Estos factores serán el desencadenante de los riesgos. Se llamará a aquellos que afectan la propia conducción como amenazas y a los que afectan la conducción del enemigo como oportunidad, respetando el concepto de riesgo establecido en el Capítulo I.

Factor	Impacto	Riesgo
Factor de Fuerza Propio	Afecta la Conducción del Enemigo.	Oportunidad.
Factor de debilidad propio.	Afecta la propia Conducción.	Amenaza.
Factor de Fuerza enemigo.	Afecta la propia Conducción.	Amenaza.
Factor de debilidad enemigo.	Afecta la Conducción del Enemigo.	Oportunidad.

TABLA 8: amenazas y oportunidades.

Estos factores no deben ser considerados estáticos sino que, como se menciono anteriormente, se estudiara su evolución en tiempo y espacio.

El equipo de GR deberá registrar todos los factores (riesgos) establecidos por el EM para su análisis. La manera de hacerlo puede ser adaptada por el EM, no obstante, proponemos una como ejemplo. La misma deberá ser actualizada con el avance del planeamiento.

Nro	Riesgo Identificado	Desencadenante	Declaración	Clasificación	Obs
01	Uso de armas químicas por el enemigo	Dispone de armas químicas Necesita desplegar plataformas de lanzamiento.	Dado que el Eno necesita modificar el PCR a su favor (CAUSA), podría ejecutar ataques con armas químicas (RIESGO), que podría producir una degradación del propio PC de categoría 2 (IMPACTO)	ALTO	
02					

TABLA 9: Registros de Riesgos.

4. ETAPA 3: Análisis de Riesgos (Segundo paso de la Evaluación del Riesgo).

Una vez se ha logrado identificar los riesgos y clasificarlos, es importante analizarlos teniendo como objetivo central calcular el nivel de riesgo priorizándolos y definiendo cuales son de mayor importancia, para que basados en esta apreciación se pueda evaluar y plantear el posible tratamiento del riesgo.

El riesgo se determina mediante la combinación de la Probabilidad (hechos ocurridos en un periodo dado) y consecuencia (impacto que produce el hecho negativo o positivo), como hemos visto anteriormente, esta regla permite evitar la subjetividad y dar valores a los riesgos, logrando así clasificarlos en una tabla valorativa que identifica los de mayor importancia.

El análisis de riesgos es el proceso de examinar los riesgos identificados y determinar la exposición al riesgo sobre la base de la probabilidad estimada y los valores de impacto. A la hora de establecer prioridades entre los riesgos deberían tomarse en consideración otros factores tales como, los Factores determinantes, los Factores de Éxito, MMARR y el MMA.

El análisis cualitativo de los riesgos constituye a menudo un medio rápido y rentable para establecer prioridades a la hora de planificar la respuesta a los riesgos o a la hora de realizar el análisis cuantitativo, cuando sea necesario. El análisis cuantitativo de los riesgos se realiza para riesgos seleccionados con el fin de demostrar cómo pueden incidir sobre los objetivos los efectos combinados de dichos riesgos.

Dado que para ambos tipos de análisis se necesitan muchas de las mismas entradas, tareas, herramientas y técnicas, resultados y recursos asociados, en el presente documento se describe un análisis de riesgos como una sola etapa.

Las entradas: algunas de las entradas necesarias para el análisis de riesgos son:

- Listado de riesgos incluidos en el registro de riesgos. (se extrae del paso Identificación del Riesgo).
- Escalas para cualificar y cuantificar la probabilidad del riesgo y los niveles de impacto. (Tabla 4 y 5)
- Matriz de probabilidad e impacto para determinar la exposición al riesgo. (Tabla 6: Matriz de Riesgo)
- Registros históricos que muestran cómo se han cualificado los riesgos similares en el pasado. (Información básica disponible en el EM- Lecciones Aprendidas).
- En el caso de los análisis cuantitativos de los riesgos, una selección de riesgos significativos interdependientes.

Las tareas

Orden	Tarea
1	Determinar la probabilidad, el impacto y la exposición basados en la matriz y las escalas dadas.
2	Establecer prioridades entre los riesgos basadas en la exposición y otros factores.
3	Decidir si hay que realizar o no análisis cuantitativos de los riesgos para determinados riesgos seleccionados.
4	Realizar análisis cuantitativos de los riesgos, si es necesario.

5	Ajustar la probabilidad, el impacto y la exposición en base a los resultados del análisis cuantitativo de los riesgos. Volver a establecer prioridades entre los riesgos en base a los valores actualizados.
6	Actualizar el registro de riesgos con los nuevos atributos de los riesgos obtenidos y asegurarse de que se informe al EM sobre últimas noticias sobre el estado de los riesgos.

TABLA 10: tareas del análisis de riesgos.

Los resultados. El resultado de análisis de riesgos es la actualización del registro de riesgos con el análisis. Esta tabla puede ser adaptada por cada EM, sin embargo daremos una como ejemplo.

Nro	Riesgo identificado.	Evaluación o Análisis.	Controles a Desarrollar	Ejecución	Riesgo Remanente.
01	Uso de armas químicas por el enemigo	P: Probable I: Crítico CR: Alto	1.Solicitar la acción política a través del Cte TO. 2.Localización y seguimiento por fuerzas de Operaciones Especiales 3.Vigilancia. 4.Disponer de máscaras y traje especial como parte del equipo.	1.Ataque preventivo inmediato a la primera indicación 2.Utilización de equipo especial	P: Ocasional I: Marginal CR: Medio
02		P: I: CR:			P: I: CR:
P: Probabilidad I: Impacto CR: Categoría del riesgo					

TABLA 11: ejemplo de análisis de riesgo.

