



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR
TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

TEMA:

Logística Conjunta Interoperable e Integrada.

TÍTULO:

**Análisis del proceso de planeamiento y ejecución logística conjunta a la luz
de las lecciones aprendidas en el Conflicto del Atlántico Sur.**

AUTOR: Mayor Alejandro Ariel RECALDE

TUTOR: Coronel (R) Eduardo Luis DOVAL

Año 2022

CONTENIDO

RESUMEN	ii
Palabras claves	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I Doctrina y documentación logística relevante del nivel operacional en la Guerra de Malvinas.....	7
Desarrollo Doctrinario de la Logística.....	7
La Previsión Logística, de la Doctrina a la Práctica	10
Autonomía Logística de los Componentes.....	13
Sostenimiento Logístico	15
Visión de las Limitaciones y Capacidades	16
Los Modos a Emplear para el Transporte Operacional.....	18
CAPÍTULO II Dirección y conducción de los comandos logísticos durante la guerra de Malvinas con su impacto en la actualidad respecto del diseño operacional de la campaña....	22
Gestión Logística del Nivel Operacional en el TOAS	23
Trilogía de los Componentes Integrando el Sostenimiento.....	25
El Centro de Gravedad como Elemento del Diseño Operacional.....	26
Organización, Responsabilidades y Problemas de Comando en el Sostenimiento Logístico	30
Identificar el Diseño Logístico en Malvinas	33
CONCLUSIONES	37
REFERENCIAS.....	43

RESUMEN

En virtud de las lecciones aprendidas en el Conflicto de Malvinas, para poder desarrollar una logística conjunta con características interoperable e integrada se debe poder coordinar, sincronizar, gestionar y realizar el control logístico dinámico. Esto implica acciones complejas sobre los abastecimientos necesarios y particulares de cada fuerza, que no son de uso exclusivo o de un solo Comando Subordinado. Donde la autoridad de dirección logística debe adoptar las previsiones necesarias para lograr el sostenimiento logístico con la cooperación entre las distintas fuerzas, buscando un punto en común donde convergen los esfuerzos logísticos de cada componen, en virtud del escenario donde se plantee el conflicto.

El riesgo logístico que debe afrontar un decisor es directamente proporcional a la magnitud de los recursos disponibles, es decir, cuanto más recursos tenga a disposición más riesgo asume y viceversa, cuanto menos recursos que administrar menos riesgo. Poder disminuir el riesgo lo máximo posible es de vital interés en virtud del conflicto que se enfrenta, por lo que no son convenientes los sistemas rígidos, siendo necesario contar con procesos y estructuras organizacionales flexibles que permitan reaccionar adecuadamente en cualquier situación ante un eventual empleo de la fuerza.

Por la complejidad de la temática se debe tener un Estado Mayor Logístico Operacional conjunto, como propuesta para cada conflicto en particular y este debe estar integrado, coordinado y organizado por elementos de cada fuerza con sus especialistas, para lograr la sinergia y cohesión del sistema logístico. De esta forma, la generación de planes u órdenes en forma conjunta, como así también encausar el desfasaje que ocurra por los imponderables propios de la guerra, lo absorbe una instancia intermedia, que es la encargada de crear las condiciones logísticas para los demás componentes.

Otro aspecto de la logística operacional es la distribución de los efectos y con ella la capacidad de transporte que se requiere para el despliegue en operaciones, derivando en que todo problema logístico en el nivel operacional termina siendo un problema de transporte.

El presente trabajo busca determinar las características para poder lograr un adecuado sostenimiento logístico que integre la cooperación entre distintas fuerzas bajo un comando único con un control dinámico con la cohesión de los diferentes componentes, a la luz de las lecciones aprendidas en el Conflicto del Atlántico Sur y la doctrina vigente.

Palabras claves: Malvinas – Lecciones – Logística – Transporte – Organización

INTRODUCCIÓN

Con motivo de la conmemoración de los 40 años de la Guerra de Malvinas, y haciendo base en el “Seminario sobre el Conflicto del Atlántico Sur [CAS]: Perspectivas Geopolíticas y Estratégicas. Visión Global, Regional y Nacional” realizado durante el año 2022 dentro del marco de la Universidad de la Defensa Nacional; surge la necesidad de profundizar la influencia que el planeamiento operacional de la campaña tiene sobre la conducción de los comandos operacionales y así extraer enseñanzas de nivel operacional propias de los contenidos curriculares de las carreras que se dictan en la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas [ESGCFFAA].

El relevamiento bibliográfico de fuentes nacionales sobre el conflicto armado, que en el año 1982 protagonizaron Argentina y el Reino Unido de Gran Bretaña en torno a la soberanía sobre las Islas Malvinas y otros archipiélagos sudatlánticos [en adelante, Conflicto del Atlántico Sur] permite arribar a la siguiente conclusión; contrariamente a lo que se supone, existe un limitado número de obras que analizan de manera profunda esa contienda, particularmente en lo referido a la logística del nivel operacional y al arte operacional de la conducción de un teatro de operaciones.

Las producciones bibliográficas, se concentran en aspectos específicos del desarrollo bélico del conflicto, con predominio sobre lo táctico. Puede decirse que el nivel operacional de la guerra y en el aspecto logístico fue soslayado en el bando argentino. La guerra se transformó así en una serie de enfrentamientos tácticos con el desgaste relativo como único objetivo, viendo que indirectamente existe un común denominador para cada uno de ellos y es la necesidad logística en teatro de operaciones, vislumbrando una cadena de acontecimientos desafortunados que impactaron en las primeras líneas. Es por ello, que el enfoque de estudio del presente trabajo se centra sobre la conducción de la logística del nivel operacional en el Teatro de Operaciones del Atlántico Sur [TOAS].

Como punto de partida del trabajo se debe realizar un análisis de la gestión logística en los conflictos armados, siendo que a través de los tiempos se constituyó en un problema, en el cual una organización militar por más que disponga de un volumen de efectos considerable, con medios logísticos redundantes, se enfrenta en principio a los desafíos que le impone el contexto donde se desarrolla y además a todas las actividades inherentes al momento de ser empleada eficientemente una fuerza.

La logística tanto en la paz como en un conflicto nunca deja de realizar su proceso recurrente [planificación, solicitud de los requerimientos, obtención y distribución], conduciendo los efectos necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios, pero por otro lado controlando lo peligroso de la logística, que es estar paralizado o estrangulado [cuello de botella] por la inactividad de sus organizaciones, frente a las necesidades o por la falta de recursos, que avanzan al ritmo vertiginoso y por encima del conflicto mismo. Es en este punto donde cualquier operador logístico o la organización del cual dependa se plantea tres inquietudes, en un primer momento qué se va hacer según lo planificado, en segundo lugar el cómo lo vamos a llevar a cabo y por último con qué medios para ser eficientes.

“Los servicios para apoyo de combate sirven a la conducción. Por lo tanto deberá procurarse por todos los medios que las necesidades de los servicios no constituyan una traba para la realización de las operaciones” (RC 2-21, 1965, p. 2)

Baffico (2012) en este sentido expresa, donde el plan logístico está directamente debajo del plan de maniobra soportando la operación y haciéndola viable, si el plan logístico carece de factibilidad [capacidad] que le permita solucionar los problemas operativos, el plan de campaña será inviable.

Eikmeller (2018) sobre el CAS expresa, que mientras se creaban las organizaciones conjuntas, no disponían de suficientes autoridades, doctrina y filosofía conjunta necesaria para superar largas cadenas de comandos e influencias establecidas. Lo mejor que podía pasar era que el comandante de la fuerza conjunta solo pudiera lograr unidad de esfuerzo y cooperación entre las fuerzas asignadas, y una mínima interferencia de los comandantes en jefe de las Fuerzas Armadas.

