

UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL
FACULTAD DE LA ARMADA
ESCUELA DE GUERRA NAVAL

Especialización en Conducción Táctica y Operacional Naval



PLANEAMIENTO NAVAL NO OPERATIVO

CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA

2021

Disposición aprobatoria n° 02/2022 ESGN

INDICE Y CONTROL DE CONTENIDO

TÍTULO	PÁG.
Portada	I
Disposición Aprobatoria	III-IV
Índice y Control de Contenido	V
Planilla Control de Correcciones	VII
Índice Alfabético	IX
Capítulo 1 Solución de Problemas No Operativos	1-1 a 1-2
Capítulo 2 El Estudio de Estado Mayor	2-1 a 2-17
Capítulo 3 Las Comisiones de Estudio	3-1 a la 3-9
Anexo 01 Directiva Inicial	A-01-1 y A-01-2
Anexo 02 Información Básica	A-02-1 y A-02-2
Anexo 03 Directiva de Estudio	A-03-1 y A-03-2
Anexo 04 Programa de Trabajo	A-04-1
Anexo 05 Análisis de Factores	A-05-1 y A-05-2
Anexo 06 Desarrollo de Posibles Soluciones	A-06-1
Anexo 07 Comparación y Selección	A-07-1 y A-07-2
Anexo 08 Acción Recomendada	A-08-1
Anexo 09 Acuerdos y Desacuerdos	A- 09-1
Anexo 10 Razón de los Desacuerdos	A-10-1
Anexo 11 Análisis de los Desacuerdos	A-11-1
Anexo 12 Estudio de Estado Mayor	A-12-1 a A-12-3
Anexo 13 Acta Inicial	A-13-1 y A-13-2
Anexo 14 Acta Intermedia	A-14-1 y A-14-2
Anexo 15 Acta Final	A-15-1 y A-15-2
Anexo 16 Informe Final	A-16-1 y A-16-2
Anexo 17 Glosario	A-17-1 a A-17-5

PLANILLA CONTROL DE CORRECCIONES

Fecha	V.R. N°	Art. que modifica	Firma Jefe de Cargo

INDICE ALFABÉTICO

-C-	Art.	Anexo	Pág.
COMISIONES DE ESTUDIO (Cap.3)			
Autoridades y funciones vinculadas a las CDE	3.03		3-1
Conclusiones generales sobre CDE	3.08		3-7
Criterios para la solución de problemas	3.06		3-4
Definición	3.01		3-1
Documentación vinculada a las CDE	3.09		3-8
Formas y procedimientos de integración	3.06		3-4
Origen de una Comisión de Estudio	3.02		3-1
Procedimiento Colegiado	3.07		3-4
Sesiones y reuniones de las CDE	3.05		3-3
Ventajas y desventajas del empleo de CDE	3.04		3-3
ANEXOS AL CAP.3 (formatos de planillas)			
Acta Final		15	A-15-1
Acta Inicial		13	A-13-1
Acta Intermedia		14	A-14-1
Informe Final		16	A-16-1
-E-	Art.	Anexo	Pág.
ESTUDIO DE ESTADO MAYOR (Cap. 2)			
Análisis y Mitigación de Riesgo	2.06		2-16
Autoridades vinculadas al Estudio	2.03		2-1
Definición de Estudio de EM	2.01		2-1
Estudio de Estado Mayor (Ejemplo)	2.06		2-12
Forma y contenido de un Estudio de EM	2.04		2-2
Guía para la confección de un Estudio de EM	2.05		2-4
Origen de un estudio de EM	2.02		2-1
ANEXOS AL CAP.2 (formatos de planillas)			
Acción Recomendada		08	A-08-1
Acuerdos y Desacuerdos		09	A-09-1
Análisis de los Desacuerdos		11	A-11-1
Análisis de los Factores de la Situación		03	A-03-1
Comparación y Selección		07	A-07-1
Directiva de Estudio		04	A-04-1
Directiva Inicial		01	A-01-1
Estudio de Estado Mayor		12	A-12-1
Información Básica		02	A-02-1
Posibles Soluciones (desarrollo de)		06	A-06-1
Programa de Trabajo		05	A-05-1
Razón de los Desacuerdos		10	A-10-1
-G-	Art.	Anexo	Pág.
Glosario		17	A-17-1
-P-	Art.	Anexo	Pág.
PROBLEMAS NO OPERATIVOS (Cap. 1)			
Diferencias con el planeamiento operativo	1.01		1 - 1

CAPÍTULO 1**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS NO OPERATIVOS**

ÍNDICE

	Pág.
Art. 1.01. Introducción.....	1-1
Art. 1.02. El Estudio de Estado Mayor.....	1-1
Art. 1.03. Las Comisiones de Estudio.....	1-1

1.01. Introducción

La diferencia fundamental entre los problemas operativos y no operativos radica en que en los primeros hay que **cumplir una misión** debiendo vencer la **oposición activa** de un enemigo; mientras que en los segundos (no operativos) hay que **solucionar un problema** superando los obstáculos inherentes a su naturaleza y al contexto que lo incluye.

Para solucionar los problemas no operativos, la Armada dispone de dos mecanismos cuyas características generales se establecen en los artículos subsiguientes, y la descripción detallada se efectúa en los Capítulos 02 y 03 respectivamente.

1.02. El estudio de estado mayor

El método de Estudio de Estado Mayor tiene semejanzas con el proceso de planeamiento operativo, excepto en todo lo relacionado con un enemigo que en el estudio de estado mayor no existe. Por lo tanto, el estudio de estado mayor no contempla aspectos tales como el análisis de poder de combate relativo, la determinación del centro de gravedad enemigo, y fundamentalmente la confrontación entre modos de acción propios y del oponente.

El Estudio de Estado Mayor se aplica para solucionar problemas no operativos complejos pero que están dentro de las competencias del destino que habrá de solucionarlos, basándose en su plana mayor con eventuales refuerzos externos.

Un ejemplo puede ser la realización de un estudio para determinar el tipo de submarinos más adecuado para reemplazar los actualmente disponibles. Para ello, el Comandante de la Fuerza de Submarinos puede ordenar a su Segundo Comandante conducir un estudio empleando a su plana mayor con eventuales refuerzos de otros destinos por el tiempo que dure el estudio de referencia.

1.03. Las comisiones de estudio

Este método se aplica cuando el problema a resolver supera la especificidad de los integrantes del destino naval asociado al mismo (Ej: señuelos anti-torpedos para

submarinos), debiendo recurrirse a expertos externos (militares y/o civiles) que al finalizar el estudio pertinente se reintegrarán a sus destinos de origen.

Finalmente, cabe señalar que el método de Comisiones de Estudio se puede usar para resolver una parte de un Estudio de Estado Mayor que necesite la participación de especialistas, tal como puede ser el análisis de una o más tareas necesarias para el logro de la Acción Recomendada (Ver. Cap.2 / inc. 2.05.6).

EJEMPLO:

Problema del Estudio de Estado Mayor:

Determinar el sistema de Servicio Militar (SM) que mejor se adapte a la realidad nacional,

A FIN DE garantizar el adecuado cumplimiento de la Misión Principal y Subsidiarias para las FFAA.

Acción Recomendada del Estudio de Estado Mayor:

Mantener el actual Servicio Militar Voluntario reforzado con un Servicio Militar Obligatorio masculino de convocatoria y cumplimiento regional de 4 meses de duración, complementado con un Servicio Social Complementario de 6 meses de duración (como alternativa del anterior) para cada una de esas regiones.

Problema de la Comisión de Estudios (contribuyente a la Acción Recomendada):

Diseñar un Servicio Social Complementario vinculado a la sanidad, A FIN DE apoyar a la comunidad con las excepciones fundadas al Servicio Militar Obligatorio.

CAPÍTULO 2

EL ESTUDIO DE ESTADO MAYOR

ÍNDICE

Pág.

Art. 2.01.	Definición.....	2-1
	..	
Art. 2.02.	Origen del Estudio de Estado Mayor.....	2-1
Art. 2.03.	Autoridades vinculadas al Estudio.....	2-1
Art. 2.04.	Forma y contenido del Estudio de Estado Mayor.....	2-2
Art. 2.05.	Guía para la confección de los párrafos del texto.....	2-4
Art. 2.06	Ejemplo de un Estudio de Estado Mayor.....	2-13

2.01. Definición

Se denomina “Estudio de Estado Mayor” al método preestablecido para encarar la solución de problemas militares de carácter no operativo y que están dentro de las competencias del destino que habrá de solucionarlos. Por extensión se denomina Estudio de Estado Mayor al documento resultante.

2.02. Origen del Estudio

La decisión de aplicar el método de “Estudio de Estado Mayor” puede originarse cuando una autoridad naval necesita resolver un problema de naturaleza no operativa de carácter complejo y demandante de un tiempo prolongado para su resolución; y que por lo tanto no sería factible resolver mediante los mecanismos habituales de resolución de problemas, empleados por dicha autoridad y su plana mayor.

Con respecto al Estudio de Estado Mayor es importante considerar que:

- Debe utilizarse solamente en aquellos casos en que realmente se justifique, y no abusar de su empleo para problemas de naturaleza simple donde el ejercicio de la correspondiente responsabilidad y una rápida apreciación proporciona la decisión adecuada.
- No disponer la ejecución de Estudios de Estado Mayor si al mismo tiempo se impone la solución que debe darse al problema; empleando el método para justificar una decisión pre-adoptada.

2.03. Autoridades vinculadas al Estudio

1. Autoridad que Ordena el Estudio (AOE)

Es la autoridad que decide resolver un problema no operativo (cuya complejidad lo justifique) mediante un Estudio de Estado Mayor.

Normalmente se corresponde con el cargo de Comandante, Director o Jefe.

Normalmente emite una Directiva Inicial (**Ver Anexo 01**) que contiene el problema a resolver e instrucciones sobre la información disponible, la asignación preliminar de personal, su visualización sobre el contexto en el que está inserto el problema (con sus implicancias en tiempo y recursos), y algunos o todos los siguientes ítems:

- Vínculos y Límites.
- Hechos y Suposiciones.
- Preguntas Implícitas.
- Factores Rectores.
- Recomendaciones.
- Requerimientos de Información.

NOTA:

La Directiva Inicial equivale a la Orientación Inicial en el planeamiento operativo.

2. Autoridad Responsable del Estudio (ARE)

Es la autoridad que conduce el estudio y es responsable de la presentación del documento a la autoridad que lo ordenó. Normalmente se corresponde con el cargo de Segundo Comandante/ Jefe de Estado Mayor, Sub-Director o Sub-Jefe.

Normalmente emite una Directiva de Estudio (DDE)- (**Ver Anexo 03**) que contiene:

- Organización.
- Problema.
- Información Básica (Historia del Problema, etc.).
- Vínculos y Límites (*).
- Suposiciones (*).
- Preguntas Implícitas (a).
- Factores Rectores (*).
- Tareas (explícitas, implícitas y esenciales).
- Instrucciones de Coordinación.
- Programa de Trabajo.

(*): Amplía/modifica lo establecido en la Directiva Inicial.

El **Programa de Trabajo** (**Ver Anexo 04**) es una de las principales responsabilidades de la ARE. Normalmente se incorpora formalmente como Anexo a la DDE, pero debe emitirse a continuación de la Orientación Inicial de la AOE lo antes posible, sin necesidad de esperar el desarrollo completo de la DDE.

NOTA:

La Directiva de Estudio (DDE) equivale a la Directiva de Planeamiento (DIPLA) en el planeamiento operativo.

2.04. Forma y Contenido del Estudio de Estado Mayor

El documento denominado “Estudio de Estado Mayor” (**Ver Anexo 12**) consta de cuerpo y anexos; el cuerpo a su vez se compone de encabezamiento, texto y final.

1. Encabezamiento:

El encabezamiento reúne toda la información referente a:

- Indicaciones para archivo, conservación y referencias posteriores; puede comprender incluso un nombre convencional asignado al estudio.
- Autoridad que ordena el estudio y la que lo conduce (autoridad responsable); lugar y fecha.
- Referencias indicando la directiva o circunstancia que provoca el estudio, documentos que le dan origen o de los que se hace mención en el transcurso del mismo, y que no se agregan a transcriben.

