



MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Trabajo Final Integrador

Tema: Logística de Personal en el Teatro de Operaciones

Título: Sistema de Reemplazos de Personal para el Teatro de Operaciones

Alumno: Mayor (EA) Juan Adolfo SCHLEGEL

Profesor: Dra. Lucía Alejandra DESTRO

Año 2014

Resumen

Las condiciones imperantes del ambiente operacional, el tiempo y el consecuente enfrentamiento con el enemigo influyen en las operaciones militares provocando en las fuerzas una disminución del poder de combate de manera progresiva. Esta disminución se hará notar en el aspecto material y personal integrante de las organizaciones, y por ello se diseñan elementos logísticos específicos para mantener y sostener el poder de combate a fin de dar continuidad a las operaciones.

En el diseño de la logística de personal y en el contexto del teatro de operaciones se encuentra la función de reemplazos que tiene como finalidad mantener la capacidad de combate de un elemento a través de la asignación de efectivos. No obstante, la capacidad de combate no solamente estará signada por la mera asignación de efectivos sino que será la consecuencia de una adecuada integración, cohesión e identificación de los efectivos asignados a la organización.

En este trabajo la propuesta se concentró en el diseño de un sistema de reemplazos de personal básico para un Teatro de Operaciones que posibilita el mantenimiento adecuado del poder de combate.

Palabras Clave: Logística de Personal- Sistema de reemplazos- Teatro de Operaciones- Diseño.

Tabla de Contenido

	Página
Introducción	1
Capítulo I – Factores que influyen en el diseño del Sistema de Reemplazos de Personal en el Teatro de Operaciones	4
Capítulo II - Subsistemas que integran el Sistema de Reemplazos	14
Capítulo III - Procesamiento de Unidad e Individual	23
Conclusiones	28
Bibliografía	30
Anexo 1	1

Introducción

En el Teatro de Operaciones, durante el desarrollo de la campaña, se diseñan distintos sistemas que proporcionarán apoyo en su implementación para llevarla al éxito. El desgaste progresivo que impone el ambiente operacional y el enfrentamiento con el enemigo influyen en las operaciones militares provocando una disminución del poder de combate de las organizaciones.

El poder de combate no es solamente el material a disposición sino que un componente básico serán los efectivos junto con su nivel de instrucción, adiestramiento, espíritu de cuerpo, cohesión y grado de identificación con la organización. Dichos efectivos son asignados a las organizaciones de acuerdo a un sistema de reemplazos de personal que responderá a un diseño particular para satisfacer acabadamente la misión. Para este diseño se deberá considerar una estructura que posibilite cumplir con las exigencias propias del ambiente operacional, la misión impuesta, los medios a disposición, pero fundamentalmente proporcionar un constante flujo de efectivos con un alto grado de adiestramiento a fin de mantener un poder de combate adecuado de las organizaciones empeñadas en combate.

El tema que se trata en el presente trabajo se encuentra desarrollado en varias publicaciones doctrinarias, sin embargo son muy amplios y generales. Es así que el PC 14-01 Logística-Personal para la Acción Militar Conjunta trata el tema discriminando los tipos de reemplazos, responsabilidades, definición de sistema de reemplazos y los factores que influyen en su organización. Este reglamento remite al PC 24-01 Normas y Procedimientos Logísticos para la Acción Militar Conjunta-Área Personal que solamente da detalles de las normas, las fuentes, responsabilidades y procedimientos. También en distintas publicaciones doctrinarias del Ejército tales como el ROP-30-01 Sistema de Reemplazos en el cual se establecen los principales lineamientos para su implementación como la finalidad, fuentes de reemplazos, organización del sistema, elementos y procesamientos. El ROD-19-01 Logística – Personal trata de las funciones específicas de personal y dentro de ellas, el sistema de reemplazos. En el MC 20-01 Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional – La Campaña, se hace mención a la logística operacional. También, en la publicación

del Teniente Coronel Leonardo Arcadio Zarza – Logística del Componente Ejército del Teatro de Operaciones, se desarrolla el tema de la logística de personal en el Teatro de Operaciones y el diseño del sistema de reemplazos; aspectos a tener en cuenta durante el planeamiento. Asimismo, en el manual de Carlos Edgardo Tejada (Coronel retirado del Ejército Argentino) - Apoyo Logístico al Componente Ejército del Teatro de Operaciones, se amplían los conceptos vertidos acerca del sistema de reemplazos de personal. Estas publicaciones establecen diseños similares sobre el Sistema de Reemplazos de Personal aunque sin variar en esencia su estructura.

No obstante, mediante el desarrollo de este trabajo la intención es desarrollar una estructura del sistema de reemplazos que sea capaz de proporcionar eficacia, eficiencia y flexibilidad a fin de mantener la capacidad de combate a un nivel adecuado sin resentir a las organizaciones militares que participan en la campaña y actualizar, a propósito de ello, la doctrina vigente.

El estado actual del tema acerca del diseño particular de reemplazos de personal para el Teatro de Operaciones hasta el momento no ha sido estudiado para su modificación. Sin embargo, se está previendo reformular la doctrina de Logística de Personal en su conjunto para su actualización.

En función de lo anteriormente expuesto, el problema de investigación que se plantea es ¿Cómo debería ser el diseño básico de un sistema de reemplazos de personal en un Teatro de Operaciones para mantener un adecuado poder de combate de las organizaciones militares? Para dar respuesta a este interrogante, se analiza con especial detenimiento la estructuración del sistema de reemplazos de personal, haciendo hincapié en los factores que influyen en este, como así también en el necesario rediseño a ser aplicado para mantener a las fuerzas en campaña en un nivel adecuado de capacidad de combate para apoyar la maniobra operacional, teniendo como referencia la doctrina actual publicada y textos históricos que hacen mención al tema. Cabe aclarar que no se hará un análisis en su conjunto de la totalidad de las funciones de logística de personal.

A través de este estudio y conforme con la doctrina actual, se pretende hacer un nuevo aporte al sistema de reemplazos de personal para el Teatro de Operaciones,

teniendo en cuenta que actualmente se está revisando la doctrina de logística de personal. Ello se debe a que la evolución de las formas y métodos de hacer la guerra generan la necesidad de adaptar a las organizaciones militares para que puedan cumplir con su misión. El recurso humano es el más valioso en este sentido y como tal es necesario incorporarlo e integrarlo adecuadamente sin que se vea afectado el poder de combate de dichas organizaciones.

La hipótesis que se plantea es que el sistema de reemplazos de personal en un Teatro de Operaciones debería ser de unidad únicamente, adoptando las medidas necesarias para que las organizaciones que se encuentren disminuidas en efectivos sean replegadas a la zona del interior donde incorporen a los nuevos integrantes. Debido a ello, se plantea el siguiente objetivo general: diseñar un sistema de reemplazos de personal básico para un Teatro de Operaciones que posibilite el mantenimiento adecuado del poder de combate. Para lograr dicho objetivo, se establecen los siguientes tres objetivos específicos: identificar los factores que pueden influir en el diseño del sistema de reemplazos de personal en la ejecución de las operaciones, determinar los subsistemas del sistema y analizar el procesamiento de unidades e individual asignados al Teatro de Operaciones.

Este trabajo está estructurado en tres capítulos. En el primero, se identifican los factores que influyen en el entorno actual para diseñar sistemas en donde se tratan todas las variables posibles que interactúan en el ambiente complejo actual. En el segundo capítulo, se determinan los subsistemas del sistema necesarios que deben integrarse para cumplir con eficacia y eficiencia el proceso. En el último capítulo, se realiza una propuesta para el procesamiento de las unidades e individual considerando el tiempo de instrucción y adiestramiento necesarios para adquirir las habilidades, destrezas y de esta manera lograr una adecuada integración e identificación con la organización.

