



# LOGÍSTICA OPERACIONAL Y LOS LÍMITES DE LA CAMPAÑA

La logística condiciona los límites operacionales de la campaña. Las operaciones y la logística son facetas inseparables de toda guerra. A pesar de que los planes logísticos se derivan de objetivos operacionales, ningún área de conducción puede reclamar primacía.

Por Leonardo Arcadio Zarza

## INTRODUCCIÓN

Para no caer en mala praxis en materia de defensa nacional, se busca capacitar conductores de operaciones militares que puedan integrar e interactuar en un estado mayor conjunto y sean competentes en el planeamiento militar conjunto. Además, se encuentra implícito desarrollar la competencia para que todo comandante administre adecuadamente recursos humanos y materiales ante situaciones de crisis.

La logística, en los máximos niveles de conducción, es de tal importancia que condiciona la ejecución de las operaciones militares. No tener claro este aspecto en el diseño preventivo de toda campaña militar, significa llevar a cabo esfuerzos inútiles que pueden ocasionar grandes inconvenientes.

En la formación de todo conductor se estila decir que el adecuado conocimiento de la estrategia permite saber hacer y una acertada administración de la logística facilita el poder hacer.

La totalidad del plexo normativo conjunto del área de logística está en proceso de actualización, buscando generar la inquietud, el pensamiento crítico y creativo en todo conductor militar para que pueda entender la problemática de la logística y, de esta manera, decidir acertadamente en momentos críticos cuánto es suficiente.

En el nivel operacional además de la maniobra operacional existe, también, la maniobra logística. Esta tiene su origen a partir de la concepción de la misma (planeamiento) culminando cuando el usuario ve satisfecho sus requerimientos (ejecución de las funciones logísticas).

La maniobra logística, o de los recursos, es una parte de la maniobra operacional y consiste en asegurar la continuidad, adecuación y suficiencia del apoyo logístico.

A pesar de ser, tal vez, algo exagerado para ciertas posturas que exacerban la importancia del área de operaciones, se

puede llegar a aseverar que en el nivel operacional la logística condiciona a la maniobra mientras que en el nivel táctico, la logística estará supeditada a su maniobra.

### EL SISTEMA LOGÍSTICO MILITAR

Se entiende a la logística como la ciencia y arte que, aplicada al ámbito militar, refiere al conjunto de actividades destinadas a generar y sostener capacidades militares, proporcionando recursos con la aptitud adecuada en cantidad; calidad; tiempo y lugar oportuno<sup>1</sup>. El apoyo logístico incluirá personal, material y finanzas.

La logística de material incluye las funciones de abastecimiento; transporte; construcciones; mantenimiento y varios (bienes raíces, lucha contra el fuego, veterinaria, control de daño zonal y seguridad en la zona de retaguardia).

La logística de personal contempla: mantenimiento de los efectivos; reemplazos; administración de personal; disciplina, ley y orden; prisioneros de guerra; mantenimiento de la moral; necrológica; administración interna; personal civil; sanidad y seguridad contra accidentes. Finalmente, una de las más importantes áreas de la conducción logística, finanzas, involucra el crédito presupuestario, crédito y fondos.

La logística militar se caracteriza por la estrecha coordinación e integridad de procedimientos desarrollados desde los niveles inferiores hasta el máximo nivel específico o conjunto para obtener y mantener la capacidad operacional requerida por la Fuerza.

Para entender su importancia en la conducción es necesario abordar a la logística con un enfoque sistémico.

El sistema logístico es un conjunto de estructuras orgánicas, medios, procedimientos y métodos que permitirán desarrollar las funciones logísticas cuya misión será hacer interactuar, ordenadamente, los recursos humanos y materiales para que, con efectividad, se alcancen los objetivos previamente establecidos.

A su vez, comprende el conjunto de etapas escalonadas en una secuencia lógica (Ciclo Logístico) que se ejecutarán mediante un procedimiento aceptado, en la consecución de alcanzar los objetivos logísticos (dar soporte a una acción determinada) mediante el uso adecuado y racional de los recursos (el menor costo y el mayor valor – servicio agregado). Para lograr esto, la eficiencia debe ejecutarse en un determinado tiempo-oportunidad.

En definitiva: el Ciclo Logístico debe estar sincronizado con el tempo de las operaciones militares.

El sistema logístico es el que permite cumplimentar el sostén logístico al instrumento militar. Está conformado, esencialmente, por organismos y unidades especializadas que desempeñan funciones logísticas, dentro o dependientes, del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, Estados Mayores Generales, Comando de Teatro, Comandos Subordinados y Comandos Tácticos.