Para poder encuadrar en qué situación debe considerarse este análisis, se debe tener en cuenta que el cambio de escenario del Teatro de Operaciones Malvinas [TOM] al TOAS trajo problemas de índole logístico, porque si no se tiene previsto el cambio de situación en el planeamiento con antelación o la implementación de un nuevo plan de campaña, en el cual su anexo logística, es detalladamente desarrollado, comprendido y sometido bajo un proceso de análisis con todos elementos del planeamiento de comando logístico en relación al esfuerzo operacional, será improvisación en un aspecto y en otro librar a la interpretación de quien reciba la orden como lo son los comandos subordinados, desarrollar algo que es tan gravitante como la logística de sus elementos para una guerra en una teatro insular.

La necesidad de disponer de un Estado Mayor Logístico Operacional, se fundamenta en los principios que rigen a la logística e incluye la creación de una estructura logística de mando y control, con la autoridad para la redistribución de los medios logísticos dentro del

teatro de operaciones. Integrada con personal seleccionado y capacitado de cada fuerza en logística, esto permite que la experiencia adquirida por los mismos en roles específicos de su organización en particular, es una condición indispensable para planificar, dirigir, coordinar y asesorar al escalón de mando superior y/o adyacente. Siempre y cuando permanezcan un tiempo considerable ejecutando la misma actividad o rol dentro de cada fuerza. Si bien esto es aplicable para cualquier tipo de organización, para el trabajo propuesto, el eje central está orientado a la conformación de un Estado Mayor Logístico Operacional como asesor y planificador directo de un Comandante del Teatro de operaciones, ya que esta organización es ad-hoc con la particularidad que asuma todas las responsabilidades de planeamiento logístico presentes o futuros por los cuales transita la campaña, pudiendo a posterior conformar un comando logístico conjunto del teatro de operaciones si así lo dispone el comandante en virtud del conflicto a enfrentar.

Rattembach (1983) en sus conclusiones de las debilidades sostiene “ausencia de una logística organizada y conducida con criterio conjunto”.

La doctrina de ese momento expresa que “la guerra impone la necesidad de una evolución constante en la organización y forma de conducción de los servicios para apoyo de combate. Por ello, su mecanismo deberá ser flexible y capaz de adaptarse oportunamente a las exigencias de las nuevas situaciones” (RC 2-22, 1965, p. 2).

Mingorance (2015) menciona en relación a lo expresado en el párrafo anterior, que en las operaciones, la eficiencia logística se debe materializar en el establecimiento de estructuras logísticas conjuntas organizadas ad-hoc, complementadas con la contratación de aquellas capacidades que, en cada momento, resulten necesarias. Para esto, se requiere de la identificación, en las fases iniciales del planeamiento, de las tareas logísticas por ejecutar en beneficio de la fuerza desplegada y la elaboración de un detallado plan logístico para ejecutarlas.

Al no conformarse un estado mayor logístico operacional o un comando logístico conjunto del teatro de operaciones y emplear este tipo de organización logística en el nivel operacional en Argentina al momento de la guerra de Malvinas, que puedan dar elementos de juicio satisfactorios o mejorar sobre su implementación en un conflicto propio, existen al menos propuestas para su conformación con una visión más actual en referencia de las lecciones aprendidas luego de 40 años, bajo una visión conjunta de los hechos relevantes, y todo esto lleva que surja también la necesidad de analizar cada uno de los elementos que la conformen, de modo tal de disponer de la información necesaria en virtud de lo ocurrido para

facilitar su organización y desarrollo en el nivel operacional, teniendo en cuenta la normativa vigente y doctrina conjunta a la luz de los nuevos conflictos.

La doctrina específica del Ejército Argentino en 1982 expresa que “el éxito de toda operación militar, por simple que ella sea, dependerá no solamente de la acción de las armas y de las tropas técnicas, sino también, y en forma particular, del eficiente funcionamiento de los servicios para apoyo de combate” (RC 2-22, 1965, p. 2), desde esta premisa se parte para entender que, cuanto mayor sea la fuerza para sostener o apoyar, mayor valor tendrán los servicios para apoyo de combate en relación al número de efectivos y los medios a emplear.

La capacitación, adiestramiento y estandarización de procesos debe ser conjunta en todos sus aspectos, aprobados desde tiempo de paz, de tal manera de tener tiempo de divulgación y ejercitación periódica. Desde la formación de los logísticos hasta los procedimientos que deban adoptar para los requerimientos, obtención y distribución del proceso logístico operacional conjunto, y su concurrente asesoramiento respecto de los aspectos logísticos que precise el comandante, como así también el asesoramiento a los demás integrantes del estado mayor del comando del teatro de operaciones.

Es por ello, necesario investigar respecto de cada uno de esos aspectos logísticos mencionados, que para el presente trabajo se centra en el comando y control logístico por parte una organización del nivel operacional, a la luz de la Guerra de Malvinas en la defensa de las islas, a fin de tener una organización que responda a la congruencia entre los fines, objetivos y medios en relación a los supuestos propios de cada planificación. Pudiendo asesorar directamente al comandante del teatro de operaciones sobre el sostenimiento de la fuerza y pueda ejercer su rol de Estado Mayor Logístico Operacional desde la paz para continuar ejerciéndolo en caso de la conformación de un teatro de operaciones.

Este trabajo permite el debate profesional para arribar a conclusiones contribuyentes a perfeccionar la doctrina conjunta con una visión operacional actualizada, iluminados en todo momento por el interrogante que orienta el trabajo: ¿Cuán efectiva puede ser la capacidad logística en centralizar la cooperación entre distintas fuerzas bajo un comando único con vistas a lograr una interoperabilidad conjunta en un ambiente operacional?

El trabajo propuesto, abarca el nivel de logística operacional conjunta, de cómo fue realizado el transporte para el sostenimiento de la fuerza dentro del teatro de operaciones, en relación a los componentes que participaron en el conflicto. Se busca identificar fundamentos teóricos a la luz de las lecciones aprendidas que puedan ser aplicados en un futuro para la planificación y ejecución logística en el nivel operacional.

Se ve el alcance operacional integrado de los recursos, procedimientos, métodos para prever y proveer la adecuada sostenibilidad e interoperabilidad oportuna a las fuerzas, a partir del cambio de situación luego de la recuperación de las Islas Malvinas. Identificando si se proporcionaron los recursos con la aptitud adecuada en cantidad, calidad, tiempo o lugar oportuno, evitando señalar responsabilidades en las acciones antes o durante el conflicto, dirigido a analizar los aspectos logísticos que se hayan aplicado dentro del teatro de operaciones por cada oponente y poder arribar a enseñanzas útiles para el presente.

Asimismo, lo antes mencionado está encuadrado en el desempeño de un Estado Mayor Logístico Operacional conjunto frente a un conflicto de interés para la fuerza. Esto se limita desde que comienza el planeamiento para la defensa luego de la desactivación del Teatro de Operaciones Malvinas [TOM], sobre el Teatro de Operaciones del Atlántico Sur [TOAS] a partir del 7 de abril de 1982, hasta que finaliza el conflicto, de modo tal de determinar características particulares en la distribución de los abastecimientos en relación a las lecciones aprendidas, que otorgue en un futuro opciones para su conformación dentro del nivel operacional, o bien formando parte de la logística conjunta se puedan tener herramientas de juicio para su implementación de forma integral por cada componente.