A fin de lograr el objetivo general y los específicos se acude a una metodología de investigación de carácter descriptivo y exploratorio.

Capítulo I

Factores que influyen en el diseño del sistema de reemplazos de personal en el Teatro de Operaciones

Para cumplimentar satisfactoriamente el desarrollo de una Campaña, el Comandante del Teatro de Operaciones dispone de una serie de organizaciones militares para obtener el objetivo operacional determinado en el planeamiento. Dichas organizaciones provienen de las tres fuerzas que adecuadamente dosificadas actúan de forma conjunta. Cada una de ellas es concebida con diferentes capacidades para poder cumplir con distintos efectos en las operaciones. En función de ello disponen de un poder de combate que, a tal efecto, el diccionario para la Acción Militar Conjunta define como la: *Capacidad real que dispone una fuerza en movilidad, potencia de fuego, choque, sistemas de comando y acción de mando*¹.

Cabe agregar aquí que dicha capacidad real es producto de un sistema estructurado y adecuado que le permite alcanzarla en tiempos de paz mediante la instrucción y adiestramiento que se mantiene mediante un recurso fundamental, el humano, que es necesario sostenerlo. En cambio, durante las operaciones ya desatadas en la guerra, dicho recurso humano con la capacidad real alcanzada de la organización se obtiene mediante el sistema de reemplazos de personal diseñado para tal fin.

Las acciones u operaciones a ejecutar dentro en el Teatro de Operaciones, consistirán en la aplicación del poder de combate que deberá combinarse sobre el/los objetivo/s secuencialmente o simultáneamente según las apreciaciones efectuadas en el diseño y planeamiento de la Campaña es así que, *se denomina Campaña a una serie de operaciones atribuidas a fuerzas de magnitud, que conciben acciones estratégicas,*

¹ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Diccionario para la Acción Militar Conjunta*; RC 00-02; 1998; Págs. 12-23.

operacionales y tácticas con el mismo propósito- para obtener objetivos estratégicos y operacionales- en un tiempo y espacio dados².

Para sostener el poder de combate se diseñan y estructuran organizaciones que integradas componen el sistema logístico de la campaña, el cual proveerá el alcance operacional.

El alcance operacional es la capacidad de actuar dentro de una distancia compatible con la magnitud y apoyos de la fuerza para obtener los PD. Cuando el alcance operacional se agota, surgen las pausas operacionales....Siempre debe ser preferible degradar al poder de combate oponente de a poco...³.

Con lo expuesto anteriormente se pone de manifiesto que con el transcurrir de la Campaña, las distintas circunstancias del ambiente operacional irán desgastando a las organizaciones influyendo en el poder de combate, que será necesario sostener y adecuar según las circunstancias y las necesidades de carácter logístico que seguramente surgirán. Al poder de combate generalmente se lo relaciona con las capacidades materiales; sin embargo, este es el resultado de una equilibrada combinación de medios materiales y humanos.

Los recursos humanos desde el punto de vista organizacional, y en particular para lograr una armónica constitución de las organizaciones militares, revisten vital importancia y ello ha sido así desde la antigüedad hasta los tiempos actuales ya que, como es de esperarse, las personas para integrar las organizaciones necesitan de un tiempo para adaptarse, integrarse, instruirse y adiestrarse a fin de obtener cohesión. En el ámbito de las fuerzas armadas, esta cohesión equivale *al espíritu de cuerpo* definido en la doctrina del Ejército de la siguiente manera:

² Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013; Pág. 37.

³ *Ibidem*, Pág. 72.

Es el estado mental y emocional de la organización que se logra cuando la totalidad o la mayoría de los individuos que la integran están identificados con sus valores, intereses y objetivos, y los adoptan como si fueran propios, de tal manera que sienten orgullo y satisfacción por sus éxitos y abatimiento por sus fracasos⁴.

Debido a ello, para poder sostener y mantener el poder de combate de las organizaciones desde el punto de vista de logística de personal, se debería diseñar un sistema de reemplazos de personal que contemple las exigencias particulares de los conflictos actuales.

El nivel operacional debe colocar los medios logísticos a disposición de las organizaciones que combaten y como tal tiene la responsabilidad de hacer llegar a sus organizaciones empeñadas en combate los requerimientos que éstas soliciten, Para ello diseñará, en este caso, un sistema de personal conforme a las exigencias operacionales que surjan. *El Teatro de Operaciones operará su propio sistema de reemplazos asegurando alojamiento, transporte, racionamiento y la entrega a la autoridad responsable en la Zona de Comunicaciones o de combate, según se establezca⁵.*

Para diseñar este sistema, los responsables deben considerar una serie de aspectos que permitan sostener y mantener las organizaciones militares empeñadas en combate con un adecuado flujo de personal sin perder continuidad y teniendo en cuenta, además, la complejidad e incertidumbre y los actores que intervienen en las operaciones en el marco de los conflictos actuales.

Un sistema de personal está integrado por... *los conjuntos de medios que, ordenadamente relacionados entre sí, ejecutan las funciones de personal para el logro de un objetivo común⁶.*

⁴ Ejército Argentino; *Ejercicio del Mando*; M-65-1; Introducción VI; 1969.

⁵ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Normas y Procedimientos Logísticos para la AMC – Área Personal*; PC 24-01; 2008; Pág 8.

⁶ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Logística- Personal para la Acción Militar Conjunta*; PC 14-01; 2008; Pág 5.

Como cualquier tipo de sistema, este está compuesto por medios, componentes y subsistemas que deberían estar coherentemente armonizados y entrelazados unos con otros relacionándose de manera interdependiente. Es decir, que la función realizada por un componente afecta en su conjunto el resultado que se pretende alcanzar. Sin embargo, el sistema no solamente está afectado por su composición interna, también lo está por los factores del entorno cuya incidencia afecta a su función completa.

El entorno *comprende prácticamente todo lo ajeno a la organización*⁷. En los Teatros de Operaciones actuales los entornos suelen ser difusos y complejos creando una mayor incertidumbre en el ambiente del conflicto. Por ello es necesario que el sistema sea flexible, adaptable y modular capaz de hacer frente a los cambios de situación en el menor tiempo posible.

Para reducir dicha incertidumbre se acude al diseño que permite entender el problema a resolver y brindar así una posible solución sistémica al mismo. Dicho diseño facilitaría el cambio u adaptación (también sistémica) para poder seguir operando y cumplir sus funciones sin inconvenientes apoyando a la maniobra operacional que se desarrolle. Cabe resaltar en este punto, que el diseño no es permanente sino que este se irá adaptando de acuerdo a la situación imperante y a la misión a ejecutar.

Para disminuir la incertidumbre a su mínima expresión es necesario concretar y focalizar la mayor cantidad de factores que hacen al entorno operacional discriminando unos de otros y especificando de alguna manera cómo influye cada uno de ellos en el diseño del sistema. El Comandante con su Estado Mayor tendrá que realizar un profundo análisis asegurándose el cumplimiento de una de sus responsabilidades distintivas: *...libra de distracciones, servidumbres y asegura libertad de acción a sus comandantes subordinados en la prosecución de sus OO.OO*⁸.

En primer lugar, aparte de los factores propios del ambiente operacional; se deben analizar otros aspectos que son necesarios para el diseño del sistema, comenzando por la misión.

⁷ Mintzberg, Henry; *La Estructuración de las Organizaciones*; 1988; Ariel; Pág 308.

⁸ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta*; PC 00-01; Proyecto; 2012; Pág 42.

Toda organización tiene una misión general que es la que le dio origen a la misma. Esta puede estar explícitamente impuesta o ser implícita... [...]...La misión, por muy general que sea, debe estar redactada de tal forma, que permita coordinar el diseño de todos los sistemas que luego conformaran la organización, desde la cultura interna hasta los sistemas de control⁹.