***Se entiende a la logística como la ciencia y arte que, aplicada al ámbito militar, refiere al conjunto de actividades destinadas a generar y sostener capacidades militares, proporcionando recursos con la aptitud adecuada en cantidad; calidad, tiempo y lugar oportuno.***

Cuando exista más de un Teatro de Operaciones, la estrategia militar fijará prioridades en la asignación de recursos para cada uno de ellos.

### MODULARIDAD

Las Fuerzas Armadas Argentinas enfrentan el desafío de encontrar la adecuada transformación modular que permita disponer de fuerzas expedicionarias y de calidad para defender, junto a aliados, extensos intereses nacionales y de la región latinoamericana.

La organización modular es aquella que posee gran capacidad de respuesta, es simple, adaptable y flexible. Este concepto de Fuerza Logística Modular está basado en módulos logísticos que se pueden estructurar e intercambiar a requerimiento, determinando en forma óptima los abastecimientos necesarios para el cumplimiento de la misión y evitar, de esta manera, el stock.

El diseño logístico del teatro se puede armar en módulos para sostener cualquier fase de la campaña.

Para alcanzar estos objetivos, las fuerzas actuales se deben reorganizar de modo tal que todo comandante operacional disponga de fuerzas logísticas que puedan apoyar la reacción de gran capacidad de despliegue, por ejemplo la Fuerza de Despliegue Rápido (FDR) del Ejército Argentino en tan extenso territorio nacional.

Una estructura logística que provea unidad de comando desde el nivel estratégico hasta el pozo de zorro es el punto inicial para la construcción de este sistema.

La estrategia defensiva del octavo país más extenso del mundo, demanda la necesidad de contar con un sistema logístico de la defensa nacional que se integre en un sistema logístico conjunto. Este debe estar conformado por organizaciones logísticas modulares integradas para el comando y control, pero estructuradas sobre Bases de Apoyo Logístico para el componente terrestre, un sistema logístico moderno del componente naval y otro propio del mismo tenor para el componente aéreo del teatro.

Otras organizaciones deberían responder a estructuras de naturalezas específicas o conjuntas a requerimiento y que sean producto de una preparación territorial como pue-

de ser el Centro Regional de Apoyo Logístico (CRAL). Estas organizaciones son de nivel operacional y deberían facilitar el comando y control logístico, sostener las operaciones de brigadas (que disponen de elementos logísticos orgánicos), no deberían poseer una organización fija, se deberían estructurar en función de una misión, pudiendo coincidir con las regiones o áreas geográficas del país.

En el ámbito marítimo territorial, además de la logística propia de auto-sostenimiento que caracteriza a la flota en operaciones, se debería disponer de un sistema de bases y talleres navales que permitan sostener logísticamente las operaciones de la flota de superficie, fuerza de submarinos, sistemas de aviación naval y de infantería de marina en el mar argentino.

El ámbito más extenso, a nivel nacional, es el aeroespacial. Este requiere de bases y centros que dispongan de un sistema logístico sumamente costoso, particular, sensible y dedicado a sostener las operaciones aéreas en un ambiente operacional cada vez más complejo.

A pesar de que la Argentina posee una estrategia netamente defensiva, no quiere decir que sus fuerzas no cuenten con una importante capacidad de proyección. De hecho, los requerimientos de las fuerzas de paz, que en la actualidad están desplegadas en Chipre o Haití, hablan a las claras de la necesidad de contar con medios logísticos conjuntos adecuados para poder interoperar con los aliados de Latinoamérica.

Lo ideal es disponer de una fuerza logística conjunta modular y expedicionaria con capacidad de proyección de, por lo menos, una fuerza de tareas conjunta/brigada, a cualquier punto de América latina para poder alcanzar una capacidad logística de interoperabilidad regional adecuada.

## CICLO LOGÍSTICO



Fuente: Ministerio de Defensa-Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas Argentinas-PC 14-02 "Logística de Material para la Acción Militar Conjunta"; edición 1988.

***El concepto de Fuerza Logística Modular está basado en módulos logísticos que se pueden estructurar e intercambiar a requerimiento, determinando en forma óptima los abastecimientos necesarios para el cumplimiento de la misión.***

## DISEÑO LOGÍSTICO

En el nivel operacional, las organizaciones logísticas de las Fuerzas Armadas Argentinas, en principio, son conjuntas, pero requieren mantener ciertas características propias de la fuerza a la cual apoyan y se estructuran acorde a la misión. Por esta razón, las organizaciones logísticas de este nivel deben contar con un planeamiento basado en un diseño logístico con un alto grado de flexibilidad y previsión.

