



## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

### **TEMA**

Relación entre el Plan de Campaña y su Ejecución

### **TÍTULO:**

Análisis de Riesgo

Acción fundamental para el éxito o fracaso de una Campaña

**FERNÁNDEZ, Alejandro**

**Año 2021**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
PALABRAS CLAVES .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
CAPÍTULO I: La Gestión de Riesgo en el Campo Militar .....	9
Manuales Militares de Gestión del Riesgo.....	9
PPMC Bajo la Perspectiva del Riesgo .....	17
Cuadro comparativo.....	23
CAPÍTULO III: Análisis de Riesgo, Casos Prácticos .....	24
Plan Dyle .....	24
Causas de la falla del plan Dyle.....	26
II Guerra de Chechenia .....	27
Lecciones aprendidas .....	30
CONCLUSIONES .....	31
BIBLIOGRAFÍA .....	34

## **RESUMEN**

El análisis de riesgo es una actividad intrínseca del ser humano que se realiza cada vez que se toma una decisión. Sin embargo, no fue sino hasta finales del siglo pasado que comenzó a ser estudiada y estandarizada para ayudar al proceso de tomas de decisiones.

En la actualidad, la gestión de riesgo abarca a todos los niveles de una organización militar, y está integrada al Proceso de Planeamiento Militar Conjunto (PPMC). Por lo tanto, su conocimiento profundo es un requerimiento esencial para cualquier oficial integrante de un Estado Mayor o Comandante de nivel operacional.

El presente trabajo tiene el objetivo de evaluar la influencia del proceso de gestión del riesgo en el resultado de un plan de campaña, para ello se realizará una descripción del proceso de gestión de riesgos a nivel operacional que permitirá comprender las etapas y factores que deben considerarse a la hora de llevar a cabo este análisis. A su vez, ayudará a comprender cómo se vincula con el nivel estratégico y táctico.

Posteriormente, se analizará cómo el análisis de riesgo se aplica durante el PPMC, según el Manual PC 20-01, introduciendo los nuevos conceptos extraídos de la doctrina internacional vigente, a fin de comprender su influencia dentro del proceso de planificación.

Por último, para una mayor comprensión de este procedimiento, se emplearán dos casos de estudio, el primero es el Plan Dyle y el segundo es la Segunda Guerra de Chechenia, en los cuales se analizará los factores de riesgo que fueron considerados durante la elaboración de dichos planes y cómo afectó en el desenlace de las campañas.

Finalizando con las conclusiones que se extraigan de los análisis descriptos anteriormente y que permitan responder al interrogante de cuál es la influencia del análisis de riesgo para el éxito o fracaso de una Campaña Militar.

## **PALABRAS CLAVES**

Riesgo, Gestión, Análisis, Campaña, Operacional

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del proceso de elaboración de un Plan de Campaña, las acciones que se prevén, deben estar balanceadas entre el aprovechamiento de las oportunidades y el riesgo. Para esto, se debe realizar un exhaustivo análisis de riesgo que determine, inicialmente, el costo de las operaciones y, finalmente y a modo general, el éxito o fracaso de la campaña.

Teniendo en cuenta la evolución de las distintas amenazas y de los escenarios bélicos en general, se hace imprescindible que el análisis de riesgo sea un elemento sometido a una continua actualización. Para realizar este análisis, además de los manuales específicos de esta temática, los comandantes deben ser capaces de prever o visualizar los tipos de conflictos futuros, con el fin de desarrollar las acciones y herramientas que mitiguen los riesgos, al momento de planificar y ejecutar una campaña militar.

Existen ejemplos en la historia militar de campañas que fracasaron, por subestimar el riesgo en las operaciones. Debido a esto, durante la planificación y posterior ejecución de las operaciones, es necesario que el nivel operacional comprenda la influencia que el análisis de riesgo posee en el resultado final de una Campaña.

El análisis de riesgo es una actividad intrínseca al ser humano, se realiza continuamente desde el mismo momento en que los individuos comienzan a tomar decisiones. Durante este proceso, existe una etapa en la cual se ponderan los riesgos en función de los resultados, dando la factibilidad de llevar a cabo o no la decisión que se está evaluando.

El riesgo es el resultado de medir la probabilidad de la materialización de una amenaza y la magnitud de las consecuencias (ISO-31000, 2009). En general, los riesgos se clasifican según su origen, naturaleza, impacto, probabilidad de que ocurra o duración, y dependerá de cada organización en cómo clasifique dicha descripción y, sobre todo, del impacto y su factibilidad.

A pesar de ser una actividad intrínseca al ser humano, su inclusión como área de estudio dentro de la planificación o administración es reciente. El francés Henri Fayol, en el año 1916, escribió “*Administration Industrielle et Générale*”, donde afirmaba que el

resto de las funciones administrativas requerían de un gran complemento al que definió como la función seguridad (Henri, 1916).

Las ideas de Fayol no prosperaron, y tuvieron que esperar recién al año 1956, donde en la ciudad de Filadelfia surgiera una nueva especialidad ligada a la seguridad y que se llamó Administración de Riesgos (LAMBERT, 2014). Con el paso de los años, el enfoque principal fue variando, esto se debió principalmente a que, como todo campo de estudio nuevo, los trabajos de investigación y análisis, junto con la experiencia de su implementación, requerían incluir áreas o conceptos nuevos.

A partir de los años 90, el enfoque de este análisis, comienza a orientarse en las acciones necesarias para minimizar el riesgo, anticipándose a los eventos y estimando el impacto que este pueda generar. En base a esto, se elaboraron sistemas o matrices que sirvieron como herramientas para analizar las amenazas detectadas, evitarlas de ser posibles y sino, analizar su impacto y las formas para mitigar sus efectos.

A principios del año 2000, empieza a formarse una concepción más amplia en lo referido al análisis de riesgo, involucrando todos los sectores que influyen en la organización. A su vez, se avanza un paso más en el tipo de control a realizar, incorporando lo que en la actualidad se conoce como el control preventivo. Esta nueva etapa dio nacimiento a la “gestión de riesgos” (LAMBERT, 2014).

Este nuevo concepto, de mayor alcance, no deja de lado la importancia del manejo de herramientas de análisis o el desarrollo de normas, que fueron los principales resultados de los años anteriores. Ahora, se le atribuye a los niveles más altos de la conducción de la organización un rol trascendental ya que, serán los responsables de transmitir a todos los integrantes la cultura de la gestión del riesgo, y vincular el balance de las amenazas con las oportunidades en virtud de los objetivos estratégicos.

En el campo militar, la evolución del análisis de riesgo no fue ajeno a lo descrito anteriormente, resultando en el desarrollo de herramientas y matrices que permitieran analizar los factores identificados como amenazas, su impacto en la misión y, sobre todo, la injerencia de todos los niveles en el resultado del análisis propiamente dicho.

Sin embargo, la principal diferencia con el ámbito civil, nace de la división del análisis de riesgo durante la paz y en la guerra. Durante esta segunda actividad, los riesgos aumentan considerablemente y la evaluación de los mismos también, por lo tanto, los márgenes de factibilidad se amplían.

La gestión de riesgos proporciona el marco más importante para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas en el ejército de EE.UU. La gestión de riesgos se define aquí como la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión a la tarea de analizar, evaluar y controlar el riesgo (Chris. W. Johnson, 2007).

Según el manual de Protección de las Fuerzas de la OTAN (NATO, 2007) las bajas, deliberadas o accidentales, son una realidad de las operaciones militares, y querer evitarlas por completo puede repercutir negativamente en el logro de la misión. Por lo tanto, se requiere un equilibrio de riesgos.

La elaboración de manuales referidos a esta temática permitió adoptar nuevas herramientas basadas en estudios, análisis y experiencias obtenidas en el campo de combate, integrando este procedimiento en el Proceso de Planeamiento Militar Conjunto.

El análisis de riesgo en la actualidad, aparece como una de las principales actividades que el nivel operacional debe realizar al momento de elaborar un Plan de Campaña y ejecutarlo ya que, durante su concepción y ejecución, se debe realizar un balance entre los riesgos y las oportunidades.

El nivel operacional es quien enlaza o conecta al Nivel Estratégico Militar con el Nivel Táctico y para ello, combinan los elementos del diseño operacional a través de la estructuración eficiente de acciones tácticas en espacio, tiempo y propósito con un balance entre riesgo y oportunidad, para crear y mantener condiciones necesarias afines al logro de objetivos del propio nivel o del nivel superior de la conducción. (Estado Mayor Conjunto , 2019).

Poder realizar este balance entre los riesgos y las oportunidades, se requiere poseer la mayor cantidad posible de información, para ello, los Comandantes deberán valerse no solamente de la información de Inteligencia, sino también del conocimiento de la historia

militar, de los avances tecnológicos, de las capacidades actuales y en desarrollo, y de otras fuentes que le permita completar las etapas de la gestión de riesgos.

Siguiendo esta premisa, muchas organizaciones militares han desarrollado manuales de gestión de riesgo que abarcan todos los niveles de la conducción. Por ejemplo, la Publicación de la Doctrina Conjunta del Ejército Británico, usada por comandantes militares para dichos fines (Eneterio, 2020). la gestión de riesgos permite establecer las prioridades de la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales.