Este trabajo no trata los problemas de soberanía, ni de recursos, ni de posiciones geoestratégicas, sino que se refiere al estudio exclusivo de las operaciones argentinas en este lapso desde el punto de vista de los modernos elementos del diseño operacional, y la forma en que fueron combinados. Solamente se toman elementos de los niveles estratégico general y estratégico militar en tanto hayan influido en los niveles operacional y táctico.

Para el desarrollo del presente trabajo se establece como objetivo general investigar los elementos del planeamiento logístico operacional y su ejecución por parte de las fuerzas armadas argentinas en la campaña del Conflicto del Atlántico Sur. Y dentro de lo antes mencionado se plantean como objetivos particulares: analizar los documentos logísticos del nivel operacional antes y durante la Guerra de Malvinas, y analizar la dirección y conducción de los comandos logísticos operacionales durante el Conflicto del Atlántico Sur con su impacto en la actualidad.

Para el trabajo propuesto se emplea el método exploratorio, utilizando como técnicas de validación el análisis documental, bibliográfico y lógico.

Para ello, en una primera etapa se procedió a la recolección de información en repositorios digitales, en bibliotecas específicas al ámbito militar, Servicio Histórico del Ejército y en el Archivo General del Ejército. Esto permite tener el mayor detalle posible

disponiendo de elementos de juicio válidos para responder los interrogantes del trabajo de investigación.

Durante la segunda etapa se analiza la información obtenida, buscando cohesionar aspectos teóricos con los documentos relevantes, de modo tal de tener una aproximación lógica y analítica para alcanzar los objetivos propuestos.

La investigación y análisis de las fuentes bibliográficas, está relacionada a la documentación emitida antes, durante el conflicto y posteriormente por las comisiones de investigación. También, la doctrina militar específica y conjunta vigente en ese momento, complementado con documentos militares elaborado por otro país, que sea de interés o que aporte datos relevantes al trabajo desde otras perspectivas. Son utilizados, artículos y publicaciones militares en medios de difusión autorizados por las fuerzas armadas, diferentes aportes académicos de autores reconocidos que abordaron aspectos logísticos del conflicto, como así también trabajos finales integradores de años anteriores correspondientes al nivel táctico, pero especialmente del nivel operacional, vinculados específicamente con la temática planteada y den sustento al desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I

Doctrina y documentación logística relevante del nivel operacional en la Guerra de Malvinas.

En conflictos en áreas remotas como lo fue Malvinas, el planeamiento y las coordinaciones logísticas que se desarrollan, son el sustento para cualquier acción militar posterior que se pretenda con éxito. Ejecutada la planificación del nivel operacional, el problema más difícil de resolver es el sostenimiento logístico de la fuerza. Cuanto más insular, abrupto u hostil sea el terreno, mayores limitaciones y previsiones impone a la logística. Cualquier organización puede cumplir su misión y mantener su aptitud operacional si los apoyos logísticos ejecutan sus funciones o actividades específicas en tiempo y forma.

Para poder realizar el sostenimiento logístico en este ambiente particular y manteniendo la capacidad operativa de los elementos que le dependan, debe valerse de recursos tanto civiles como militares; en virtud del nuevo escenario del tipo insular o la posibilidad de interactuar con otras fuerzas, organizaciones civiles del tipo privada o pública y organizaciones no gubernamentales, debe realizarse una actividad logística completa, es decir el sostenimiento, antes, durante y después de cualquier acción militar, realizando un planeamiento basado en previsiones con posterior ejecución eficiente, a la luz de la autonomía o autosuficiencia logística con apoyo de otros componentes dentro del teatro de operaciones con una doctrina conjunta que los contenga.

En el siguiente capítulo se analiza el marco doctrinario, documentos y órdenes vigentes al momento de la guerra de Malvinas con relación a la logística en función al transporte del esfuerzo de sostenimiento, como punto de partida para poder identificar, comprender y adaptar el cambio en la doctrina, instrucción y adiestramiento, con vistas al futuro empleo de las Fuerzas Armadas en un conflicto del tipo insular.

Desarrollo Doctrinario de la Logística.

Las diversas actividades, métodos y procedimientos logísticos fueron evolucionando conformes los países entraron en conflicto, basándose en herramientas del tipo conceptual, normativo, doctrinario o de materiales para el cumplimiento más eficaz de la misión. Es necesario analizar las terminologías empleadas en referencia a que ellas encierran en sí mismas dificultades o capacidades diferentes a la hora de emplearse las diferentes estructuras logísticas por varios componentes dentro de un mismo teatro de operaciones.

La logística militar de cada fuerza tiene como premisa la responsabilidad de asumir y apoyar a la organización de cual dependa, en relación a la misión que se le impone, se la considera una rama del arte militar, tomada en cuenta como un elemento esencial al momento de la configuración y la organización de la fuerza en el nivel que corresponda.

El concepto de logística es mucho más amplio e identificado por los componentes intervinientes en el conflicto con la cadena de abastecimiento, donde integra las tres fases de ciclo logístico: obtención, almacenamiento y distribución. En tal sentido, el ciclo logístico las ubica en lugares adecuados y momentos oportunos en todos los posibles escenarios a desarrollarse con un común denominador que es el flujo logístico de materiales, que va desde la zona del interior a la primera línea [usuario] y esto como la visión sistémica cíclica donde la logística elabora su planificación, la implementa y posteriormente la controla para reiniciar el ciclo logístico nuevamente de ser necesario.

La aplicación de la logística en un ambiente insular como Malvinas hace que no solo sea un sostenimiento riguroso, en virtud de la planificación y diseño logístico en detalle, sino que también debe ser ágil, eficiente y adaptable en relación a los recursos, para asegurar la capacidad de respuesta de la fuerza, es decir, capacidad para generar, desplegar rápidamente y sostener, pero hecha a la medida para esa campaña, o para cada situación de emergencia o imponderables que se presenten durante el desarrollo de la guerra.

Todo lo mencionado es aplicado en un concepto doctrinario de ambiente multidimensional permitiendo el apoyo de otras fuerzas, esto significa tener una capacidad logística al mismo nivel que la fuerza a apoyar con una estructura logística adecuada en tiempo y forma, siendo necesaria una estandarización tanto de conceptos doctrinarios como de los efectos comunes a utilizar por los componentes en el teatro de operaciones.

El ambiente multidimensional aplicado en la logística lleva a una toma de decisiones totalmente diferente a la doctrinaria y de la que se usaba hasta el momento de la guerra de Malvinas, la dinámica del escenario en el cual se debía desplegar la fuerza, sumado al conflicto con una potencia de magnitud como el Reino Unido de Gran Bretaña, con experiencia de guerra en operaciones conjuntas, hacen que se deba cumplir una relación directa entre la distribución logística que se plantea o planifica para el cumplimiento de los objetivos y las capacidades requeridas para tal fin. Es decir, que el alcance multidimensional y el enfoque tradicional deberían ampliarse para enfrentar con éxito a la nueva amenaza en estricta relación con el teatro de operaciones donde se desarrolla la próxima guerra. En gran medida se deben realizar variaciones en la doctrina por lo antes mencionado, al que se planificó previamente contra el enemigo Chile, con un teatro de operaciones limítrofe de

montaña, bajo directivas y órdenes emitidas a tal efecto como DENAC (1981) y ADEMIL 1/79 – 1/81.