A pesar de la importancia del accionar militar conjunto, es necesario recalcar lo que establece la doctrina logística conjunta vigente, la cual reza que *cada fuerza armada es responsable del apoyo logístico de sus propios elementos, aún cuando formen parte de un comando conjunto.*

El diseño logístico a nivel operacional puede ser centralizado, descentralizado o mixto.

- › Diseño Logístico Centralizado: El Comandante del Teatro delega en un Comandante Logístico Conjunto del Teatro de Operaciones la conducción logística de la campaña. Normalmente, se organiza un Centro Regional de Apoyo Logístico Conjunto integrado por personal y medios de las tres fuerzas armadas que sostienen las operaciones del teatro, enlazando la logística de nivel estratégico militar con los elementos tácticos.
- › Diseño Logístico Descentralizado: El Comandante de Teatro dispone directamente de una Central Logística Conjunta que sincroniza las operaciones logísticas y lo mantiene actualizado acerca de datos del status logístico de las fuerzas a disposición. Sin embargo, las organizaciones logísticas de cada fuerza se mantienen en forma separada, sosteniendo el flujo logístico desde la estrategia militar por canales específicos y alimentando las operaciones tácticas que requiera cada componente.
- › Diseño Logístico Mixto: Es una combinación de las anteriores, normalmente la más empleada.

Cabe hacer la aclaración que en el diseño centralizado, el Comandante de Teatro en ningún momento delega la res-

1. Ministerio de Defensa de la República Argentina -Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas-PC 00-02 "Glosario de las Fuerzas Armadas Argentinas"; 010, pp. L-5-7; edición 2010.

ponsabilidad y que solamente delega una parte de la conducción en otro comandante denominado Comandante Logístico del Teatro, del mismo nivel que los comandos de componentes que le dependen y que se limitará a conducir las operaciones logísticas de las fuerzas asignadas al Teatro de Operaciones.

### PLANEAMIENTO LOGÍSTICO

Alrededor del 700 a. C., los asirios desarrollaron el primer ejército regular del que se tenga memoria. Para mover una fuerza de 50.000 hombres, tuvieron que planificar una gran organización para abastecer en desierto y montaña a semejante cantidad de soldados.

De esa época surgió el dicho: *para vivir, es necesario mantenerse en movimiento*. De hecho, los comandantes de las fuerzas sino llevaban sostén logístico consigo, se abastecían de los territorios conquistados. Este concepto tiene hoy vigencia.

Sin embargo, luego de la Primera Guerra Mundial comenzó una nueva etapa por el elevado consumo de munición y la expansión del transporte, por lo que: *un ejército en movimiento comenzó a ser mucho más difícil de abastecer*<sup>2</sup>.

*En la formación de todo conductor se estila decir que el adecuado conocimiento de la estrategia permite saber hacer y una acertada administración de la logística facilita el poder hacer.*

La logística operacional intenta resumir en cálculos los fundamentos de certeza que determinan la factibilidad y aceptabilidad de ejecutar o no una campaña. De no alcanzar los recursos se requerirá una pausa operacional o planificar otra campaña.

Suele confundirse y asociar a la logística solamente con logística de material y es importante recordar que en la logística militar se debe involucrar a las áreas de personal, material y finanzas.

Sin embargo, según lo que estipula la Doctrina Logística Conjunta de Material, que está en proceso de revisión, se trata el planeamiento logístico de material de las fuerzas armadas en las siguientes etapas:

- 1) En la determinación del plan general
- 2) En la Desarrollo del plan general
- 3) En la Directivas, planes y órdenes<sup>3</sup>

Actualmente, se vislumbra que en realidad no debe tratarse el enfoque del problema logístico por etapas, sino en forma integral y desde el inicio del planeamiento.

Deberían existir solamente dos categorías de planeamiento logístico:

- › Planeamiento Logístico: Responde al proceso de planeamiento inicial del comandante y es utilizado en el mismo desarrollo de los modos de acción, para determinar la factibilidad y conocer las limitaciones y restricciones de la campaña inmediatamente luego del *paso de planeamiento* de la confrontación. Esto dará inicio al ciclo logístico de determinación de requerimientos.