Lo expuesto anteriormente da cuenta del contexto que orienta el diseño del sistema, los recursos y medios necesarios para poder cumplimentar la misma y su adecuación. El tipo de maniobra operacional a ejecutar, si es ofensiva o defensiva, marca el diseño.

La maniobra ofensiva exigirá un mayor flujo de personal hacia primera línea ya que las bajas, de acuerdo a la experiencia se incrementan, por lo tanto la exigencia en tiempo para que los reemplazos arriben a primera línea es menor y así se podrá mantener el ímpetu de las operaciones hacia el frente. Influye asimismo, en las distancias y dispersión de las instalaciones desde donde se prevé efectuar la distribución de las unidades que podrían ubicarse próximas a la primera línea, como también en las exigencias de seguridad “a caballo” de las líneas de distribución.

Por el contrario, en una maniobra operacional defensiva las bajas estimativamente podrían ser menores lo cual determinaría la ubicación de las instalaciones a una mayor distancia de la primera línea, un menor flujo de personal y medios requeridos para su distribución.

Referido a la distribución de los esfuerzos operacionales, si los hubiera, (principal – secundario) estos darían una primera orientación para prever una mayor descentralización de la ejecución del sistema de reemplazos, en donde eventualmente se pueden superponer los recursos estableciendo prioridades en la asignación de estos.

El tiempo previsto para la ejecución de las operaciones dentro del Teatro podrá influir en la exigencia y desgaste propio de los medios a disposición y por esto se debe

⁹ Faraj, Alfredo Antonio; *El marco conceptual para comprender las organizaciones*; Military Review, 1996; Pág 51,52.

tener en cuenta un factor de previsión en el procesamiento de los reemplazos y el arribo al lugar previsto para su distribución a cada uno de los Componentes.

La campaña de 1941, que abarcó unos cinco meses de lucha verdadera, redujo como un proceso natural el efectivo de las unidades; además, como el avance había sido muy rápido y las profundidades hacia los centros de reemplazo enormes, con medios de transporte insuficientes, no era posible reemplazar las bajas en oportunidad¹⁰.

El proceso de toma de decisiones es un aspecto fundamental al momento de diseñar un sistema para disminuir el tiempo de impartición de directivas, el cumplimiento de las órdenes y el pronto arribo de los recursos. Debido a ello, los comandantes de estas organizaciones necesitan poseer un amplio grado de autoridad delegada para adoptarlas con libertad de acción. Dentro de este proceso es conveniente que la orden arribe rápidamente a los subsistemas encargados de ejecutar las tareas pertinentes, al mismo tiempo, el sistema de información debería adecuarse y estructurarse para rápidamente proporcionar la inteligencia oportuna evitando la incertidumbre propia del ambiente operacional. Asimismo, la toma de decisiones no debería ser vertical, sino más bien horizontal para que las probables soluciones surjan de manera conjunta.

Al ambiente operacional lo componen varios factores, es por ello que se debería hacer particular hincapié en el análisis de cada uno de ellos. Si bien en la doctrina está orientado a las organizaciones que se emplean para entablar el combate con el enemigo, bien se las podrá tomar como válidas para el sistema de reemplazos que intervenga; para lo cual se acudirá a los factores que se plasman en la doctrina del Ejército Argentino.

Se entiende por ambiente operacional al conjunto de factores de diversa naturaleza que existen en forma estable y semiestable en una determinada región. Ellos influirán en la determinación de la composición, magnitud,

¹⁰ Marini, Alberto; *Del Cáucaso a Leningrado*; Tomo I; Volumen 478; Buenos Aires; 1958; Pág 208.

equipamiento y aptitud de las fuerzas que en él deban intervenir, como así también en la aplicación de su poder de combate¹¹.

La influencia de la política y la estrategia nacional y militar se verán plasmadas en las directivas impartidas al Comandante del Teatro de Operaciones que contendrán aspectos referidos a limitaciones con respecto al empleo de las reservas disponibles de personal para reemplazo, restricciones en el empleo de distintos medios e infraestructura local (Transporte, alojamiento), la delimitación del espacio correspondiente al Teatro de Operaciones. Asimismo, condicionarán la magnitud de las organizaciones empleadas en combate por lo tanto influirían también en el sistema de reemplazos a diseñar. Dichas restricciones provienen también de las leyes internacionales de guerra, pactos y posibles alianzas.

El ambiente geográfico tendrá una marcada y destacada influencia puesto que de aquí surge el cúmulo de limitaciones como así también las facilidades para llevar adelante el sistema propiamente dicho, particularmente en su ejecución.

El ambiente geográfico, considerado desde el punto de vista de la geografía física, económica, política y humana....[...]...De tales factores, caben destacar los siguientes:

a) El terreno (extensión y configuración) y el clima.

b) Los recursos disponibles.

c) Las características de las vías de comunicación existentes y las facilidades que proporcionan.

d) La vegetación y los obstáculos naturales.

La actitud y capacidad de la población...¹².

De igual manera, cabe destacar desde el punto de vista marítimo la capacidad de los puertos existentes en la zona, la disponibilidad de rutas marítimas que puedan ser

¹¹ Ejército Argentino; *Instrumento Militar Terrestre*; ROB 00-01; 1991; Pág 24.

¹² Ejército Argentino; *Instrumento Militar Terrestre*; ROB 00-01; 1991; Pág 26.

empleadas, como así también, el control del espacio aéreo y los aeropuertos disponibles para ser empleados junto a su capacidad de instalaciones.

Dichos factores no actúan aisladamente, sino que por el contrario, se combinan entre sí formando un escenario en el cual deberían actuar los distintos sistemas que se emplean. Los factores anteriormente mencionados podrían afectar al sistema de reemplazos en su estructura, magnitud, cantidad de instalaciones, dispersión, medios de transporte requeridos, centralización de los medios o su descentralización, esquema del sistema de control, tiempos para requerir los reemplazos como también en la exigencia de seguridad en las vías de comunicación con los distintos Componentes.

La capacidad del enemigo de influir en la propia retaguardia debería ser tenida en cuenta especialmente sobre los caminos donde se efectúa el transporte de los efectivos y unidades que son asignadas al frente. Asimismo, las acciones de sabotaje que pudieran realizar en la zona de retaguardia, particularmente, en los lugares de alojamiento y sectores de instrucción de las tropas para reemplazo.

En la actualidad, existen variados sistemas de armas que complementan el accionar de las organizaciones dentro de las cuales se pueden citar las armas químicas, el empleo de tecnología aplicada a la guerra cibernética, el uso del espectro electromagnético y los drones. Estos sistemas, no solamente tendrán un efecto en las bajas ocasionadas sino que podrían obligar a la adopción de medidas de instrucción y adiestramiento para protegerse y emplearlas. *Tales sistemas de armas, incrementarán considerablemente el poder de combate de quien las posea, aumentarán las bajas a cifras muy elevadas, acrecentarán y diversificarán vulnerabilidades, permitiendo llegar a una decisión en menor tiempo*¹³.

El nivel de adiestramiento operacional de las organizaciones que se empeñarían en combate es un aspecto significativo y fundamental a tener en cuenta para prever el sistema de reemplazos. Ello se debe a que aquellas que han alcanzado un adecuado nivel y experiencia, normalmente tendrán menor cantidad de bajas. Caso contrario se daría en aquellas en las cuales el poco nivel alcanzado ocasionaría mayor cantidad de bajas.

¹³ Ejército Argentino; *Instrumento Militar Terrestre*; ROB 00-01; 1991; Pág 29.

...los reclutas que iban llegando aunque estaban bien instruidos, carecían indudablemente de ese sentimiento de intuición al peligro que poseían los soldados experimentados y hechos ya guerreros; por lo que las bajas entre estos reclutas en las primeras seis semanas del frente eran porcentualmente muy grandes¹⁴.

