

La gestión del riesgo operativo

JOSÉ PEDRO PERALES
Coronel de Aviación

La Seguridad de Vuelo en el Ejército del Aire tiene por finalidad potenciar al máximo la capacidad operativa de las unidades aéreas evitando la pérdida de vidas humanas y de material.

Esta finalidad se alcanza mediante la identificación, evaluación y gestión de todos los riesgos inherentes al desarrollo de las operaciones aéreas y el apoyo a las mismas, en todas sus fases. Es un proceso que se encamina a la adopción de medidas de prevención que garanticen que el riesgo es, en todo momento, conocido, controlado y aceptado.

Para gestionar este riesgo se ha identificado, en los últimos años, una herramienta fundamental, conocida como "Gestión del Riesgo Operativo", tra-

ducción del inglés "Operational Risk Management" (ORM), y que puede definirse como:

El proceso de análisis, identificación y evaluación del nivel de riesgo asociado a las posibles líneas de acción, que se contemplan en el planeamiento y ejecución de las operaciones y acciones aéreas, para lograr el cumplimiento de la misión con un nivel de riesgo conocido y asumido.

Sin embargo, este concepto no es nuevo, en el planeamiento de las operaciones aéreas siempre se ha tenido presente el riesgo asociado a éstas, si bien, su valoración se fundamentaba en la experiencia y en el conocimiento de los medios. La novedad de la Gestión del Riesgo Operativo consiste en aportar un método de trabajo definido y sistemático que debe



nas consideraciones sobre los beneficios que conlleva este sistema de gestión.

PRINCIPIOS DEL ORM

Existen cuatro principios que se deben contemplar a lo largo de todo el proceso de la Gestión del Riesgo Operativo:

a) No aceptar riesgos innecesarios. Se consideran riesgos innecesarios aquéllos cuya asunción no aporta ningún beneficio. Dado que las operaciones aéreas siempre conllevan un riesgo, la forma más eficaz de llevarlas a cabo será la que permita cumplir todos los objetivos de la misión, exponiendo al personal y material al menor nivel de riesgo posible.

El ORM permite descartar el riesgo que es innecesario e identificar el que es necesario aceptar para el cumplimiento con éxito de la misión.

b) Tomar las decisiones en el nivel apropiado. La toma de decisiones en el nivel apropiado, garantiza la delimitación de responsabilidades. Por ello, quienes sean responsables del cumplimiento de una misión deben ser parte del proceso de gestión del riesgo, cada uno en su nivel de actuación.

El nivel de decisión apropiado viene determinado por la posibilidad de disponer de los medios para reducir el riesgo o eliminarlo totalmente.

c) Aceptar los riesgos cuando el beneficio de la misión compense las posibles pérdidas. Una vez reducido el nivel de riesgo al más bajo posible mediante la aplicación de medidas concretas, los beneficios potenciales deben de ser comparados con los riesgos potenciales. Se podrán acometer operaciones que entrañen un nivel de riesgo muy alto, siempre que haya bases fundadas de que el beneficio superará las posibles pérdidas.

d) Integrar el proceso ORM en el planeamiento y ejecución de todas las operaciones y acciones