En el caso del Ejército de Portugal, el PDE 5-00 es la documentación de doctrina que trata de los riesgos en las operaciones militares. En Brasil, su Ejército utiliza el manual de instrucciones CI 32-2 Gestión de riesgos aplicada a actividades militares, el cual presenta posibles accidentes en estas operaciones y describe un método para mitigar dichas amenazas.

El Manual J-5 de Planeamiento Conjunto del Estado Mayor Conjunto de Estados Unidos, es el documento clave para la planificación conjunta. Proporciona el fundamento doctrinal y principios fundamentales que orientan sus Fuerzas Armadas en la planificación de campañas y operaciones conjuntas.

En este manual, además de incluir al riesgo durante todo el proceso, en las etapas que requieren una comprensión más exhaustiva del análisis de riesgo, dirige al lector al Manual CJCSM 3105.01 “*Joint Risk Analysis*” (Análisis de Riesgo Conjunto).

El CJCSM 3105.01, establece una metodología conjunta de análisis de riesgos y proporciona orientación para identificar, evaluar y gestionar el riesgo. Introduce y describe un léxico de riesgo común para promover la coherencia entre procesos relacionados con riesgos del Departamento de Defensa y la Fuerza Conjunta.

Paralelamente a estos manuales, a nivel combinado, existe el manual de la OTAN AJP-3 *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations 2019* (Doctrina Combinada Aliada para la Conducción de Operaciones, año 2019) dedica un anexo completo al análisis de riesgo en la planificación de operaciones, resaltando la relación entre los principios generales, el marco y el proceso de análisis.

En cuanto a la República Argentina, el PC 20-01 Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional (Proyecto 2019), incluye al riesgo durante todo el proceso y trata específicamente su importancia durante el desarrollo del diseño de los Modos de Acción.

Posteriormente reconoce que esta herramienta de análisis puede ser aplicada a lo largo de todo el proceso de planeamiento y durante la ejecución de la Campaña con el auxilio de los elementos del diseño operacional (Estado Mayor Conjunto , 2019). Sin embargo, no existe a nivel Conjunto, un manual que se explaye en forma exclusiva y holística en la gestión de riesgos.

Considerando que el Diseño Operacional debe incluir el análisis del ambiente operacional, el Estado Final Deseado (EFD), la determinación del Centro de Gravedad propio y del enemigo, y la maniobra, entre otros elementos, la toma de decisiones ponderando el riesgo y las oportunidades, es una acción trascendental para alcanzar los objetivos operacionales.

De esta forma se puede vislumbrar que, en la actualidad, la doctrina de los Estados Mayores Conjunto de las principales potencias, integra el análisis de riesgo al Proceso de Planificación a través de un enfoque holístico e interdependiente entre todos los niveles de la conducción. De lo expuesto anteriormente, surge el interrogante de cuál es la influencia del análisis de riesgo para el éxito o fracaso de una Campaña Militar.

El alcance del presente trabajo está dirigido a la conducción militar del nivel operacional y específicamente a todos los involucrados dentro de la planificación y ejecución de un Plan de Campaña.

La descripción de cada una de estas etapas dentro de la gestión de riesgo, estará limitada al nivel operacional, por lo tanto, no se profundizará en el análisis del nivel estratégico ni en las particularidades de la realización de las matrices que se emplean a nivel táctico.

El trabajo se orientará al análisis de riesgo para ser aplicado durante la Planificación y Ejecución de una Campaña, es decir en un ambiente de conflicto bélico.

Por lo tanto, abarcará principalmente el área de operaciones y aquellas áreas que tengan una injerencia directa en esta, como por ejemplo la logística.

El análisis del resultado de la gestión de riesgo en el Plan Dyle y la Segunda Guerra de Chechenia, estará limitado a los factores de riesgo de nivel operacional que fueron trascendente al momento de la planificación de las respectivas campañas, a fin de analizar la influencia de este proceso en la ejecución y ulteriormente, en el resultado de la campaña.

Con el presente trabajo se pretende ampliar la base actual de conocimientos teórico sobre la gestión de riesgo durante la planificación y ejecución de una campaña a nivel operacional, permitiendo enlazar el análisis de riesgo del nivel estratégico con el nivel operacional y táctico.

A su vez, los conceptos que se verterán durante el desarrollo de los capítulos, servirán de fuente para futuras investigaciones cuyo objetivo esté orientado al desarrollo de doctrina en el área de gestión de riesgo a nivel operacional para la planificación de campañas.

El análisis del PPMC y los casos de estudio, a la luz de la gestión de riesgo, facilitará comprender la aplicación práctica de este proceso y cómo influye en el desarrollo del plan, en su ejecución y ulteriormente, en el desenlace de las operaciones.

Como objetivo principal se propone evaluar la influencia del proceso de gestión del riesgo en el resultado de un plan de campaña. Para ello, a través del desarrollo de los capítulos, se cumplirán objetivos particulares que contribuyan al general

En el primer capítulo, se pretende cumplir con el objetivo de describir los elementos que componen la gestión del riesgo en el nivel Operacional. El objetivo del segundo capítulo es analizar el impacto de la gestión del riesgo dentro del Proceso de Planeamiento Militar Conjunto y, por último, en tercer capítulo tiene el objetivo de analizar el resultado de la gestión del riesgo a nivel operacional en el Plan Dyle y en la Segunda Guerra de Chechenia.

La hipótesis propuesta en base al interrogante planteado es que la gestión del riesgo influye en el éxito o fracaso de una Campaña modificando en forma transversal a

todo el Proceso de Planeamiento Militar Conjunto durante el planeamiento, y como herramienta para la toma de decisiones del Comandante durante la ejecución del plan.

Para la elaboración de este trabajo se utilizará principalmente una metodología explicativa. Complementando, se utilizará un modelo cuantitativo para el análisis de datos estadísticos y los factores intervinientes. El empleo de estos dos modelos, responde a la necesidad de analizar hechos, datos e investigaciones bajo la visión de ambas perspectivas con el fin de dilucidar la influencia del análisis de la gestión de riesgo durante la planificación y ejecución de una campaña.

Para esto se empleará un diseño de investigación transversal correlacional/causal a través de estudios de casos, estudios de las relaciones de las variables y revisión bibliográfica. Se utilizarán documentos bibliográficos de fuentes de datos primarios y documentales tales como libros, manuales, reglamentos y trabajos de investigación de centros de estudios para comprender los conceptos principales del análisis de riesgo y cómo realizar la gestión del riesgo a nivel operacional.

Se utilizará un modelo cualitativo para identificar la naturaleza profunda de las realidades de los casos de estudio y su sistema de relaciones en virtud del análisis de riesgo y cómo este influyó en la planificación de las operaciones.

El análisis del resultado de la gestión de riesgo en Plan Dyle y la segunda guerra de Chechenia , se realizará utilizando fuentes primarias y trabajos de estudios que permitan analizar los factores que los planificadores evaluaron al momento de la concepción del plan de campaña, el riesgo derivado de este análisis y la influencia que esto tuvo durante la ejecución.

## **CAPÍTULO I: La Gestión de Riesgo en el Campo Militar**

El riesgo en el nivel operacional parte de una de las premisas básicas que orientan la actividad de este nivel, la vinculación de los objetivos estratégicos con los tácticos. Durante la planificación de cómo realizar este vínculo, se definen elementos del Diseño Operacional cuya injerencia en el plan amerita un análisis de riesgo exhaustivo ya que, por ejemplo, un Centro de Gravedad mal definido o un ambiente operacional mal analizado, elevaría el riesgo a niveles que podrían comprometer el cumplimiento exitoso de la misión.

La gestión de riesgo contempla otra premisa fundamental, el plan de campaña no evita que se presenten riesgos, la tarea del Comandante será la de identificarlos, definirlos, administrarlos, planificar acciones de mitigación y establecer una cadena de decisiones acorde a los resultados esperados. Teniendo en cuenta esto y que, existen factores inherentes a la planificación que provocarán situaciones no contempladas y, por consiguiente, un riesgo no analizado con antelación, se debe realizar un proceso que permita avanzar en la planificación evitando la parálisis por análisis.

Durante la elaboración del presente capítulo, se utilizarán distintos manuales militares de gestión de riesgo, desarrollados por la OTAN o las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, los cuales abarcan los conceptos principales que integran la gestión del riesgo al proceso de la elaboración de los planes del nivel operacional.

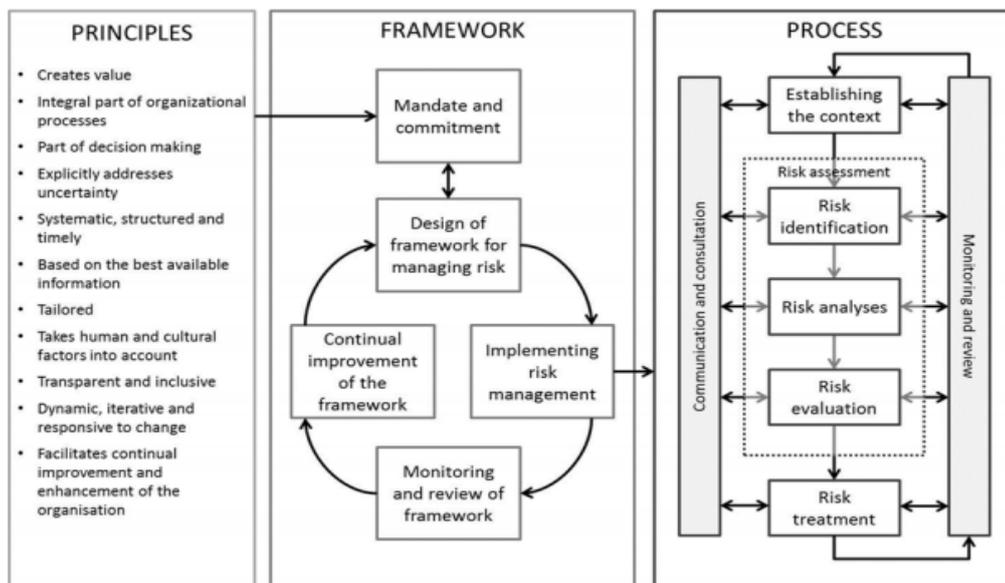
El estudio de estos diferentes manuales tiene el objetivo de resaltar los principales puntos de cada uno y, al mismo tiempo, emplear sus particularidades para complementarlos y lograr así una comprensión más amplia del proceso de la gestión del riesgo.