Es por ello que mediante el adiestramiento operacional, las organizaciones adquieren y practican las destrezas necesarias para afrontar el combate y la fricción que surge de este. Solamente a través del adiestramiento podrá tener una real dimensión de las capacidades humanas y materiales de la organización. Para ello, se necesita buscar el permanente realismo en todas las actividades que realizan en el terreno y expuestos a las condiciones imperantes existentes. Las situaciones planteadas someterán a las organizaciones y a sus integrantes a pruebas que los expondrán a adoptar resoluciones con escaso tiempo y falta de información, como habitualmente ocurre en el combate actual.

El adiestramiento es relevante, ya que para poder efectuarlo y obtener resultados acordes, las organizaciones necesitan un tiempo determinado a fin de afianzar las destrezas y conocimientos de manera adecuada.

Asimismo, la disponibilidad del apoyo de transporte otorgará mayor flexibilidad al sistema y rapidez en la distribución de los mismos. En la actualidad, los medios de transporte normalmente serán escasos y deberán ser tenidos en cuenta al momento de otorgar las prioridades en su asignación como así también una estrecha coordinación entre los relevos previstos y las necesidades de las fuerzas empeñadas. También, se debe prever el traslado del personal y su equipo, para lo cual se coordinarán los movimientos para que lleguen al lugar establecido al mismo momento para evitar pérdida de tiempo. En el apoyo de transporte, los componentes de acuerdo a las directivas impartidas por el Comandante, asignarán los medios necesarios de acuerdo a las prioridades asignadas para efectuar el relevo de las unidades.

¹⁴ Marini, Alberto; *Del Cáucaso a Leningrado*; Tomo I; Volumen 478; Buenos Aires; 1958; Pág 210.

Los factores mencionados hasta aquí influyen especialmente sobre el diseño del sistema de reemplazos de personal del Teatro de Operaciones, afectando el entorno donde este se planifica y ejecuta.

Capítulo II

Subsistemas que integran el Sistema de Reemplazos

Para llegar a diseñar un sistema coherente, acorde a las circunstancias, con un alto grado de eficiencia, flexible, adaptable y modular que de cómo resultado el espíritu de cuerpo necesario a las organizaciones para mantener un adecuado poder de combate se deben tener en cuenta los subsistemas, el objetivo y las funciones de cada uno de ellos de manera tal de poder adecuarlo a las necesidades que surjan de la situación imperante en el Teatro de Operaciones.

Los subsistemas que integrarán el Sistema de Reemplazos serán subsistemas de dirección y control y subsistemas de ejecución.

El subsistema de dirección y control: CI (Personal del Teatro de Operaciones), Oficial de Personal de cada uno de los Componentes, Oficina de registro de personal

hospitalizado (a los fines de esta propuesta se descarta la función del ayudante general que, en la doctrina actual tiene especial injerencia en la asignación de los reemplazos).

Subsistemas de ejecución: es aquí donde se hará hincapié en la propuesta del trabajo en donde lo constituirán los Centros de Reemplazos de Unidad cuya organización se valdrá de algunos elementos contemplados en la doctrina actual, como se verá más adelante.

Como eje orientador para establecer los subsistemas se regirá por la siguiente idea fuerza que se encuentra como una de las responsabilidades del área de personal pero que tiene directa implicancia con el tema que se trata en el capítulo, *El factor humano tiene influencia preponderante en las operaciones ya que su idiosincrasia, capacidad y aptitud para el combate permite la mejor aplicación del poder militar*¹⁵. Queda plasmado de esta manera que el esfuerzo principal de adecuar el sistema es el recurso humano para que sea funcional a la organización que pertenezca.

Asimismo, dicho diseño del sistema con sus subsistemas no será fijo ya que, podría variar a lo largo de la Campaña, *este régimen orgánico no debe tener un carácter rígido, debido a que existen factores que pueden influirlo*¹⁶. Dichos factores hacen referencia a los determinados en el capítulo anterior.

*Por estas dos razones, tiempo y bajas, durante el invierno de 1941/42 el sistema de reemplazo fue objeto de modificaciones. Fue creado en cada división un “Batallón de reemplazos de campaña”. Estos batallones eran organizados con un esqueleto, un cuadro permanente de oficiales y suboficiales, experimentados guerreros que a causa de sus heridas, etcétera, por el momento no podían ser empleados en una unidad combativa, y además un número variado de reemplazos*¹⁷.

¹⁵ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Logística- Personal para la Acción Militar Conjunta*; PC 14-01; 2008; Pág 1.

¹⁶ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Normas y Procedimientos Logísticos para la AMC – Área Personal*; PC 24-01; 2008; Pág 13.

¹⁷ Marini, Alberto; *Del Cáucaso a Leningrado*; Tomo I; Volumen 478; Buenos Aires; 1958; Pág 210.

Aquí se aplicará el diseño para adecuar el sistema, *El diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema*¹⁸ para lo cual es conveniente que sea evaluado antes y durante la campaña, ya que se podría cambiar aún durante el desarrollo de las operaciones.

Inicialmente, cabe dejar establecido los tipos de reemplazos y su procedencia que se tienen en cuenta en la doctrina conjunta actualmente vigente.

Reemplazo individual. Es el personal instruido en un arma, servicio y/o especialidad, destinado a ocupar la vacante producida en el rol de combate de un comando, unidad u organismo.

*Reemplazo de unidad. Es una unidad/subunidad organizada para reemplazar a una unidad/subunidad que haya perdido su efectividad debido a la acción del enemigo u otros factores*¹⁹.

Es necesario hacer una aclaración para unificar criterios en las tres fuerzas a los fines del trabajo, para hacer referencia a los reemplazos de unidad y sus equivalencias. Componente Ejército: reemplazo de unidad, va desde las fracciones consideradas como grupo de tiradores hasta nivel unidad; Componente Aéreo: escuadrón aéreo; Componente Naval: unidad naval.

La fuente de reemplazos sería de la Zona del Interior y del Teatro de Operaciones, los mismos podrán o no tener experiencia en combate, instrucción o adiestramiento. Es así que aquí se presenta el inconveniente al Comandante, en donde recibe personal que no se conoce, no posee el mismo nivel de conocimientos, las aptitudes son distintas, no han trabajado de manera conjunta, el espíritu de cuerpo es totalmente diferente y sus capacitaciones varían. Al tener que integrarlos a una nueva organización se necesita un tiempo determinado para lograr una adecuada instrucción y adiestramiento fundamental para que sean eficaces y eficientes en sus nuevos roles.

¹⁸ Mintzberg, Henry; *La Estructuración de las Organizaciones*; 1988; Ariel; Pág 308.

¹⁹ Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Normas y Procedimientos Logísticos para la AMC – Área Personal*; PC 24-01; 2008; Pág 5.

La eficiencia y el alistamiento operacional de algunos tipos de unidades dependerán en parte de la instrucción recibida con los equipos que utilizarán en las operaciones. Esto será particularmente cierto en las fracciones de blindados, artillería e ingenieros y en algunas unidades de apoyo que empleen equipos pesados o complicados. Esas unidades no deberán ser empeñadas hasta que sus integrantes se hayan familiarizado con las características de las armas y equipos que emplearán y obtenido la experiencia necesaria²⁰.

Se obrará de la misma manera en el Componente Terrestre, Naval y Aéreo ya que la eficiencia de los mismos en el campo de combate proporcionará la sinergia necesaria para aplicar el poder de combate de manera conjunta.

Es así que con la premisa expresada en los párrafos anteriores, se comienza a diseñar la estructura del sistema y a partir del análisis de los subsistemas se podrá establecer las funciones de cada uno y determinar cómo se relacionan para obtener los resultados deseados.