Herramientas. Para el análisis cualitativo: Aplicar criterios para clasificar la probabilidad y el impacto utilizando matrices tal y como se muestra en las Tablas 4, 5 y 6. Para el análisis cuantitativo: Calcular el impacto real sobre el PODER DE COMBATE y la MISIÓN, según lo muestra la Matriz de Riesgo Tabla 6.

Ambos enfoques (el cualitativo y el cuantitativo) son complementarios. Siempre se ha de realizar un análisis cualitativo antes de un posible análisis cuantitativo para reducir el esfuerzo necesario para aplicar el análisis cuantitativo.

Este paso se desarrollara fundamentalmente junto con el paso 5 de nuestro PPC. En la medida que el campo de Operaciones e Inteligencia elaboran en forma simultánea e independiente los modos de acción y las capacidades del enemigo, el equipo GR realizara de la misma manera el análisis de cada uno de los riesgos identificados para luego en base a estos someter cada MAC a un análisis de riesgo que permita visualizar su nivel de incidencia en las Operaciones, como lo determina el Manual de estrategia y planeamiento para la AMC.

Evaluación del riesgo (Etapa 2 y 3). La identificación y análisis de riesgo constituyen lo que es la Evaluación de los mismos. Esto permite al Comandante contemplar las variables existentes que garanticen el cumplimiento de la misión y el éxito esperado.

Para esto podrá contar con un plan de mitigación que se denomina tratamiento del riesgo, plan que resulta de la identificación y análisis del riesgo, con esta medida se busca en primer lugar establecer responsables para la corrección oportuna, adopción de posibles soluciones medibles, alcanzables y observables con respecto al problema que afrontan y la delimitación en tiempo de la puesta en marcha del plan de tratamiento, entendiéndose como la imperiosa necesidad de corregir la falla encontrada.

5. ETAPA 4: Planificación de la respuesta a los riesgos - Tratamiento

El objetivo de la planificación de la respuesta a los riesgos consiste en determinar qué se puede hacer para aumentar la probabilidad de éxito.

Las estrategias de riesgos que se explican a continuación respaldan la ejecución del plan de respuesta a los riesgos. Una estrategia representa un enfoque general para abordar un riesgo. Esta se determina sobre la base del tipo y la clasificación del riesgo.

En el plan de tratamiento se estipula la acción a seguir con el riesgo, quien tiene la capacidad de decisión, que en este caso es el Comandante, podrá manejar cuatro variables:

- **Evitar (E)**; Medidas encaminadas a prevenir su materialización, es la primera opción a seguir, se logra cuando los procesos tienen definidos controles adecuados y se toman acciones que permitan su mejoramiento, rediseño o eliminación.

- **Reducir (R)**; Medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). Es el método más sencillo y económico para superar las debilidades. Son netamente físicos y toman la forma de Barreras y guardias o señales para advertir a las unidades, entre otras. Las personas destinadas al control o supervisión también entran en esta categoría.

- **Compartir o Transferir (T)**; Reduce su efecto a través del traspaso del riesgo a otras organizaciones.

- **Aceptación (A);** Es la última opción a tomar y se refiere al riesgo residual que se mantiene a pesar de haber tomado otras medidas. Se puede dar:
 - **Aceptación activa:** elaboración de planes de contingencia que se ejecutarán cuando se produzca el riesgo.
 - **Aceptación pasiva:** determinar las acciones en función de las necesidades después de que se produzca el riesgo.

Estas variables no son excluyentes. Un Comandante puede adoptar más de una, buscando mediante las 3 primeras llegar a la última, la aceptación solo del Riesgo Residual. Solamente el Comandante decide si debe o no aceptar el nivel de riesgo residual (nivel de riesgo que continúa después de seleccionar controles para los peligros). Las decisiones siempre se basan en el Riesgo Residual.

Un riesgo secundario es un riesgo nuevo generado por la respuesta a otro riesgo. Un riesgo residual es lo que queda de un riesgo existente tras la aplicación satisfactoria de la respuesta a dicho riesgo.

Si el Comandante determina que el riesgo es demasiado alto para continuar la misión o el modo de acción, debe ordenar el desarrollo de controles adicionales, modificar, cambiar y en últimas rechazar el modo de acción.

El riesgo global residual debe determinarse considerando los riesgos residuales de cada uno de los peligros identificados. Cada uno de estos riesgos residuales puede ser diferente en base a la aplicación de la Matriz (Tabla 6). Por esta razón, el Riesgo Global Residual debe considerarse al mayor riesgo residual de todos los peligros identificados.

Por esta razón el riesgo residual general será igual o mayor que el más alto riesgo identificado

Las entradas. Algunas de las entradas necesarias para la planificación de la respuesta a los riesgos son:

- Las estrategias recomendadas en el PGR.
- Un listado de los riesgos clasificados según su orden de prioridad y analizados incluidos en el registro de riesgos.
- Los registros históricos, información básica, sobre las respuestas a los riesgos adoptadas en situaciones pasadas y las causas comunes de los riesgos. (Lecciones Aprendidas)
- Factores de Éxito del Comandante.
- Los MMAATT a Confrontar.