### **Manuales Militares de Gestión del Riesgo**

El termino de gestión del riesgo abarca a todos los niveles de la organización y comprende actividades que trascienden a una operación determinada. Su aplicación sistemática propone un cambio en la cultura organizacional, ya sea civil como militar. Es por esto que, desde el nivel estratégico hasta el táctico, se debe existir una coherencia y correlación en cuanto a la gestión del riesgo.

En esta cadena que establece el proceso integral del análisis de riesgo, se establecen tres conceptos principales que forman la Gestión. Según el manual AJP-3 ALLIED JOINT DOCTRINE FOR THE CONDUCT OF OPERATIONS - NATO 2019, se muestra la relación entre los principios para la gestión del riesgo, el marco en el que ocurre y el proceso de gestión del riesgo propiamente dicho, en donde se crean las diferentes matrices de análisis (ilustración 1).

Cabe aclarar que este tipo de matrices sirven como herramientas de apoyo a las decisiones del Comandante, por lo que su elaboración debe estar fundamentada en información, criterios y principios meticulosamente seleccionados, en concordancia con los niveles superiores de planeamiento.



*Ilustración 1 Relación entre los Principios, el Marco y el Proceso del análisis de riesgo*

*Fuente: AJP-3 ALLIED JOINT DOCTRINE FOR THE CONDUCT OF OPERATIONS - NATO 2019*

Como se puede observar, estos principios hacen referencia a una visión global al momento de gestionar el riesgo. Tener presente estos principios, permite realizar un proceso que siga una guía sin perder de vista los beneficios por los cuales se elabora el análisis de riesgo, sin limitarse únicamente a producir matrices de doble entrada.

Los principios funcionan como las políticas de la organización, pero a nivel gestión de riesgo. Son establecidos por la conducción estratégica y sirven como guías a los decisores de todos los niveles. Para que estos principios se cumplan, se debe realizar

una formación y una continua capacitación para que todos los integrantes de la las fuerzas armadas los tengan presente.

Para que la gestión de riesgos sea eficaz, se debe cumplir en todos los niveles con los principios establecidos en la ilustración 1 (AJP-3, 2019), de los cuales se puede resaltar el principio de crear valor, ser interactivo y dirigido hacia un objetivo, contribuyendo de esta forma a la elaboración precisa de una herramienta que le permita al Comandante tomar decisiones, finalizando con la capacidad de adaptarse y corregirse a medida que el marco o ambiente operacional evoluciona.

El marco proporciona las bases y los procesos para integrar la gestión del riesgo a la planificación del Comandante, garantizando que las conclusiones se informen de manera adecuada y se utilice como base para la toma de decisiones y la rendición de cuentas en todos los niveles relevantes (AJP-3, 2019).

Los elementos que componen el Marco son (AJP-3, 2019):

- Mandato y Compromiso: refiere a que, para obtener resultados satisfactorios, se requiere un fuerte compromiso por parte de los implicados en el proceso.
- Diseño: Implica el desarrollo de la estructura basada en los siguientes puntos:
  - comprender la situación de las propias fuerzas y su contexto;
  - establecer una política de gestión de riesgos, incluido el marco de aceptación por el riesgo;
  - responsabilidad;
  - integrarse en los procesos del personal;
  - aplicar recursos; e
  - implementar mecanismos de comunicaciones e informes internos y externos.
- Implementación: orientada en forma efectiva y oportuna.
- Control y Revisión: establecer controles permitirá medir la eficacia y las correcciones adecuadas en base a los resultados.
- Mejora: en base a las conclusiones obtenidas con el Control y Revisión, se podrán modificar las políticas y el marco para mejorar los resultados

El proceso de gestión de riesgos debe ser una parte integral del comando y control, integrado en la cultura, los procesos y los procedimientos operativos de las fuerzas (AJP-3, 2019). De esta forma, los elementos que integran el proceso, tienen como finalidad establecer el contexto, identificar las amenazas, analizarlas, evaluarlas y generar las matrices de decisión. Al mismo tiempo, este proceso debe ser claramente comunicado para que todos los implicados en el planeamiento tomen conocimiento y puedan sugerir cambios de ser necesario a través de la revisión y la mejora continua.

De lo elementos mencionados anteriormente, se puede resaltar en primer lugar, al establecimiento del contexto, en el cual se articula los objetivos de la misión, se define los parámetros internos y externos a tener en cuenta al gestionar el riesgo, y se establece el alcance y los criterios de riesgo para continuar con el proceso. (AJP-3, 2019)

En el segundo lugar de relevancia, aparece la identificación del riesgo, con la cual los comandantes y el Estado Mayor, deben identificar las fuentes de riesgo, las áreas de impacto, los eventos y sus causas y posibles consecuencias. El objetivo de este paso es generar una lista completa de riesgos basada en aquellos eventos que podrían crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de objetivos. (AJP-3, 2019)

En cuanto a la evaluación del riesgo, esto implica comparar el nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con los criterios de riesgo establecidos cuando se consideró el contexto. (AJP-3, 2019). Nuevamente, aparece el contexto como otro elemento fundamental que afectará a todo el proceso de gestión del riesgo ya que, los criterios determinados en este punto, orientarán las prioridades y medidas de mitigación del riesgo.

De esta forma, se puede apreciar que la identificación del riesgo cumple un rol central en el proceso ya que, el análisis y la evaluación y las medidas de mitigación se basarán en los riesgos determinados en este momento. El producto de esto, será utilizado por el Estado Mayor para la elaboración del plan y finalmente, por el Comandante para la toma de decisiones.

Este modelo de gestión del riesgo puede ser complementado con el J-5 *Joint Risk Analysis Methodology* (JRAM) CJCSM 3105.01 del Estado Mayor Conjunto de los Estados Unidos.

El JRAM utiliza un marco con tres componentes principales y cuatro pasos o actividades. Los tres componentes son Evaluación de riesgos, el cual está compuesto por la generación de conocimiento y comprensión del mismo para permitir avanzar en el proceso.

Como segundo componente se encuentra la Gestión de riesgos, el cual comprende las decisiones y acciones para gestionar o mitigar el riesgo; y por último, el tercer componente, la Comunicación de riesgos, cuyo objetivo es el intercambio de perspectivas de riesgo a través de los procesos y entre los niveles de la conducción.

		Likelihood				
		Very high	High	Medium	Low	Very low
Impact	Very high	E	E	H	M	M
	High	E	H	M	M	L
	Medium	H	M	M	L	L
	Low	M	M	L	L	L
	Very low	M	L	L	L	L

— Risk tolerance line (example)  
 E Extremely high risk  
 H High risk  
 M Moderate risk  
 L Low risk

*Ilustración 2 Ejemplo esquemático de una matriz de riesgo  
Fuente: AJP-3 ALLIED JOINT DOCTRINE FOR THE CONDUCT OF OPERATIONS - NATO 2019*

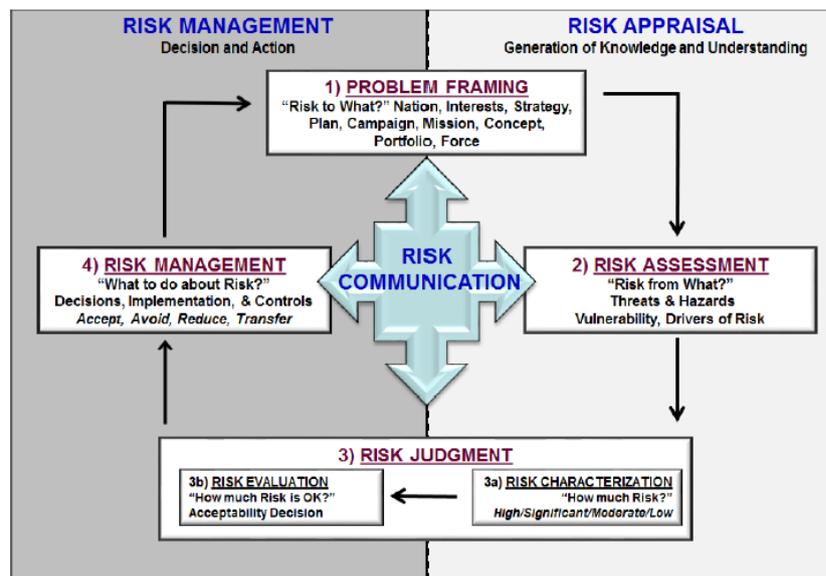
Los cuatro pasos del proceso según este manual son (USG, Joint Chief of Staff, 2016):

- 1) Encuadre del problema: establecer las convenciones de riesgo. ¿Riesgo para qué?
- 2) Evaluación de riesgos: identificación y escala de amenazas. ¿Riesgo de qué?
- 3) Juicio de riesgo: desarrollo de un perfil de riesgo. ¿Cuánto riesgo? y evaluar el riesgo - ¿cuánto riesgo está bien?, y
- 4) Gestión de riesgos - decisiones y acciones para aceptar o mitigar. ¿Qué se debe hacer con respecto al riesgo?