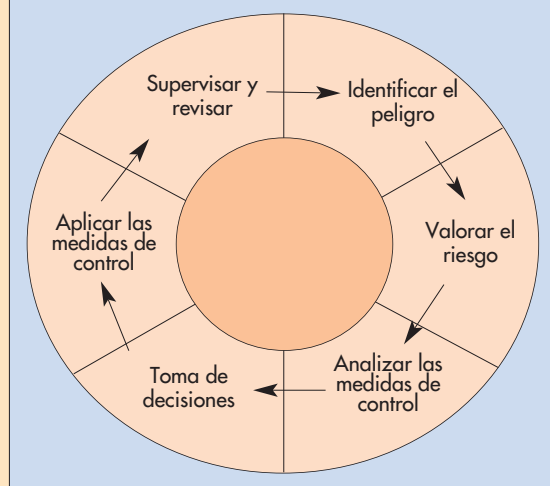
Javier Sáenz de Cenzano

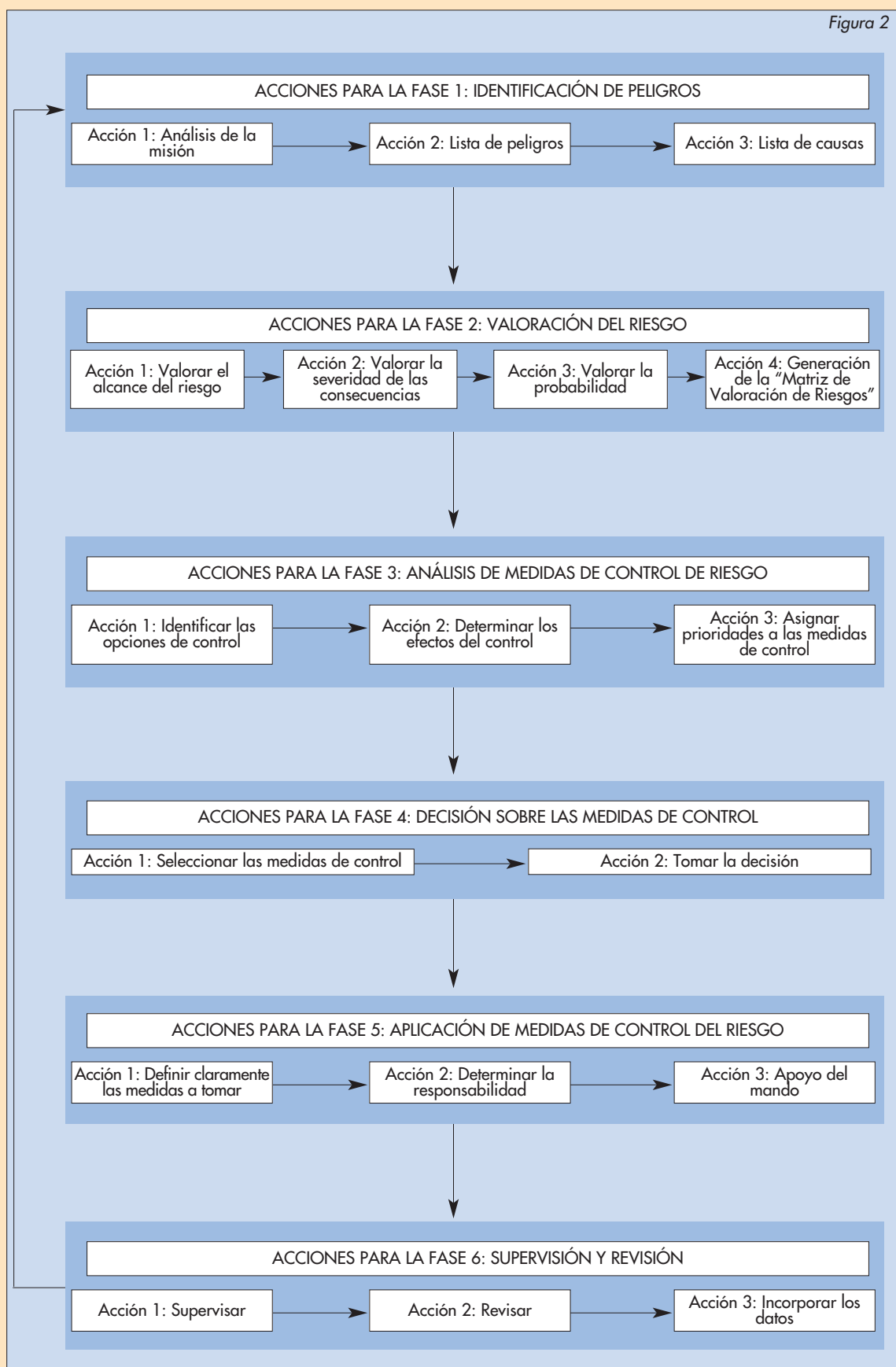
permitir una mejora en la eficacia de las operaciones al detectar con anticipación y de una manera objetiva, todos los riesgos inherentes a las mismas.