Sistema de reemplazos: Es el conjunto de comandos y unidades responsables de la obtención, procesamiento y distribución de reemplazos que contribuirá a la eficacia de las unidades mediante el mantenimiento de sus efectivos²¹.

En primer término se comenzará por los subsistemas de dirección y control.

Subsistemas de dirección y control son aquellos que posibilitarán una conducción adecuada de los reemplazos pudiendo adoptar decisiones con la debida antelación y reorientar los esfuerzos. *Dirección: es la acción por la cual se guían los medios a disposición según lo planeado, asegurando juiciosa, metódica y racionalmente, los sucesivos pasos previstos, dentro de las alternativas posibles, para el cumplimiento de la misión²².*

²⁰ Ejército Argentino; *Conducción de los SPAC en el Teatro de Operaciones*; RC-2-21; 1965 (Derogado); Pág 230.

²¹ Ejército Argentino; *Sistemas de reemplazos*; ROP-30-01; 1971; Introducción II.

²² Ejército Argentino; *Instrumento Militar Terrestre*; ROB 00-01; 1991; Pág 5.

La dirección se complementa a tal efecto con el control. *El control es una actividad básica de la conducción destinada a la evaluación y verificación del desarrollo de la acción y sus resultados, a efectos de reencauzar la dirección o el planeamiento*²³.

Las comunicaciones y el intercambio de información entre dichos subsistemas deberán complementarse mutuamente e intercambiar información a fin de posibilitar la impartición de órdenes y coordinación con los medios de ejecución.

El C1 (Personal) del Teatro de Operaciones será el que imparta las directivas relacionadas a las políticas de reemplazos y los criterios que lo deberán regir. Asimismo, deberá diseñar el sistema acorde a los factores plasmados en el primer capítulo y requerir los medios necesarios para su puesta en práctica.

La Oficina de registro de personal hospitalizado mantendrá actualizado la cantidad de personal que se encuentra hospitalizado, su tiempo probable de curación y su vuelta al servicio; su tarea será esencial y efectuará el relevamiento permanente coadyuvando a las tareas del C1 y los Oficiales de Personal de cada Componente. El contacto con el centro de reemplazos será permanente ya que la mayoría del personal que será dado de alta concurrirá a dicho centro.

*Tendrá como misión registrar a todo el personal herido, accidentado y/o enfermo, dentro del teatro de operaciones cuya recuperación requiera un lapso superior a 15 días y que por ello haya sido dado de baja de la lista de revista de la unidad de origen*²⁴.

Los Oficiales de Personal de cada uno de los Componentes contribuirán con la dirección y control del sistema de reemplazos manteniendo actualizadas sus bajas e informando sobre las diferentes exigencias sobre las prioridades que deban satisfacer. Asimismo, especificarán su propio sistema y lo adecuarán a las políticas y directivas del diseño del sistema del Teatro.

²³ Ejército Argentino; *Organización y funcionamiento de los Estados Mayores*; ROD-71-01; 1998; Pág 98

²⁴ Ejército Argentino; *Sistema de Reemplazos*; ROP-30-01; 1971; Pág 15.

El Centro de Reemplazos de Personal: si bien su razón de ser es de ejecución, contribuirá a la dirección y control mediante su Jefatura y Plana Mayor que serán una instancia más para la supervisión del sistema ya que, efectivizarán con sus medios el transporte, relevo y distribución de los reemplazos de unidad y eventualmente reemplazos individuales.

Subsistemas de ejecución: lo integrarán Centros de Reemplazos de Personal; estos pueden encontrarse ubicados en la zona de comunicaciones del Teatro de Operaciones o en la Zona del Interior. Contarán con una organización variable de acuerdo al tipo de conflicto que se esté llevando adelante y a la configuración de las fuerzas; cada Componente debe tener uno como mínimo. Si estuvieran dentro del Teatro, de acuerdo a las apreciaciones efectuadas es conveniente instalarlos en proximidades de las Terminales de Entrada al mismo.

La finalidad de dicho Centro se podría establecer de la siguiente manera: efectuar los reemplazos de unidad, eventualmente individuales, preparación, acondicionamiento, instrucción y adiestramiento para proporcionar apoyo efectivo al Teatro a fin de mantener el poder de combate de las organizaciones.

La capacidad a asignar a los mismos:

- Ejercer el control de los reemplazos de unidad cuando se encuentren dentro del sistema.
- Procesar, instruir, adiestrar como mínimo dos unidades de combate al mismo tiempo con una permanencia en el lugar de treinta días.
- Capacitar al personal de oficiales y suboficiales por un tiempo mínimo.
- Efectuar relevamiento sanitario.
- Completar el equipamiento necesario.
- Efectuar el traslado de personal hacia las Terminales/ o lugares previstos por cada Componente para el relevo por intermedio del Comando del Transporte Conjunto (COTRAC), habiendo hecho las coordinaciones necesarias.

- Proporcionar su propia seguridad en el área.

El Centro de Reemplazos lo compondrán: una jefatura del centro de reemplazos, una plana mayor, dos batallones de reemplazos, subunidad comando y servicios con las siguientes secciones: sección comando, sección intendencia, sección arsenales, sección transporte, una sección sanidad y una subunidad de policía militar.

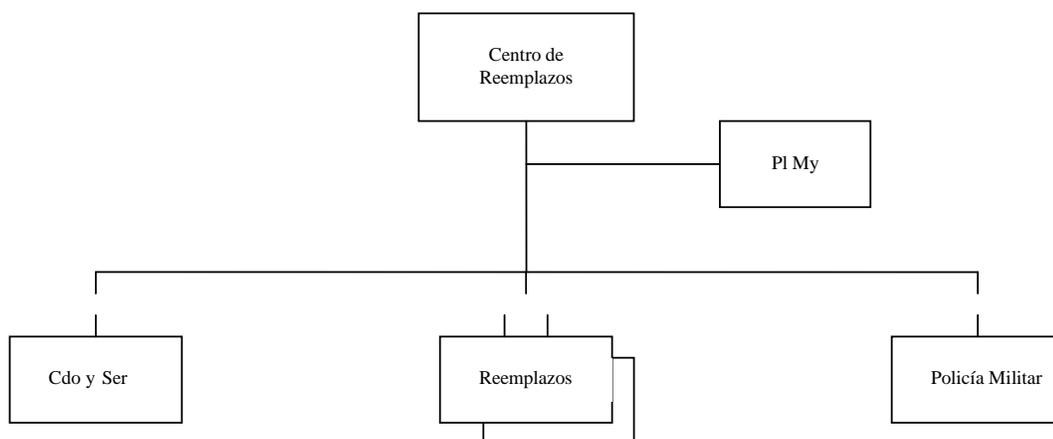


Figura 1 (Organización del Centro de Reemplazos) Fuente de elaboración propia

El jefe del Centro de Reemplazos será el responsable de planificar el reemplazo de las unidades, coordinar con las unidades el momento y la forma en que se ejecutará, establecerá las prioridades para asignar las mismas de acuerdo al planeamiento y evolución de la situación en el campo de combate, dependerá del Oficial de Personal (CI) del Teatro de Operaciones con el cual tendrá un canal directo de comunicaciones. Asesorará al Comandante cuando sea necesario sobre el nivel, evolución, progresión y disponibilidad de las unidades.

Con respecto a la Plana Mayor, la compondrán las áreas que hacen a la conducción Personal, Inteligencia, Operaciones, Material, proporcionará asesoramiento y asistencia al jefe del centro de reemplazos, especialmente se orientará al procesamiento de los reemplazos de unidad, el adiestramiento de los mismos, la evolución de las operaciones en el frente y las coordinaciones pertinentes con las exigencias de transporte para efectuar el relevo de las unidades.