En la secuencia de los pasos propuestos por este manual, resaltan los interrogantes que sirven como orientadores para que, aquellos responsables de realizar el análisis de

riesgo, obtengan información precisa y pertinente que satisfaga los requerimientos de cada uno de los pasos del proceso.

Las respuestas a estos interrogantes se nutrirán de los análisis de riesgo del nivel estratégico que complementen al nivel operacional, de la información del ambiente operacional, de la información brindada por la Inteligencia propia, del conocimiento del equipo de trabajo respecto al enemigo (historia bélica, política, social, etc.) entre otras fuentes de información, y que, luego de su análisis, determinen que pueda afectar al cumplimiento de la misión propia.



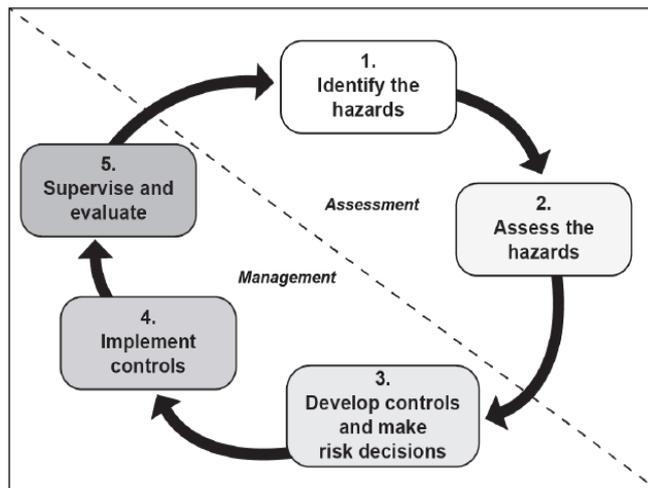
*Ilustración 3 Los cuatro pasos del proceso de riesgo establecidos por el J-5 JRAM (USG. Joint Chief of Staff. 2016)*

Como observación de la ilustración 3, se puede resaltar la división que realiza entre Apreciación del Riesgo (*Risk appraisal*) y Gestión del Riesgo (*Risk management*). En donde la primera opción es el momento de la generación del conocimiento y entendimiento de todos los factores a identificar, que representan directa o indirectamente un riesgo, para pasar a la segunda opción y plasmar en acciones concretas, todas las medidas para gestionar este riesgo.

Si bien no puede afirmarse que una de estas actividades es más importante que la otra, por una cuestión de ordenamiento en el procedimiento, es comprensible que la Apreciación del Riesgo deba realizarse en una forma completa, efectiva y pertinente ya que, será servirá de materia primar para el resto de los pasos del proceso. Por lo tanto, por más que la matriz de decisión respecto a qué hacer con el riesgo (aceptar, transferir, evitar,

etc.) puede estar correctamente elaborada, si se basó en una apreciación incorrecta, puede llevar al Comandante a tomar decisiones equivocadas.

Finalmente, del manual ATP 5-19 del Ejército de los Estados Unidos, se puede extraer en su último paso dentro del proceso, la supervisión y evaluación. Esta acción es fundamental para corroborar si las medidas adoptadas han sido correctas y cuál fue el grado de eficacia, de esta forma se podrán adoptar nuevas medidas si fuera necesario, capacidad fundamental para escenarios cambiantes o donde prime la desinformación.



*Ilustración 4 Pasos de evaluación y de gestión del riesgo*  
(Department of the Army, ATP 5-19, 2014)

La integración de los manuales analizados permite resaltar las principales características y conceptos que debe poseer el proceso de gestión del riesgo para su implementación. Al mismo tiempo, se remarcan las dos grandes áreas donde están incluidas las diferentes etapas o pasos, estas son las referidas a la generación de conocimiento y la de generación de acciones.

La aplicación del proceso de gestión del riesgo en el nivel operacional y específicamente en el contexto del desarrollo de un Plan de Campaña, encuentran su punto de unión al realizarse el método que las Fuerzas Armadas empleen para tal motivo. En el caso del Estado Mayor Conjunto de la Fuerzas Armadas de la República Argentina, este método es el Proceso de Planeamiento Militar Conjunto, descrito en el manual Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional PC 20-01.

## **CAPÍTULO II: El Riesgo en el Proceso de Planeamiento Militar Conjunto**

Durante la elaboración de un Plan de Campaña, las acciones que se prevén realizar deben estar balanceadas entre el aprovechamiento de las oportunidades y el riesgo. Partiendo de esta premisa, se puede vislumbrar al análisis de riesgo como una de las dos áreas principales que afectan a la concepción y ejecución de las operaciones.

De este concepto se desprende otra premisa, el riesgo es intrínseco a las operaciones militares, por lo tanto, la tarea del Comandante será la de integrar este análisis al PPMC, para que luego de determinar las acciones necesarias para gestionar el riesgo, se puedan explotar las oportunidades a un costo aceptable. En este proceso se deben establecer la inclinación y la tolerancia por el riesgo que el Comandante está dispuesto a asumir.

*“Si bien la inclinación por el riesgo y la tolerancia están estrechamente relacionados, son diferentes conceptos en los que la inclinación por el riesgo está vinculado a asumir riesgos y la tolerancia al riesgo está vinculada a controlar los riesgos. Ambos deben establecerse para ayudar al desarrollo del curso de acción, al mismo tiempo que equilibra los riesgos y los objetivos”. (AJP-3, 2019)*

Es por esto que, la personalidad del Comandante, será un factor fundamental al momento de la toma de decisiones y, por lo tanto, a la forma en que el planeamiento se adapte a las distintas situaciones que se presenten.

Durante el desarrollo del presente capítulo se analizará el PPMC desde la perspectiva del análisis de riesgo, complementando lo descrito por el manual PC 20-01 con los conceptos y pasos descritos en el capítulo I. Para ello, se describirá brevemente los pasos del proceso, siguiendo el orden establecido por el manual, y resaltando aquellos momentos en las cuales el análisis de riesgo debe ser considerado directa o indirectamente.

## **PPMC Bajo la Perspectiva del Riesgo**

A continuación, y en base al PC 20-01, se analizará la secuencia metodológica del Proceso de Planeamiento Militar Conjunto bajo la óptica del riesgo:

### Paso 1 Inicio de Planeamiento:

Este paso tiene por finalidad determinar la comprensión integral del problema planteado por el nivel estratégico, con el fin de que el Comandante y su Estado Mayor analicen el ambiente operacional y el Estado Final Deseado en base a las amenazas a enfrentar. (Estado Mayor Conjunto , 2019, pág. 37)

El Comandante de nivel operacional recibirá del nivel estratégico militar un documento conteniendo las bases para iniciar el planeamiento, dentro del cual, se debería contar con el análisis de riesgo de nivel dicho nivel, de donde se nutrirá para comenzar a trabajar en su propio análisis de riesgo.

Al mismo tiempo, esta información servirá para armar el Marco dentro del proceso, completando todo lo referido a comprender la situación de las propias fuerzas y su contexto; establecer una política de gestión de riesgos, incluido el grado de aceptación del riesgo; establecer las responsabilidades; implementar mecanismos de comunicaciones e informes internos y externos, con los cuales guiará a su Estado Mayor para los próximos pasos.

### Paso 2 Análisis de la Misión:

La finalidad de este paso es interpretar correctamente cuáles son las tareas y el propósito, a fin de poder enunciar claramente la misión del comandante, con lo cual se orientará todo el planeamiento, convirtiéndose en clave para el éxito del proceso. (Estado Mayor Conjunto , 2019, pág. 38)

Este paso es clave para el proceso ya que, el producto final de este paso dependerá de la interpretación que se haga del conflicto al que se va a enfrentar y las características de las opciones militares posibles. Si este análisis es incorrecto, el cumplimiento de la misión no alcanzará el EFOD.

Al referirse al análisis de las oposiciones militares posibles, se está comenzando a realizar la tercera columna de la gestión de riesgos establecida en el AJP-3 es decir el Proceso, donde se dará forma a la generación de conocimiento.

Este conocimiento deberá satisfacer interrogantes como, ¿riesgo de qué?; ¿con qué grado de riesgo se enfrentará?; ¿cuáles son las vulnerabilidades propias y del enemigo?; ¿qué peligros existen, amenazas?; y a modo general, ¿qué factores permiten el riesgo detectado? La información del enemigo obtenida previamente será fundamental para dar respuesta a estos interrogantes, al mismo tiempo, el expertís de Comandante y de su Estado Mayor, complementará y ayudará a interpretar los datos para obtener conclusiones asertivas.