Las tareas

Orden	Tarea
1	Examinar todos los riesgos y determinar la estrategia más apropiada para gestionarlos. Identificar qué riesgo corresponde a cada MAT que se confronten.
2	Enumerar las respuestas y las acciones alternativas a los riesgos para ejecutar la estrategia, por cada MMAA.
3	Determinar cuál es la alternativa más apropiada en función de la aceptabilidad y factibilidad. Esta tarea también considerará posibles estrategias “globales” de riesgos para abordar varios riesgos (por ejemplo,

	abordar la causa raíz común en lugar de los efectos independientes).
4	Determinar los riesgos residuales y secundarios que resultarían de la aplicación de la alternativa seleccionada.
5	Realizar una identificación y un análisis limitados de los riesgos residuales y secundarios.
6	Repetir los pasos 1 a 5 hasta que las respuestas a los riesgos aporten una solución aceptable (Riesgo residual aceptable). (Requerimientos que se suman a los de la confrontación).
7	Actualizar el registro de riesgos con los nuevos riesgos y atributos obtenidos, por cada modo de acción confrontado. Dar a conocer a cada área de la conducción según su pertinencia.
8	Los propietarios de los riesgos deben elaborar un plan detallado de respuesta a los mismos. (Acciones que responden a las estrategias de Evitar, Reducir, compartir o Aceptar).
9	Obtener la aprobación del JEM y su EM para los planes de respuesta a los riesgos que puedan incidir en otros planes (por ejemplo, Plan apoyo de fuego, plan fortificaciones, plan de Velo y engaño, etc.). (Durante la 2da etapa del PPC)

TABLA 12: tareas del Plan de respuesta a los Riesgos.

Para planificar la respuesta a los riesgos se necesitan distintas competencias. Mientras que para identificar los riesgos se necesita experiencia y para los análisis cuantitativos y cualitativos de los riesgos se necesitan competencias analíticas y matemáticas, para planificar la respuesta a los riesgos se necesita creatividad.

Los resultados. Los resultados de la planificación de la respuesta a los riesgos son:

- Planes de respuesta a los riesgos aprobados en los que se identifica el impacto sobre otros planes. Los planes de respuesta a los riesgos describen, básicamente, las acciones que han de adoptarse para ejecutar la estrategia de riesgos, los recursos necesarios, el plazo para la ejecución, los costos asociados, los otros planes que se ven afectados, y el resultado previsto.
- Riesgos residuales.
- Riesgos secundarios.

La forma de documentar este plan puede adaptarse a cada Estado Mayor, no obstante propondremos uno como ejemplo que se agrega como Anexo 1.

Este proceso de desarrollo y aplicación de las distintas variables (controles) y la reevaluación del riesgo continúan hasta que se logra un nivel de riesgo aceptable o hasta que todos los riesgos se reducen a un nivel en el que los beneficios son mayores que el costo potencial (Aceptabilidad). Este paso se lleva a cabo durante la determinación de los MMAA, la Confrontación y la Comparación de los MMAARR del proceso de Toma de Decisiones (PPC).

El equipo de GR seguirá el análisis del comportamiento de cada MAT frente a las capacidades del enemigo a los cuales en forma independiente expondrá a cada uno de los riesgos registrados y analizados buscando reducir el grado de subjetividad que tiene este paso (Confrontación) del PPC.

Siendo que en este nivel, el CETO realiza el método de confrontación por efectos, una vez establecido los efectos por incidente en cada fase y consignados los medios a enfrentarse el Equipo GR participará de la confrontación contemplando principalmente aquellos riesgos registrados que afecten directamente al PC propio y a la MISIÓN de manera de extraer conclusiones que luego puedan incidir en la determinación de la factibilidad definitiva para el logro del efecto determinado anteriormente.

Simultáneamente, el Equipo GR formulara las ventajas y desventajas que desde el punto de vista de los riesgos se desprendan de la confrontación. A su vez actualizara su registro de riesgos sobre cada uno de los MMAARR.

Como cualquier otro integrante del EM, comparara los MMAARR en base a su propio análisis y extraerá las conclusiones sobre el MMA. En el caso de PMO Futuros, como normalmente es en este nivel, el Equipo GR, establecerá para cada MAR las ventajas y desventajas formulando las conclusiones para cada modo de acción.

El planeamiento debe tener en cuenta las directrices para las estrategias de respuesta a los riesgos identificadas en el Plan GR. Por ejemplo, el Plan GR podría recomendar que todos los riesgos clasificados como “bajos” se aborden mediante aceptación pasiva. La estrategia debe traducirse en planes y acciones concretos y documentarse en el plan de respuesta a los riesgos. (3ra Etapa del PPC)

1. ETAPA 5: Supervisión y Control.

Las etapas anteriormente desarrolladas durante el proceso de GR ha dado como resultado un Plan de Gestión de Riesgo que contribuye a la solución del problema militar operativo con un adecuado grado de probabilidad de éxito.

Pese a esto, los cambiantes factores componentes de la situación militar en operaciones, en particular las distintas variables y las impredecibles acciones que ejecutará el enemigo, obligara a realizar ajustes, ante el surgimiento de nuevos riesgos, para mitigar las consecuencias negativas, como para aprovechar las oportunidades producto de circunstancias positivas. Es por eso que el proceso de retroalimentación informativa (comunicación) permitirá ir detectando posibles nuevos riesgos no contemplados en el planeamiento aprobado.

A lo señalado anteriormente se lo llamara como supervisión y control y constituirá la 5ta etapa del proceso de GR y estará incluido dentro del proceso de supervisión de la acción del PPC y se regirá por ella.