Para hacer referencia a los batallones de reemplazos se acudirá a plasmar lo expresado en la doctrina: *Conducir y controlar el procesamiento de los reemplazos que efectúen las compañías de reemplazo que le sean asignadas*²⁵ .

Aquí se le dará otro enfoque en donde los mismos tendrán una función distinta a la expresada anteriormente. Estos estarán orientados a brindar el apoyo necesario de personal permanente administrativo integrado por oficiales, suboficiales, soldados, medios y equipo abocados la instrucción y adiestramiento de las unidades que se preparen para relevar o aquellas que provengan desde el frente y que necesiten personal para conformar nuevamente una unidad de combate orgánica. El personal permanente de los batallones podrá eventualmente integrarse a las unidades que necesiten reemplazos de manera urgente. De esta forma se podrá redefinir la misión de los batallones: conducir, procesar, instruir y adiestrar las unidades de reemplazos que sean destinadas al Teatro de Operaciones. Cada Batallón podrá contar con hasta tres subunidades de reemplazos de acuerdo con las necesidades y previsiones efectuadas, sin embargo, de acuerdo a cada Componente esta podrá variar.

Los Batallones, de acuerdo a las órdenes impartidas por el centro de reemplazos, podrán adelantar subunidades o secciones convenientemente equipadas y medios de transporte a la zona de combate para controlar y facilitar el relevo de las unidades en los lugares previstos. Asimismo, obtendrán información de la zona de combate y flexibilizarán el movimiento y transporte.

Las instalaciones de dichos centros deberían poseer los espacios necesarios para efectuar la instrucción acorde y preparación individual, con aulas, terreno en condiciones similares al ambiente geográfico del lugar de conflicto, simuladores y los medios que cada Componente crea conveniente para lograr un adecuado adiestramiento de sus hombres. De la misma forma, deberán contar con depósitos para almacenaje de vestuario, equipo y armamento a fin de completar los faltantes y cambios necesarios. Lugares de descanso, baño y racionamiento para las unidades que se encuentren en el lugar. Las instalaciones a utilizar podrán ser de unidades que en tiempo estén ubicadas geográficamente en proximidades al Teatro de Operaciones. Deberá prevalecer el

²⁵ Ejército Argentino; *Sistema de Reemplazos*; ROP-30-01; 1971; Pág 17.

criterio de máximo aprovechamiento de los medios existentes. El lugar donde se ubique deberá estar a una distancia tal que proporcione las medidas de seguridad necesarias para no ser detectadas por el enemigo.

Es conveniente que disponga de medios de transporte necesarios para efectuar el traslado mínimo de personal en situaciones de emergencia. Ello le proporcionaría una gran libertad de acción para poder subsanar las eventualidades que surjan, propias del combate. Los medios a disposición tendrían que estar en capacidad de efectuar el traslado de dos subunidades para proporcionarle una mayor flexibilidad y rapidez al sistema. Los requerimientos que superen sus capacidades deben ser solicitados al COTRAC el cual proporcionará el servicio de transporte hasta las Terminales de Entrada al Teatro.

La asistencia sanitaria con la que debe contar es la de una sección sanidad, la cual efectuaría las primeras atenciones médicas al personal, control del mismo y una mínima capacidad de internación de 20 hombres durante un tiempo de setenta y dos horas. Las afecciones o heridas que superen sus capacidades serán evacuadas a los Hospitales Regionales de la Zona del Interior con los cuales tendrá un canal directo de relación a fin de incorporar a aquellos hombres que sean dados de alta y estén en condiciones de estar en servicio nuevamente. La evacuación aérea será eventual, sin embargo deberá estar prevista.

La seguridad inmediata que debe disponer es de una subunidad de policía militar que efectuaría todas las actividades propias de patrullas, guardia perimetral de las instalaciones y seguridad interna del predio. De esta manera las unidades de reemplazos que se encuentren en el lugar se abocarán a la instrucción, adiestramiento y configuración para las exigencias del ambiente operacional. Asimismo, para efectuar el transporte de los reemplazos, empeñarán parte del personal a fin de proporcionar seguridad durante el movimiento hacia o desde las Terminales de Entrada.

El mantenimiento de los efectos materiales, armamento y equipos de campaña es una tarea a tener en cuenta durante el período que las unidades permanecen en espera a ser empleadas para el reemplazo previsto; es por ello que a través de la sección arsenales

e intendencia se tenderá a subsanar aquellas fallas de primer nivel que pudieran llegar a surgir durante el adiestramiento o de las que provengan de su propio empleo durante el combate. Aquellas que no puedan ser subsanadas o reparadas en dichas instalaciones deberán ser elevadas por su canal correspondiente a la Base de Apoyo Logístico del Teatro de Operaciones (BALTO) o a la Zona del Interior.

La simplicidad en el diseño del sistema tanto en sus subsistemas de ejecución, dirección y control asegurarán que se satisfagan en tiempo y forma las exigencias de personal de las organizaciones empeñadas en combate, facilitando la conducción centralizada del sistema mediante un máximo aprovechamiento de los medios existentes

Mediante la efectivización y puesta en práctica del sistema en su conjunto se descongestionará la presencia de instalaciones y medios de transporte en el Teatro de Operaciones.

Capítulo III

Procesamiento de Unidad e Individual

De acuerdo a lo establecido en el capítulo I en el cual se determinaron los factores que influyen en el diseño del sistema y lo analizado posteriormente en el Capítulo II, los subsistemas que lo integran, su organización y funciones; en este Capítulo se especificará cómo será el procesamiento de los reemplazos de unidad.

El procesamiento del personal será la materialización y puesta en práctica del sistema que indicará el camino a seguir por los reemplazos propiamente dichos, mediante el cual se asegurarán las condiciones y niveles óptimos de adiestramiento en los que arribarán a cada uno de los Componentes. Es aquí donde toman especial relevancia los Centros de Reemplazo de Unidad, especialmente en la instrucción, adiestramiento y en cómo efectuar los relevos.

En primer término, el procesamiento conlleva una serie de actividades: *Comprende desde la solicitud hasta la asignación de reemplazos.*

Aquí no se prestará especial atención a la documentación a efectuar, ni fórmulas para cálculos de baja, ya que no es la finalidad del trabajo. Sí se tendrá especialmente en cuenta el procedimiento para efectuar los relevos que difiere de lo establecido en las prescripciones reglamentarias, como también las actividades a llevar a cabo especialmente de instrucción y adiestramiento en el Centro de Reemplazos de Personal, cuya exigencia dependerá de cada uno de los Componentes.

A los fines del trabajo se comenzará con la apreciación inicial efectuada en el planeamiento por el CI (Oficial de Personal del TO), en la cual deberá prever las unidades que será necesario tener alistadas para efectuar los reemplazos. Dicha apreciación surgirá de los factores analizados en el primer capítulo y los cálculos que según la experiencia indique para cada Componente.

Las unidades de reemplazo previstas con antelación se encontrarán instruidas y adiestradas. *Los reemplazos de unidad normalmente serán organizados, instruidos y*

*completamente equipados en la zona del interior. Habrán completado diversos períodos de instrucción, incluso ejercicios con armas combinadas y estarán en condiciones de ser asignados para su empleo inmediato*²⁶. Sin embargo, será necesario que ingresen al sistema, en primer lugar al Centro de Reemplazos, en donde provienen de la Zona del interior con una preparación adecuada. Aquí se efectuará, si fuera necesario, el completamiento del equipo, registro del personal y un intenso período de adiestramiento; *Será el conjunto de actividades eminentemente aplicativas al combate, que realizan los elementos operacionales, con la finalidad de alcanzar la capacitación requerida para cumplir las misiones asignadas tanto en el marco específico, conjunto y eventualmente combinado*²⁷.