Si no se poseyera información que responda a estos interrogantes, se la deberá solicitar a través de los Elementos Esenciales de Información (EEI). Se debe tener en cuenta que, el tiempo que demande este proceso, obliga a planificar bajo niveles de incertidumbre, lo cual afectará a todo el proceso en cuanto a planes de alternativa y asunción de riesgos provocados por la falta de información.

En este punto, también se deberá evaluar cómo las suposiciones y las limitaciones impuestas por el nivel superior afectarán al cumplimiento de la misión, desde el punto de vista del riesgo. Es decir, qué nivel de riesgo supondrá cumplir con las limitaciones impuestas, cómo afectará a las propias fuerzas y ulteriormente, a la misión.

La adopción de suposiciones implica la elaboración de planes de alternativa, lo cual debe ser completado con el análisis de riesgo tanto para el caso del cumplimiento como de incumplimiento de dichas suposiciones. En este momento del proceso aparece por primera vez en forma directa la evaluación del riesgo preliminar en el cual se describe las acciones que se deben realizar:

*“Se deben identificar inicialmente los obstáculos o acciones que pueden impedir el cumplimiento de la Misión y luego evaluar el impacto de estos peligros sobre ésta. Una vez que los que planifican identifican estos obstáculos o peligros, se evalúan la probabilidad y/o severidad de las pérdidas que se pueden sufrir y el riesgo de su impacto potencial en*

*las propias fuerzas y en el éxito del cumplimiento de la Misión”.* (Estado Mayor Conjunto , 2019, pág. 43)

A los obstáculos o acciones que pongan en peligro la misión, se la debe evaluar en cuenta a su probabilidad de ocurrencia (Muy alta, Alta, Media, Baja y Muy Baja) y su grado de impacto, es decir su severidad (Crítica, Severo, Marginal y Descartable), utilizando una matriz similar a la descrita en la ilustración 2.

Por último, el Comandante tendrá con su orientación, la posibilidad de transmitirle a su Estado Mayor su visión respecto a la inclinación y tolerancia por el riesgo, y con esto, orientarlos en la elaboración de los modos de acción. Aquí se realizan las actividades correspondientes a completar el interrogante de ¿Cuánto riesgo es aceptable? (paso 3 del J-5 JRAM- ilustración 3).

### Paso 3 Elaboración de los Modos de Acción:

Si bien este paso tiene la finalidad de establecer los posibles Modos de Acción (MMAA) que permitirán cumplir con la misión en un grado de determinación tentativa, la acción de mayor trascendencia, en cuanto al riesgo, es el estudio de las capacidades del enemigo que se opondrán al cumplimiento de la misión propia. (Estado Mayor Conjunto , 2019)

La elaboración de los MMAA comienza con el análisis de los factores que conforman la situación y definen el problema. El acabado conocimiento de la influencia de dichos factores sobre las propias operaciones y las operaciones del enemigo, permitirá disponer de elementos de juicio para concebir los modos de acción propios y las capacidades del oponente. (Estado Mayor Conjunto , 2019) Esta parte del planeamiento se realizan las actividades establecidas en El Proceso del Manual AJP-3 (ilustración 1)

Con esta información se procede a realizar el análisis de las capacidades del enemigo, de las cuales se obtendrán la capacidad más probable y la más peligrosa. Esta actividad es trascendental ya que, será con quien se enfrenten los MMAATT y cuyas conclusiones servirán para definir el Mejor Modo de Acción.

El diseño de los MMAA debe ser sometidos al análisis de riesgo, en el cual se tendrán en cuenta las capacidades del enemigo descritas anteriormente (¿riesgo de que? peligros/amenazas). Esta valoración del riesgo posibilita evaluar consecuencias previsibles, tanto en una victoria como ante el eventual fracaso de las acciones.

De los resultados obtenidos, se determinará el tratamiento que recibirá el riesgo determinado, aceptar, disminuir, transferir o evitar (¿qué hacer con el riesgo? Paso 4 del J-5 JRAM-Ilustración 3) determinando, por un lado, en qué medida este MA es practicable teniendo en cuenta las dificultades a vencer (Factibilidad) y por otro, el balance entre costo y beneficio, dando por resultado el grado de Aceptabilidad inicial de cada MA.

ANÁLISIS DE RIESGO					
RIESGO	FACTORES QUE POSIBILITAN EL RIESGO	ANÁLISIS	MEDIDAS CORRECTIVAS	EJECUCIÓN	RIESGO REMANENTE
Refuerzos provenientes del continente del país enemigo con elementos de combate	Capacidad logística del ENO Medidas de velo y engaño del ENO Escasa presencia naval propia al Este de la Isla	Probabilidad: media Incidencia: crítica Categoría: media	Incremento de exploración operacional Incremento de medidas de guerra electrónica	Ataque aéreo Ataque naval Acciones de guerra electrónica	Probabilidad: baja Incidencia: marginal Categoría: baja

*Ilustración 5 Ejemplo de Análisis de Riesgo de un MA  
Fuente: Grupo 1 Aula A – Ejercicio Patagonia ESGC 2021*

**Paso 4 Análisis de los Modos de Acción (Incluye la Confrontación):**

La finalidad de este paso será confrontar los MMATT con las capacidades del enemigo y la obtención de los Modos de Acción Retenidos (MMARR) para la comparación de las opciones y posterior propuesta del MMA al Comandante para su resolución. (Estado Mayor Conjunto , 2019)

En esta confrontación se busca, entre otros objetivos, visualizar cómo se comportan los esfuerzos operacionales para lograr los objetivos y ganar profundidad ante las capacidades del oponente. En este paso, el análisis de riesgo deja de ser algo estático

para convertirse en una oposición inteligente (operada por el C-II), el cual pondrá a prueba las medidas de mitigación seleccionadas.

Aquí se emulan las acciones previstas en el último paso del manual ATP 5-19 (ilustración 4), es decir la supervisión y evaluación de las medidas adoptadas, con el fin de mejorar o crear nuevas acciones que permitan efectivizar las operaciones propias, buscando y reforzando las vulnerabilidades propias y, detectando y explotando las del enemigo.

Finalmente, como proceso recurrente, las conclusiones alcanzadas servirán para detectar factores de riesgo de la situación que completen el contexto, riesgos que superen los criterios establecidos por el Comandante, etc y así nuevamente completar el proceso de análisis de riesgo.

#### Paso 5 Comparación de los Modos de Acción:

La finalidad de este paso es obtener la propuesta del Mejor Modo de Acción (MMA) que permita cumplir con la misión. Para ello y habiendo confrontado los MMATT con las Capacidades del Enemigo dispuestas según se detalla en el punto anterior, se los analizarán comparativamente para obtener conclusiones sobre cuál de ellos se aprecia como mejor modo de acción propio. (Estado Mayor Conjunto , 2019, pág. 72)

A modo general, no existe una fórmula taxativa respecto a cómo seleccionar el MMA, por lo que se aconseja hacerlo eligiendo el MAR o la unión de MMAARR que ofrezcan mayores beneficios a un menor costo. Nuevamente el riesgo ocupa una de las dos áreas para la selección del MMA, y esto tiene su lógica ya que, las acciones en el planeamiento de una campaña, deben balancearse entre el aprovechamiento de las oportunidades y el riesgo.

#### Paso 6 Aprobación de los Modos de Acción y Resolución.

La finalidad de este paso será la obtención de una decisión que permita al EM continuar con el planeamiento y las acciones de coordinación necesarias. Teniendo en cuenta el modo de acción propuesto por el EM, el Comandante debe resolver y aprobarlo

o no, es decir decidir sobre cuál es la mejor forma de alcanzar el estado final operacional (Estado Mayor Conjunto , 2019, pág. 74)

También se debe resaltar la inclusión de los supuestos sobre los que se basa el Plan, sus formas de validación y en qué medida impactan sobre el Plan de Campaña. Este informe debe ser presentado junto con los planes de alternativa y, sin que esté establecido en el PC 20-01, incluir el análisis de riesgo correspondientes para el caso de que dichas suposiciones no se materialicen, facilitaría la toma de decisiones del Comandante.

#### Paso 7 Elaboración del Plan:

La finalidad de este paso es permitir a través de los diversos documentos (Planes y Órdenes), expresar como se prevé desarrollar la acción de las fuerzas para alcanzar el estado final operacional. (Estado Mayor Conjunto , 2019, pág. 76)

En este último paso, se le comunica al nivel inferior y se informa al nivel superior, los planes elaborados con sus respectivos análisis de riesgo. De esta forma, los escalones subordinados podrán nutrirse de la información ya elaborada para desarrollar sus propios planes y contemplar el alcance de los riesgos detectados en el nivel operacional para volcarlos, según corresponda, al nivel táctico.

*El Plan de Campaña sólo se encuentra completo cuando se han concretado todos los elementos constitutivos del mismo, de no completarse los requerimientos, será necesaria la revisión integral del Plan, la asunción de parte del Comandante del riesgo ante la falta de dichos medios o situaciones planteadas inicialmente o, llegado el caso, la modificación de la misión o cambio sustancial en el EOF. (Estado Mayor Conjunto , 2019, pág. 76)*

En este párrafo se resalta cómo, ante la falta de los medios necesarios para el cumplimiento de la misión, será necesario revisar integralmente el Plan, luego realizar un análisis de riesgo que permita tomar la decisión de aceptar el nivel de riesgo establecido, solicitar la modificación de la misión o el cambio del EOF.