Además, el ORM facilita la toma de decisiones al proporcionar al mando un procedimiento para identificar y elegir las líneas de acción óptimas ante una situación concreta.

En las líneas que siguen, se realizará una introducción a la Gestión del Riesgo Operativo. Para ello, se estudiarán los principios que deben dirigir toda la actuación en esta materia, se expondrán las distintas fases que integran el proceso de ORM, se detallarán los distintos niveles de responsabilidad que se pueden identificar para su implantación en una organización y, por último, se aportarán algu-

Figura 1
LAS SEIS FASES DEL PROCESO ORM





aéreas a todos los niveles. El proceso ORM no debe ser aplicado como algo añadido, sino que ha de ser parte integral del planeamiento y ejecución de las operaciones aéreas. Los riesgos se valoran y gestionan más fácilmente durante el planeamiento.

PROCESO Y FASES DEL ORM

El proceso de ORM actúa según un modelo cíclico, continuo y sistemático, siguiendo seis fases consecutivas (figura 1) en las que cada una sirve como base de la siguiente.

Antes de entrar a estudiar cada una de las fases es importante realizar una serie de consideraciones que ayudarán a la correcta utilización de este modelo:

– Las seis fases del proceso se deben aplicar de manera secuencial, es importante completar cada una de ellas, aunque sea brevemente, antes de pasar a la siguiente.

– El proceso debe estar equilibrado, todas las fases son importantes, cuando el tiempo sea limitado debe distribuirse de forma proporcional a la complejidad de cada una de ellas.

– Aplicar el proceso cíclicamente, el último paso lleva al primero y en esta rutina radica la mejora continua del sistema.

– Es necesario involucrar al personal que tiene que afrontar los riesgos, se debe dedicar tiempo a explicar y exponer el funcionamiento del ORM, de forma que sea percibido como algo positivo que favorece el éxito de la misión.

Fase 1. Identificar los peligros asociados a la operación/acción aérea.

Se entiende como peligro asociado a la operación o acción aérea: la condición, práctica, contingencia o procedimiento que crea un potencial de



producir daños personales o materiales, mermando el cumplimiento eficaz de la misión.

La identificación de los peligros es la base de todo el proceso ORM. Obviamente, si un peligro no puede ser detectado no podrá ser controlado. El esfuerzo realizado en la identificación de los peligros tiene un efecto multiplicador en el resultado del proceso.

Las acciones que integran esta fase son: el análisis de la misión, la lista de peligros y la lista de causas (figura 2).

Durante el planeamiento inicial de la misión se determinarán sus requisitos y condicionantes. Posteriormente, se identificarán las fuentes productoras de peligros potenciales para la seguridad del personal y del material, así como de aquellos factores que de alguna manera puedan incrementar el riesgo de la operación. Finalmente, se determinarán las causas asociadas a cada peligro identificado en la acción anterior.

Figura 3

MATRIZ DE VALORACIÓN DE RIESGOS						
		PROBABILIDAD				
		Muy frecuente	Frecuente	Ocasional	Rara	Improbable
		A	B	C	D	E
SEVERIDAD	Catastrófica	Extremadamente alto		Alto		Medio
	Crítica	Alto			Medio	Bajo
	Moderada	Alto	Medio			
	Despreciable	Medio				



Javier Sáenz de Cenzano

El resultado final debe ser una lista de peligros y de sus causas asociadas que puedan afectar a cada fase de la operación.

Fase 2. Valoración del riesgo.

El riesgo puede definirse como la probabilidad y severidad de los daños que pueden ocurrir como consecuencia de la exposición a un peligro.

La fase de valoración del riesgo, consiste en determinar el nivel de riesgo asociado a una determinada condición de peligro, mediante el análisis de la probabilidad de ocurrencia, la severidad de las consecuencias y la exposición a dicha condición de peligro.

El conjunto probabilidad, severidad y exposición, permite ordenar los riesgos por prioridad.

En la figura 2 se muestran las acciones necesarias para completar el proceso de valoración que finaliza con la generación de la Matriz de Valoración de Riesgos.