2. Texto:

Proporciona la guía propiamente dicha para conducir el razonamiento. Consta de los siguientes párrafos:

- Organización.
- Problema.
- Análisis del Problema.
- Análisis de la Situación.
- Desarrollo de Posibles Soluciones.
- Comparación y Selección.
- Acción Recomendada.

El significado de cada uno de estos párrafos se detalla en el **Art. 2.05**.

3. Final:

Incluye la información de la constitución y distribución, autenticación y resolución de la autoridad que ordenó el estudio.

3.1. Constitución:

Se indica la relación de los siguientes textos:

- **Anexos** (y eventualmente apéndices y agregados) al documento a los que se debe haber hecho mención en el texto a fin de asegurar su claridad y concisión.
- **Acuerdos y desacuerdos** donde se asienta la nómina de los que concuerdan y no concuerdan con la Acción Recomendada. La concordancia no es solamente con esta última sino también con la solución y las conclusiones que la determinaron.
- **Razón de los Desacuerdos**, donde los que no concuerdan indican las objeciones o motivos del desacuerdo. En este anexo se materializa la independencia y honestidad intelectual de los integrantes del Equipo de Planeamiento.
- **Análisis de los Desacuerdos**, donde la ARE asentará el razonamiento que lo indujo a rechazar el desacuerdo. Será motivo de atención por parte de la AOE antes de firmar su resolución.

3.2. Distribución:

Si corresponde se indican destinatarios, números de las copias que les corresponden y la modalidad para la distribución, teniendo en cuenta las medidas de seguridad adecuadas.

3.3. Autenticación:

Firma del Secretario o miembro del Equipo de Planeamiento que autentica las copias si no están firmadas por la Autoridad Responsable, la que en general firma el original solamente

3.4. Resolución de la Autoridad que Ordenó el Estudio.

La AOE determina si el estudio es aprobado o no (total o parcialmente) y disponiendo, cuando corresponda, la ejecución de las medidas para el cumplimiento de la Acción Recomendada.

2.05. Guía para la confección de los párrafos del texto

0. Párrafo “Organización”:

Incluye la composición del Equipo de Planeamiento, el rol asignado a sus integrantes, y el período de agregación para el personal que proviene de otros destinos. Este párrafo, que fue incluido inicialmente en la DDE, será consolidado en el cuerpo del Estudio.

1. Párrafo “Problema”:

Este párrafo expone el enunciado del problema en términos de tarea/s y propósito. Es el equivalente a la “Misión” en el planeamiento operativo (Ver Fig. 2-1).

El enunciado del problema, ya sea impuesto o autoimpuesto, debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe expresar claramente lo que se desea obtener, sin dar indicios de posibles soluciones.
- Debe ser acorde a las atribuciones o responsabilidades de quien ordena el estudio.

2. Párrafo “Análisis del Problema”:

2.1. Información Básica (Ver Anexo 02)

Contiene toda la información relacionada con el problema. Esta información debe asentarse en forma sintética y solo en caso de que pueda tener influencia en la solución, o cuando se aprecie que quien debe decidir la desconoce.

Esta información puede ser parcialmente provista por la AOE, pero deberá ser completada y actualizada por la ACE, quien distribuirá responsabilidades a tal efecto entre los integrantes del Equipo de Planeamiento.

Debe tenerse en cuenta que la información excesiva es tan inconveniente como la faltante.

2.1.1. Historia del Problema.

2.1.1.1. Causas que generaron el problema.

2.1.1.2. Síntesis de Estudios anteriores.

Fundamentalmente la Acción Recomendada.

2.1.2. Nueva Información de Interés.

Incluye nuevos elementos que ameritan el reexamen del problema

2.1.3. Conclusiones.

2.2. Vínculos y Límites (Ver Fig. 2-2)

2.2.1. Vínculos.

Los vínculos son aquellos factores generales del problema que permiten encuadrarlo dentro de la situación planteada en 2.1 (Información Básica). Aquí se deben establecer las vinculaciones que el problema pueda tener con otros hechos que configuran la situación.

Estas vinculaciones se establecen en forma amplia o general; por ejemplo, se puede indicar que el problema tiene vinculaciones con: El presupuesto, el adiestramiento, el material, el ingreso a los institutos navales, etc.

Los vínculos son establecidos por la ARE interactuando con su Equipo de Planeamiento; no obstante, la AOE eventualmente puede establecer uno o más vínculos que sean de su particular interés en su Directiva Inicial (**Anexo 01**).

Por otra parte, en la DDE (**Anexo 3**) se asentarán los vínculos establecidos por la AOE (si es que estableció alguno/s) y los que haya establecido la ARE.

2.2.2. Límites.

Los límites circunscriben la extensión/nivel del estudio para focalizarlo en lo que es realmente necesario para la resolución del problema, evitando la dispersión de trabajo intelectual y la pérdida de tiempo por parte del Equipo de Planeamiento.

Los límites normalmente son establecidos por la AOE en su Directiva Inicial. No obstante, la ARE puede establecer límites si la AOE no lo hizo, o agregar límites adicionales a los que la AOE haya fijado; en ambos casos, los límites establecidos por la ARE deben ser convalidados por la AOE.

Tal como sucede con los vínculos, en la DDE se asentarán los límites establecidos por la AOE (si es que estableció alguno/s) y los que haya fijado la ARE.

EJEMPLO:

- Problema: “*Establecer un nuevo modelo de Foja de Conceptos* ”;
- Límite: *Para Jefes y Oficiales.*

2.3. Suposiciones.

Las suposiciones deben considerarse en forma similar a su tratamiento en el planeamiento operativo. Cubren “vacíos de información” que de no ser salvados por la suposición impedirían continuar avanzando en el proceso de planeamiento.

Una suposición debe reunir las siguientes características:

- Ser esencial para el cumplimiento de la Acción Recomendada.
- Ser de probable ocurrencia.

Normalmente las suposiciones surgirán durante el “análisis de la situación” y el “desarrollo de posibles soluciones”.

Normalmente las suposiciones serán adoptadas por la ARE, aunque la AOE eventualmente puede establecer suposiciones en su Directiva Inicial. En ambos casos, la Acción Recomendada deberá contemplar las alternativas para el no cumplimiento de la/s suposición/es adoptada/s.

En el caso de que la AOE haya ordenado efectuar un Estudio de Estado Mayor para cumplir una directiva de un Nivel Superior, y en este nivel se haya adoptado una suposición; la misma será considerada un “hecho cierto” por la AOE y la ARE (tal como ocurre en el planeamiento operativo).

Algunos hechos que pueden generar suposiciones son por ejemplo: Leyes, decretos o disposiciones, que están todavía en estudio pero con gran posibilidad de aprobarse; trabajos en desarrollo pero que se prevé serán finalizados en el tiempo y condiciones establecidos, etc.

2.4. Preguntas implícitas.

Son los interrogantes a los que la solución (expresada finalmente como Acción Recomendada) debe dar respuesta, de acuerdo con el enunciado del problema y los vínculos y límites que lo definen (Ver Fig. 2-2).

La ARE debe formularse preguntas (interactuando con su Equipo de Planeamiento) cuyas respuestas significan la solución del problema. Es un trabajo de síntesis para evadirse del vasto campo de circunstancias que rodean al problema y poder así dedicarse exclusivamente a aquellos factores que interesan a la solución buscada.

La AOE eventualmente puede haber incluido alguna/s preguntas implícitas en su Directiva Inicial. En este caso, la ARE deberá agregar las propias.

Si durante el desarrollo del estudio surgiese la necesidad de responder a algún nuevo interrogante, deberá incluirse, de manera tal que al concluir el estudio el

listado esté completo. Finalmente, el listado completo resultante estará incluido en la DDE.

En problemas simples, las preguntas implícitas pueden ser muy pocas, solo una, o directamente ninguna.

NOTA:

La respuesta positiva a las preguntas implícitas forman parte del requisito de “aptitud” (Ver Glosario).

3. Párrafo “Análisis de la Situación” (Ver Anexo 05)

3.1. Factores que influyen en la solución.

En este párrafo se asientan todos los factores que se considera pueden tener influencia en la solución del problema.

En este paso solo se busca la identificación de los factores, enunciándolos simplemente sin deducir a partir de ellos ninguna conclusión (eso se hará en el paso siguiente).

Debido a la gran variedad de problemas a los que se adapta esta metodología, no es posible hacer una clasificación de factores como en el caso del planeamiento operativo. En cada caso particular se agruparán los factores en razón de su homogeneidad, de forma tal que facilite su identificación y el desarrollo lógico del análisis siguiente. Por esta razón, la fuente lógica a partir de la cual se determinan los factores son los vínculos previamente establecidos.

3.2. Conclusiones relativas a su influencia..

En este paso, a cada factor previamente enunciado se le asigna una conclusión en términos de “causa y efecto”, enlazando causa y efecto con una “palabra puente,” tal como ocurre en el planeamiento operativo (Ver Fig. 2-3).

NOTA:

Palabras puente más usadas: **Permite-Facilita/ Favorece -Impide - Dificulta.**

3.3. Agrupamiento de factores (cuando sea factible).

El agrupamiento de factores (realizado normalmente por la ARE con un ayudante) permite reducir el número inicial de los mismos, lo cual es particularmente útil cuando la cantidad inicial de factores es elevada.

El agrupamiento se puede realizar entre aquellos factores derivados de un mismo vínculo, y que teniendo distinta causa tienen el mismo efecto (Ver Fig. 2-4).

Finalmente, cuando el responsable del agrupamiento tenga dudas sobre la conveniencia de realizarlo, lo aconsejable es que desista de efectuarlo y mantenga los factores originales sin agrupar.

NOTA:

Es muy difícil agrupar más de dos factores.

3.4. Identificación de “factores determinantes”.

Luego de finalizar el agrupamiento de factores, quedará un listado tentativo de factores de fuerza y debilidad que será analizado para establecer cuales son decisivos para el logro de la solución y cuales no; los primeros (decisivos) serán denominados “factores determinantes”, y los no decisivos serán “factores remanentes” (Ver Fig. 2-5).

Ambos factores (determinantes y remanentes) tendrán distinto peso relativo en la solución del problema, expresado por el coeficiente de ponderación que se les asigne (Ver 3.5).

Finalmente, la ARE puede determinar la eliminación de algunos factores remanentes, si considera que no ameritan ser retenidos para el futuro desarrollo y comparación de posibles soluciones.

3.5. Determinación de coeficientes de ponderación (para vínculos y factores).

La ponderación de los vínculos, en caso de que se considere conveniente priorizar alguno/s sobre otros, debe hacerse luego de que han sido establecidos (Ver 2.2.1) y antes de la ponderación de los factores determinantes.

Por su parte, la ponderación de los factores determinantes para establecer el peso relativo entre los determinantes y los que no lo son, debe concretarse antes de la comparación de posibles soluciones.

Finalmente, la ponderación de vínculos (primero) y de factores determinantes (después) es establecida por la ARE, luego de interactuar con su Equipo de Planeamiento.

3.6. Determinación de factores rectores.

En el contexto de un Estudio de Estado Mayor, los “factores rectores” son aquellos aspectos que la Autoridad que Ordena y/o Conduce el estudio aprecia/n que son críticos para la solución del Problema.

Los factores rectores estarán incluidos en la DDE, deberán ser considerados en todas las posibles soluciones, y serán la base para determinar los “criterios de evaluación” a ser empleados durante la comparación de las esas soluciones.

La AOE eventualmente podrá establecer factores rectores en su Directiva Inicial (generalmente no lo hará), pero la ARE, interactuando con su Equipo de Planeamiento, necesariamente deberá determinar factores rectores antes de iniciar el desarrollo de las posibles soluciones. (Ver Fig. 2-6)

4. Párrafo “Desarrollo de Posibles Soluciones” (Ver Anexo 06)

En base a lo analizado precedentemente y al juicio y criterio profesional de la ARE, se conciben posibles soluciones al problema.