El Concepto de Logística Conjunta

En primer término, se irá de lo general a lo particular partiendo de la doctrina conjunta al conflicto de Malvinas, es decir, la doctrina básica para la acción conjunta de las FFAA (PC 00-01, Ed. 1979) que en relación al concepto de logística donde se asimila con las organizaciones que conforman las fuerzas armadas, bajo un criterio organizacional que permita de alguna manera a las fuerzas componer capacidades según sea el problema militar, teniendo su condición fundamental en la interoperabilidad, como una habilidad para proveer o recibir servicios de otros sistemas o fuerzas.

Ahora bien cuando se plantea desde el punto de vista logístico es un concepto con otras connotaciones e implicancias, porque para él logístico la referencia a lo conjunto es la referencia a la integración en forma total de una cadena logística en operaciones, ligada al abastecimiento mediante el transporte; es decir, las existencias físicas almacenadas ponerlas en movimiento en una dirección y tiempo determinado. Esto ha de requerir coordinaciones a grandes escalas, con flexibilidad en los diseños logísticos mediante la reconfiguración en forma dinámica de personas, medios y equipos militares o civiles exigido por un contexto de guerra en un área remota e insular como Malvinas.

En este sentido, al momento del conflicto la doctrina para los servicios de apoyo de combate hace su división respecto de la misión particular de cada servicio, teniendo la logística su función particular de transporte con los servicios que le dependen [intendencia, arsenales, sanidad, veterinaria, transporte y construcciones]. En lo que respecta a la misión del servicio de transporte, se basa en que debe transportar el personal y los efectos del Ejército con su equipo y dotación por tierra, aire y agua, utilizando todos los medios de transporte civiles y militares disponible. (RC 2-21, 1965, p. 36)

En el marco de la doctrina anterior, el teatro de operaciones se los divide en dos, por un lado zona de combate; es decir, los espacios terrestres, marítimos y aéreos para el desarrollo del conflicto y sus apoyos de combate. En la segunda división, la zona de comunicaciones abarca el espacio terrestre y aéreo requerido por la administración del teatro en su conjunto. Inicialmente, un teatro de operaciones podrá contener solamente la zona de combate, es decir, los servicios para apoyo de combate le serán proporcionados directamente de la zona del interior.

De lo antes mencionado se desprenden tres interpretaciones particulares, la aplicada en la organización administrativa de las fuerzas que operen en teatro de operaciones, otra a los equipos de trabajo conjunto [estado mayor logístico operacional] que será responsabilidad del comandante del teatro, basado en las necesidades durante el desarrollo de las acciones y por último el transporte de los efectos; en cada una de ellas se abordan diferentes concepciones pero se interrelacionan transversalmente en un común denominador, la capacidad de adaptación al ambiente operacional, con todos los elementos que lo integran.

Los comandos logísticos del teatro de operaciones dentro de la zona de comunicaciones si bien en la paz no se disponen organizaciones, unidades y medios logísticos combinados para el futuro se contará con ellos. Y que los servicios para apoyo de combate son los que constituyen la parte de la conducción encargada del planeamiento y ejecución de todas las actividades necesarias para mantener la aptitud combativa de las tropas, las cuales comprende el apoyo logístico, personal y asuntos civiles. En tal sentido, la doctrina respectiva expresa “el comando logístico es un agrupamiento flexible y balanceado de comandos, unidades y agrupamientos de servicios para apoyo de combate, especialmente constituido para satisfacer una determinada misión”. (RC 18-1, 1965, p. 3)

El abastecimiento de subsistencias en el teatro de operaciones debe ser directo y sin interrupciones pudiendo destacar en él tres premisas: los informes simples, canales lo más directo posible y las responsabilidades claramente definidas. Es a partir de ello que “logísticamente el sistema de debe ser flexible para satisfacer rápidamente los cambios que se produzcan en las situaciones operacionales o logísticas”. (RC 41 – 30, 1966, p. 1)

En relación a la misma doctrina, se determina que para las fuentes de obtención de los abastecimientos, el pedido a la zona del interior será el método normal para obtenerlos, y también transportar las subsistencias al teatro de operaciones.

La Previsión Logística, de la Doctrina a la Práctica

Los dilemas surgen bajo el concepto de previsión en la interpretación doctrinaria, puesto frente al carácter extendido del conflicto o de las crisis, es otro el desafío que se plantea al momento de la planificación logística, ya no teniendo soluciones rápidas sino buscando la sustentabilidad de los procesos para poder ir mejorando o adaptando en el desarrollo de las acciones.

Las iniciativas e ideas innovadoras son propios del arte logístico para el sostenimiento eficaz, en el ambiente particular de Malvinas lo que refiere a la carga, traslado, descarga y

depósitos son de gran dificultad desde la paz, no teniendo una sola solución y única para cada momento del conflicto, visualizando que las improvisaciones logísticas a los problemas surgen por el transcurrir propio de la guerra, es decir, aun teniendo una planificación logística detallada basada en previsiones, igualmente se está sujeto a improvisaciones por la acción del enemigo, pero con bases sólidas apoyadas en las resoluciones de los decisores. Estas bases son las órdenes vigentes o luego de solicitar temperamento a seguir frente a los imponderables logísticos, la respuesta del comando correspondiente se toma como norma a ejecutar para esa acción en particular, todo ello si se dispone del tiempo necesario y las doctrinas conjuntas ensayadas desde la paz.

En la práctica sobre el conflicto Malvinas, las previsiones no fueron las suficientes por la magnitud y tiempo disponible para poder hacer un análisis detallado de máxima o de mínima, atribuible en primera medida a la falta de información sobre el teatro de operaciones distribuidas a los comandos subordinados, la misión a cumplir y el sistema de apoyo logístico. Los mencionados son elementos de juicio que impactan sobre las organizaciones, siendo estos fundamentales para adoptar las previsiones sobre los medios y abastecimientos a transportar, teniendo en cuenta además las limitaciones para el transporte, la urgencia del alistamiento que se le impone y el desplazamiento a la zona de operaciones lo antes posible.

Cuando se refiere a previsión logística, es un concepto que varía según cada fuerza dentro del teatro de operaciones, la cual merece en primera medida un conocimiento de la previsión por parte de quien la planifica o ejecuta y por el otro identificar que el término es distinto en su concepción para cada componente que integra el nivel operacional. El adecuado razonamiento sobre la previsión logística es que, una adecuada planificación en este aspecto reducirá las necesidades de tomar medidas de emergencia o improvisaciones, las cuales también deberán estar contempladas en planes alternativos, o sea tenerse en cuenta para poder actuar sobre esas emergencias e improvisaciones en caso de que sucedan; de lo contrario los costos personales, materiales y económicos en última instancia, serán de un grado elevado, los cuales tienen un efecto disruptivo sobre los mandos subordinados y paralelos.

“La conducción de los servicios será efectuada sobre la base de previsiones, de tanto mayor alcance cuanto más alto sea el escalón de comando que las formule. Por tal causa, los servicios exigirán a sus conductores, por sobre todas sus condiciones, la de ser hombres previsores” (RC 2-22, 1965, p. 2)

La previsión desde la óptica del Ejército Argentino al momento de la guerra de Malvinas, en particular los servicios para apoyo de combate sostiene que debe estar un paso delante de la conducción de las tropas. Y que la conducción logística conjunta se realiza

sobre la base de previsiones, que cuanto mayor sea el nivel de comando más alcances previsores debe tener el conductor, en tal sentido, existiendo las previsiones de adelantamiento o traslado de personal y material en forma multimodal, es decir, combinando los modos terrestre, aéreo o marítimo, debiendo ser las que priman en cualquier planificación logística del nivel operacional. Todas estas son medidas que permiten concretar acciones, posibilitando la adopción de previsiones para resolver problemas derivados del conflicto.