Para la construcción de esta matriz se colocan los resultados obtenidos en las acciones anteriores (cálculo de la severidad en el que se incluye la exposición y probabilidad) en una tabla, las intersecciones de líneas y columnas proporcionan la valoración total de cada riesgo.

La Matriz de Valoración de Riesgos es la base para decidir sobre la aceptación de un riesgo y el nivel al que debería tomarse la decisión. La matriz también puede utilizarse para establecer prioridades, a

la hora de determinar las medidas paliativas y para estandarizar el sistema de notificación de peligros o soluciones adoptadas.

Las matrices que se generen, en los distintos análisis, deben constituir la experiencia documentada de las unidades. Esta experiencia mejorará la exactitud de las valoraciones y reforzará la seguridad de la organización.

En la figura 3 se presenta un ejemplo de Matriz de Valoración de Riesgos

El producto final de esta fase será una lista de riesgos ordenados en función de su amenaza para completar la misión con éxito y, además, se mostrará la prioridad relativa de cada riesgo y su valor individual.

Fase 3. Análisis de las medidas de control del riesgo.

Una vez valorado el riesgo, hay que analizar si puede ser asumido como aceptable o, en caso contrario, si puede ser eliminado o reducido con medidas adecuadas de control, que actúen al menos sobre uno de los tres componentes del riesgo (probabilidad, severidad y exposición).

Las acciones que componen esta fase son: identificar las medidas de control, determinar los efectos del control y asignar prioridades a las medidas de control (figura 2).

Comenzando con los riesgos de mayor valoración, se deben identificar las opciones de control posibles, seguidamente se determinarán sus efectos sobre el riesgo y para terminar, se deben priorizar las medi-

das de control que reducen el nivel de riesgo a un nivel aceptable. Las mejores medidas, estarán en línea con los objetivos de la misión y harán óptimo el empleo de los medios disponibles. Una evaluación completa de un riesgo debe presentar siempre un balance claro del coste/beneficio de cada medida, al objeto de facilitar la toma de decisiones.

Fase 4. Decisión sobre las medidas de control

La decisión sobre las medidas de control tiene dos aspectos fundamentales: la elección de la medida de control y la aceptación del nivel de riesgo residual después de su aplicación.

La decisión debe ser tomada por la persona responsable, al nivel adecuado y después de ser informado de todas las soluciones posibles.

Las acciones que se contemplan en esta fase son: seleccionar las medidas de control y tomar la decisión (figura 2).

Para cada peligro se establecerán las medidas de control que reduzcan el riesgo a un nivel aceptable, para ello, se deberán tener en cuenta factores operativos y de seguridad, un error muy común es considerar sólo la seguridad.

Cuando se identifique el mejor conjunto de medidas debe tomarse la decisión de implantarlas y aceptar el nivel de riesgo residual. Si esto no fuera posible, se informará al escalón superior de la imposibilidad de encontrar una medida adecuada.

Es importante documentar las acciones realizadas, para facilitar la decisión en casos similares y para ayudar a completar la última fase del proceso.

Fase 5. Aplicación de las medidas de control

Una vez decididas las medidas de control que se consideran adecuadas, hay que establecer un plan de implantación de las mismas. Dicho plan debe incluir las medidas seleccionadas, las responsabilidades asociadas, los recursos necesarios y un calendario para su aplicación.

Las acciones que se deberán ejecutar en esta fase son: definir claramente las medidas a tomar, determinar la responsabilidad y obtener el apoyo del mando (figura 2).

El apoyo del mando será fundamental para la aplicación correcta de la medida seleccionada. Se deberán aportar los medios necesarios para su ejecución y posterior mantenimiento en el tiempo, estableciendo además un sistema para recibir información sobre su eficacia y durabilidad. Para alcanzar el éxito es necesario involucrar al personal, demostrar el compromiso del mando y asegurar la continuidad en la aplicación de la medida.

Fase 6. Supervisión y Revisión

La última fase del proceso consiste en determinar la eficacia de las medidas de control de riesgo durante la operación.



APOYAMOS A LAS PERSONAS CUYA
MISIÓN ES PROTEGER EL MUNDO.