Puede que por algunas circunstancias, a esta altura del proceso puede verse la necesidad de adoptar suposiciones.

4.1. Enunciado.

El enunciado expresa en forma clara y sintética la solución del problema. (Ver Fig.2-7).

4.2. Concepto de la Solución.

El Concepto de la Solución amplía y describe la idea sintetizada en el enunciado, con un criterio análogo al Concepto de la Operación en el planeamiento operativo.

El texto del Concepto de la Solución puede estar dividido en fases, cuando la complejidad del problema lo hace necesario o conveniente (Ver Fig. 2-8).

4.3. Posibles Acciones Necesarias (si corresponde).

En ciertos casos puede ser necesario enunciar y analizar las posibles acciones necesarias para lograr la solución indicada. Para el proceso de análisis son de aplicación las pruebas de validación indicadas en 4.5. (Ver Fig. 2-9).

Por otra parte, si fuera necesario comparar posibles acciones, se debería adoptar un criterio análogo al establecido en el párrafo 5.

4.4. Mitigación del Riesgo

Por analogía con el planeamiento operativo, el riesgo inicial inherente a cada posible solución, debe ser reducido a un valor de riesgo remanente que sea aceptable para la ARE (Ver Fig. 2-10 y 2-11)

NOTA:

La teoría referente a la Evaluación y Mitigación de Riesgos está contenida en las publicaciones correspondientes al planeamiento operativo.

4.5. Validación.

Tal como sucede con los modos de acción en el planeamiento operativo, las posibles soluciones deberán superar las cinco pruebas de validación definidas abajo, para ser consideradas en el proceso de comparación subsiguiente.

4.5.1. Aptitud

Prueba de validación de una solución estructurada en base a las siguientes preguntas: ¿Permite la solución resolver el Problema?-¿Responde positivamente a las “preguntas implícitas”?-¿Respeto los “factores rectores”?

4.5.2. Factibilidad.

Prueba de validación de una solución estructurada en base a la siguiente pregunta: ¿Es factible la solución considerando el contexto, el tiempo disponible para implementarla y los recursos humanos y materiales necesarios y disponibles?

4.5.3. Aceptabilidad

Prueba de validación de una solución estructurada en base a las siguientes preguntas: ¿Los beneficios de la solución justifican los costos en recursos humanos y materiales?- ¿Es alta la probabilidad de fracaso?- ¿El riesgo puede ser reducido a valores razonables?-¿El éxito de la solución es sostenible en el mediano/largo plazo? ¿Puede generar a futuro más problemas de los que pretende solucionar?

4.5.4. Diferenciación.

Prueba de validación de una solución estructurada en base a la siguiente pregunta: ¿Es la solución suficientemente diferente a las otras como para diferenciar clara y comparativamente las ventajas y desventajas?

4.5.5. Integridad.

Prueba de validación de una solución estructurada en base a la siguiente pregunta: ¿Está la solución completa en función de las preguntas básicas “*Qué-Quién-Cuándo-Dónde-Cómo-Por Qué*”?

5. Párrafo “Comparación y Selección” (Ver Anexo 07)

5.1. Determinación de los Criterios de Evaluación (CDE).

En un Estudio de Estado Mayor, los “criterios de evaluación” son estándares utilizados por el Equipo de Planeamiento durante la comparación de las posibles soluciones, facilitando la identificación de las ventajas y desventajas de cada una de ellas y la posterior recomendación a la AOE, para que esta adopte una decisión.

Los CDE se determinan a partir de los "factores rectores" (pueden coincidir con estos). Los criterios de evaluación deben consolidarse antes de iniciar la comparación de soluciones.

5.2. Comparación de Posibles Soluciones.

La comparación de posibles soluciones debe hacerse desde el punto de vista cualitativo primero, y cuantitativo después.

De ambos procesos surgirán ventajas y desventajas de cada una de las posibles soluciones, que permitirán a la ARE y su Equipo de Planeamiento elaborar una recomendación para la AOE.

5.2.1. Comparación Cualitativa.

Esta comparación tiene naturaleza conceptual y descalifica a la potencial solución que no haya superado sus exigencias. Se realiza en base a los criterios de evaluación previamente establecidos, al riesgo remanente obtenido, y a las pruebas de validación.

5.2.1. Comparación Cuantitativa

Esta comparación tiene carácter cuantitativo y se basa en el coeficiente de ponderación de los vínculos y de los factores de fuerza y debilidad (determinantes y no determinantes), considerando fundamentalmente el impacto de los factores determinantes sobre cada una de las posibles soluciones.

5.3. Síntesis de ventajas y desventajas de cada Solución.

La síntesis de las ventajas y desventajas de cada posible solución surge de la aplicación del juicio y criterio profesional del ARE y su Equipo a la comparación cualitativa y cuantitativa previamente efectuadas.

5.4. Selección de la Mejor Solución.

En base al paso anterior, la ARE elige la que considera la mejor solución para el problema planteado.

Tal como sucede en el planeamiento operativo, la Mejor Solución puede ser una de las posibles soluciones adoptada sin modificaciones, o el resultado de una combinación de alguna/s de ellas.

La selección de la Mejor Solución es el acto de apreciación por excelencia, donde tiene un rol preponderante la personalidad de la ARE o de la AOE (si está presente en este paso).

No necesariamente la Mejor Solución será la que presente mayor cantidad de ventajas respecto de las desventajas, sino la que la ARE/ AOE considere más adecuada para resolver el Problema.

NOTA

Si la AOE está presente en este paso (como espectador o decisor) (*), se facilitará su papel en el paso siguiente, donde deberá aprobar (total o parcialmente) o rechazar la Acción Recomendada.

() En el planeamiento operativo, el Comandante (equivalente de la AOE) está presente y elige el Mejor Modo de Acción en este paso.*

6. Párrafo “Acción Recomendada” (Ver Anexo 08)

La Acción Recomendada (AR) surge del proceso de comparación y selección. Deberá posibilitar que, con su sola aprobación por parte de la AOE, puedan ponerse en ejecución los mecanismos necesarios para lograr el resultado deseado. Se compone de las partes indicadas al pie:

6.1. Enunciado General.

El enunciado general de la AR expresa clara y sintéticamente en QUÉ consiste la solución del problema. Lógicamente coincide con el texto de la Mejor Solución, mantenido sin cambios o refinado (Ver 4.1 y Fig.2-7).

6.2. Concepto de la Acción Recomendada.

El concepto de la AR expresa el CÓMO de la solución al problema (Ver 4.2 y Fig.2-8)

6.3. Acciones Necesarias (para el logro de la solución).

Valen las consideraciones de 4.3 y Fig.2-9. Asimismo, cabe señalar que alguna/s de estas tareas, en virtud de su elevada especificidad, pueden requerir el método de “Comisiones de Estudio” tratado en el Capítulo 3.

7. Acuerdos, Desacuerdos y Análisis

7.1. Acuerdos y Desacuerdos:

Según 2.04.3.1 y Anexo 09.

7.2. Razón y Análisis de los Desacuerdos:

Solo si hay desacuerdos. Ver 2.4.03.1 y Anexos 10 y 11.

2.06. Ejemplo de un Estudio de Estado Mayor

En las Figuras 2-1 a 2-9 se muestra el desarrollo secuencial de un Estudio de Estado Mayor desde el enunciado del problema hasta las acciones necesarias para el cumplimiento de la Acción Recomendada. Por su parte, las Fig. 2-10 y 2-11 ejemplifican lo referente al análisis y mitigación de riesgos.

EJEMPLO DE SECUENCIA DE PLANEAMIENTO NO OPERATIVO BAJO LA MODALIDAD DE ESTUDIO DE ESTADO MAYOR

PROBLEMA:

Determinar el sistema de Servicio Militar (SM) que mejor se adapte a la realidad nacional, A FIN DE garantizar el adecuado cumplimiento de la Misión Principal y Subsidiarias para las FFAA.

Figura 2-1: Ejemplo de enunciado de un Problema

PROBLEMA:	
Determinar el sistema de servicio militar (SM) que mejor se adapte a la realidad nacional, a fin de garantizar el adecuado cumplimiento de la misión principal y subsidiarias para las FFAA.	
VÍNCULOS: 1. Capacidad Operativa. 2. Modalidad de Incorporación. 3. Aporte Social.	LÍMITES: 1. Edades mínima y máxima: entre 18 y 26 años. 2. El SMO en forma continua o discontinua no debe exceder de 12 meses. 3. El SMV durará 4 años con opción a un solo reenganche (sin exceder los 26 años).
PREGUNTAS IMPLÍCITAS:	
¿Conviene reinstalar el SMO en forma excluyente o combinada con el SMV?	
¿Conviene instalar servicios sociales obligatorios como alternativas al SMO?	
SMO: Servicio Militar Obligatorio	SMV: Servicio Militar Voluntario

Figura 2-2: Deducción de Preguntas Implícitas

ANTES DEL AGRUPAMIENTO DE FACTORES		
VÍNCULOS	FACTORES	CONCLUSIONES (Causa-Efecto)
1 Capacidad Operativa (K3)	Cubrimiento de Unidades de Combate	F1: El elevado grado de adiestramiento que, por su mayor permanencia, alcanzan los soldados con la modalidad de <u>SMV</u> FAVORECE su adecuado desempeño en unidades de combate.
		F2: La gran veteranía derivada del <u>SMV</u> FAVORECE su adecuado desempeño en unidades de combate.
	Participación en Misiones de Paz.	D1: El <u>SMO</u> , aplicado a misiones de imposición de la paz, con alto grado de adiestramiento y riesgo, DIFICULTA la aceptación social del sistema.
		F3: La permanencia en el cuartel de las tropas provenientes del <u>SMO</u> PERMITE cubrir la ausencia de las provenientes del SMV destacadas en misiones de imposición de la paz.
2 Modalidad de incorporación (K1)	Influencia del medio geográfico.	F4: El <u>reclutamiento regional</u> FAVORECE la adaptación al medio geográfico y su modalidad operativa asociada.
	Movilización.	F5: Las facilidades para la convocatoria y readaptación a la zona de operaciones propias del <u>reclutamiento regional</u> FAVORECE la movilización de reservas y su alistamiento para el combate.
	Integración cultural.	F6: El <u>reclutamiento nacional</u> FAVORECE la integración cultural de los conscriptos provenientes de las distintas provincias.
Reclutamiento regional: <i>Los conscriptos cumplen el servicio en unidades próximas a su lugar de origen.</i>		
Reclutamiento nacional: <i>Los conscriptos provenientes de distintas provincias cumplen el servicio en unidades no necesariamente próximas a sus lugares de origen.</i>		
	Relevamiento	F7: La revisación médica practicada a los incorporados mediante <u>SMO</u> , PERMITE

3 Aporte Social (K1)	sanitario	contribuir a la salud de los ciudadanos provenientes de zonas geográficas marginales con graves deficiencias sanitarias.
	Alfabetización.	F8: Las “ escuelas anexas ” de las unidades militares contempladas para el SMO , PERMITEN impartir enseñanza primaria básica a los ciudadanos provenientes de zonas geográficas marginales con escolaridad pobre o nula.
	Servicio Social Compensatorio	F9: El Servicio Social Compensatorio (SSC) como alternativa al SMO para excepciones justificadas al mismo, PERMITE realizar aportes sociales de interés (sanidad, educación, etc.).
	Inclusión Social	F10: El SMO PERMITE ocupar y contener a jóvenes desocupados durante el período de su servicio. D2: La incorporación al SMO de jóvenes marginales (con problemas de adicciones y conducta) DIFICULTA el mantenimiento de la disciplina.
F1 a F10: Factores de Fuerza		D1 y D2: Factores de Debilidad
(k3) y (k1) : Coeficientes de ponderación de los vínculos (Prioridad: Adiestramiento)		

Figura 2-3: Ejemplo de enunciado de Conclusiones.