La previsión desde la óptica del componente naval, asemeja la misma al concepto de barco o buque, significa que para operar exitosamente, la unidad debe ser autosuficiente. Por lo tanto, debe llevarse a bordo todo lo necesario para mantenerse en operaciones

La previsión desde la óptica del componente aéreo, se basa en el sistema logístico institucional aeroespacial, prevé el desplazamiento de los medios de transporte o combate junto con todos los que aseguren el sostén adecuado, es decir, contempla Unidades Logísticas de Despliegue para diferentes periodos de operaciones, unidades de diferentes magnitudes [Bases Aérea Militar - BAM] con funciones de apoyo operativo y complementariamente de sostén logístico. En circunstancias donde se despliegue en sitios no reconocidos, previamente ira el personal técnico para la evaluación aptitud y factibilidad, para obtener los datos de integración logística previa a los desplazamientos de los vectores aéreos (MAPO 6, 1975, p. 1-3).

Previsiones del Plan Esquemático de Campaña 1/82 determina que para mantener la ocupación y defensa se realiza con la presencia de los efectivos embarcados desde un principio y desplegados posteriormente a la recuperación de las islas. Esto no se cumple en virtud que el 06 de abril 1982 inicia el desplazamiento por modo aéreo el primer contingente [RI 8], arribando a Puerto Argentino, ya con este alistamiento y llegada a las islas de estos efectivos los planes originales como las previsiones logísticas comienzan a modificarse.

Las lecciones aprendidas de otros conflictos en relación a las previsiones logísticas son la razón de las acciones en el presente, buscando un cambio profundo en los métodos empleados, en el aprendizaje permanente y en la adaptación de la doctrina como una guía. Si lo antes mencionado no se aplica o no se analiza que para un ambiente hostil como Malvinas, donde el clima y la geografía es un factor crucial para cualquier apoyo logístico, el tener que concentrar gran volumen de abastecimientos o medios logísticos en un solo punto, no es la solución a ningún problema, por lo cual se planifica que es lo más conveniente para el sostenimiento de la fuerza en relación a los parámetros antes mencionados y los componentes que integran el teatro de operaciones. Esto se pone de manifiesto en los cambios de misión de las unidades, la ejecución en forma inesperada de los traslados a diferentes lugares del

continente y con ello determinando una recomposición no solo de los dispositivos, sino también de las previsiones logísticas en un plazo perentorio para poder estar a la altura de los acontecimientos con el consiguiente desgaste que todo esto significa.

Lombardo (2001) expresa en tal sentido que “durante 1978 se produjo una movilización con enseñanzas logísticas importantes que sirvió de base para realizar el plan logístico, que se llamó Plan de Apoyo Administrativo al Plan militar”. Este documento se basa en conclusiones logísticas a raíz de las dificultades que se presentaron en la movilización por el conflicto con CHILE y como se debe actuar para corregirlas. Este plan vería su impacto de ejecución cuando por necesidad imperiosa frente a un estancamiento logístico y vacío de órdenes se decide utilizarlo como anexo logístico al plan esquemático de campaña 1/82, ya que el desorden era de magnitud y se necesitaba una rápida resolución para salir de esa encrucijada del sostenimiento a la cual se había llegado.

Autonomía Logística de los Componentes.

La autonomía logística presupone en todo momento la libertad de acción para poder operar independientemente. La suficiencia logística en el ambiente particular de Malvinas condiciona la servidumbre logística para poderse mover frente a la dificultad propio del terreno, para llevarlo a cabo se deben tener los medios adecuados y suficientes para hacerlo posible. Desde el punto de vista logístico lograr eso implica un volumen de medios de transporte a disposición aptos para los desplazamientos en este tipo de terrenos, los cuales no se dispone en forma exclusiva para la logística en virtud de la cantidad de movimientos previstos o imprevistos que se realizan en el teatro de operaciones.

Si se tiene como premisa que las fuerzas en combate en algún momento deben ser reabastecidas en tiempo y forma, que para satisfacer los requerimientos logísticos en determinado momento se debe prever los puntos o zonas de abastecimiento, estos reabastecimientos deben ser en primera medida terrestres si los caminos lo permiten, marítimos o aéreos, este último modo como un cambio radical al procedimiento operativo normal que se tenía para el traslado de los abastecimientos hasta el momento de la guerra, no teniendo que centralizar en un único modo o medio existente. Las necesidades logísticas bajo cualquier situación se incrementan permanentemente y las capacidades de transporte se deben analizar de forma multimodal.

Todo lo expuesto deja ver que no existe tal autonomía para la logística en este ambiente cuando se extiende el conflicto o la crisis como lo es Malvinas o un área remota. La

autonomía logística implica un gran esfuerzo, costos, necesidad de instalaciones, volúmenes de almacenamiento y tiempo de trabajo, con lo cual no se cuenta al momento de iniciada la defensa de las islas. En virtud a lo antes mencionado se identifica la necesidad de un sistema o red logística con medios variados de transporte para los efectos más necesarios, integrando las unidades logísticas de los componentes en continuo movimiento, evitando los problemas de cuello de botella propios del cúmulo de abastecimientos a granel recibidos. Esto último se vio específicamente en Puerto Argentino, donde no se tenía planificado un diseño logístico para poder contener o resolver los inconvenientes.

En el caso del componente terrestre en particular, que realiza el esfuerzo principal de la defensa en las islas Malvinas, las unidades empeñadas que se trasladan deben movilizarse de sus asientos de paz previendo los abastecimiento para dotar a la fuerza destacada en el archipiélago de una autonomía mínima de 30 días [según el asesoramiento 1/82] posteriormente pasan a 15 días y terminaron siendo 7 días al momento efectivo de la movilización de cada elemento. Este cambio que en particular afecto a la autonomía de las unidades, se sumó al que ya se había manifestado con el paso de un teatro de operaciones a otro, es decir, el cambio del TOM al TOAS, en el primer teatro de operaciones donde las magnitudes de las unidades empeñadas para la recuperación bajo una acción ofensiva con una población existente en las islas de 1813 habitantes, fue totalmente diferente al segundo teatro de operaciones que con un esfuerzo defensivo se incrementó el número de efectivos a 10000, con magnitudes logísticas no previstas por los movilizados y tampoco no se tenía previsto en los depósitos de las islas para realizar este tipo de sostenimiento, porque el efectivo total excedía las posibilidades de abastecimiento y los medios de transporte, impactando directamente en la autonomía necesaria de las diferentes unidades terrestres para afrontar el conflicto. En virtud de lo antes mencionado el CAERCAS (1983) expresa, “que el transporte de los suministros corría por cuenta de cada Fuerza, siendo la más perjudicada el EA, en razón de no contar con los medios [buques y aeronaves] necesarios para un teatro insular”.

Para los dos componentes restantes, por sus propias doctrinas específicas las cuales se trataran más adelante particularmente, su autonomía ya está implícita en los procesos de sostenimiento logístico con el cual se desplazan antes, durante o después de cualquier conflicto o situación de crisis, como un proceso operativo normal [PON], en el cual se establece que se debe llevar o tener y por cuánto tiempo, ya sea dentro del buque para el componente naval o en las bases aéreas militares para el componente aéreo.

Sostenimiento Logístico

El sostenimiento, es el conjunto de actividades logísticas direccionadas a proporcionar a una fuerza desplegada los medios, recursos y servicios necesarios que le permitan mantener la capacidad operativa requerida para el cumplimiento de la misión.