Francisco Lancha Fernández

Las acciones que integran esta fase son: supervisar, revisar e incorporar los datos (figura 2).

El primer paso será observar la eficacia de las medidas de control durante el desarrollo de la operación, el segundo será determinar la necesidad de nuevos análisis para adaptarse a los cambios o evolución de la situación y en el tercero se realizará el estudio y documentación de las lecciones aprendidas para corregir el proceso si fuera necesario.

NIVELES DE ACTUACIÓN EN LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

De forma genérica se pueden distinguir tres niveles de actuación en la Gestión del Riesgo Operativo:

Los mandos. Fomentarán el desarrollo de las técnicas ORM en los elementos de la organización que tengan a su cargo y motivarán a su personal para que se involucre en la utilización de esta herramienta, proporcionando los medios necesarios para que se alcance un adecuado nivel de entrenamiento.

Deberán seleccionar las opciones de reducción de riesgo que le sean propuestas por sus equipos de gestión y, finalmente, aceptarán un determinado nivel de riesgo en función de los beneficios que se esperen obtener. Si la aceptación de este nivel de riesgo excediese su capacidad, elevarán la decisión al escalón superior.

Los equipos de gestión. Se asegurarán de integrar el ORM en los procesos de planeamiento. Realizarán la evaluación de los riesgos, el estudio de las posibles medidas correctoras y definirán los controles de riesgo, siguiendo todas las fases del proceso del ORM. Finalmente, analizarán los resultados obtenidos, incorporando al proceso las mejoras identificadas.

El personal en general. Deberá entender, aceptar y utilizar, a su nivel, las técnicas ORM. Notificará a los equipos de gestión la aparición de riesgos no identificados previamente, si una determinada medida de control no tiene eficacia o si no es posible su aplicación práctica.

EL VALOR AÑADIDO DEL ORM

La gestión del riesgo es un proceso lógico, de balance entre el coste potencial que supone un riesgo y el de las medidas de control y sus beneficios.

Pero los beneficios no se reducen a conseguir las menores pérdidas de personal y material. Existen beneficios adicionales como los que se exponen seguidamente:

- Permite acometer operaciones que se habían descartado inicialmente, cuando se realiza un estudio objetivo de las mismas que permite un ponderado balance de los posibles costes y beneficios.
- La aplicación de procesos ORM a las operaciones diarias, permite detectar riesgos ocultos o redu-

cir algunos que se venían aceptando por costumbre.

- Mejora el proceso de la decisión, ya que ésta se basa en un proceso racional y repetitivo y no en un proceso intuitivo.

- Mejora la confianza, un análisis correcto y metódico presenta una imagen mas clara de las áreas fuertes y débiles de una unidad.

CONCLUSIÓN

La Gestión del Riesgo Operativo introduce dentro del planeamiento y ejecución de las operaciones y acciones aéreas, un análisis sistemático y documentado de los peligros asociados a la misión, de los riesgos relacionados con éstos y de las medidas de control que se pueden adoptar para reducirlos o eliminarlos. Se trata por tanto, de un instrumento muy útil para facilitar la toma de decisiones y para fundamentar las razones que llevaron a su adopción.

El ORM no es un proceso complejo, pero requiere que los mandos, los equipos de gestión y el personal en general, se involucren en la implantación de las medidas de control del riesgo seleccionadas y en la continuidad de su aplicación, introduciendo las mejoras que el propio modelo proporcionará mediante el análisis de las lecciones aprendidas.

El desarrollo del proceso ORM asegura los mejores resultados posibles, a la vez que la aplicación

de sus principios, técnicas y herramientas permiten al mando, unidades, tripulaciones y personal involucrado en el apoyo y sostenimiento de las operaciones aéreas, maximizar la capacidad operativa y reducir todos los factores de riesgo inherentes a las operaciones y acciones aéreas. •

Carlos Maestro



EADS DEFENCE & SECURITY AHORA SE LLAMA:



CASSIDIAN
AN EADS COMPANY

Y SEGUIREMOS
DEFENDING WORLD SECURITY.*

WWW.CASSIDIAN.COM

AN EADS COMPANY