Para el Centro de Reemplazos, el adiestramiento y preparación para enfrentar las exigencias del combate del ambiente operacional que se estén desarrollando, será el punto focal ya que mediante el mismo se procurará proporcionar la integración de todos los individuos, conocimientos, confianza y grado de identificación con la unidad a fin de obtener el poder de combate necesario para afrontar las operaciones.

La única forma de obtener una adecuada capacidad de respuesta a estas acciones y su consecuente exigencia es mediante el adiestramiento. Solamente a través del adiestramiento podrá tener una real dimensión de las capacidades humanas y materiales de la organización. Para ello, se buscará el permanente realismo en todas las actividades que realizan en el terreno, sometidos a las condiciones existentes, que no deberán constituir una limitación. Las situaciones planteadas someterán a las organizaciones y a sus integrantes a pruebas que los expondrán a adoptar resoluciones con escaso tiempo y falta de información, que se presentarán habitualmente en el combate actual.

En este marco, se buscará que los cuadros (oficiales-suboficiales) de la misma, mediante el adiestramiento, apliquen iniciativa en la toma de decisiones. Estas deberán ser adoptadas con un fundamento lógico, basadas en el conocimiento de la táctica y la técnica particular. Las decisiones adoptadas sin ningún análisis e impulsivamente

²⁶ Ejército Argentino; *Sistema de Reemplazos*; ROP-30-01; 1971; Pág 27.

²⁷ Ejército Argentino; *Educación profesional Militar*, MFD-51-05-II; Tomo II-Educación Operacional; 2007, Pag 3.

deberán ser descartadas. Se dará importancia a la impartición de órdenes tipo misión y la comprensión de la intención del escalón inmediato superior. Las distintas fracciones ejecutarán distintos tipos de ejercitaciones a fin de afianzar las técnicas, destrezas individuales y procedimientos de conjunto. Con los reemplazos individuales se efectuará el mismo procedimiento para incorporarlos a las unidades.

Mediante el adiestramiento se preparará a las distintas organizaciones y su correspondiente personal a convivir con la fricción.

La fricción es una condición inherente a la guerra. Es causada por el enemigo, por el terreno y la meteorología, y por los errores que se cometen en su propia fuerza. La única forma de saber convivir con ella es adiestrarse con ella. Esto significa, nuevamente, efectuar ejercicios agresivos, con libertad de acción. Y ello significa llevar toda la unidad al terreno²⁸.

Los tiempos establecidos para el adiestramiento son los tiempos mínimos necesarios para poner en práctica, afianzar las técnicas, procedimientos de combate e incrementar el espíritu de cuerpo. Estos tiempos se adecuarán a las reales exigencias operacionales que se prevea para la unidad. No obstante, es conveniente que la misma se lleve a cabo en un período de treinta días antes de ser empeñadas en combate.

Una vez comenzadas las operaciones en el frente del Teatro de Operaciones, las organizaciones empeñadas en combate comenzarán a tener desgaste y bajas de personal, las cuales irán disminuyendo su poder de combate que será necesario recuperar para dar continuidad a las operaciones, a fin de influir en el alcance operacional. El criterio para fijar la disminución del poder de combate de las mismas será responsabilidad de cada Componente del Teatro.

Las organizaciones empeñadas harán las solicitudes de reemplazos de personal a cada uno de sus respectivos Componentes según corresponda. Simultáneamente, se dará a conocer dicha solicitud al Centro de Reemplazos el cual alistará la unidad y los individuos necesarios para efectuar el relevo, como así también los requerimientos de transporte al COTRAC, si fuere necesario.

²⁸ William S. Lind; *Manual de la Guerra de Maniobras*; Círculo Militar, 1991, Pag 81.

Para efectuar el reemplazo de unidad, el Componente fijará el momento en el cual efectuar el relevo correspondiente. A tal fin, el Centro de Reemplazos con los medios de transporte a disposición trasladará la unidad a la Terminal de Entrada del Teatro de Operaciones. Una vez en ese lugar, cada Componente con sus medios tomará dicha unidad y la trasladará a proximidades de la Zona de Combate donde se prevea su empeñamiento.

En la Terminal de Entrada donde el Centro de Reemplazos efectuó el traspaso de la unidad, tomará bajo su responsabilidad la unidad disminuida en poder de combate que el Componente consideró para su reemplazo. Efectuará el traslado hasta el Centro de Reemplazos que comenzará el procesamiento de la misma.

Una vez en el lugar, se evaluará el grado de desgaste del personal y material efectuando un relevamiento detallado de las condiciones existentes de los recursos, especialmente de personal. Comenzará con las evacuaciones que se consideren necesarias hacia las instalaciones de sanidad y los medios materiales que necesiten reparación o reemplazos.

Comenzará aquí un breve período de descanso para el personal, paralelamente a ello se requerirá el arribo de los reemplazos provenientes de la Zona del Interior que serán trasladados por el COTRAC hasta las instalaciones del Centro de Reemplazos. Dichos reemplazos podrán ser individuales y de unidad como se expresó anteriormente. También desde la Oficina de registro de personal hospitalizado se efectuará la asignación de los individuos que estén en condiciones de reincorporarse al servicio, dependiendo de su rol, función y especialización se los enviará hacia los Centros de Reemplazos donde se efectivizará su reclasificación y asignación.

Al arribo de los reemplazos se comenzará con el completamiento de las unidades hasta que sean satisfechas las necesidades. Una vez que se ha realizado la actividad anterior se iniciará con la instrucción individual de aquellos que la necesiten, instrucción que no superará los siete días. Finalizado el período de la instrucción individual se dará inicio al adiestramiento propiamente dicho que involucrará el trabajo de conjunto de las organizaciones militares. Para actividades de instrucción y adiestramiento será

conveniente que sean impartidas por los oficiales y suboficiales que originalmente integraban la unidad, apoyados por los cuadros del Centro de Reemplazos, si fuere necesario.

Lo expuesto anteriormente permitirá que los nuevos integrantes reciban por sobre todas las cosas la experiencia obtenida por aquellos que han estado empeñados en el frente. Asimismo, facilitará la integración y cohesión con la organización mediante el mutuo entendimiento e identificación con sus jefes. A través de la instrucción y adiestramiento posibilitará que los miembros se adecúen también al material nuevo, recuperando de esta manera el poder de combate necesario para ser empeñadas a la brevedad nuevamente en combate.

Podrán surgir exigencias de las operaciones que se estén desarrollando, las cuales podrían obligar a realizar algunos cambios o saltar algún procedimiento; para ello se considerará el estado de cumplimiento del proceso y se efectivizará el reemplazo exigido. Si no se pudiere realizar, se extremarán las medidas para que el comando superior envíe los reemplazos provenientes de la Zona del Interior.

Se podrá efectuar aquí también la evaluación correspondiente sobre la adecuación del sistema al Teatro de Operaciones, realizando las modificaciones que fueren necesarias.

Para un mejor entendimiento del procesamiento este podrá ser visualizado en el Anexo 1 al presente trabajo.

Conclusiones

Las organizaciones que se empeñan en combate durante la Campaña, dentro del Teatro de Operaciones, gradualmente van teniendo bajas de personal que inciden en el poder de combate a ser aplicado para obtener el Objetivo Operacional establecido. Dicho poder de combate es producto de la instrucción y adiestramiento que si bien normalmente es previo al desarrollo de la Campaña, durante la misma será necesario recuperarlo.

El desarrollo del Sistema de Reemplazos de Personal tenderá a restablecer y recuperar el recurso humano de las organizaciones, cuyo diseño estará influido por factores del entorno operacional que deberán ser tenidos en cuenta y obligarán a establecer una estructura adecuada a la situación, dotándola de flexibilidad y simplicidad para afrontar las exigencias. Ello provocará que el Diseño pueda ir cambiando de acuerdo a las exigencias que surjan del desarrollo de la Campaña.