En el marco del TOAS es importante establecer cuál es el sostenimiento logístico necesario, en base a sus capacidades y limitaciones actuales o reales al momento de comenzar las acciones, no pudiendo en muchas ocasiones aplicar las mismas soluciones del pasado porque serían un problema en el presente, ni aplicar la de otros ambientes porque está operando en ambientes desfavorables donde el clima es un factor transcendente para cualquier apoyo logístico y complejo por ser un escenario insular donde gravitan otros elementos del ambiente operacional continental. Se debe adaptar la organización, los procedimientos y los materiales en virtud de los nuevos volúmenes de información y la capacidad de respuesta, debiendo cuantificar los mismos al momento del diseño logístico.

El sostenimiento logístico marca notable diferencia, ya que si se busca una solución eficiente se debe tender a una acción directa eliminando las acciones intermedias, es decir, la eliminación de las barreras físicas en los procesos logísticos. Es por esto último, que las barreras físicas existentes en el sostenimiento logístico en este ambiente desfavorable de Malvinas o un área remota se deben normalizar o estandarizar previo a la campaña, es hacerlo de forma integral con el resto de los componentes en relación al espacio o volumen de los efectos y el tiempo de respuesta.

Cuando se analiza la doctrina conjunta de ese momento expresa que “el Comandante en Jefe de cada fuerza armada es responsable del apoyo logístico, aun cuando formen parte de un Comando Estratégico Operacional Conjunto. Los Comandantes Estratégicos Operacionales Conjuntos serán los responsables de coordinar el apoyo logístico en su jurisdicción con el objeto de evitar superposición de esfuerzos” (PC 00-01, 1979).

De igual manera cuando se especifica aún más en la doctrina “el Comando Logístico de las Fuerzas Terrestres del Teatro de Operaciones [CLFTTO] proporcionará servicios para apoyo de combate a las Unidades de Ejército emplazadas en el teatro de operaciones, así como también los componentes naval y aéreo en el teatro” (RC 18-1, 1965, p. 13).

También establece que, el comando logístico “coordinará con los comandos del componente naval y aéreo del teatro de operaciones los servicios para apoyo de combate de los planes de campaña, los que constituirán la base para el establecimiento de los abastecimientos comunes, transporte y otros apoyos que las fuerzas terrestres proporcionan al componente naval y aéreo” (RC 18-1, 1965, p. 48).

La Directiva Estratégica Militar Nro 2/79 y Nro 1/81 “Caso Chile” [DEMIL 2/9 – DEMIL 1/81] las previsiones y los procedimientos planificados para un supuesto conflicto con Chile, fueron los lineamientos que se usaron de base para el desarrollo de la logística en la guerra de Malvinas.

Cuando se redacta el borrador de la Directiva Estratégica Militar Nro 1/82 “Caso Malvinas” [DEMIL Nro 1/82] sobre la base de la planificación ofensiva a las Islas Malvinas al mismo tiempo, se establece en primera medida para el comando en jefe que “preverá los apoyos estratégicos a los respectivos componentes, tanto para los Teatro de Operaciones como para las Reservas Estratégicas” y en particular para el Comando del Teatro de Operaciones expresa “requerirá a los Comandos en Jefes de las Fuerzas Armadas [FFAA], la asignación de personal y medios necesarios para la planificación y ejecución de las operaciones”.

Posteriormente, cuando se redacta el Plan Esquemático de Campaña Nro 1/82 siendo esta una directiva de forma preliminar antes del Plan de Campaña establece respecto de las coordinaciones “el apoyo logístico será responsabilidad de cada Agrupación componente en Malvinas, correspondiendo a este Comando la coordinación a través, Comandante Militar Malvinas”. Y este mismo plan especifica “el apoyo logístico del resto de las Unidades que se requerirán, será responsabilidad de cada Fuerza”.

Mayorga (1998) expresa respecto de este último plan esquemático “fue el único que emitió el Comandante del Teatro, pese a su carácter preliminar, por lo que se puede afirmar que no hubo un Plan Logístico Operacional”.

Lombardo (2001) expresa que eran solo rudimentos iniciales. Asimismo indica que “en nuestro caso, a nivel conjunto, en 1981, no existía ningún plan para la hipótesis de conflicto Malvinas. Era una falla evidente de nuestro sistema de planificación militar y para cuya solución el Estado Mayor Conjunto no había esbozado ninguna iniciativa de trabajo”.

Visión de las Limitaciones y Capacidades

En la doctrina de la logística conjunta al momento de la guerra no hace referencia a limitaciones o capacidades en detalle que serian primordiales, ya que no existían aparentes limitaciones físicas para acceder o cómo desarrollar un sostenimiento logístico en base a la organización del nivel operacional que se debía conformar, ubicación o forma de operar. Pudiendo utilizar, los recursos logísticos locales [que fueron descartadas por ser exclusivas para subsistencia de los pobladores en las islas], estructuras críticas instaladas o las

coordinaciones con otras fuerzas para el desarrollo de las acciones en virtud de la misión a cumplir, ya que no siempre se cuenta con todos los medios adecuados y necesarios. De esta forma se pensaba en un sistema más real con una gestión logística independiente por cada fuerza y operacional con visión al futuro conflicto respecto de la velocidad en la cadena de abastecimiento y colaboración integral de los distintos componentes intervinientes en la guerra.

El factor diferenciador para obtener una rápida visión de las limitaciones y capacidades cuando el tiempo apremia es la comunicación en todos los niveles, por el cual debe realizar un cambio de la cultura organizacional, en primera instancia compartir la información logística y posteriormente las estructuras logísticas con los medios de transporte a disposición de los diferentes componentes y servicios. Al no ser contemplado doctrinariamente, en las órdenes emitidas previo al despliegue o ejercicios conjuntas, todo genera un costo en tiempo, material, personal y medios, y en mayor medida provocar bajas innecesarias por no poder disponer de las capacidades logísticas para enfrentar al enemigo.

Ahora bien desde el punto de vista operacional las limitaciones impuestas por el escalón superior como Malvinas, normalmente al inicio de la operación se busca mantener el mayor velo posible a fin de obtener el factor sorpresa, por esto el comandante puede imponer limitaciones en el uso de distintos medios de transporte o en la oportunidad de su empleo.

En relación a los aspectos antes mencionados, se ordena con fecha 06 de abril de 1982 por parte del Jefe de Estado Mayor del Ejército el asesoramiento Nro 2/82 defensa de las Islas Malvinas, donde solicita a quien corresponda analice y concluya sobre aspectos varios. En el estudio menciona primero “la asignación de medios y efectos, y la organización de la defensa deberán realizarse antes del 15 Abr 82”, segundo sobre la infraestructura y los medios “la isla carece en general de caminos. Los existentes son precarios”. Y tercero “el apoyo deberá prever el sostenimiento de operaciones por un período prolongado [más o menos 30 días] para el caso de un bloqueo naval”.

Cuando la Argentina logró el control sobre las Islas Malvinas, el arte logístico se pone de manifiesto, en particular de los abastecimientos; es decir, el operador logístico en relación a una nueva operación planteada [defensa] el centro de gravedad a partir de ese momento para la logística es como la distribución de los efectos en tiempo y lugar según los usuarios lo requieran para continuar operando en virtud de las capacidades y limitaciones. Hasta ese momento la planificación se pensó para una fuerza mínima y tiempo determinado, sin ver en particular el alcance operacional de como seguiría el flujo logístico para tener un apoyo

sustentable y dinámico, que permita por forma multimodal o convergente suministrar todos los efectos, mediante las diferentes estructuras logísticas críticas, en virtud de la próxima campaña una vez finalizada la recuperación.