AGRUPAMIENTO DE FACTORES			
VÍNCULO	FACTOR	CONCLUSIONES	AGRUPAMIENTO
1 Capacidad Operativa (K3)	Cubrimiento de Unidades de Combate	F1: El elevado grado de adiestramiento que, por su mayor permanencia, alcanzan los soldados con la modalidad de SMV FAVORECE su adecuado desempeño en unidades de combate	F1-2: El elevado grado de adiestramiento y veteranía que, por su mayor permanencia, alcanzan los soldados con la modalidad de SMV FAVORECE su adecuado desempeño en unidades de combate
		F2: La gran veteranía derivada del SMV FAVORECE su adecuado desempeño en unidades de combate	
	Participación en Misiones de Paz.	D1: El SMO , aplicado a misiones de imposición DIFICULTA F3: La permanencia en el cuartel PERMITE	No se agrupan factores negativos con positivos.
2 Modalidad de incorporación	Influencia del medio geográfico.	F4: El reclutamiento regional FAVORECE la adaptación	No se agrupan factores con distintos efectos
	Movilización.	F5: Las facilidades para FAVORECE la movilización	

(K1)	Integración cultural.	F6: El <u>reclutamiento nacional</u> FAVORECE la <u>integración</u>	
3 Aporte Social (K1)	Relevamiento sanitario	F7: La revisación médica practicada a los incorporados mediante <u>SMO</u> , PERMITE contribuir a la salud de los <u>ciudadanos provenientes de zonas geográficas marginales</u> con graves deficiencias sanitarias.	F7-8: La revisación médica y el régimen de escuelas anexas propios del SMO PERMITEN mejorar la salud y escolaridad de los <u>ciudadanos provenientes de zonas geográficas marginales</u> .
	Alfabetización.	F8: Las “ escuelas anexas ” de las unidades militares contempladas para el SMO, PERMITEN impartir enseñanza primaria básica a los <u>ciudadanos provenientes de zonas geográficas marginales</u> con escolaridad pobre o nula.	
	Servicio Social Compensatorio (SSC)	F9: El SSC como alternativa al <u>SMO</u> para excepciones justificadas al mismo, PERMITE realizar aportes sociales de interés (sanidad, educación, etc.).	Sin cambios.
	Inclusión Social	F10: El <u>SMO</u> PERMITE.....	D2: La incorporación al <u>SMO</u> DIFICULTA
<p>F1-2: Factor de Fuerza resultante del agrupamiento de F1 y F2. F7-8: Factor de Fuerza resultante del agrupamiento de F7 y F8.</p>			

Figura 2-4: Ejemplo de agrupamiento.

DISCRIMINAR FACTORES DETERMINANTES Y REMANENTES		
LISTA COMPLETA (después de agrupar)	FACTORES DETERMINANTES	FACTORES REMANENTES (No determinantes)
F1-2:	((F12)): El elevado grado.....	
F3:		(F3): La permanencia
F4:	((F4)): El reclutamiento regional....	
F5:	((F5)): Las facilidades para....	
F6:		(F6): El reclutamiento nacional.....
F7-8:		(F7-8): La revisación médica y.....
F9:		(F9): El SSC como.....
F10:		(F10): El SMO PERMITE ocupar...

D1:		(D1): El SMO, aplicado a
D2:	((D2)): La incorporación ...	
(F) : Simple paréntesis para Factores de Fuerza No Determinantes.		
((F) : Doble paréntesis para Factores de Fuerza Determinantes.		
(D) : Simple paréntesis para Factores de Debilidad No Determinantes.		
((D)) : Doble paréntesis para Factores de Debilidad Determinantes.		

Figura 2-5: Factores determinantes y no determinantes.

FACTORES RECTORES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar la capacidad operativa. 2. Favorecer la integración social. 3. Respetar las políticas de género. 4. Considerar alternativas para las excepciones fundadas al servicio militar.

Figura 2-6: Ejemplo de Factores Rectores

ENUNCIADO
Mantener el actual SMV reforzado con un SMO <u>masculino</u> de convocatoria y cumplimiento <u>regional</u> de 4 meses de duración complementado con un Servicio Social Complementario (SSC) de 6 meses de duración (como alternativa del anterior) para cada una de esas regiones.

Figura 2-7: Ejemplo de Enunciado de la Solución

CONCEPTO DE LA SOLUCIÓN	
El SMV (masculino y femenino) será el núcleo del sistema.	
El SMO masculino constará de un <u>Período Inicial Básico</u> (PIB) en el Centro de Reclutamiento Regional (CRR) correspondiente y un <u>Período de Formación Específica</u> (PFE) en Unidades Operativas Regionales (UUOORR).	
El SSC se aplicará dentro de cada región para los convocados que soliciten ser exceptuados del SMO por razones legalmente válidas.	
El nuevo sistema de SM se implementará progresivamente en tres fases, a partir de la Resolución de adoptarlo:	
1ª. FASE: Desarrollo Preliminar. (Año +1)	
<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Designación de las Regiones Nacionales para convocatoria del SMO, de los Centros de reclutamiento Regionales y de las Unidades Operativas Regionales (UU.OO.RR). 1.2. Desarrollo del Período Inicial Básico (PIB) y los Períodos de Formación Específica (PFE), y simultáneamente los programas de Servicio Social Complementario (SSC) y sus puntos de aplicación en cada una de las regiones. 	
2ª.FASE: Transición. (Año +2)	
<ol style="list-style-type: none"> 2.1. Realizar la primera convocatoria a SMO cumpliendo solo el PIB y el SSC derivado de las excepciones. 2.2. Evaluar las experiencias y ajustar el sistema para su funcionamiento completo a partir del año siguiente, con la incorporación de las UU.OO.RR al mismo. 2.3. Comenzar la alimentación de la Base de Datos para la Reserva. 	
3ª.FASE: Funcionamiento Normal (A partir de Año +3)	
<ol style="list-style-type: none"> 3.1. Desarrollar el PIB , PFE y SSA de cada región. 3.2. Supervisar (evaluación y corrección). 3.3. Continuar el desarrollo continuo del Sistema de Reservas. 	

Figura 2-8: Ejemplo de Concepto de la Solución.

ACCIONES NECESARIAS
1. Establecer las Regiones de Convocatoria y sus correspondientes Unidades Operativas Regionales (UU.OO.RR).
2. Desarrollar el Período Inicial Básico y los Períodos de Formación Específica (duración, alcance y contenido).
3. Operacionalizar el Servicio Social Complementario (SSC) para cada Región, con centro de gravedad en los ámbitos sanitario y educativo.
4. Establecer las causas de excepción al SMO, compensables con el SSC.
5. Ajustar el sistema de convocatoria regional de Reservas.

Figura 2-9: Ejemplo de Acciones necesarias.

M					
ATRIZ DE RIESGO					
		SEVERIDAD			
		Catastrófico	Crítico	Marginal	Insignificante
PROBABILIDAD	Muy Alta	E	E	A	M
	Alta	E	A	M	M
	Media	A	A	M	D
	Baja	A	M	M	D
	Nula	M	M	D	D
		IMPACTO			
		E: Extremadamente Alto	A: Alto	M: Moderado	D: Despreciable

Figura 2-10: Matriz de Riesgo (Modelo)

ANÁLISIS Y MITIGACIÓN DEL RIESGO					
Riesgo	Factores que posibilitan este riesgo	Análisis	Medidas Correctivas	Ejecución	Riesgo Remanente
Rechazo social al SMO	1. Antecedentes de abusos.	Probabilidad: Alta	1. Aporte social a los SMO.	1. Relevamiento sanitario del personal SMO.	Probabilidad: Media
	2. Acostumbramiento social a su no ejecución.	Severidad: Crítica	2. Medidas de Conducción para evitar abusos.	2. Alfabetización del personal SMO	Severidad: Marginal
	3. Rechazo social al SMO en misiones de alto riesgo.	Impacto: Alto	2. Difusión de los beneficios sociales para los SMO.	3. Participación de los SMO en apoyo a la comunidad. 4. Concientización de los SMO sobre el deber de defender a la Patria.	Impacto: Moderado
Sigue...	Sigue...	Sigue...	Sigue...	Sigue...	Sigue...

Figura 2-11: Análisis y Mitigación de Riesgo (Modelo)

CAPÍTULO 3

COMISIONES DE ESTUDIO

ÍNDICE

	Pág.
Art. 3.01. Definición.....	3-1
Art. 3.02. Origen de una Comisión de Estudio.....	3-1
Art. 3.03. Autoridades y funciones vinculadas a las Comisiones de Estudio.....	3-1
Art. 3.04. Ventajas y Desventajas del empleo de Comisiones de Estudio.....	3-3
Art. 3.05. Sesiones y Reuniones de Comisiones de Estudio.....	3-3
Art. 3.06. Criterios para la resolución de problemas. Formas y procedimientos de integración.....	3-4
Art. 3.07. El procedimiento colegiado.....	3-4
Art. 3.08. Conclusiones generales sobre las Comisiones de Estudio.....	3-8
Art. 3.09. Documentación vinculada a las Comisiones de Estudio.....	3-8

3.01. Definición

Las Comisiones de Estudio son cuerpos de existencia transitoria, nombrados por autoridad competente para el estudio de determinados asuntos; carecen de autoridad directa, y una vez resuelto el asunto en estudio sus miembros, por intermedio del presidente de la misma elevarán el informe al superior que la constituyó y la comisión quedará de hecho disuelta.

3.02. Origen de una Comisión de Estudio

Una Comisión de Estudio se conforma cuando el problema a resolver supera la especificidad de los integrantes del destino naval asociado al mismo, debiendo recurrirse a expertos externos (militares y/o civiles) para analizar el problema y elevar el informe pertinente a la autoridad que ordenó la conformación de la comisión.

Debe emplearse el método de Comisiones de Estudio solo cuando:

- Los tipos de problemas realmente lo requieran.
- El funcionamiento de la comisión pueda ser racionalmente organizado.

3.03. Autoridades y funciones vinculadas a las Comisiones de Estudio

1. Autoridad que Ordena la constitución de una Comisión de Estudio (AOCE)

Es la Autoridad que decide constituir una Comisión de Estudio para resolver un problema no operativo sobre el que dicha Autoridad tendrá responsabilidad primaria.

El problema tratado por la Comisión de Estudio puede ser parte de la solución de un Estudio de Estado Mayor (Ver Cap.1 / Art.1.03); en este caso la AOE

puede ser la autoridad que ordenó el Estudio de Estado Mayor, o la autoridad responsable de conducir su desarrollo.

Esta autoridad debe:

- Plantear claramente el problema a resolver.
- Seleccionar a los miembros de la comisión no solo por su capacidad individual sino por su disposición para el trabajo en equipo.
- Emitir la Directiva Inicial de Estudio (Ver 3.09.1).

2. Autoridad Responsable del Estudio (Presidente de la Comisión de Estudio)

La Autoridad Responsable de la Comisión de Estudio es el **Presidente** de la Comisión.

Sus funciones son las que se indican:

- Analizar el problema (sin ensayar una solución previa).
- Preparar las reuniones.
- Dirigir las reuniones, facilitando el intercambio de ideas y manteniendo el orden.
- Concluir cada sesión recapitulando los resultados obtenidos, las tareas finalizadas y pendientes (y su correspondiente asignación); y dejar constancia en el Acta correspondiente
- Apreciar los progresos realizados y mejorar los procedimientos empleados.
- Elevar el resultado final a la autoridad que ordenó la constitución de la CDE.

Esta autoridad debe:

- Proveer toda la información disponible.
- Orientar la obtención de nueva información y asignar responsabilidades al respecto.
- Distribuir adecuadamente las tareas y establecer las coordinaciones necesarias.
- Integrar los resultados parciales.
- Consolidar las actas de cada sesión.
- Emitir la Directiva de Estudio con el Programa de Trabajo como anexo. (Ver 3.09.2)

3. Secretario

El Secretario es responsable de:

- Secundar al Presidente.
- Redactar las actas de sesiones.
- Redactar el temario de las sesiones.
- Dirigir la Secretaría.