Al Sistema de Reemplazos lo integrarán subsistemas de dirección y control como así también de ejecución, que de acuerdo a la doctrina actual será necesario modificarlos, especialmente en lo referido al subsistema de ejecución donde se deberá crear un Centro de Reemplazos de Personal que reúna las capacidades establecidas en el presente trabajo a fin de efectuar los reemplazos de unidad e individuales dentro del Teatro.

Los medios de Dirección y Control se optimizarán para facilitar la impartición de directivas y órdenes a fin de evitar superposiciones en la cadena de comando facilitando el cumplimiento de las exigencias del sistema.

El Centro de Reemplazos de Personal propuesto deberá abocarse particularmente a la instrucción y adiestramiento de las unidades además del procesamiento. Dicha función prioritaria será la que permita alcanzar a las unidades el poder de combate necesario para empeñarse nuevamente.

La conformación del mismo permitirá disminuir al mínimo la cantidad de instalaciones y movimientos dentro del Teatro, facilitando el control y dirección del Sistema.

Asimismo, el procesamiento se efectuará de manera inversa a la establecida en la doctrina actual. Para la presente propuesta, las unidades de los Componentes que necesiten reemplazos las replegarán hacia las Terminales de Entrada; una vez allí será responsabilidad del Centro de Reemplazos efectuar el transporte hacia sus instalaciones donde se abocarán a completar los efectivos de la unidades para integrarlos a fin de lograr una adecuada cohesión y espíritu de cuerpo que le permitirá obtener nuevamente el poder de combate necesario.

Bibliografía

Faraj, Alfredo Antonio; *El marco conceptual para comprender las organizaciones*; Military Review, 1996.

Marini, Alberto; *Del Cáucaso a Leningrado*; Tomo I; Volumen 478; Buenos Aires; 1958.

Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Diccionario para la Acción Militar Conjunta*; RC 00-02; 1998.

Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional – La Campaña*; MC 20-01; revisión 2013.

Ministerio de Defensa; Ejército Argentino; *Ejercicio del Mando*; M-65-1; Introducción VI; 1969.

Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Normas y Procedimientos Logísticos para la AMC – Área Personal*; PC 24-01; 2008.

Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Logística- Personal para la Acción Militar Conjunta*; PC 14-01; 2008.

Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta*; PC 00-01; Proyecto; 2012.

Ministerio de Defensa; Ejército Argentino; *Instrumento Militar Terrestre*; ROB 00-01; 1991.

Ministerio de Defensa; Ejército Argentino; *Conducción de los SPAC en el Teatro de Operaciones*; RC-2-21; 1965 (Derogado).

Ministerio de Defensa; Ejército Argentino; *Sistemas de reemplazos*; ROP-30-01; 1971; Introducción II.

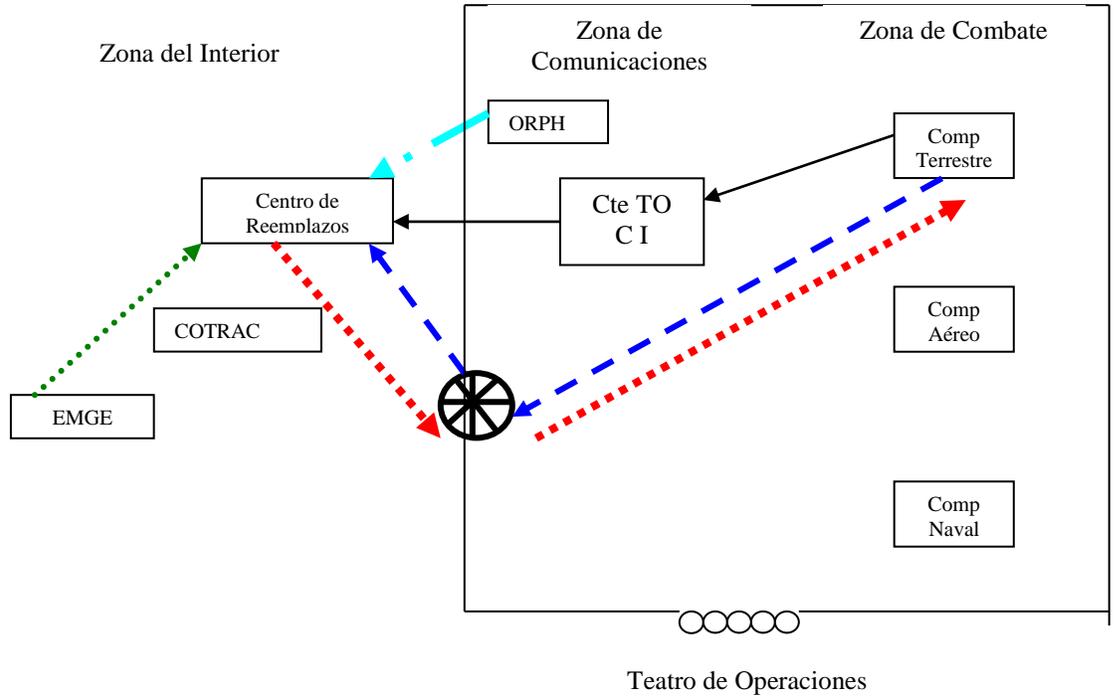
Ministerio de Defensa; Ejército Argentino; *Organización y funcionamiento de los Estados Mayores*; ROD-71-01; 1998.

Ministerio de Defensa; Ejército Argentino; *Educación profesional Militar*, MFD-51-05-II; Tomo II-Educación Operacional; 2007.

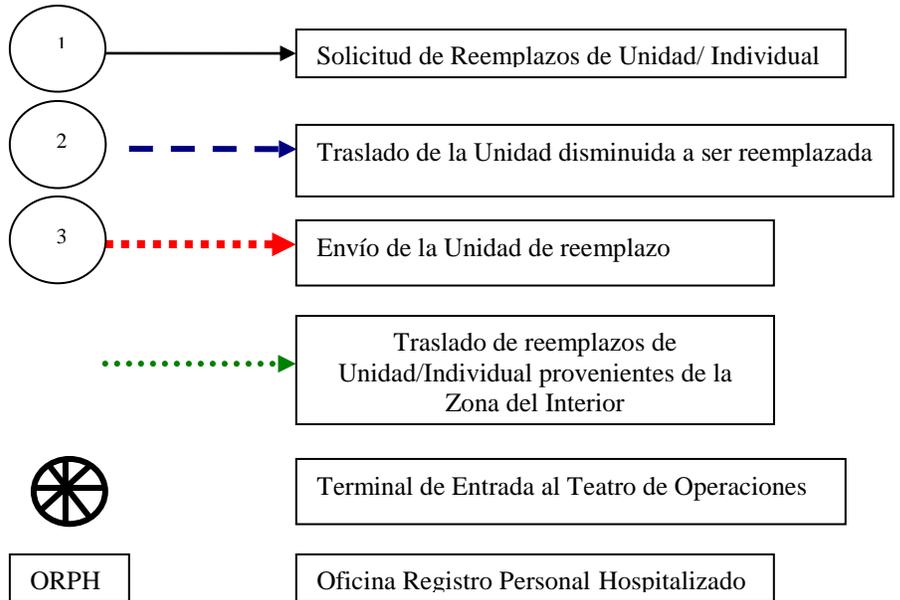
Mintzberg, Henry; *La Estructuración de las Organizaciones*; Ariel; 1988.

William S. L.; *Manual de la Guerra de Maniobras*; Círculo Militar, 1991.

Anexo 1 Procesamiento de Reemplazos



Referencias



El proceso se repite de la misma manera para todos los Componentes