El alcance operacional, es un elemento de diseño operacional que sirve para determinar la capacidad de actuar dentro de una distancia, en relación con la magnitud y apoyos de la fuerza, para obtener los puntos decisivos.

Zarza (2016) expresa, que el alcance operacional está directamente relacionado con la logística y está condicionada por las formas de atacar el centro de gravedad del oponente, y por las pausas operacionales que se impongan en función a la evolución del punto culminante.

Y la capacidad de apoyo de transporte del escalón superior ya sea aéreo, marítimo y automotor, está determinada por la cantidad de medios destinados a llevar los abastecimientos con los que el escalón superior podrá apoyar a sus elementos dependientes, normalmente en relación a este factor es que se ven condicionadas en mayor o menor medida las capacidades de transporte para el sostenimiento de la fuerza.

En relación a lo antes mencionado, es disponer de medios de transporte aptos para el ambiente particular de Malvinas, en primera medida para traslado y posteriormente distribución de los efectos, esto es antes del despliegue del grueso de la fuerza expedicionaria, pudiendo trasladar con todos los medios necesarios los abastecimientos para sostener el esfuerzo operacional previsto, ya que sin esa capacidad aumentan las limitaciones propias del sistema.

Los Modos a Emplear para el Transporte Operacional

El transporte operación es una función que se relaciona con planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de traslado con medios propios o de terceros de personal, efectos necesarios para el sostenimiento logístico de las fuerzas, en la forma, lugar y momento oportunos. Es a partir de esta premisa que a continuación se analizan en forma sintética los diferentes medios empleados con detalles de interés.

Transporte por Modo Terrestre. Este modo tuvo sus limitaciones propias, ya que depende de medios especiales de los otros componentes o los propios helicópteros, para los desplazamientos logísticos en el las islas, más cuando se debe desplazar fuera de los pocos caminos existentes y posterior al bloqueo a las islas. Los abastecimientos se transportaron en diferentes contenedores, que facilitan la distribución en un ambiente particular o de gran

volumen de fuerzas. En Malvinas la utilización de esos contenedores favoreció en gran medida al transporte de los abastecimientos del continente a las islas, pero el inconveniente se produjo en las terminales de carga y descarga respectivamente por varios aspectos no contemplados en la planificación logística, como la identificación de la carga, las grúas o elevadores para el pasaje de un medio a otro, los medios terrestres a disposición para la distribución, los grupos de trabajadores especializados u operadores en la terminales perteneciente al ejército, los lugares de depósito final y sumado a las órdenes o contraórdenes respecto de la carga o descarga fraccionándolas para ingresar a las bodegas de otros modos, estos son algunos de los ejemplos que inciden directamente en el transporte, ocasionando pérdidas de tiempo con el desgaste innecesario del personal. Todos estos aspectos son propios de la planificación previa de un estado mayor logístico operacional con su incidencia al nivel táctico y más aún en la utilización de los medios con apoyo de los otros componentes, los cuales al no ser propios ven disminuida la capacidad logística del componente terrestre para su despliegue.

Transporte por Modo Aéreo. Por los procedimientos operativos antes de llevar a cabo una operación, el componente aéreo debe desarrollar su apreciación de situación, teniendo en cuenta la naturaleza, complejidad de la actividad y la exposición, es decir, la cantidad de vuelos con objeto de transportar cargas. Y por el otro la complejidad de la actividad, como lo son características de los lugares de obtención, depósito final, el tiempo por ciclo de carga, etc.

La Secretaria de Aeronáutica es la autoridad directora y ejecutora de los transportes aéreos militares al momento del conflicto, por la cual la capacidad del servicio de transporte era asignada a cada fuerza armada por el organismo militar conjunto que corresponda, de acuerdo con los requerimientos anticipados. De lo antes mencionado la doctrina complementa que “opera las rutas aéreas entre la zona interior y el teatro de operaciones y las de estos entre sí”. (RC 2-21, 1965, p. 29)

La fuerza aérea de transporte en el teatro de operaciones, integra el componente aéreo, determinando doctrinariamente que “proporciona el transporte aéreo para cada una de las fuerzas armadas dentro del teatro de operaciones, siendo el responsable de las terminales aéreas dentro del teatro y las operaciones aerotransportadas” (RC 2-21, 1965, p. 29). En tal sentido, este medio fue el más utilizado en el transporte logístico a disposición para el abastecimiento del continente a las islas, en principio con una gran capacidad [5/6 Hércules C-130, 5 FOKKER F-28, 2 BAC y 3 BOEING 737] pero luego fue mermando considerablemente, recargando a este medio según el bloqueo del Reino Unido avanzaba y

viendo impedida su misión por las condiciones meteorológicas reinante en las islas, en algunas ocasiones regresando con sus cargas al continente, también haciendo en muchas ocasiones un uso inadecuado del medio como el cargar un avión solo con leña. Cabe destacar en este aspecto que el Jefe del Grupo Transporte de la fuerza aérea pretendió asignar cargas a cada vuelo, pero este proceder no fue aceptado ya que las prioridades debían ser fijadas por ejército, ralentizando los desplazamientos y provocando la reticencia del personal de fuerza aérea. A ese momento el ejército no tenía personal capacitado en las terminales aéreas para operar, colaborar y controlar el flujo logístico. De lo anterior se debe destacar que la mayor parte de las misiones de transporte aéreo debieron realizarse bajo la amenaza permanente del fuego británico, operando dentro de la zona de exclusión desde el inicio y hasta el fin de las acciones bélicas.

Transporte por Modo Naval. El servicio de transporte marítimo militar es el medio de transporte por excelencia en un conflicto insular, el mismo brinda gran volumen, tonelaje, flexibilidad, economía y la influencia del ambiente geográfico no representa un inconveniente mayor en relación a otros medios.

Al momento del conflicto la Secretaria de Marina es la directora y ejecutora de los transportes marinos, por la cual la capacidad del servicio de transporte será asignada a cada fuerza armada por el organismo militar conjunto que corresponda, de acuerdo con los requerimientos anticipados. De lo antes mencionado la doctrina complementa que “a su vez cada fuerza armada programará los movimientos dentro de las capacidades que le hayan sido asignadas y que el servicio de transporte marítimo no operará las terminales. (RC 2-21, 1965, p. 29).

La limitación más importante para este medio de transporte la representa su capacidad de carga o descarga en los diferentes puertos y la lentitud con la que desarrollan los movimientos. En tal sentido, se debe realizar un análisis del transporte con este medio, teniendo en cuenta los factores y las adaptaciones necesarias antes mencionadas junto a un eventual bloqueo o inutilización de este modo. Más allá del bloqueo marítimo ejecutado posteriormente el 12 de abril por Reino Unido, uno de los inconvenientes presentes en los aspectos antes mencionados no analizados previamente y tampoco volcados en ninguna planificación logística, en particular es el apostadero naval de Puerto Argentino, donde aparte del problema es el calado de los buques que no se podían acercar a los puertos por la baja costa de Malvinas, fue la falta de medios mecánicos de descarga en el muelle [grúas, montacargas, chinguillos y planchas] debiendo realizar el traspaso y la descarga a mano por el personal del apostadero y complementado por tropa de otras fracciones. Un ejemplo claro

lo expresa Menéndez (1983) “cuando el buque Ciudad de Formosa burló el bloqueo, para hacer la descarga hubo que solicitar al continente una grúa y dos camiones especiales, que llegaron en un C-130 a las islas”.

Otro aspecto que figura en el Informe Oficial del Ejército Argentino (1983) expresa “la gran confusión en la carga y descarga de los buques compartidos con otras fuerzas (Córdoba, Formosa y Carcarañá) por ausencia del operador naval responsable del modo”.