4. Miembros

Los miembros de la Comisión de Estudio son responsables de:

- Comprender el problema.
- Prepararse adecuadamente para cada sesión (y sus reuniones componentes).
- Participar adecuadamente en el desarrollo del estudio.
- Cumplir los procedimientos de trabajo.

3.04. Ventajas y Desventajas del empleo de Comisiones de Estudio

1. Ventajas:

- Poder de investigación y creación superior.
- Rapidez en el análisis de datos y elaboración de síntesis.
- Seguridad mayor en cuanto a la cobertura completa del problema.

2. Desventajas:

- Afectación a la rapidez de investigación por la lentitud derivada de los procedimientos formales.
- Dificultad para lograr cooperación y posibilidad de generación de problemas de conducción.

3.05. Sesiones y Reuniones de Comisiones de Estudio

1. Sesiones:

Para resolver el problema asignado, la CDE desarrollará una o más sesiones. Por su parte, cada sesión se compondrá de una o más reuniones. La cantidad de sesiones y reuniones componentes dependerá de la complejidad del problema que la CDE debe solucionar. Asimismo, al término de cada sesión deberá labrarse el acta correspondiente (Ver 3.09.3.2).

2. Reuniones:

El desarrollo de cada reunión se ajustará a lo siguiente:

- Apertura por parte del Presidente.
- Aclaración general del temario.
- Precisión del problema a tratar.
- Desarrollo de la **discusión** (conducida pero no inducida por el Presidente).
- Resumen de los resultados obtenidos.
- Cierre por Parte del presidente.

3. Discusiones (aspectos a considerar):

- Hacer sentir a la Comisión que su objetivo inmediato es el establecido en el temario, y su objetivo ulterior es la solución del problema impuesto por la AOCE.

- La discusión debe ser general y no convertirse en un diálogo entre el Presidente y los miembros, o un monólogo de los mismos.
- Debe resumirse y concretarse luego de cada tema discutido.
- Analizar en primer término aquellos temas en los cuales es factible el acuerdo.
- No tratar de resolver en una sola reunión un problema importante y/o complejo.

4. Normas (aspectos que es conveniente respetar):

- Debe reinar el orden y hablar una sola persona a la vez, la que debe sintetizar al máximo y apoyar sus opiniones con argumentos valederos.
- Limitar el tiempo para el uso de la palabra.
- No discutir más de 45 minutos sin hacer una pausa.
- Regular el horario evitando que las discusiones importantes queden truncas.
- Conservar registros visibles del progreso de la discusión (esto facilitará la confección del acta correspondiente).

3.06. Criterios para la resolución de problemas. Formas y Procedimientos de Integración

El problema planteado a una Comisión de Estudio puede resolverse mediante tres criterios: de unidad, de parcialización, o combinado. A su vez, a cada uno de estos criterios le corresponde una de las siguientes formas de integración: por mediación, por compaginación, o mixta. (Ver. Fig. 3-1).

NOTA:

La mínima expresión de un Estudio de Estado Mayor está representada por un estudio que culmina en una sola sesión que se compone de una sola reunión.

3.07. El Procedimiento Colegiado

1. Rol del Presidente, miembros y Secretario en el procedimiento colegiado.

En el sistema colegiado es necesario que el **Secretario** integre y redacte adecuadamente los resultados del trabajo realizado por los miembros de la CDE.

Este sistema debe permitir reflejar en la integración del estudio todos los argumentos y razonamientos efectuados por los **miembros** de la CDE, de manera que permitan al **Presidente** evaluar los elementos de juicio esgrimidos, a fin de extraer conclusiones (que también le serán de utilidad si debe analizar desacuerdos).

El colegio (los **miembros** de la CDE) no adopta resolución ni emite una opinión media o de mayoría.

CRITERIOS (Para buscar la solución)	INTEGRACIÓN DE LOS TRABAJOS	
	FORMAS	PROCEDIMIENTOS
<p><u>Unidad</u></p> <p>Todos los miembros de la comisión trabajan en la solución de un único problema.</p> <p>Se requiere estrecha coordinación.</p>	<p><u>Mediación</u></p> <p>Corresponde al criterio de unidad.</p> <p>Los trabajos para llegar a la solución se integran por mediación.</p>	<p><u>Unitario:</u></p> <p>Una sola persona produce la solución reuniendo y analizando los trabajos parciales, para producir el estudio final completo.</p>
<p><u>Parcialización</u></p> <p>El problema puede subdividirse en varios problemas parciales de menor magnitud que se resuelven en forma simultánea e independiente; y que luego se reúnen para proporcionar la solución integral.</p> <p>En el tratamiento de los problemas parciales no se requiere estrecha coordinación.</p>	<p><u>Compaginación</u></p> <p>La solución se obtiene compaginando problemas parciales.</p>	<p>El procedimiento unitario se emplea en general en la solución de problemas simples.</p> <p><u>Colegiado (*):</u></p> <p>Todos los miembros de la CDE que han participado en el estudio de problemas parciales, cooperan directamente en la elaboración y compaginación del problema en general.</p>
<p><u>Combinado</u></p> <p>El problema puede subdividirse en varios</p>	<p><u>Mediación</u> Y <u>Compaginación</u></p>	<p>La opinión final es del Presidente de la CDE.</p> <p>Este procedimiento es recomendable para solucionar problemas complejos.</p> <p>(*): Oral, escrito o mixto.</p>

Fig. 3-1 Criterios, formas y procedimientos.

2. Tipos de procedimiento colegiado.

El procedimiento colegiado puede ser oral, escrito, o mixto.

2.1 Procedimiento oral:

Todos aquellos a quienes corresponde estudiar una parte del problema realizan su estudio por escrito y lo envían para su lectura a los demás. En posteriores reuniones colegiadas, cada miembro emite opinión sobre el trabajo de los otros.

NOTA:

A veces, en estudios de relativa simplicidad o de suma urgencia, el procedimiento puede ser totalmente oral. En tales casos, cada participante expone los resultados de su estudio y opina sobre las exposiciones de los demás.

2.2. Procedimiento escrito:

Las reuniones son sustituidas por un intercambio de argumentaciones asentadas por escrito. También en estos casos el Secretario efectúa la redacción final del trabajo en base a los argumentos escritos.

2.3. Procedimiento mixto:

Parte de la discusión se realiza por escrito y parte en forma oral, tratando de explotar las ventajas de los procedimientos anteriormente mencionados.

El procedimiento oral es más rápido y ágil que el escrito; mientras que el escrito es más lento pero más meditado.

El procedimiento mixto es recomendable para casos en que la posibilidad de reunión física de los miembros de la CDE es limitada.

2.4. Práctica del procedimiento colegiado oral:

El mecanismo típico del procedimiento colegiado oral es el siguiente:

2.4.1. Ejecución de los trabajos individuales por escrito y en forma independiente.

2.4.2. Intercambio de los trabajos individuales y lectura de los mismos por los integrantes del colegio.

2.4.3. **SESIONES** (compuestas de una o más reuniones):

2.4.3.1. 1ª Sesión:

Se analiza cada uno de los trabajos individuales sucesivamente; para lo cual el **Presidente**:

- Interroga al expositor para que exponga si tiene algo que agregar o corregir.
- Interroga al resto de los participantes del colegio para conocer sus puntos de vista.
- Finalizada cada sesión, cada uno de **los miembros** del colegio se prepara para responder a las argumentaciones hechas por el resto sobre su trabajo particular.

2.4.3.2. 2ª Sesión:

- El **Presidente** vuelve a examinar cada trabajo individual, escuchando la respuesta a las observaciones formuladas en la sesión anterior y luego cualquier nueva argumentación al respecto. Esto para cada uno de los trabajos particulares, y volviendo a repetir el procedimiento, si fuera necesario, hasta que todos los puntos principales del problema hayan sido completamente aclarados.
- El **Secretario**, en base a los trabajos particulares y los resultados de las discusiones desarrolladas en las reuniones de la sesión, redacta el **proyecto del trabajo** completo.
- El proyecto es distribuido y analizado por los participantes.

2.4.3.3. 3ª. Sesión:

- Los **miembros** de la CDE exponen sus observaciones al proyecto, bajo la dirección del **Presidente**, y el Secretario responde a las observaciones.
- Terminada la última reunión de esta sesión, el Secretario redacta el **trabajo completo** en forma definitiva.

NOTA:

Si el trabajo no es de mucha envergadura, las observaciones pueden ser rebatidas directamente en la 1ª. Sesión; asimismo, si las observaciones fueran pocas o de pequeña importancia puede eliminarse la redacción del proyecto, redactando directamente el trabajo final al término de la 2ª. Sesión.

2.5. Práctica del procedimiento colegiado en caso de estudios realizados por subcomisiones:

Puede suceder que un trabajo final deba estar constituido por la integración de trabajos desarrollados por subcomisiones a las cuales se les encargó la redacción de “**trabajos parciales**”.

Se puede emplear en estos casos el mismo mecanismo citado precedentemente considerando a las subcomisiones como un todo único. Pero generalmente, el hecho de que el estudio haya sido asignado a varias subcomisiones es consecuencia de que el trabajo puede ser dividido en partes bien diferenciadas.

2.5.1. Se tendrá en cuenta entonces:

2.5.1.1. Internamente, en cada subcomisión, procedimiento colegiado para la integración del trabajo completo.

2.5.1.2. En el ámbito de la Comisión, procedimiento colegiado para la integración del trabajo completo.

2.5.2. La integración puede tener lugar:

2.5.2.1. Constituyendo un **colegio** con todos los componentes de las subcomisiones.

2.5.2.2. Constituyendo un **colegio de delegados** con un representante de cada subcomisión.

3.08. Conclusiones generales sobre las Comisiones de Estudio

1. Deben ser utilizadas solo para aquellos problemas que no pueden ser eficazmente resueltos en forma individual.
2. Para asegurar la eficacia de una CDE es necesario que:
 - 2.1. La conducción del **Presidente** debe ser firme y estimulante.

- 2.2. Los juicios expresados por los miembros deben contribuir a la armonía y evitar ser motivo de hostilidad y conflicto.
- 2.3. Los vínculos existentes deben permitir el intercambio constructivo de experiencias, ideas, opiniones, etc.
- 2.4. El trabajo es de un equipo y no de individuos independientes.
- 2.5. El trabajo es periódicamente analizado y evaluado a fin de mejorar los procedimientos.
3. Bien conducido, el desempeño de una CDE debe producir, no un compromiso entre dos tendencias dispares, sino la resultante de esfuerzos voluntarios convergentes.
4. La utilización de CDE no disminuye la autoridad de quien la constituye, ni es un medio para compartir o delegar autoridad.
5. La CDE es un instrumento a disposición de la autoridad que la constituye, capaz de ofrecerle un valioso asesoramiento, pero frente a la misma conserva su libertad para seguir o no sus recomendaciones.

3.09. Documentación vinculada a las Comisiones de Estudio

Para preparar la documentación vinculada a las Comisiones de Estudio (CDE) pueden adaptarse varios formularios empleados en los Estudios de Estado Mayor (**Anexos 01, 04, 05, 09, 10 a 11**), mientras que los modelos para las actas de sesiones son exclusivos de las CDE (**Anexos 13 a 15**)

1. Directiva Inicial (de la Autoridad que convoca la Comisión)

Para la **Directiva Inicial** de la Autoridad que Ordena la constitución de una Comisión de Estudio (AOCE), adaptar el formulario de **Anexo 01**.

2. Directiva de Estudio (del Presidente de la Comisión)

Para la **Directiva de Estudio** del Presidente de la Comisión de Estudio, adaptar el formulario de **Anexo 04**.

Para el **Programa de Trabajo** (Anexo a la Directiva de Estudio), adaptar el formulario de **Anexo 05**.

Los principales ítems sobre los que se estructura el programa de trabajo corresponden a las fechas de confección de las actas al término de cada sesión, y a la fecha de confección y elevación del informe final a la AOCE.

3. Informe Final de la Comisión de Estudio

3.1. Cuerpo del Estudio:

El formato del informe final se muestra en el **Anexo 16**.