## Cuadro comparativo

A continuación, se utilizará un cuadro para comparar cómo los manuales específicos en análisis de riesgo descritos en el capítulo I, sirven como complemento para aplicarlos durante el desarrollo del PPMC y, de esta forma, poseer una herramienta con mayor alcance al momento realizar el análisis de riesgo.

PPMC	AJP-3	J-5 JRAM	ATP 5-19
<b>Inicio de Planeamiento</b>	Frame	Problem Framing	Identify Hazards
<b>Análisis de la Misión</b>	Context	Risk Assessment	Asses the Hazard
<b>Elaboración de los Modos de Acción</b>	Risk Assessment Risk Treatment	Risk Judgment Risk Management	Develop Control and Take Risk Decisions
<b>Análisis de los Modos de Acción</b>	Monitoring and Review		Implement Controls
<b>Comparación de los Modos de Acción</b>			Risk Management
<b>Aprobación de los Modos de Acción y Resolución</b>	Communication	--	--
<b>Elaboración del Plan</b>		--	--

*Tabla 1 Integración de los manuales analizados con el PPMC  
Tabla de elaboración propia*

Los conceptos descritos en el capítulo I sirvieron para analizar los principales conceptos y pasos que componen la gestión del riesgo, mientras que, en el segundo capítulo, estos conceptos fueron integrados al PPMC permitiendo analizar en qué pasos del proceso y de qué forma el análisis de riesgo se aplica al planeamiento de una campaña militar, contribuyendo a la toma de decisiones del comandante con argumentos objetivos y con celeridad.

Si embargo, para llegar a una comprensión más profunda de estos análisis, es necesario llevar la teoría a la práctica, utilizando casos de estudios que permitan resaltar las etapas del planeamiento y la ejecución de las operaciones donde el análisis de riesgo haya cumplido un rol trascendente.

### **CAPÍTULO III: Análisis de Riesgo, Casos Prácticos**

Durante el desarrollo del presente capítulo y atendiendo a la limitación de la extensión máxima del trabajo de investigación, se evaluarán brevemente dos casos prácticos de planes de campaña que servirán como ejemplo de la repercusión del análisis de riesgo en la ejecución de dichos planes.

Para tal cometido, se evaluará inicialmente, el plan Dyle con el que los Aliados defendieron Bélgica y Francia ante la invasión alemana en 1940 y, posteriormente, la segunda guerra de Chechenia en la que la Federación Rusa se enfrentó a terroristas/yihadistas que intentaban consolidar un califato en la región de Chechenia.

Ambas campañas serán analizadas desde el punto de vista del análisis de riesgo, teniendo en cuenta los parámetros contextuales de estas campañas y los factores que se analizaron para la planificación.

#### **Plan Dyle**

En 1939 se crea al “Consejo Supremo” interaliado (Francia, Gran Bretaña) con el objetivo de coordinar una estrategia militar común entre los dos países, frente a una posible invasión por parte de Alemania. La principal medida defensiva que los Aliados y sobre todo Francia habían concretado luego de la I Guerra Mundial y que aun consideraban efectiva para contrarrestar el avance alemán, era la Línea Maginot.

Bajo los paradigmas reinantes al momento de su construcción (1929-1939), no se tenía pleno conocimiento de la evolución del poder aéreo y del concepto de guerra de maniobras sobre la de posiciones fijas. Es por esto que, las defensas eran fijas y todos los cañones apuntaban hacia Alemania.

Debido a un tratado firmado en 1920 entre Francia y Bélgica, las fortificaciones no se extendían a lo largo de su frontera, ya que establecía que el ejército francés podría operar desde el territorio belga si las fuerzas alemanas lo hubieran invadido. El tratado fue derogado en 1936 por Bélgica, quien se declaró neutral para evitar acciones por parte de Alemania.

Los franceses intentaron extender la Línea Maginot rápidamente a lo largo de la frontera con Bélgica, sin embargo, las nuevas construcciones nunca llegaron a tener el

nivel de seguridad óptimo para su defensa. Es por esto que, la línea defensiva aliada, se desplegó en la frontera franco-belga, esperando el momento del ataque alemán para avanzar y ocupar posiciones defensivas en Bélgica.

Para encontrar la posición correcta donde establecer la línea defensiva, se contemplaron tres opciones. La línea del río Escaut, la línea del canal Alberto y finalmente la línea del río Dyle que, debido a ser la línea más corta de las tres opciones, mantendría a los alemanes lejos de la costa belga y de los centros industriales franceses, fue elegida como la mejor posición. (Sánchez, 2019)

Considerando las opciones antes expuestas, para realizar la defensa de Francia, se ideó el Plan Dyle, desarrollado por el General francés Maurice Gamelin. Este había contemplado tres hipótesis referidas a los ejes de avance alemán. Un ataque frontal, contra la Línea Maginot, la segunda opción era pasando por Suiza y por último atravesando Bélgica.

Además de confiar en las características defensivas que las fortificaciones poseían, los Aliados consideraban que un avance alemán por el bosque de las Ardenas, sería imposible para unidades mecanizadas. Los franceses calculaban que los alemanes necesitarían no menos de dos semanas para cruzar el Mosa por el sector de las Ardenas, lo que les daría tiempo suficiente para redirigir su despliegue defensivo. (Sánchez, 2019)

Esto hacía suponer que Alemania intentaría una versión actualizada del “plan Schlieffen-Moltke” de 1914, atravesando los Países Bajos para luego invadir desde Bélgica. (Raymond, Christophe Cima)

El punto más débil de este plan era que consideraba el empleo de gran parte de la reserva operacional aliadas que desplegarían en territorio belga, y requería además el despliegue de la práctica totalidad de las unidades francesas más rápidas, con el fin de alcanzar la zona de Breda y constituir un frente antes de la llegada de las tropas alemanas. (Sánchez, 2019)

De esta forma, ante una penetración del enemigo, las únicas unidades que podrían detenerlas serían las cuatro Divisiones Acorazadas de Reserva francesas y la 1ª División

Acorazada británica. Esta suposición se la consideraba como poco probable y cuyo riesgo era aceptado por Gamelin. (Lemay, 2010)

Finalmente, la ofensiva alemana se compuso de un esfuerzo principal a través de las Ardenas, en el punto de mayor debilidad del plan Dyle, y dos esfuerzos secundarios sobre Bélgica y los Países Bajos. Las fuerzas aliadas no pudieron detener el avance enemigo, provocando la caída de París y el encierro de las tropas inglesas y francesas en Dunkerque.

### **Causas de la falla del plan Dyle**

La caída de Francia se debe a una serie de errores que abarcan todos los niveles de conducción y tiene sus antecedentes desde el fin de la I Guerra Mundial. Desde el punto de vista de análisis de riesgo, a nivel estratégico nacional, el espíritu pacifista de los años 30, les impidió o no quisieron ver, la amenaza en la que se estaba convirtiendo Alemania (apreciación de la situación), la dejaron romper el tratado de Versalles y permitieron que Hitler avanzara sobre Austria, República Checa y Polonia sin evitarlo.

A nivel estratégico militar, se puede vislumbrar que los Aliados, planificaron una guerra pensando que sería igual que la anterior, esto orientó el diseño de las fuerzas defensivas que resultaron ser ineficientes ante el ataque alemán. Tampoco supieron visualizar las lecciones de los sucesos en Polonia, trasladando estos errores al nivel operacional (análisis del contexto, capacidades del enemigo).

A nivel táctico, Alemania había desarrollado exitosamente el empleo del poder aéreo en conjunto con las tropas de tierra, con gran capacidad de coordinación, maniobra y velocidad. Lo cual rompía todos los paradigmas tácticos de la época y que los Aliados no supieron contrarrestar.

El General Gamelin subestimó la magnitud del avance alemán por las Ardenas pese a los informes que advertían de la peligrosidad y probabilidad de que Alemania realizara esta maniobra. En junio de 1938, el General francés Prételat realizó un ejercicio, en el que reproducía el esquema de ataque que Manstein planeó en 1940. Sus conclusiones fueron que los alemanes podrían alcanzar el Mosa en 60 horas y atravesarlo en un día. Prételat solo se equivocó en tres horas, con respecto al ataque alemán de 1940, que lo hizo en 57 horas (Lemay, 2010)

El análisis de la capacidad más probable y más peligrosa, no fue analizada en forma correcta, la falta de visión del Comandante, aún recibiendo un asesoramiento acertado y contemplando las acciones en Polonia, impidió ponderar correctamente el riesgo que suponía un avance del ejército alemán a través de las Ardenas. Si bien no se puede afirmar con certeza que, si se hubiera tenido en cuenta la opinión de Prételat, se hubiese impedido la caída de Francia, sin dudas esto habría dificultado en gran medida el avance alemán, y el consiguiente acorralamiento en el norte.

Es por esto que, el nivel operacional como nexo entre ambos niveles, no pudo realizar una planificación adecuada ya que el riesgo que representaba la amenaza había sido elaborado con parámetros o factores que no correspondían con las capacidades reales del enemigo.

## **II Guerra de Chechenia**

La clave para comprender la segunda campaña que llevó a cabo Rusia sobre Chechenia esta conformada por las lecciones aprendidas de la primera guerra chechena de 1994/96. La derrota rusa de la primera campaña fue estudiada por la estrategia militar, y sus conclusiones sirvieron para dar forma al diseño de las Fuerzas que actuaron en la segunda guerra.