La supervisión y el control de los riesgos se inician tras la planificación inicial de la gestión de los riesgos, la identificación, el análisis y la planificación de las respuestas y se realizan para:

- Supervisar y controlar la ejecución de los planes de respuesta (incluida la medición del progreso asociado a dicha ejecución).
- Supervisar el contexto para mantener el conocimiento de la situación e identificar nuevos riesgos que pongan en funcionamiento nuevamente el proceso de GR generando la retroalimentación del proceso de Toma de Decisiones.
- Asegurar el exitoso cumplimiento de la misión.

La supervisión y el control de los riesgos evalúan la eficacia de todo el proceso de gestión de riesgos y desencadenan acciones correctivas y preventivas.

La supervisión podrá ser delegada por el Comandante al Equipo CG. Esta función, denominada Supervisión en la dirección de las operaciones será del tipo técnica, que como establece nuestra doctrina es: cuando tal autoridad fue delegada en algún miembro del EME, en el marco de su respectiva función técnica específica (ROD 71-01 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores, 1998).

Lo mismo ocurrirá con el control, cuando el Comandante se vea en la necesidad de delegar su ejercicio. En este caso se lo denominara Control Técnico, bajo el mismo concepto descrito para la supervisión.

Las entradas

- Plan de gestión de riesgos.
- Planes de respuesta a los riesgos.
- Resultados de las acciones.
- Actualizaciones de los documentos relativos a los planes.
- Cambios en los contextos (Situación).

Las tareas

Orden	Tarea
1	Verificar y garantizar que existan las condiciones adecuadas para el proceso (por ejemplo, gestión de la configuración del registro de riesgos y el PGR, gestión de los recursos, etc.).
2	Supervisar y controlar la ejecución de la respuesta a los riesgos, la contingencia y los planes alternativos.
3	Prestar atención a los desencadenantes.

4	Provocar la ejecución de planes de contingencia y alternativos.
5	Vigilar los contextos asistiendo a las reuniones del EM para actualizar la situación.
6	Realizar revisiones de los riesgos.
7	Identificar y analizar los riesgos nuevos. Elaborar planes de respuesta para dichos riesgos.
8	Revisar los riesgos existentes. Si llega el caso, adaptar los planes de respuesta existentes.
9	Recopilar e informar sobre el estado del riesgo en consonancia con las medidas previstas en el PGR.
10	Actualizar el PGR.
11	Generar Lecciones Aprendidas.

TABLA 13: tareas de la Supervisión y Control

La función de supervisión y control de los riesgos se describe como una función de control, si bien contiene elementos de la fase de ejecución así como de control. Durante esta etapa, los propietarios del riesgo ejecutarán los planes de respuesta a los riesgos y responderán a los desencadenantes de los riesgos mediante la ejecución de planes de contingencia y alternativos.

Las Herramientas. Las técnicas para la Supervisión y control pueden incluir controles In Situ, inspecciones, informes de situación entre otros.

Los resultados

- Acciones ejecutadas como resultado de la ejecución de los planes de respuesta a los riesgos.
- Actualizaciones del registro de riesgos.
- Actualizaciones de los planes de respuesta a los riesgos.
- Comunicaciones sobre el estado de los riesgos.
- Elaboración de las lecciones aprendidas.

Las revisiones de riesgos se utilizan principalmente para comunicar el estado de los riesgos, supervisar el estado de la ejecución de los planes de respuesta y, finalmente, identificar riesgos nuevos. La información recopilada durante la revisión de los riesgos ayuda a dirigir el proceso de gestión de riesgos.

SECCIÓN IV. Conclusiones Parciales.

1. Este proceso no asegura la anulación total del riesgo, ya que esta situación es inexistente en cualquier nivel de Toma de Decisiones.
2. La metodología propuesta es de carácter sistemático. Representa un proceso de pensamiento normalmente intuitivo y basado en la experiencia. Este proceso, que consta de 5 pasos, busca obtener y expresar un nivel de riesgo en términos que puedan ser entendidos fácilmente por los niveles de comando de CETO e inferiores.
3. Aplicar el Proceso cíclicamente y en forma continua. Es un proceso cíclico que se utiliza para continuamente identificar y evaluar los riesgos, desarrollar e implementar controles, y evaluar los resultados.

4. El propósito de este proceso es proporcionar una base para la toma de decisiones de riesgo. Un elemento clave de la decisión de riesgo es la determinación de lo que constituye un nivel aceptable de riesgo. Este riesgo debe equilibrarse con las expectativas o beneficios esperados y las decisiones de riesgo deben adoptarse en el nivel apropiado de Comando basado en el nivel de riesgo que implica.
5. La Supervisión y el control proporciona al Comandante el conocimiento de la situación necesaria para identificar y evaluar los nuevos peligros y desarrollar o modificar los controles según sea necesario.
6. Las Lecciones Aprendidas constituyen el elemento más importante de la Comunicación que retroalimenta el proceso. Durante la etapa de Supervisión y Control las mismas deben ser confeccionadas para ser difundidas a otros EEMM para su incorporación a los planes futuros de estos y los propios.

CAPITULO IV

ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

SECCIÓN I. Introducción.