- › Planeamiento para el Apoyo Logístico: Sigue a las *conclusiones y decisiones del Comandante* que son alcanzados en el planeamiento logístico y desarrolla los detalles de ejecución para la estructura logística y sistemas.

Mientras cada tipo de planeamiento responde a propósitos diferentes, ambos son partes necesarias del esfuerzo de planeamiento a cada nivel de conducción. En realidad, gran parte del esfuerzo de planeamiento en ambas categorías tienen lugar simultáneamente.

En la actualidad se habla más de proceso de operaciones siendo el planeamiento una parte del mismo. El proceso de operaciones se puede resumir en las actividades básicas de la conducción: Planeamiento; Organización; Dirección; Coordinación y Supervisión-Control. Otras fuerzas armadas lo denominan, directamente: Preparación; Planeamiento; Ejecución y Supervisión.

El nivel operacional es un nivel traductor entre la estrategia y la táctica. Por ello, es sumamente importante entender e identificar el correcto problema antes de iniciar el planeamiento.

Para identificar el problema se estila utilizar en la actualidad conceptos de diseño operacional, del cual resultará una directiva de planeamiento que orientará la aproximación operacional y el concepto de la operación a desarrollar.

Es conveniente que el proceso de planeamiento común que se utilice a nivel operacional incluya a la logística a la par de operaciones e inteligencia desde un inicio en todos los pasos y en forma holística.

Un método propuesto de proceso de planeamiento logístico puede incluir:

- 1) Identificación del Problema (incluye la logística desde un inicio)
- 2) Análisis de la Misión (incluye el punto de vista logístico)
- 3) Elaboración y Análisis de los Modos de Acción y Capacidades del Enemigo (incluye el punto de vista logístico)
- 4) Confrontación (surgen limitaciones, restricciones y requerimientos iniciales)
- 5) Comparación
- 6) Resolución (surge la determinación de requerimientos e inicio del planeamiento de apoyo logístico de la campaña. Una vez adoptada la decisión, donde el comandante no posee apoyo, se asume el riesgo. El análisis del riesgo siempre se debe realizar, lo importante es que el comandante conozca cuánto riesgo debe asumir)
- 7) Desarrollo y distribución de planes
- 8) Supervisión

Estos pasos forman parte de un método propuesto en el cual se esboza la idea de plantear el problema logístico desde un inicio en el método de planeamiento de nivel operacional

***A pesar de la importancia del accionar militar conjunto es necesario recalcar lo que establece la doctrina logística conjunta vigente, la cual reza que cada fuerza armada es responsable del apoyo logístico de sus propios elementos, aún cuando formen parte de un comando conjunto.***

y debe implementarse en forma recurrente, con una permanente actualización.

El planeamiento logístico moderno debe apuntar a estar totalmente digitalizado, con una base de datos actualizada y con capacidad de proporcionar al conductor militar la situación de la fuerza en tiempo real o casi real.

La logística militar actual es integral, se encuentra en permanente adaptación y transformación, requiriendo de tecnología acorde y manejo de conceptos de administración de la cadena de suministros.

## EL ALCANCE OPERACIONAL

***Al Ejército de los Andes queda por siempre la gloria de decir: en veinticuatro días hemos hecho la campaña, pasamos la cordillera más elevada del globo, concluimos con los tiranos y dimos la libertad a Chile.***

*General José de San Martín  
Parte de la batalla de Chacabuco al Director Supremo  
Santiago de Chile, 28 de febrero de 1817.*

En este parte de batalla, la distancia y el tiempo para cruzar los Andes demuestran el concepto de alcance operacional de las fuerzas de la Campaña Libertadora. A San Martín le llevó años preparar las fuerzas en Mendoza antes de cruzar a Chile, lo cual nos explica con hechos el principio logístico de previsión.

Los planes contemplaban la pérdida de ganado en el Cruce y, de hecho, perdió casi la mitad, pero llegó a Chacabuco en condiciones de librar la batalla y venció a los realistas.

2. Thompson, Julian; *La Savia de la Guerra. La Logística del Conflicto Armado*; Instituto de Publicaciones Navales; Buenos Aires; 1991; pp. 45 – 90.

3. Ministerio de Defensa de la República Argentina –Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas– PC 14-02 "Logística de Material para la Acción Militar Conjunta"; edición 1988.

Este concepto tiene plena vigencia y la logística operacional actual se debe continuar organizando con un enfoque sistémico en tiempo y espacio acorde a la misión.