3.2. Actas de sesiones:

Se confecciona un acta al término de cada sesión. Habrá por lo tanto un **acta inicial** correspondiente a la primera sesión, un **acta final** al cierre de la última sesión, y las **actas** correspondientes a las **sesiones intermedias**.

El formato para cada una de ellas se muestra en los **Anexos 13,14 y15**.

En lo referente a los **desacuerdos**, cabe señalar que:

- En el acta de la primera sesión se asientan los desacuerdos (y fundamentos); en las actas subsiguientes se asientan los desacuerdos de la sesión anterior que no hayan sido solucionados y los nuevos que hayan surgido con sus correspondientes fundamentos.
- En el acta final se registran los desacuerdos remanentes; Los fundamentos y posterior análisis por el Presidente de la Comisión de Estudios se registrará en las planillas del **Anexos 09,10 y11**.
- En caso de no haber desacuerdos se emplea únicamente la planilla de **Anexo 09**, dejando constancia en ella de la no existencia de desacuerdos.

ANEXO 01**DIRECTIVA INICIAL DE LA AUTORIDAD QUE ORDENA EL ESTUDIO
(2.03-2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
Autoridad que Ordena el Estudio
Autoridad Responsable del Estudio
Lugar y fecha.....**TÍTULO DEL ESTUDIO:.....****DIRECTIVA INICIAL DE LA AUTORIDAD QUE ORDENA EL ESTUDIO****REFERENCIAS:**

Las del Cuerpo del Estudio.

1. PROBLEMA**2. INFORMACIÓN RELACIONADA**

Información sobre su localización y forma de obtenerla.

3. ASIGNACIÓN PRELIMINAR DE PERSONAL

Si difiere de la plana mayor orgánica.

4. VISUALIZACIÓN DEL CONTEXTO DEL PROBLEMA**4.1. Implicancias en tiempo.**

4.1.1. Fechas límite.

4.1.2. Tiempo disponible.

4.2. Implicancias en recursos.

4.2.1. Recursos Humanos.

4.2.2. Recursos Materiales.

5. VÍNCULOS Y LÍMITES (a)**5.1. Vínculos.****5.2. Límites.****4. SUPOSICIONES (a)****5. PREGUNTAS IMPLÍCITAS (a)****6. FACTORES RECTORES (a)**

7. RECOMENDACIONES AL EQUIPO DE PLANEAMIENTO

8. REQUERIMIENTOS DE INFORMACION

8.1. Información Disponible.

8.2. Fuentes de Información.

8.3. Requerimientos de Información.

(a): La Autoridad que Ordena el Estudio puede obviar algunos o todos estos párrafos, pero el Equipo de Planeamiento / Estado Mayor deberá desarrollarlos, pudiendo completar los que la Autoridad que Ordena el Estudio haya establecido.

.....
Autoridad que Ordena el Estudio

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 02**INFORMACIÓN BÁSICA
(2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
Autoridad que Ordena el Estudio
Autoridad Responsable del Estudio
Lugar y fecha.....**TÍTULO DEL ESTUDIO:.....****ANEXO ALFA:****INFORMACIÓN BÁSICA****REFERENCIAS:**

Las del Cuerpo del Estudio.

1. HISTORIA DE L PROBLEMA**1.1. Causas que generaron el problema.****1.1. Síntesis de Estudios Anteriores.**

1.1.1. Estudio de Estado Mayor N°.....(Referencia reglamentaria).

1.1.1.1. Acción Recomendada.

1.1.1.2. Concepto de la Acción Recomendada (de ser necesario).

1.1.1.3. Ventajas y Desventajas.

1.1.2. Estudio de Estado Mayor N°.....(Referencia reglamentaria).

1.1.2.1. Acción Recomendada.

1.1.2.2.. Concepto de la Acción Recomendada (de ser necesario).

1.1.2.3. Ventajas y Desventajas.

2. NUEVA INFORMACIÓN DE INTERÉS**2.1.****2.2.****2.X.****3. CONCLUSIONES****3.1.**

3.2.

3.X.

.....
Autoridad Responsable del Estudio

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 03**DIRECTIVA DE ESTUDIO
(2.03-2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
Autoridad que Ordena el Estudio
Autoridad Responsable del Estudio
Lugar y fecha.....**TÍTULO DEL ESTUDIO:.....****ANEXO ALFA:****DIRECTIVA DE ESTUDIO****REFERENCIAS:**

Las del Cuerpo del Estudio.

0. ORGANIZACIÓN**1. PROBLEMA****2. INFORMACIÓN BÁSICA****3. VÍNCULOS Y LÍMITES****3.1. Vínculos**

3.1.1. Establecidos por la Autoridad que Ordena el Estudio.

3.1. 2. Establecidos por la Autoridad Responsable del Estudio.

3.2. Límites

3.2.1. Establecidos por la Autoridad que Ordena el Estudio.

3.2. 2. Establecidos por la Autoridad Responsable del Estudio.

4. SUPOSICIONES**4.1. Establecidas por la Autoridad que Ordena el Estudio..****4.1. Establecidas por la Autoridad Responsable del Estudio.****5. PREGUNTAS IMPLÍCITAS.****5.1. Establecidas por la Autoridad que Ordena el Estudio.****5.2. Establecidas por la Autoridad Responsable del Estudio.**

6. FACTORES RECTORES

6.1. Establecidos por la Autoridad que Ordena el Estudio.

6.2. Establecidos por la Autoridad Responsable del Estudio .

7. TAREAS

7.1. Explícitas

7.2. Implícitas

7.3. Esenciales

8. INSTRUCCIONES DE COORDINACIÓN

9. PROGRAMA DE TRABAJO

Ver Apéndice 01.

.....
Autoridad Responsable del Estudio

APÉNDICES:

01: Programa de Trabajo

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 04**PROGRAMA DE TRABAJO
(2.03)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
 Autoridad que Ordena el Estudio
 Autoridad Responsable del Estudio
 Lugar y fecha.....

TÍTULO DEL ESTUDIO:.....**APÉNDICE 01 ALANEXO ALFA:****PROGRAMA DE TRABAJO DE LA DIRECTIVA DE ESTUDIO****REFERENCIAS:** Las del Cuerpo del Estudio.

N°	Tarea / Actividad (incluye exposiciones)	Inicia (GFH)	Finaliza (GFH)	Lugares de Reunión	Responsable	Observaciones
1						
2						
Cont...						

.....
Autoridad Responsable del Estudio

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 05

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA SITUACIÓN
(2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
 Autoridad que Ordena el Estudio
 Autoridad Responsable del Estudio
 Lugar y fecha.....

TÍTULO DEL ESTUDIO:.....

ANEXO BRAVO:

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA SITUACIÓN

REFERENCIAS:

Las del Cuerpo del Estudio.

PASO 1		PASO 2		PASO 3	
VÍNCULOS	FACTORES (expresión simple)	CONCLUSIONES (causa-efecto)		AGRUPAMIENTO (mismo efecto)	
		FUERZA	DEBILIDAD	FUERZA	DEBILIDAD
Vínculo 1	Factor 1	(Permite/facilita) (F1)	(Impide/Dificulta) (D1)	(Permite/facilita) (F1)	(Impide/Dificulta) (D1)
	Factor 2	(Permite/facilita) (F2)	(Impide/Dificulta) (D2)	(Permite/facilita) (F2)	(Impide/Dificulta) (D2)
Vínculo 2	Factor 3	(Permite/facilita) (F3)	(Impide/Dificulta) (D3)	(Permite/facilita) (F3-4)	(Impide/Dificulta) (D3-4)
	Factor 4	(Permite/facilita) (F4)	(Impide/Dificulta) (D4)		
Vínculo 3	Factor 5	(Permite/facilita) (F5)	(Impide/Dificulta) (D5)	(Permite/facilita) (F5-6)	(Impide/Dificulta) (D5-6)
	Factor 6	(Permite/facilita) (F6)	(Impide/Dificulta) (D6)		
	Factor 7	(Permite/facilita) (F7)	(Impide/Dificulta) (D7)	(Permite/facilita) (F7)	(Impide/Dificulta) (D7)
Vínculo x	Cont.....	Cont.....		Cont.....	

Agrupar factores provenientes de un mismo vínculo b) En caso de duda, no agrupar.

PASO 4	
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES y NO DETERMINANTES	
FUERZA	DEBILIDAD
(Permite/facilita) (F1)	(Impide/Dificulta) (D1)
(Permite/facilita) ((F2))	(Impide/Dificulta) (D2)
(Permite/facilita) (F3-4)	(Impide/Dificulta) (D3-4)
(Permite/facilita) (F5-6)	(Impide/Dificulta) ((D5-6))
(Permite/facilita) ((F7))	(Impide/Dificulta) (D7)
Cont.....	Cont.....

-El doble paréntesis identifica a los factores determinantes de fuerza o debilidad ((F)) / ((D))
 -Un factor que surge de un agrupamiento, no necesariamente será determinante.
(F3-4): Se agruparon los factores (F3) y (F4), generando un nuevo factor no determinante
((D5-6)): Se agruparon los factores (D5) y (D6), obteniendo un nuevo factor considerado determinante

PASO 5				
DETERMINACIÓN DE COEFICIENTES DE PONDERACIÓN				
VÍNCULOS	FACTORES NO DETERMINANTES		FACTORES DETERMINANTES	
Pueden estar ponderados o no	(FUERZA)	(DEBILIDAD)	((FUERZA))	((DEBILIDAD))
	Facilita: Coef.1	Dificulta: Coef.1	Facilita: Coef.3	Dificulta: Coef.3
	Permite: Coef.2	Impide: Coef.2	Permite: Coef.4	Impide: Coef.4
	La valoración de los coeficientes es indicativa. Cada EM puede adoptar la propia, marcando la importancia relativa entre factores, según su criterio.			

PASO 6	
CONVALIDACIÓN DE FACTORES RECTORES	
IMPUESTOS EN LA DIRECTIVA DE ESTUDIO (DE)	INCORPORADOS POR EL E.M (EM)
DE 1:	EM 1:
DE 2:	EM 2:
DE x:	EM x:
Cont.....	Cont.....

.....
Autoridad Responsable del Estudio

DISTRIBUCION:
Según Cuerpo del Estudio

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 06

**DESARROLLO DE POSIBLES SOLUCIONES
(2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----

Autoridad que Ordena el Estudio

Autoridad Responsable del Estudio

Lugar y fecha.....

TÍTULO DEL ESTUDIO:.....

ANEXO CHARLIE:

DESARROLLO DE POSIBLES SOLUCIONES

REFERENCIAS:

Las del Cuerpo del Estudio.

SOLUCIÓN N°.....

4.1. Enunciado.

4.2. Concepto de la Solución.

4.3. Posibles Acciones Necesarias (si corresponde).

4.4. Mitigación del Riesgo

4.5. Validación.

4.5.1. Factores Rectores.

4.5.2. Aptitud .

4.5.3. Factibilidad.

4.5.4. Aceptabilidad (incluye 4.4).

4.4.5. Diferenciación.

4.4.6. Integridad,

.....
Autoridad Responsable del Estudio

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 07

**COMPARACIÓN Y SELECCIÓN
(2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia Nº:-----
 Autoridad que Ordena el Estudio
 Autoridad Responsable del Estudio
 Lugar y fecha.....

TÍTULO DEL ESTUDIO:.....

ANEXO DELTA:

COMPARACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES

REFERENCIAS:

Las del Cuerpo del Estudio.