En este capítulo se identifican las funciones y las responsabilidades principales que podrían asociarse al proceso de GR. La estructura a la que debe aplicarse el proceso de GR puede variar en cuanto al tamaño (desde un gran grupo hasta una sola persona), a la estructura (desde una organización independiente hasta un área del Estado Mayor) y a la composición (desde los miembros internos del EM hasta un grupo que incluya a J Elem dependientes). La GR no es nunca una actividad independiente (se aplica para respaldar el planeamiento y ejecución de una operación), por lo que sus funciones también deben encajar en el nivel en el que se aplique.

SECCIÓN II. Organización.

La organización para la ejecución del proceso de Gestión del Riesgo dependerá de los recursos materiales y sobre todo humanos con que cuente un Estado Mayor. Este proceso puede ser llevado a cabo por un equipo especial adiestrado e interiorizado en el tema como así también desarrollado por los mismos integrantes del Estado Mayor y el Estado Mayor Especial de acuerdo a las responsabilidades que el JEM asigne.

No obstante lo expuesto anteriormente, La Gestión del Riesgo, por su importancia, constituye una consideración particular, dentro de las funciones de asesoramiento y asistencia de un Estado Mayor, que deberá ser considerada durante el diseño de la estructura de funcionamiento del Estado Mayor.

Estas consideraciones son, en relación con la función de Asesoramiento:

- El conocimiento de la problemática.
- La conveniencia de la organización de las distintas temáticas que conforman dicha problemática.
- La necesidad de profundizar el asesoramiento en aspectos con mayor especificidad de conocimiento.
- La consideración de la personalidad del Comandante, quien podrá requerir asesoramiento sobre temas particulares, dando lugar a organizaciones particulares dentro del Estado Mayor.

En relación con la asistencia:

- La implicancia de la capacitación para la correcta aplicación de técnicas y procedimientos.
- El grado de autoridad delegado para el tratamiento y adopción de las decisiones referidas a distintos problemas.

Dicho esto, se puede considerar que la mejor opción siempre será la de contar con un equipo organizado, adiestrado y capacitado para llevar adelante este proceso en forma integrada pero independiente al resto de las áreas y paralelo al Proceso de Planificación de Comando, para asesorar y asistir al Comandante específicamente en esta temática, en la toma de decisiones de riesgo. Este equipo de trabajo podrá ser llamado, Equipo Gestión de Riesgo y su adecuada organización será la base necesaria para un funcionamiento excelente.

Su estructura no debe ser rígida y surgirá en la Etapa 1 del proceso, Planificación de la Gestión del Riesgo, donde surgirán las necesidades de recursos materiales y humanos.

La preparación individual de cada uno de los integrantes de este equipo de trabajo y el grado de entendimiento mutuo que tengan en el desarrollo de sus tareas ayudaran a la erudición y practicidad en el desarrollo del proceso. Esto se verá potenciado con el constante estudio del tema, la práctica y ejercitación.

Así, este equipo de trabajo podrá conjugar los dos fundamentos esenciales que establece nuestra doctrina, ROD 71-01, de Eficacia y Eficiencia, para lograr la excelencia en los resultados, que, a su vez, contribuirá con la excelencia de los resultados del Estado Mayor en su conjunto, aportando fundamentalmente el conocimiento y la capacidad para la veloz identificación de los elementos decisivos de un problema y su concreta definición a fin de reducir a un mínimo las posibilidades de error.

Sea cual fuera la opción que un JEM adopte, sea una organización independiente o un área del Estado Mayor la que desarrolle el Proceso de Gestión del Riesgo, el mismo dependerá siempre del JEM y será controlado funcionalmente por el G3.

SECCIÓN III. Funciones y Responsabilidades.

En la tabla que se incluye a continuación se ofrece una descripción teórica de las responsabilidades asociadas a las funciones genéricas. Las funciones necesitan ser adaptadas a cada Estado Mayor. Por ejemplo, todas las funciones que se indican pueden

asignarse a cargos y estructuras existentes, en el caso de no contar con un equipo exclusivo para la Gestión del Riesgo.

Cte	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar las decisiones de riesgo
JEM	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable, en última instancia, de que se gestionen los riesgos. - Integrar el PGR al PPC. - Facilita los recursos necesarios para la ejecución del proceso de gestión de riesgos, los planes y las acciones. - Asigna responsabilidades en cuanto a riesgos al personal del Equipo GR. - Informa a la Comandante sobre los aspectos relativos a la gestión de riesgos.
G - 3	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la Gestión del Riesgo. - Asegurarse de que las Lecciones Aprendidas del Proceso de Gestion del Riesgo sean confeccionados y retenidos para su uso en las Operaciones Futuras.
Gestor de Riesgos. (J Eq GR)	<ul style="list-style-type: none"> - Formula y mantiene las políticas, los procedimientos y los planes de gestión de riesgos. - Asegura, coordina y ejecuta el proceso de gestión de riesgos. - Imparte u organiza formación en materia de gestión de riesgos para el personal que participe en las actividades de gestión de riesgos. - Proporciona las herramientas necesarias para la gestión de riesgos (listas de comprobación, registro de riesgos, etc.). - Elabora informes sobre gestión de riesgos. - Asesora al JEM en todos los aspectos relativos a la gestión de riesgos, incluido sobre la utilización de los recursos y la asignación

	<p>de la responsabilidad con respecto al riesgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traslada los problemas relativos a la gestión de riesgos al responsable dentro de su equipo. - Evalúa la aplicación de la gestión de riesgos en su nivel. - Supervisa y controla (de acuerdo al grado de autoridad delegada por el Comandante) la gestión de riesgos en los niveles subordinados.
Eq GR	<ul style="list-style-type: none"> - Coordina las actividades de gestión de riesgos entre todos los niveles y áreas del EM. - Todas aquellas actividades que ordene el Gestor del Riesgo.
Propietario del riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecuta la estrategia de riesgos para los riesgos de los que es propietario. - Informa del estado del riesgo del que es propietario (por ejemplo, mediante la actualización del registro de riesgos) al gestor de riesgos. - Propone cambios en las políticas, los procedimientos y los planes de gestión de riesgos.