La disolución de la URSS en 1991, provocó en Rusia múltiples problemas políticos, sociales y económicos, lo cual alentó a Chechenia a auto declararse independiente. El temor a una extensión del conflicto a otras regiones de la Federación, y las intenciones de demostrar que Rusia aún mantenía el control de la región, fueron las causas por las que el entonces el entonces presidente Yeltsin decidiera iniciar la primera campaña en 1994.

La intención de Yeltsin era expulsar a Dudaiev (autoproclamado presidente de Chechenia) de la capital Grozni y colocar en su lugar a alguno de los líderes opositores. Se consideró probable que el presidente checheno podría refugiarse con los grupos armados leales en las montañas, para emprender una guerra de guerrillas, para lo cual, se estimó que el riesgo de llevar a cabo la campaña era aceptable. (Félix Vaca Fernández, José Luis Calvo Albero, 2005)

Las fuerzas que se enviaron a Chechenia no estaban diseñadas en calidad ni en cantidad para enfrentar una resistencia ni para un control exhaustivo del territorio. Su objetivo era penetrar rápidamente en Grozni, considerado el centro de gravedad del enemigo. Durante el asedio a la capital, se dejaría un corredor al sur de la ciudad para que las tropas chechenas pudieran huir hacia las montañas.

La estrategia de los grupos independentistas chechenos era combatir en Grozni. De esta forma, se podría causar un número considerable de bajas a las unidades rusas, las cuales provocaría también un número elevado de víctimas civiles al intentar atacar la ciudad. El objetivo de esto era desprestigiar el accionar de las fuerzas rusas ante la opinión internacional.

“El plan inicial consistía en una penetración en el territorio checheno por medio de tres columnas convergentes. El movimiento buscaba inicialmente saturar la capacidad de reacción de las fuerzas de Dudaiev, incapaces de combatir contra tres potentes columnas en campo abierto. En una segunda fase, se esperaba que la acumulación de fuerzas sobre Grozni obligaría al presidente rebelde a abandonar la capital refugiándose en las montañas”. (Félix Vaca Fernández, José Luis Calvo Albero, 2005, pág. 76)

Ya durante el despliegue de las tropas, los civiles bloquearon las rutas demorando el avance ruso e incluso tomando a soldados de rehenes. Durante la ofensiva, al no controlar efectivamente las poblaciones, las tropas federales eran sometidas a emboscadas produciendo muchas bajas. La moral y la disciplina que ya era baja antes de comenzar las operaciones, prontamente se vieron afectadas.

Cuando entraron a Grozny, los chechenos no huyeron hacia las montañas, lo cual sorprendió a los mandos rusos que, sin poseer las capacidades necesarias, intentaron tomar la ciudad sin éxito, produciéndose el prácticamente aniquilamiento de unidades rusas. El fracaso de las operaciones y el número de bajas aumentó a niveles no esperados y la popularidad de Yeltsin comenzó a desmoronarse justo en tiempos de elecciones. Ante este panorama, el presidente ruso negoció un alto al fuego en 1996, dando por finalizada la primera guerra chechena.

En 1999 antes de comenzar la segunda guerra, el contexto político era distinto, especialmente por el involucramiento y decisión del entonces primer ministro Vladimir Putin, de eliminar al terrorismo de Chechenia.

Durante el periodo entre guerras, Rusia había intensificado el adiestramiento de las tropas y se había mejorado el equipamiento para afrontar un conflicto como el checheno. Esto se debió en gran medida al Mayor General Kвашnin, antiguo jefe del Distrito Militar del Cáucaso Norte durante la primera guerra, que había ascendido hasta convertirse en Jefe de Estado Mayor del Ejército. (Félix Vaca Fernández, José Luis Calvo Albero, 2005, pág. 9)

El análisis de las lecciones aprendidas de la primera guerra de Chechenia, sirvió para innovar en las tácticas de combate, planificación operativa, soporte logístico, sanitario, de comunicaciones, vigilancia electrónica y seguridad. También se diseñó una fuerza de mayor número y con el empleo de tecnología vanguardista.

La primera etapa de la fase ofensiva consistió en ocupar el tercio norte del territorio checheno, posteriormente los tres ejes de avance confluían en la capital para, luego de someterla a un intenso bombardeo y fuego de artillería, proceder a la captura definitiva de Grozny. Paralelamente, se ocupó prácticamente la totalidad de Chechenia y facilitando las operaciones de limpieza posteriores.

En cada fase, las fuerzas terrestres avanzaron presionando a las fuerzas guerrilleras. Las fuerzas del Ministerio del Interior se encargaron de acompañar los ejes de avance, ocupando y asegurando la retaguardia, lo cual evitó que los terroristas se oculten en los pueblos y ataquen por la retaguardia. Acompañado con un gran uso del reconocimiento y apoyo de fuego aéreo, el cual localizaba y daba aviso a las columnas de desplazamiento sobre las amenazas que podría encontrar y/o directamente las eliminaba., lo cual permitió que el avance por tierra fuera más rápido y seguro.

El ritmo de avance también varió con respecto a la primera campaña. Avanzando solo cuando se confirmara que el objetivo había sido logrado y que no quedaban terroristas en la retaguardia. Incluso al sitiar Grozny, se produjo una pausa operacional que les permitió evaluar la situación, ponderar nuevamente el riesgo de las operaciones y retomarlas luego de tomar las decisiones que consideraron convenientes.

En el caso de las fuerzas chechenas, sus métodos de combate se mantenían similares, aunque disponían de una menor cantidad de armamento pesado y de mejores sistemas de comunicación que en la primera guerra, (Félix Vaca Fernández, José Luis Calvo Albero, 2005) lo cual facilitó las operaciones de las fuerzas rusas.

Para mediados del 2001, la fase de ofensiva finalizó y comenzó la estabilización de la región. Si bien, no se pudo eliminar por completo a los terroristas, estos disminuidos en capacidades, no pudieron volver a realizar operaciones de envergadura. Las autoridades políticas chechenas apoyadas por Moscú, mantuvieron la situación en un status quo de relativa paz.

### **Lecciones aprendidas**

El principal factor que permitió el éxito de la segunda campaña, fue la capacidad de analizar las fallas de la primera guerra y aplicar los cambios necesarios, preparándose para la guerra que se presentaría en el futuro para evitar los errores del pasado.

Este aprendizaje, desde el punto de vista del análisis de riesgo, abarca inicialmente el análisis de las capacidades del enemigo y la categoría de amenaza que este representa. Desprendiendo de esto el diseño operacional necesario para alcanzar el Estado Final Operacional Deseado. Es decir, responder en forma correcta los interrogantes planteados en la doctrina descrita en los capítulos anteriores.

Este análisis fue asertivo, ya que la Estrategia Militar realizó su correspondiente análisis y supo satisfacer las necesidades de información del nivel operacional en forma oportuna. El expertís de los Comandantes tanto para el diseño de la fuerza en el periodo entre guerras, como durante la planificación y la ejecución de la segunda campaña, fue fundamental, ya que su experiencia en la guerra anterior, les permitió ponderar en forma correcta el riesgo al que se enfrentarían y supieron adoptar las medidas de mitigación en forma exitosa.

Por último, supieron explotar la sinergia de las operaciones conjuntas disminuyendo las vulnerabilidades propias que habían sido causas de operaciones fallidas durante la primera campaña. Es decir, tanto en la planificación como en la ejecución de las operaciones, supieron transferir las amenazas a otras unidades que pudieran enfrentar el riesgo a un costo aceptable.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo referido al análisis de riesgo como acción fundamental para el éxito o fracaso de una campaña, comenzó con una breve cronología del desarrollo del análisis del riesgo tanto en las organizaciones civiles como militares, posteriormente se detallo el estado actual de la problemática, donde se pudo vislumbrar que el análisis de riesgo se aplica durante todo el proceso de planificación y que, debido a la complejidad de los factores que intervienen en un conflicto, es un procedimiento de constante actualización y que necesita de un Comandante y un Estado Mayor capacitado para realizar dicho análisis.

El interrogante formulado respecto esta problemática fue ¿cuál es la influencia del análisis de riesgo para el éxito o fracaso de una Campaña Militar? y la hipótesis propuesta es que la gestión del riesgo influye en el éxito o fracaso de una Campaña modificando en forma transversal a todo el Proceso de Planeamiento Militar Conjunto durante el planeamiento, y como herramienta para la toma de decisiones del Comandante durante la ejecución del plan. Para ello, se propuso como objetivo general del trabajo de investigación, evaluar la influencia del proceso de gestión del riesgo en el resultado de un plan de campaña.

La división del trabajo en tres capítulos, permitió abordar la problemática desde distintos ejes y cuyos objetivos específicos contribuyeron al logro del objetivo principal. De esta forma, en el primer capítulo se describieron los elementos que componen la gestión del riesgo en el nivel Operacional.

Como conclusiones respecto a los elementos que componen la gestión de riesgo, se puede mencionar que debido a la amplia gama de manuales que establecen conceptos y procedimientos generales y específicos, su integración permite alcanzar un conocimiento holístico del análisis de riesgo y extraer de cada uno los principales puntos que un Comandante o EM necesita para realizar su planificación.

En cuanto a la aplicación de la gestión del riesgo, se debe realizar en forma completa, abarcando a todos los niveles de la conducción, y ejecutarse durante la paz para que, durante la guerra, este procedimiento se realice en forma eficiente.