Tabla 1

COMPARACIÓN CUALITATIVA												
ÍTEM	SOLUCIÓN 1				SOLUCIÓN 2				SOLUCIÓN 3			
Preguntas Implícitas	Respuesta a las Preguntas Implícitas											
1.....	ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA			
x.....	ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA			
Criterios Evaluación	Respuesta a los Criterios de Evaluación											
1.....	ALTA / MEDIA / BAJA/NULA				ALTA / MEDIA / BAJA/NULA				ALTA / MEDIA / BAJA/NULA			
x.....	ALTA / MEDIA / BAJA/NULA				ALTA / MEDIA / BAJA/NULA				ALTA / MEDIA / BAJA/NULA			
Riesgo Remanente	E	H	M	L	E	H	M	L	E	H	M	L
VALIDACION	E: Extremadamente Alto /// H: Alto /// M: Moderado /// D: Despreciable											
Aptitud	SI / NO				SI / NO				SI / NO			
Factibilidad	ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA			
Aceptabilidad	ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA			
Integridad	TOTAL / PARCIAL				TOTAL / PARCIAL				TOTAL / PARCIAL			
Diferenciación	ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA				ALTA / MEDIA / BAJA / NULA			

Tabla 2

COMPARACIÓN CUANTITATIVA						
VÍNCULO	SOLUCIÓN 1		SOLUCIÓN 2		SOLUCIÓN 3	
	FUERZA	DEBILIDAD	FUERZA	DEBILIDAD	FUERZA	DEBILIDAD
Vínculo 1 (Cp)	(F1)	(D2)	((F2))	((D5.6))	((F2)) (F3.4)	(D7)
Vínculo 2 (Cp)	(F3.4)	(D1)	(F1) (F5.6)	(D7)	(F5.6)	(D2)
Vínculo 3 (Cp)	((F7))	(D3.4)	(F3.4)	(D3.4)	(F1)	(D3.4)
SUBTOTAL	X Pts.	Y Pts.	X Pts.	Y Pts.	X Pts.	Y Pts.
TOTAL	X-Y Pts.		X-Y Pts.		X-Y Pts.	

Cp: Coeficiente de ponderación.

Tabla 3

SÍNTESIS DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS		
<i>Enunciado escrito que sintetiza y complementa lo indicado en Tablas 1 y 2 // No se expresa en términos de "causa-efecto"</i>		
<i>Destacar el caso de factores que teniendo el mismo valor (coeficiente), tienen mayor impacto en una solución particular.</i>		
SOL.	VENTAJAS	DESVENTAJAS
N°1		
N°2		
N°3		

RECOMENDACIÓN A LA AUTORIDAD QUE ORDENA EL ESTUDIO

Nombrar la solución (o combinación de soluciones) que se recomienda adoptar. El detalle se desarrollará en el Anexo específico.

.....
Autoridad Responsable del Estudio

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 08

**ACCIÓN RECOMENDADA: CONCEPTO Y ACCIONES NECESARIAS
(2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
Autoridad que Ordena el Estudio
Autoridad Responsable del Estudio
Lugar y fecha.....

TÍTULO DEL ESTUDIO:.....

ANEXO ECHO:

ACCIÓN RECOMENDADA: CONCEPTO Y ACCIONES NECESARIAS

REFERENCIAS:

Las del Cuerpo del Estudio.

1. CONCEPTO DE LA ACCIÓN RECOMENDADA

1.1. Enunciado General

1.2. Fases.

2. ACCIONES NECESARIAS PARA EL LOGRO DE LA SOLUCIÓN

2.1.....

2.2.....

2. X.....

.....
Autoridad Responsable del Estudio

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 09

**ACUERDOS Y DESACUERDOS
(2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
 Autoridad que Ordena el Estudio
 Autoridad Responsable del Estudio
 Lugar y fecha.....

TÍTULO DEL ESTUDIO:.....

ANEXO FOXTROT:

ACUERDOS Y DESACUERDOS

REFERENCIAS:

Las del Cuerpo del Estudio.

ACUERDO			TEMA DEL DESACUERDO (Referido a la Acción Recomendada)	APELLIDO Y NOMBRE	AREA DE EM	FIRMA
Total	Nulo	Parcial				

.....
Autoridad Responsable del Estudio

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 10

**RAZÓN DE LOS DESACUERDOS
(2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
 Autoridad que Ordena el Estudio
 Autoridad Responsable del Estudio
 Lugar y fecha.....

TÍTULO DEL ESTUDIO:.....

ANEXO GOLF:

RAZÓN DE LOS DESACUERDOS

REFERENCIAS:

Las del Cuerpo del Estudio.

DESACUERDO N°....

TEMA DEL DESACUERDO (Referido a la Acción Recomendada)		
FUNDAMENTOS DEL DESACUERDO		
1) 2) x)		
PROPUESTA (opcional)		
APELLIDO Y NOMBRE	ÁREA DE EM	FIRMA

DESACUERDO N°.....

TEMA DEL DESACUERDO (Referido a la Acción Recomendada)		
FUNDAMENTOS DEL DESACUERDO		
1) 2) x)		
PROPUESTA (opcional)		
APELLIDO Y NOMBRE	ÁREA DE EM	FIRMA

.....
Autoridad Responsable del Estudio

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 11

**ANÁLISIS DE LOS DESACUERDOS
(2.05)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
 Autoridad que Ordena el Estudio
 Autoridad Responsable del Estudio
 Lugar y fecha.....

TÍTULO DEL ESTUDIO:.....

ANEXO HOTEL:

ANÁLISIS DE LOS DESACUERDOS

REFERENCIAS:

Las del Cuerpo del Estudio.

DESACUERDO N°.....

TEMA DEL DESACUERDO (Referido a la Acción Recomendada)
ANÁLISIS Y OPINIÓN DE LA AUTORIDAD RESPONSABLE
1) 2) 3) x)

DESACUERDO N°.....

TEMA DEL DESACUERDO (Referido a la Acción Recomendada)
ANÁLISIS Y OPINIÓN DE LA AUTORIDAD RESPONSABLE
1) 2) 3) x)

OPINIÓN FINAL Y CONCLUSIONES SOBRE TODOS LOS DESACUERDOS (de la Autoridad Responsable)
1) 2) 3) x)

.....
Autoridad Responsable del Estudio

DISTRIBUCION:
 Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 12**ESTUDIO DE ESTADO MAYOR (MODELO)
(2.04)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
Autoridad que Ordena el Estudio
Autoridad Responsable del Estudio
Lugar y fecha.....**TÍTULO DEL ESTUDIO:.....****REFERENCIAS:**

Las del Cuerpo del Estudio.

0. ORGANIZACIÓN**1. PROBLEMA****2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA****2.1. Información Básica (Ver Anexo ALFA)**

- 2.1. 1. Historia del Problema,
 - 2.1.1.1. Causas que generaron el problema
 - 2.1.1.2. Síntesis de Estudios anteriores
- 2.1.2. Nueva Información de Interés
- 2.1.3. Conclusiones.

2.2. Vínculos y Límites

- 2.2.1. Vínculos.
 - 2.2.1.1. Establecidos por la Autoridad que Ordena el Estudio.
 - 2.2.1.2. Establecidos por la Autoridad Responsable del Estudio.
- 2.2.2. Límites.
 - 2.2.2.1. Establecidos por la Autoridad que Ordena el Estudio.
 - 2.2.2. 2. Establecidos por la Autoridad Responsable del Estudio.

2.3. Suposiciones.**2.4. Preguntas implícitas.**

- 2.4.1. Establecidas por la Autoridad que Ordena el Estudio.
- 2.4.2. Establecidas por la Autoridad Responsable del Estudio.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (Ver Anexo BRAVO)

3.1. Factores que influyen en la solución.

3.2. Conclusiones relativas a su influencia.

3.3. Agrupamiento de factores (cuando sea factible).

3.4. Identificación de “factores determinantes”.

3.5. Determinación de coeficientes de ponderación (para vínculos y factores).

3.6. Convalidación de factores rectores. (para vínculos y factores).

3.6.1. Establecidos por la Autoridad que Ordena el Estudio.

3.6.2. Establecidos por la Autoridad Responsable del Estudio.

4. DESARROLLO DE POSIBLES SOLUCIONES (Ver Anexo CHARLIE)

4.1. Enunciado.

4.2. Concepto.

4.3. Posibles Acciones Necesarias (si corresponde).

4.4. Mitigación del Riesgo

4.5. Validación.

4.5.1. Factores Rectores.

4.5.2. Aptitud,

4.5.3. Factibilidad.

4.5.4. Aceptabilidad (incluye 4.4).

4.4.5. Diferenciación.

4.4.6. Integridad.

5. COMPARACIÓN Y SELECCIÓN (Ver Anexo DELTA)

5.1. Determinación de los Criterios de Evaluación.

5.2. Comparación de Posibles Soluciones.

5.2.1. Comparación Cualitativa.

5.2.2. Comparación Cuantitativa.

5.3. Síntesis de ventajas y desventajas de cada Solución.

5.4. Selección de la Mejor Solución.

6. ACCIÓN RECOMENDADA (Ver Anexo ECHO)

6.1. Enunciado General.

6.2. Concepto de la Acción Recomendada..

6.3. Acciones Necesarias (para el logro de la solución).

7. ACUERDOS, DESACUERDOS Y ANÁLISIS

6.1. Acuerdos (Ver Anexo FOXTROT)

6.2. Razón y Análisis de los Desacuerdos (Ver Anexos GOLF y HOTEL)

Solo si hay desacuerdos.

.....
Autoridad Responsable del Estudio

ANEXOS:

- ALFA: Información Básica.
- BRAVO: Análisis de los Factores de la Situación.
- CHARLIE: Posibles Soluciones.
- DELTA: Comparación y Selección.
- ECHO: Acción Recomendada (Concepto y Acciones Necesarias).
- FOXTROT: Acuerdos y Desacuerdos.
- GOLF: Razón de los Desacuerdos (si corresponde)
- HOTEL: Análisis de los Desacuerdos (si corresponde)

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

RESOLUCIÓN DE LA AUTORIDAD QUE ORDENÓ EL ESTUDIO
(Colocar X en la alternativa correcta)

- APROBADO:**
Entra en vigencia a partir de.....
- APROBADO PARCIALMENTE:**
Corregir las partes observadas antes de
- DESAPROBADO:**
Repetir el Estudio y volver a elevarlo antes de.....

.....
Autoridad que Ordenó el Estudio

ANEXO 13**ACTA INICIAL
(3.09)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
 Autoridad que ordena la Comisión de Estudio
 Presidente de la Comisión de Estudio
 Lugar y fecha.....

COMISIÓN DE ESTUDIO R/ “ (Tema del Estudio)”**ANEXO :.....ACTA N°.....SESIÓN N° 1****REFERENCIAS:**

- a).....
 b).....
 x).....

0. ORGANIZACIÓN

(Ratifica o rectifica la de la Directiva de Estudio)

1. TEMARIO DE LA 1ª SESIÓN

- 1.1.....
 1.2.
 1. x.....

2. PUNTOS DETERMINANTES DE LA DISCUSIÓN

- 2.1.
 2.2.
 2. x.

3. ASPECTOS DEFINIDOS Y FUNDAMENTOS

- 3.1.
 3.2.
 3. x.

4. ASPECTOS PENDIENTES

- 4.1. XXX.
 4.2. XXX
 4. x.

5. DESACUERDOS Y FUNDAMENTOS

- 5.1.
 5.2.
 5. x.

6. OBSERVACIONES Y/O CONCLUSIONES PARCIALES

- 6.1.
- 6.2.
- 6. x.

.....
Presidente de la Comisión de Estudio

AGREGADOS:

- 01).....
- 02).....
- 0x).....

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 14

**ACTA INTERMEDIA
(3.09)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
Autoridad que ordena la Comisión de Estudio
Presidente de la Comisión de Estudio
Lugar y fecha.....

COMISIÓN DE ESTUDIO R/ “ (Tema del Estudio)”

ANEXO:.....ACTA N°..... SESIÓN N°.....

REFERENCIAS:

- a).....
- b).....
- x).....

0. ORGANIZACIÓN

(Ratifica o rectifica la de la Directiva de Estudio)

1. TEMARIO DE LA Xª SESIÓN

- 1.1.....
- 1.2.
- 1. x.....

2. PUNTOS DETERMINANTES DE LA DISCUSIÓN

- 2.1.
- 2.2.
- 2. x.

3. ASPECTOS DEFINIDOS Y FUNDAMENTOS

- 3.1.
- 3.2.
- 3. x.

4. ASPECTOS PENDIENTES

- 4.1. XXX.
- 4.2. XXX
- 4. x.