TABLA 13: Funciones y Responsabilidades

SECCIÓN IV. Conclusiones Parciales.

1. La GR no es nunca una actividad independiente debe estar enmarcada e integrada en el PPC.
2. Siempre que sea posible, será de conveniencia formar dentro del Estado Mayor un Equipo de Gestión del Riesgo con personal idóneo. Esto contribuirá a la

excelencia de los resultados del equipo y del Estado Mayor en su conjunto, lo cual se traduce en una mayor protección de la Fuerza.

3. Las responsabilidades y funciones en la Gestión del Riesgo será siempre del JEM. El G3 deberá ejercer el control funcional de este equipo, siendo solo la responsabilidad del Comandante la adopción de las Decisiones de Riesgo.

CAPITULO V

NTEGRACIÓN AL PPC

SECCIÓN I. Introducción.

El objetivo de este capítulo es determinar la manera cómo este método de gestión de riesgo puede integrarse con el Proceso de Planificación de Comando.

Si bien a lo largo de todo el trabajo se ha hecho referencia a como se va integrando un proceso a otro, en este capítulo se ordenara en conceptos más claros y en una estructura. Es necesario que esta integración se haga desde el inicio del planeamiento y de la manera más armoniosa y dinámica posible.

El Oficial de Operaciones es el responsable de desarrollar el proceso de GR, siempre y cuando no se halla formado un equipo particular para llevarlo adelante, en coordinación con el resto del EM integra este proceso al PPC. Todas las secciones del Estado Mayor forman parte del proceso de GR para los peligros existentes dentro de sus áreas funcionales.

El proceso de Gestión del Riesgo no es una función adicional, sino que una función completamente integrada al Proceso de Toma de Decisiones. Debe estar tan integrado, que permita que se ejecute intuitivamente a lo largo de este proceso. Dicha integración no solo debe ser con el PPC del propio Comando, sino también con los elementos Superiores, paralelos y subordinados, este planeamiento simultaneo y colaborativo, permitirá un mejor desarrollo del Proceso de Gestión del Riesgo, un mejor empleo de los recursos disponibles, la complementariedad entre ellos y por ende la toma

de decisiones del riesgo más acertadas. La minimización de riesgos está compuesta por cinco pasos que se realizan a lo largo del proceso del proceso de toma de decisiones y en forma concurrente.

SECCIÓN II. Esquema.

El proceso de Gestión del Riesgo está integrado con cada paso del PPC. El siguiente esquema ilustra esta integración.

	Paso Previo Determinar el contexto	Paso 1 Planto Gestión del Riesgo	Paso 2 Identificar los Riesgos	Paso 3 Análisis de los Riesgos	Paso 4 Planto Respuesta a los Riesgos	Paso 5 Supervisión y Control
Recepción de la Misión	X		X			
ETAPA I						
Análisis misión	X		X			
Reunión de Información	X		X			
Orientación del Cte	X	X	X			
Misión y Análisis de la Situación			X	X		
Elaboración MMAA y Capacidades del Enemigo.			X	X	X	
Confrontación			X	X	X	
Comparación					X	
Proposición/Resolución.					X	
ETAPA II						
Análisis del PG en el contexto de la Situación					X	
Determinación del EGM					X	
Organización de la Fuerza.					X	
Coordinación del PG		X			X	X
Comando y Comunicaciones					X	X
ETAPA III						
Desarrollo de planes y órdenes		X			X	X
ETAPA IV						
Supervisión de la Acción						X

PASO PREVIO: Identificación del Contexto.

Este contexto se puede considerar como el entorno físico o de la situación. Se lleva a cabo junto con la definición del PMO que se presenta, o sea incluye a los pasos 1, 2 y 3 de la Primera etapa del PPC.

PASO 1: Planeamiento de la Gestión del Riesgo.

Determinar cómo abordar y planificar las actividades de GR de una Operación quién va a participar y qué procedimientos se van a utilizar. Este paso es muy dinámico. Inicia en la Orientación del comandante en donde fundamentalmente se determinara las responsabilidades dentro del Proceso de Gestión del Riesgo y los recursos materiales y humanos disponibles para llevarlo a cabo. Luego, durante la etapa II y III del PPC, es fundamental la coordinación del proceso dentro del PG y la materialización del Plan de Gestión del Riesgo.

PASO 2: Identificación los riesgos.

Determinar qué riesgos pueden afectar al cumplimiento de la misión y documentar sus características. Se desarrolla durante la primera etapa del PPC e incluye desde el análisis de la Misión hasta la confrontación. (Se debe tener en cuenta que el proceso es cíclico por lo tanto surgirán nuevos riesgos a identificar durante la operación)

PASO 3: Análisis de los Riesgos.

Incluye el análisis cualitativo y cuantitativo. El análisis de los riesgos, abarca desde la Misión y análisis de la Situación hasta la Confrontación, considerando el carácter cíclico del proceso.

PASO 4: Planeamiento de Respuesta a los Riesgos.