En el segundo capítulo, se analizó el impacto de la gestión del riesgo dentro del Proceso de Planeamiento Militar Conjunto. Las conclusiones obtenidas en relación a esto fueron las siguientes: los conceptos y pasos descritos en los manuales de gestión de riesgo se aplican durante todo el proceso de planificación, contribuyendo a la obtención de información y su respectivo análisis para, contribuyendo a la descripción de la situación general, los factores determinantes, la elaboración de las capacidades del enemigo y los modos de acción.

El análisis de riesgo le permite al comandante y a su EM contar con una herramienta más para la toma de decisiones, describiendo el tipo de amenaza, las probabilidades y su tratamiento para mitigarlos a niveles aceptables, lo cual contribuye a la impartición de ordenes con celeridad y con argumentos objetivos. Al mismo tiempo, sirve como argumento para los requerimientos que se hagan al nivel superior en cuanto a necesidad de medios o cambios de misión.

Por último, se detectó la necesidad de contar con un manual conjunto de gestión de riesgo de las FFAA argentinas del nivel operacional, que permita complementar al PPMC, describiendo en forma específica cómo se deben integrar el análisis de riesgo con las actividades que se deben realizar en cada paso del procedimiento de planificación y durante la ejecución de las operaciones.

En el tercer capítulo se analizaron los resultados de la gestión del riesgo a nivel operacional en el Plan Dyle y en la Segunda Guerra de Chechenia. De dicha evaluación, se pudo vislumbrar que, una correcta aplicación de la gestión de riesgo comienza en el nivel estratégico durante la paz. Esto contribuirá a identificar el tipo de conflicto futuro y por consiguiente al diseño de las fuerzas.

El nivel operacional debe mantener el análisis de riesgo de los escenarios establecidos, en forma constante ya que, una vez comenzadas las operaciones, el tiempo puede no ser suficiente para realizar cambios trascendentes. Para ello, los responsables de la planificación durante la paz y la guerra, deben poseer un conocimiento acabado respecto a la historia militar del oponente, la situación general, el ambiente operacional y las capacidades del enemigo.

Los casos de estudios analizados permitieron concluir que, aun realizando el proceso de gestión de riesgos, no se obtendrán resultados favorables si los decisores de los niveles de conducción operacional desconocen o perciben en forma incorrecta los factores que definen el problema. Esto ocurrió en la elaboración del Plan Dyle y durante la I Guerra de Chechenia, no así en la II Guerra donde supieron extraer las lecciones aprendidas y actuar en consecuencia.

Por último, a modo de conclusión general, se puede afirmar que la gestión de riesgos atraviesa en forma transversal a todo el Proceso de Planificación Militar Conjunto, por lo que sus conclusiones afectan a la elaboración del Mejor Modo de Acción, sin embargo, como todo proceso, este no reemplaza al juicio profesional por lo que será fundamental la capacitación de todos los involucrados en su elaboración para que dicho análisis contribuya al éxito de la campaña.

De esta forma se puede concluir que la hipótesis propuesta se comprobó en forma parcial ya que, si bien el proceso de gestión de riesgo influye en la planificación y ejecución de las operaciones, como proceso en sí mismo no es el responsable del éxito o fracaso de una campaña. Esto dependerá ulteriormente del análisis del nivel superior, de la capacitación del Comandante y de su Estado Mayor para detectar los factores de riesgo, su ponderación y el tratamiento que decidan darle a las amenazas.

Por lo anteriormente mencionado, se identifican las siguientes líneas de investigación futura:

- ¿Qué manuales podrían utilizarse como bases y cómo se elaboraría su integración para la elaboración de doctrina conjunta de análisis de riesgo del nivel operacional para las FFAA argentinas?
- ¿Qué capacitación y adiestramiento deben realizar los EM del nivel operacional para cumplir con el proceso de análisis de riesgo, tanto en la paz como en la guerra, de los escenarios identificados por el nivel superior?

## BIBLIOGRAFÍA

Athanasios C. Karmperis, A. S. (2014). Risk Assessment Techniques as Decision Support Tools for Military Operations. *Journal of Computations & Modelling*, 67-81.

BENITEZ, A. (2018). La Implementación de la Gestión del Riesgo En El Método De Planeamiento En El Nivel Operacional.

BRAGHETTE, R. (2012). El método de análisis de riesgos para decidir la aplicación de las Reglas de Empeñamiento en un Teatro de Operaciones.

BRAGHETTE, R. Á. (s.f.). El método de análisis de riesgos para decidir la aplicación de las Reglas de Empeñamiento en un Teatro de Operaciones. Estado Mayor Conjunto de la República Argentina.

Brian Bond, Michael Taylor. (2001). *The Battle for France & Flanders: Sixty Years On*. Pen and Sword.

Cattaneo, E. E. (2018). Análisis e identificación de los elementos del diseño operacional en la invasión Alemana a Polonia de 1939. Estado Mayor Conjunto de la República Argentina.

Cayias, J. (2012). A Strategic Analysis of The Chechen Wars: The Keystone of Good Leadership. The Ohio State University.

Chris. W. Johnson. (2007). *The Paradoxes of Military Risk Assessment*. Baltimore, USA.: Paper presented at the the 25th International Systems Safety Conference.

Chuchill, W. (1984). La Segunda Guerra Mundial Volumen 3, “La Caída de Francia”. Barcelona: Orbis.

Department of the Army. (1997). FM 8-42 Combat Health Support In Stability Operations And Support Operations. Washington, DC.

Eneterio, H. S. (2020). *Gestión de riesgos en operaciones militares, Una aplicación del Método de Mosler*. disponible en: [https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%202%20Issue%202/07-Silva\\_s.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%202%20Issue%202/07-Silva_s.pdf).

Erofeev, A. (11 de Diciembre de 2019). *La Segunda Guerra Chechena*. Obtenido de <https://www.descifrandolaguerra.es/la-segunda-guerra-chechena-iii-intervencion-en-chechenia/>

Estado Mayor Conjunto . (2019). PC 20-01 PLANEAMIENTO PARA LA ACCIÓN MILITAR CONJUNTA NIVEL OPERACIONAL.

Evans, R. D. (2001). *Russian Airpower in the Second Chechen War*. Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies.

FÉLIX VACAS FERNÁNDEZ, JOSÉ LUIS CALVO ALBERO. (2005). *El Conflicto de Chechenia*. Ministerio de Defensa del Reino de España.

Hans Liwång, Marika Ericson, Martin Bang. (2014). AN EXAMINATION OF THE IMPLEMENTATION OF RISK BASED APPROACHES IN MILITARY OPERATIONS. *Journal of Military Studies*, 1-26.

Henri, F. (1916). *General And Industrial Management*. Buenos Aires: 1987 El Ateneo. Obtenido de <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518/page/n13/mode/2up>

Isabel Casares. (s.f.). *Evolución de la gestión de los riesgos en el mundo*. Obtenido de <https://www.iep.edu.es/evolucion-gestion-riesgos-mundo/>

Isabel Casares, Edmundo R. Lizarzaburu. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales Enfoque: ISO 31000*. Lima, Perú: PLATINUM EDITORIAL S.A.C.

ISO-31000. (2009). *Gestión de Riesgos - Principios y Guías*.

LAMBERT, A. (2014). *Historia de la Administración de Riesgos (Risk Management)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Anticipar.

Liwång, Ericson, Bang. (2014). An examination of the implementation of risk. *Military Studies*.

Locatelli, O. (2016). Los Generales y los Elementos del Diseño Operacional. *Visión Conjunta*, 31-39.

NATO. (2007). *AJP-3.14 Allied joint doctrine for force protection*. Brussels: NATO Standardisation Agency.

NATO. (2019). *AJP-3 ALLIED JOINT DOCTRINE FOR THE CONDUCT OF OPERATIONS*.

Ramesberger & CPT Ban,. (s.f.). *RISK Management in NATO & Mountain Warfare*.

Raymond, Christophe Cima. (s.f.). *Maginot.org*. Obtenido de Línea Maginot - “Fall Gelb” contra “Plan Dyle”.: [http://www.maginot.org/histoire/plan\\_jaune\\_sp.htm](http://www.maginot.org/histoire/plan_jaune_sp.htm)

Rodríguez, D. (17 de Julio de 2017). *National Geographic - Historia*. Obtenido de Dunkerque, la retirada más famosa de la segunda guerra mundial: [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/dunkerque-batalla-desconocida-segunda-guerra-mundial\\_11729](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/dunkerque-batalla-desconocida-segunda-guerra-mundial_11729)

Sánchez, C. J. (2019). *Global Strategy*. Obtenido de <http://global-strategy.org/evolucion-de-la-doctrina-militar-en-la-segunda-guerra-mundial-los-planes-de-operaciones-aliados-en-la-campana-de-francia/>

Tsatsos, A. (2014). *Second Chechen War: Causes, Dynamics and Termination - A Civil War between Risk and Opportunity?* Humboldt University of Berlin.

Urueña, G. (2000). *El 6to Ejercito Alemán 1907-1945*. Atenas Editores Asociados.

USG, Department of Defence, Joint Staff J-7. (2020). *Assessment and Risk*. USA.

USG, Department of the Army. (2014). *ATP 5-19 Risk Management*.

USG, Joint Chief of Staff. (2016). *CJCSM 3105.01 JOINT RISK ANALYSIS*.