# Manual para el desarrollo de modelos para la Toma de Decisiones en Situaciones de Alto Impacto – Cisnes Negros

**Dr Alfredo Leandro OCÓN**

## Resumen [1]

Este proyecto de investigación tuvo como propósito elaborar un manual que ayude a tomar decisiones en situaciones poco probables pero de gran impacto, conocidas como "Cisnes Negros". El término, popularizado por Nassim Taleb en 2007, describe acontecimientos que rara vez se consideran posibles hasta que suceden, y que cuando lo hacen generan consecuencias enormes. La pandemia de COVID-19 es un ejemplo evidente, pero no el único: también entran en esta categoría accidentes nucleares, catástrofes naturales extremas o crisis tecnológicas súbitas.

En Argentina, la gestión de riesgos se estructura principalmente a través del Sistema Nacional para la Gestión Integral del Riesgo (SINAGIR), que sigue los lineamientos del Ciclo de la Gestión de Riesgo de Desastres impulsado por la ONU. Este modelo ha logrado avances importantes en la reducción de riesgos, pero enfrenta un punto débil: los eventos que parecen tan improbables que casi nunca se planifican, y que por eso mismo toman por sorpresa a las instituciones.

El trabajo se desarrolló en el marco de la Especialización en Gestión de la Defensa Civil y Apoyo a la Población de la Facultad del Ejército. Para ello se convocó a referentes de distintos organismos y niveles de gobierno, así como a actores privados, con el objetivo de entender cómo se preparan —o no— frente a estos escenarios. Se recopilaron datos de primera mano y de fuentes documentales, se estudiaron casos concretos y se elaboraron comparaciones que permitieron ver patrones y diferencias. Hubo ejercicios de simulación específicos denominados "Cisnes Negros" y "Ameghino" y un ejercicio piloto junto a la VIII Brigada de Montaña en Mendoza.

Una parte clave del trabajo fue la incorporación de herramientas que mejoraran la capacitación y la comunicación. La compra de una cámara para transmitir en vivo cursos, simulaciones y reuniones no solo facilitó la interacción con actores de todo el país, sino que dejó instalada una capacidad útil para la Facultad del Ejército y sus actividades futuras.

[1] Las ideas expuestas sólo representan la postura personal del autor, por lo que son de su absoluta responsabilidad no reflejando en consecuencia la opinión de la Escuela Superior de Guerra de la Facultad de Ejército de la UNDEF

Los juegos de simulación resultaron especialmente útiles. Permitieron ver, en un entorno controlado, cómo las personas y las instituciones reaccionan cuando ocurre lo inesperado, y pusieron sobre la mesa cuestiones que a veces no aparecen en los planes formales. Esa experiencia confirmó algo que ya intuíamos: para enfrentar eventos de este tipo, no alcanza con protocolos rígidos. Hace falta entrenar la capacidad de adaptarse, trabajar de manera coordinada y sostener el diálogo entre todos los niveles y sectores.

En síntesis, este proyecto no solo produjo un manual, sino que también fortaleció vínculos, dejó instaladas capacidades y puso en evidencia que planificar para lo improbable no es un lujo, sino una necesidad. El resultado es una herramienta adaptable a distintos contextos y escalas de gobierno, pensada para mejorar la respuesta frente a crisis que, aunque raras, pueden cambiarlo todo de un día para otro.

**Palabras claves: Cisnes Negros - Gestión de Riesgo - Defensa Civil - Toma de Decisiones - Juegos de Simulación**