Formulación de estrategias y acciones de respuesta a los riesgos para aumentar las oportunidades y reducir las amenazas para cada Modo de Acción Retenido. Incluye a las etapas I, II y III del PPC, ya que determinadas las acciones a adoptar durante la 1ra Etapa, luego corresponde a la 2da Etapa su coordinación con el resto del PG y a la 3ra su manifestación en un Plan de respuesta a los riesgos dentro del Plan de Gestión de Riesgos.

PASO 5: Supervisión y Control.

Ejecutar el plan de respuesta a los riesgos. Evaluar su eficacia a lo largo de toda la operación. Supervisar los riesgos residuales, identificar riesgos nuevos. Incluye parte de las etapas II, III y IV del PPC. Las dos primeras en las que hace a la organización y coordinación de cómo será la supervisión y control de la Acción. Y en la 4ta Etapa, la supervisión y control literal de la acción.

SECCIÓN III. Conclusiones Parciales.

1. Es necesario integrar el proceso de Gestión del Riesgo al Proceso de Toma de Decisiones en las operaciones del Ejército. Este proceso no es autónomo ni una función adicional, más bien, se utiliza como un elemento completamente integrado de la planificación detallada. Debe ser tan integrado como para que pueda ser ejecutado de forma intuitiva en situaciones que requieren una acción inmediata. La Gestión del Riesgo debe ser vista como parte del arte militar

integrado a los ciclos de toma de decisiones y la gestión de la formación militar del Ejército.

2. Los riesgos pueden en muchos casos llegar a resolver la elección de uno u otro MMAA, o por lo menos será un factor importante a tener en cuenta en la comparación y luego ser determinante en la elección del Mejor Modo de Acción. El no integrar un proceso con el otro, puede poner en peligro la real APTITUD, FACTIBILIDAD y ACEPTABILIDAD, de los Modos de Acción retenidos.
3. Maximizar en planeamiento simultáneo. A pesar de que el planeamiento simultáneo es la norma, maximizar su uso en las distintas áreas de los EEMM contribuirá a la adopción de las mejores decisiones, de riesgo en este caso, por parte del Comandante.
4. Aumentar el planeamiento en colaboración. El planeamiento simultáneo en tiempo real con los escalones superiores y con los subordinados mejora el esfuerzo de planeamiento de la organización. El sistema de información moderno y una imagen operacional común compartida permiten la colaboración con los subordinados desde ubicaciones remotas, además ayuda a aumentar el intercambio de información y mejorar la visualización del comandante. Esto es fundamental en la identificación de los riesgos que puedan afectar al cumplimiento de la misión y esta colaboración en el planeamiento contribuirá con el mejor empleo de los medios disponibles y la complementación de los mismos.

Conclusiones Finales

Al iniciarse el trabajo se planteo como Objetivo General determinar una técnica de gestión de riesgo a ser utilizadas por Estado Mayor del nivel Táctico para poder efectuar un correcto procesamiento del mismo a fin de poder ejecutar un correcto asesoramiento y asistencia al Comandante en la toma de decisiones de riesgo.

En la búsqueda para dar cumplimiento al citado objetivo general, se desgloso la investigación cumpliendo a su vez con cinco objetivos particulares.

Inicialmente a través del análisis de la doctrina con la finalidad de determinar los aspectos vigentes en cuestión de Análisis de Riesgo en el Ejército y determinar si existe dentro del campo de las habilidades y destrezas alguna relacionada a la gestión del riesgo. De este estudio se pudo determinar que solo existe enunciado en forma explícita que el Oficial de las Fuerzas Armadas Argentinas debe estar en capacidad de tomar decisiones en contextos de riesgo, aspectos que figuran en el Modelo de Perfil establecido por el Ministerio de Defensa y algunos otros aspectos no muy profundos respecto al tema, por lo que existe un vacío metodológico en la fuerza que brinde al Comandante una herramienta para realizar un exhaustivo análisis de riesgos que le permita adoptar en este contexto, las mejores decisiones para sí y para la protección de su personal y medios, esto se debe esencialmente a la subjetividad con que es tratado el tema.

En segundo término se impuso el objetivo particular de determinar el marco del nivel de trabajo y las responsabilidades en el proceso de toma de decisiones y cuáles

eran las características del riesgo a este nivel. Al dar cumplimiento al mencionado objetivo se obtuvo una serie de conclusiones, dentro de ellas se puede enunciar como conclusiones finales que, el riesgo está presente en toda decisión ya que éste tiene relación con el empleo de los recursos y la escases de los mismos, aspecto característico en el nivel que nos interesa (Táctico) y con los factores METTT-CC que enmarcan la situación. La escasez de estos recursos va generar que el Comandante deba adoptar decisiones críticas. Estas decisiones obligan asumir riesgos y a pesar de que corresponde a su EM el desarrollo del proceso de gestión del riesgo, la decisión del nivel de riesgo a asumir es exclusiva del Comandante.

En tercer lugar y como núcleo duro de este trabajo, partiendo de la ausencia de una herramienta, el trabajo busca proponer una metodología de análisis de riesgo que parte de matrices de riesgo. Esta herramienta permite al Estado Mayor gestionar el riesgo que se le presenta a toda organización militar de nivel táctico cuando se encuentra en Operaciones. En cumplimiento de esta meta y propuesto el método, se concluyo que dicho proceso no asegura la anulación total del riesgo, que el mismo es cíclico y continuo y que su propósito es proporcionar las bases para la adopción de decisiones de riesgo. Las lecciones aprendidas, poco empleadas y conocidas en nuestro ejército, constituye el mecanismo de retroalimentación del proceso siendo fundamental su explotación.