El alcance operacional es un elemento de diseño operacional que sirve para determinar la capacidad de actuar dentro de una distancia compatible con la magnitud y apoyos de la fuerza para obtener los puntos decisivos<sup>4</sup>.

Esta capacidad está directamente relacionada con la logística y estará condicionada por las formas de atacar el centro de gravedad del oponente y por las pausas operacionales que se impongan en función de la evolución del punto culminante.

Otro aspecto importante de la logística operacional es la capacidad de transporte que se requiere para el despliegue en operaciones. Se estila decir que todo problema logístico termina siendo un problema de transporte.

En el caso de las Fuerzas Armadas Argentinas, a nivel estratégico militar, el transporte lo centraliza y proporciona el Comando de Transporte Conjunto de las Fuerzas Armadas, para llevar personal y medios de la zona del interior al Teatro de Operaciones.

De acuerdo al diseño logístico del teatro, este puede disponer de un Comando de Transporte Conjunto (COTRAC) del Teatro o, en el marco del estado mayor conjunto del teatro, el área logística del oficial logístico dispondrá de un oficial de transporte que sincronice las operaciones de los comandos específicos de transporte terrestre, naval, aéreo, medios civiles y de otras agencias a movilizar.

Del análisis de este aspecto surge como prioritario la necesidad de disponer, en el corto plazo, de una ley de movilización reglamentada. O sea, plasmar su órgano de ejecución en la creación de una Dirección General de Movilización a nivel estratégico militar que dependa directamente del Ministerio de Defensa, ya que ello hace posible que lo exigido en los planes pueda concretarse mediante la transformación del potencial nacional en poder efectivo.

### Leonardo Arcadio Zarza

Teniente coronel. Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y del Ejército de los Estados Unidos. Licenciado en Estrategia y Organización. Segundo Jefe de la Compañía de Ingenieros Conjunta Kosovo 4 en el marco de la OTAN, en el 2002. Egresado de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Abogado, magíster en Defensa Nacional. Titulado en Estados Unidos: en Business por la Universidad de Kansas; en Logística y en Artes y Ciencias Militares por el Colegio de Comando y Estado Mayor del Ejército. Fue Jefe del Escuadrón de Aviación de Apoyo de Inteligencia 601. Es profesor de la Escuela Superior de Guerra y se desempeña como Jefe del Batallón de Aviación de Apoyo de Combate 601.

**La logística militar actual es integral, se encuentra en permanente adaptación y transformación, requiriendo de tecnología acorde y manejo de conceptos de administración de la cadena de suministros.**

### CONCLUSIONES

*Si los hombres y los equipos militares constituyen el vehículo que aplica la fuerza necesaria para ganar la guerra, la logística es el motor y el combustible que los mueve<sup>5</sup>.*

Solamente aquellas fuerzas realmente capaces de llevar a cabo operaciones sostenidas en el extremo de una larga línea de comunicaciones, serán las que tengan al menos alguna utilidad en la disuasión que planteen las nuevas amenazas en la escena internacional<sup>6</sup>.

El Diseño Logístico Conjunto debe adaptarse al ambiente operacional, terreno, y generar las fuerzas modulares necesarias de material, personal y finanzas para el cumplimiento de la misión.

Es imperativo el conocimiento de la logística de las tres fuerzas armadas en general y de cada una en particular, acorde al cargo y responsabilidad que desempeña.

El planeamiento adecuado y detallado es vital, otorgando cierto grado de certeza en un ambiente de incertidumbre.

A nivel operacional, las operaciones que ejecuta todo conductor militar son prácticamente de carácter logístico.

La logística operacional condiciona los límites de la campaña, uniendo el flujo logístico estratégico con el logístico táctico, extendiéndose desde las zonas del interior y de comunicaciones hasta las bases logísticas tácticas.

El desafío de los conductores militares es poder ejecutar la maniobra operacional y, simultáneamente, controlar y ampliar los condicionamientos logísticos. De no poder hacerlo, deberá conocer el riesgo a asumir.

La lección de Malvinas ha enseñado la importancia de una logística adecuada y del accionar militar conjunto. La lección ya se ha dado y los errores se han pagado con sangre de héroes. Lo importante es que las Fuerzas Armadas Argentinas y sus aliados la hayan procesado y aprehendido. Ello garantizará la fórmula de prepararse para vencer. ■■■■

4. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; "Manual de Estrategia y Planeamiento"; 2012.

5. Thompson, Julian; op. cit.; p. 242.

6. Thompson, Julian; op. cit.; p. 428.