5. DESACUERDOS Y FUNDAMENTOS

5.1. Pendientes de la sesión anterior.

- 5.1.1.....
- 5.1.x.....

5.2. Nuevos desacuerdos

5.2.1.....

5. 2.x.....

6. OBSERVACIONES Y/O CONCLUSIONES PARCIALES

6.1.

6.2.

6. x.

.....
Presidente de la Comisión de Estudio

AGREGADOS:

01).....

02).....

0x).....

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 15

**ACTA FINAL
(3.09)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
Autoridad que ordena la Comisión de Estudio
Presidente de la Comisión de Estudio
Lugar y fecha.....

COMISIÓN DE ESTUDIO R/ “ (Tema del Estudio)”

ANEXOACTA N° SESIÓN N° (Final)

REFERENCIAS:

- a).....
- b).....
- x).....

0. ORGANIZACIÓN

(Ratifica o rectifica la de la Directiva de Estudio)

1. TEMARIO DE LA Xª SESIÓN

- 1.1.....
- 1.2.
- 1. x.....

2. PUNTOS DETERMINANTES DE LA DISCUSIÓN

- 2.1.
- 2.2.
- 2. x.

3. ASPECTOS DEFINIDOS Y FUNDAMENTOS

- 3.1.
- 3.2.
- 3. x.

4. ASPECTOS PENDIENTES

- 4.1.
- 4.2.....
- 4. x.

5. DESACUERDOS REMANENTES

(Enumeración para su asiento en las planillas indicadas en el Cap.2; Anexos 09,10 y 11)

- 5.1.
- 5.2.
- 5. x.

6. OBSERVACIONES Y/O CONCLUSIONES PARCIALES

- 6.1.
- 6.2.
- 6. x.

.....
Presidente de la Comisión de Estudio

AGREGADOS:

- 01).....
- 02).....
- 0x).....

DISTRIBUCION:

Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:

.....
Ayudante Secretario

ANEXO 16

**INFORME FINAL DE LA COMISIÓN DE ESTUDIO
(3.09)**

(Clasificación de Seguridad)

Copia N°:-----
Autoridad que ordena la Comisión de Estudio
Presidente de la Comisión de Estudio
Lugar y fecha.....

COMISIÓN DE ESTUDIO R/ “ (Tema del Estudio)”

INFORME FINAL

REFERENCIAS:

- a).....
- b).....
- x).....

0. ORGANIZACIÓN

(Ratifica o rectifica la de la Directiva de Estudio)

1. TEXTO DEL INFORME

- 1.1.....
- 1.2.
- 1. x.....

2. CONCLUSIONES

- 2.1.
- 2.2.
- 2. x.

3. ACCIÓN RECOMENDADA

- 3.1.
- 3.2.
- 3. x.

.....
Presidente de la Comisión de Estudio

ANEXOS:

- 01) ALFA: Directiva de Estudio.
- 02) BRAVO: Acta de la Primera Sesión.
- 0x).....: Actas Intermedias.
- 0x).....: Acta Final.
- 0x) Acuerdos y Desacuerdos.
- 0x) Razón de los Desacuerdos.
- 0x) Análisis de los Desacuerdos.

DISTRIBUCION: Según Cuerpo del Estudio.

AUTENTICACION:
Ayudante Secretario

ANEXO 17**GLOSARIO
(Capítulos 1-2-3)****1. DEFINICIONES.****- Actas de sesiones (de una Comisión de Estudio).**

Es el documento que refleja el resultado de cada una de las sesiones componentes del estudio realizado por una Comisión de Estudios. (Ver Anexos 13, 14 y 15).

- Acción Recomendada.

Es el enunciado de la solución (párrafo general y concepto) y las acciones necesarias para su logro. Se consolida a partir de la Mejor Solución surgida de la comparación de soluciones.

- Aceptabilidad (Validación de una solución).

Prueba de validación de una solución estructurada en base a las siguientes preguntas: ¿Los beneficios de la solución justifican los costos en recursos humanos y materiales? ¿Es alta la probabilidad de fracaso? ¿El riesgo puede ser reducido a valores razonables? ¿El éxito de la solución es sostenible en el mediano/largo plazo? ¿Puede generar a futuro más problemas de los que pretende solucionar?

- Agrupamiento de Factores.

Acción de agrupar factores (normalmente dos) desprendidos de un mismo vínculo, a fin de reducir el número de factores del problema. Se pueden agrupar factores que teniendo diferentes causas, tienen el mismo efecto (Ver "Conclusiones").

- Aptitud (Validación de una solución).

Prueba de validación de una solución estructurada en base a las siguientes preguntas: ¿Permite la Solución resolver el Problema? ¿Responde positivamente a las "preguntas implícitas"? ¿Respetan los "factores rectores"?

- Autoridad que Ordena el Estudio (AOE).

1) En un Estudio de Estado Mayor, es la Autoridad que decide resolver un problema no operativo (cuya complejidad lo justifique) mediante este método. Normalmente se corresponde con el cargo de Comandante, Director o Jefe.

2) En las Comisiones de Estudio es la Autoridad que decide convocar a un equipo de expertos para que resuelvan un problema no operativo sobre el que dicha Autoridad tendrá responsabilidad primaria.

- Autoridad Responsable del Estudio (ARE).

1) En un Estudio de Estado Mayor, es la Autoridad que conduce el estudio y es responsable de la presentación del documento a la autoridad que lo ordenó. Normalmente se corresponde con el cargo de Segundo Comandante/ Jefe de Estado Mayor, Sub-Director o Sub-Jefe- 2) En las Comisiones de Estudio es la Autoridad que ejerce la función de Presidente de la Comisión.

- Coeficientes de ponderación

En la comparación cuantitativa de soluciones, son coeficientes numéricos aplicados a los vínculos y factores (determinantes y no determinantes), para establecer el valor relativo entre ellos.

- Comisiones de Estudio (CDE).

Son cuerpos de existencia transitoria, nombrados por autoridad competente para el estudio de determinados asuntos; carecen de autoridad directa, y una vez resuelto el asunto en estudio sus miembros, por intermedio del presidente de la misma elevarán el informe al superior que la constituyó y la comisión quedará de hecho disuelta.

- Comparación cualitativa

Comparación de soluciones en función de los "criterios de evaluación", "riesgo remanente" y "pruebas de validación", empleando calificaciones conceptuales para cada uno de ellos.

- Comparación cuantitativa

Comparación de soluciones en función de los "factores determinantes y "remanentes" y sus "vínculos", empleando calificaciones numéricas (Ver "Coeficientes de Ponderación").

- Conclusiones.

Son factores que, analizados en el contexto del problema, se expresan en términos de "causa-efecto" (Ver "Factores").

- Criterios de evaluación.

En un Estudio de Estado Mayor, son estándares utilizados por el Equipo de Planeamiento durante la comparación de las posibles soluciones, facilitando la identificación de las ventajas y desventajas de cada una de ellas y la posterior recomendación a la Autoridad que Ordenó el Estudio, para que ésta adopte una decisión. Se determinan a partir de los "factores rectores" (pueden coincidir con estos). Los criterios de evaluación deben consolidarse antes de iniciar la comparación de soluciones.

- Diferenciación (Validación de una solución).

Prueba de validación de una solución estructurada en base a la siguiente pregunta: ¿Es la Solución suficientemente diferente a las otras como para diferenciar clara y comparativamente las ventajas y desventajas?

- Directiva de Estudio (DDE).

Documento confeccionado por la Autoridad Responsable del Estudio (AOE) en base a la Directiva Inicial de la Autoridad que Ordena el Estudio (AOE), y a la Información básica disponible (Ver Anexo 02). Contiene como Anexo el Programa de Trabajo al que deber ajustarse el EP para completar el Estudio en el tiempo establecido. Equivale a la Directiva de Planeamiento (DIPLA) en el planeamiento operativo.

- Directiva Inicial (DI).

Directiva emitida por la Autoridad que Ordena un estudio de estado mayor al inicio del proceso de planeamiento, para orientar el trabajo del Equipo de Planeamiento hasta la emisión de la DDE. Equivale a la Orientación Inicial en el planeamiento operativo.

- Equipo de Planeamiento (EP).

Denominación genérica que comprende a un estado mayor (EM) con/sin estado mayor especial (EME) y/o representantes de otros destinos que se incorporan al equipo de planeamiento durante el tiempo que dure el desarrollo del estudio.

- Estudio de Estado Mayor (EEM).

Método preestablecido para encarar la solución de problemas militares de carácter no operativo, y que están dentro de las competencias del destino que habrá de solucionarlos. Por extensión se denomina Estudio de Estado Mayor al documento resultante.

- Factibilidad (Validación de una solución).

Prueba de validación de una solución estructurada en base a la siguiente pregunta: ¿Es factible la solución considerando el contexto, el tiempo disponible para implementarla y los recursos humanos y materiales necesarios y disponibles?

- Factores.

Elementos que tienen influencia en la solución del Problema. Se deducen principalmente a partir de los vínculos y se enuncian sin analizarlos.

- Factores Determinantes.

Factores decisivos para la solución del problema.

- Factores Rectores.

En el contexto de un Estudio de Estado Mayor, son aquellos aspectos que la Autoridad que Ordena y/o Conduce el estudio aprecia/n que son críticos para la solución del Problema. Estarán incluidos en la Directiva de Estudio y serán la base para determinar los "criterios de evaluación" durante la comparación de las posibles soluciones.

- Factores Remanentes.

Factores no decisivos para la solución del problema, que no ameritaron ser considerados "determinantes" pero que se aprecia serán de utilidad en la comparación de soluciones.

- Informe Final (de una Comisión de Estudio).

Es el documento que contiene las actas de sesiones, el tratamiento de los desacuerdos, y la acción recomendada para solucionar el problema planteado (Ver Anexo 16).

- Integridad (Validación de una solución).

Prueba de validación de una solución estructurada en base a la siguiente pregunta: ¿Está la Solución completa? –*Qué-Quién-Cuando-Dónde-Cómo-Por Qué-*

- Límites.

Encuadran el campo del estudio, evitando la dispersión del esfuerzo de planeamiento en aspectos irrelevantes respecto del problema a solucionar.

- Mejor Solución

Finalizada la comparación, es la solución adoptada por la Autoridad que Ordena el Estudio. Puede ser una de las soluciones comparadas, o una nueva surgida de la combinación de dos o más soluciones (maximizando fortalezas y minimizando debilidades).

- Problema.

Párrafo de un Estudio de Estado Mayor en el que se expresa que se desea obtener y para que. Normalmente se expresa en términos de tarea/s y propósito (al igual que en el planeamiento operativo).

- Preguntas Implícitas.

Interrogantes a los que la solución debe dar respuesta, de acuerdo al enunciado del problema y a los vínculos y límites.

- Reuniones (de una Comisión de Estudio).

Cada una de las reuniones que conforman una sesión de la Comisión de Estudios. Puede darse el caso de que una sesión se componga de una sola reunión.

- Riesgo (evaluación del...).

Evaluación del riesgo inherente a cada posible solución en términos de probabilidad y severidad.

- Riesgo (mitigación del...).

Medidas correctivas aplicadas a los factores que motivan el riesgo de cada solución, a fin de obtener un riesgo remanente que en términos de probabilidad y severidad sea aceptable para la Autoridad que Ordena el Estudio.

-Validación (de soluciones)

Conjunto de cinco pruebas a las que son sometidas las posibles soluciones (aptitud, factibilidad, aceptabilidad, diferenciación e integridad).

- Vínculos.

Son factores generales del problema que permiten encuadrarlo en el contexto en el que se buscará la solución. Establecen los nexos del problema con otros hechos que configuran la situación.

2. ACRONIMOS

Acrónimo	Significado
AOCE	Autoridad que Ordena una Comisión del Estudio
AOE	Autoridad que Ordena el Estudio
AR	Acción Recomendada
ARE	Autoridad Responsable del Estudio

CDE	Comisión de Estudio
DDE	Directiva de Estudio
DI	Directiva Inicial
EEM	Estudio de Estado Mayor
EP	Equipo de Planeamiento