Siguiendo, para poder desarrollar este proceso se busco luego identificar las responsabilidades y funciones de la Gestión del Riesgo ¿Qué y quienes las realizan? Se presentaron dos variantes llegando a la conclusión que siempre que sea posible se debe formar un Equipo de Gestión de Riesgo, capacitado, adiestrado e identificado con la

tarea a realizar, integrante del Estado Mayor Especial bajo el control funcional del G3. Esto aportará una mayor eficiencia en su desempeño y contribuirá a la excelencia en los resultados del Estado Mayor en su Conjunto.

Por último se estableció como objetivo particular lograr la integración de este proceso de Gestión del Riesgo a la Metodología en la Toma de decisiones (PPC) de uso en el Ejército. Las conclusiones a las que se arribó en este aspecto denotan la necesidad e importancia de lograr esta integración ya que la gestión del riesgo influye en forma significativa en la Toma de Decisiones y por ende no puede ser obviada o subestimada. A su vez es necesario lograr que el planeamiento sea simultáneo, concurrente y con un alto grado de colaboración en el mismo entre los distintos niveles de comando y dentro de uno mismo e integrar, toda otra herramienta que permita ampliar el panorama de la situación, reducir la incertidumbre y sentar las bases para la mejor adopción de las decisiones.

En síntesis y como cierre, tratando de ser coherentes con lo buscado en este trabajo, en donde se enuncio que no solo es importante tener una herramienta que nos permita gestionar el riesgo sino que también esta debe estar integrada en forma coherente y armoniosa al Proceso de Planificación de Comando, se dará respuesta al interrogante del enunciado del problema, el cual estaba expresado por la siguiente pregunta **¿Cuáles son las Técnicas de Gestión de riesgo que deberá emplear el Estado Mayor del CETO para un correcto procesamiento del mismo en apoyo a la toma de decisiones?**

Esta técnica consiste en un proceso sistemático, proactivo, cíclico y continuo,

empleado a nivel táctico bajo la mira de los factores METTT-CC que le dan marco a la situación en este nivel, ejecutado por un Equipo Especial de trabajo integrante del Estado Mayor Especial bajo el control funcional del G3, que desarrolla el PGR en forma integrada, simultánea y colaborativa con el Proceso de Planificación de Comando del Estado Mayor al que pertenece y con otros EEMM superiores y subordinados para asesorar de manera oportuna y brindar la asistencia necesaria al Comandante en la adopción de decisiones de riesgo para proteger lo más importante que tiene una Fuerza, sus recursos humanos.

Así, cumpliendo con el alcance de este trabajo, se propone la herramienta que permite gestionar el riesgo, pero fundamentalmente se deja la base para futuros trabajos referidos al tema que permitan profundizarlo y perfeccionarlo y así cubrir el vacío doctrinal existente en la fuerza.

Bibliografía

- DE VERGARA, E. (2003). Los niveles de la Guerra o del Conflicto. *ieea* , 2.
- FM 5-19 COMPOSITE RISK MANAGEMENT . (2006). *Ejercito de Estados Unidos de America*. WASHINGTON: US ARMY.
- GALLAGUER, R. (2014). La Administración de riesgo del actual Ejército. *Military Review* , 60.
- MC 20-01 Manual de Estrategia y Planeamiento para la AMC. Nivel Operacional. La Campaña. (2009). *MINISTERIO DE DEFENSA*. Buenos Aires: EMCOFA.
- PRIETO, J. G. (2013). Administración de Riesgos en Unidades Militares. *Universidad de Bogota*. , 5.
- Publicación española de gestión de riesgo. (2013). *Ministerio de Defensa de España*. MADRID: Ministerio de Defensa.
- RC 00-02 Diccionario para la Acción Militar Conjunta. (1999). *MINISTERIO DE DEFENSA*. Buenos Aires: EMCOFA.
- RFP 99-01 Terminología Castrense de uso en el Ejército. (2001). *EJERCITO ARGENTINO*. Buenos Aires: EMGE.
- ROD 71-01 Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores. (1998). *EJERCITO ARGENTINO*. Buenos Aires: EMGE.
- WANISH, J. (Septiembre de 2014). Catedra de Educación Militar. Buenos Aires, CABA, Argentina.

ANEXO 1 (Plan de Repuesta a los Riesgos) AL TRABAJO FINAL INTEGRADOR.

Nro	Riesgo identificado.	Evaluación o Análisis.	Estrategia	Responsable	Controles a desarrollar	Ejecución	Riesgo Remanente.	Estrategia	Riesgo Secundario
01	Uso de armas químicas por el enemigo	P: Probable I: Crítico CR: Alto	Reducir (R)	Cte CETO	2. Solicitar la acción política a través del Cte TO. 3. Localización y seguimiento por fuerzas de Operaciones Especiales. 4. Vigilancia. 5. Disponer de máscaras y traje especial como parte del equipo.	Ataque preventivo inmediato a la primera indicación Utilización de equipo especial	P: Ocasional I: Marginal CR: Medio	Aceptar (A) Aceptación Pasiva	Contaminación de Zonas Urbanas, civiles y no combatientes.
02		P: I: CR:					P: I: CR:		
03		P: I: CR:					P: I: CR:		
P: Probabilidad I: Impacto CR: Categoría del riesgo									