Lo antes desarrollado lo expresa la comisión de análisis de acciones de combate de la Armada Argentina (1983) con fecha 27 de abril “las actividades de descarga de Puerto Argentino se tornan cada vez más dificultosas por la falta de elementos. Los tablonces del muelle se rompen por el peso de las maquinas desembarcadas”, en virtud de esto el Comandante de la Agrupación Naval Malvinas solicita por mensaje militar al COATLANSUR el envío del material mecánico para solucionar estos inconvenientes, con el tiempo de remisión que eso significa y los buques de transporte como objetivos rentables esperando próximo al puerto.

Al menos este medio de transporte, se aprecia que en relación a su capacidad de carga y los inconvenientes que se presentan, no se llegó a utilizar oportuna y convenientemente, ocasionando otros problemas como el sostenimiento de los abastecimientos en el teatro de operaciones.

CAPÍTULO II

Dirección y conducción de los comandos logísticos durante la guerra de Malvinas con su impacto en la actualidad respecto del diseño operacional de la campaña.

Desde la guerra de Malvinas hasta los conflictos actuales y de cara al empleo de las nuevas tecnologías las unidades logísticas de los componentes operan integradamente, buscando un escalonamiento en profundidad, sufriendo una transformación desde la concepción de la logística tradicional que se basaba en la acumulación de grandes cantidades de recursos en todos los escalones logísticos y en forma independiente para cada fuerza. De esta forma garantizar el sostenimiento logístico, sacrificando la economía de medios, los recursos y la movilidad en relación a la seguridad.

En virtud de las lecciones aprendidas que se obtuvieron en Malvinas sobre un conflicto insular o en área remota, los ejércitos que se consideraban potencias mundiales en ese momento hasta hoy en día, se orientan a un cambio en relación a la autonomía logística de las unidades/subunidades dependientes, orientado a la reducción de los suministros en magnitud, reestructurando las capacidades logísticas sobre el almacenamiento, transporte y la distribución en forma orgánica, reforzando con mejoras principalmente en el transporte integrado de los componentes y tecnología en los sistemas de información logística.

Los ejércitos han evolucionado desde el conflicto Malvinas, integrando todos los apoyos, determinando cuales son los criterios logísticos necesarios para llevar adelante una campaña en un ambiente operacional insular, evitando cualquier duplicación en relación a la eficiencia del sostenimiento logístico de la fuerza y de esta forma poder sincronizar la cadena de abastecimiento de los tres componentes con las operaciones en desarrollo o futuras, atendiendo cualquier requerimiento posible, bajo un sistema de mando y control logístico conjunto adecuado. Como resultado de lo expresado anteriormente se obtiene la visibilidad de los abastecimientos cruzando la información, creando de esta manera nuevas estructuras concurrentes con un comandante operacional, su estado mayor logístico y posteriormente conformar un comando logístico conjunto responsable del sostenimiento.

En este capítulo se analiza la dirección y conducción del sistema de transporte para el sostenimiento de las fuerzas, desde el punto de vista del planeamiento, funciones, organización, responsabilidad, problemas, comunicaciones y diseño logístico.

Gestión Logística del Nivel Operacional en el TOAS

La gestión logística operacional se identifica con la forma de relacionar los recursos humanos y materiales en un determinado tiempo para alcanzar un objetivo planteado o planificado, conformando un ciclo donde se busca aprovechar los recursos disponibles por un lado y la capacitación permanente del factor humano por otro.

Como aspecto fundamental e inicial de la gestión para la campaña de Malvinas está contenido en el punto 4. APOYOS de la DEMIL Nro 1/82 como documento rector elaborado por la conducción estratégica militar en donde expresa “los anexos correspondientes a los distintos apoyos han sido omitidos, para posibilitar el máximo secreto de la operación”. De esto se aprecia que la coherencia en la planificación respecto de la gestión logística es inexistente desde su concepción estratégica.

En este proceso de gestión el comandante operacional frente a un problema logístico debe realizar una toma de decisiones, donde pone en ejecución lo deseado por el nivel superior de la conducción mediante una planificación que gestione la entrada, proceso y salida de una red logística logrando un flujo continuo, permitiendo que la cadena de abastecimiento en los materiales no detenga sus procesos bajo el concepto de sistema logístico abierto. Para el momento del conflicto en el continente se establecieron dos Centro de Operaciones Logístico [COL] el 9 y 11 como parte estructural de la gestión logística, en primera instancia con base en Comodoro Rivadavia y luego fueron trasladados a Puerto Deseado con todos los medios.

Ahora bien, es necesario aclarar para nuestro análisis que el nivel operacional es el primer nivel que implementa la dirección estratégica de los dos niveles superiores, es:

El nivel que enlaza o conecta al nivel estratégico con el nivel táctico. Desde la paz y hasta la resolución de un conflicto, se concentra en el planeamiento y ejecución de maniobras operacionales y apoyos logísticos de los recursos militares asignados a un teatro de operaciones, para colocarlos en la mejor posición para contribuir al estado final operacional. Es en el nivel que se llevan a cabo las campañas (PC 20-01, 2019, p. 16).

Este nivel lleva a cabo actividades y acciones desde la paz hasta la resolución de un conflicto. Es en esencia conjunto, puesto que, normalmente, en él participan dos o más fuerzas armadas bajo un comando unificado. Es ejercido por el/los comandante/s conjunto/s designados por el comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas [Poder Ejecutivo Nacional].

Esta conceptualización se detalla a los efectos del trabajo, ya que los elementos del diseño operacional se establecen en el nivel operacional. Asimismo, la doctrina referida a la acción militar conjunta como para el planeamiento de la campaña era escasa. Durante el desarrollo del conflicto, existía una sola publicación conjunta, Doctrina básica para la acción

conjunta de las FFAA [PC 00-01, 1979], la cual contenía aquellos aspectos de interés común a ser determinados en caso de un empleo conjunto en un determinado teatro de operaciones.

En el Ejército, se esbozaban conceptos del nivel operacional, denominado en ese momento nivel estratégico operacional, se hacía mención a la organización territorial, el comando de teatro de operaciones, planes de campaña y planes de operaciones. No existían en las otras fuerzas armadas nada referido al nivel operacional o comandos de teatro de operaciones.

Las implicancias de la evolución en la gestión logística en el nivel operacional de las guerras cada vez fueron y son más exigentes de cara a los nuevos conflictos, debiendo abandonar el concepto estrictamente logístico militar en determinadas ocasiones para poder interactuar con otras fuerzas y agencias, más en un ambiente insular donde se ven limitadas las capacidades de la fuerza propia, porque el sistema tradicional o doctrinario puesto en acción lo ubica como la punta del iceberg, donde por debajo de él se encuentran las verdaderas necesidades o demandas destinadas a los usuarios. Esto mismo es lo que se puso de manifiesto desde el primer momento en la planificación de la guerra de Malvinas, en el estancamiento de la ejecución, impactando en el mismo usuario, por atenerse a lo estrictamente doctrinario como lo que establecía el PC 00-01 (1979) para los componentes.

Esta concepción de la cadena de abastecimientos en la conducción o dirección logística operacional particularmente en el TOAS, hace necesario que el decisor y los operadores logísticos identifiquen las oportunidades, obteniendo ventajas mutuas en el manejo de la información respecto de las acciones enemigas concretas y no bajo supuestos, pero principalmente la información de los movimientos de personal o material en forma continua y real.

Lombardo (2001) en su oportunidad expresó objetivamente a la Comisión Militar [COMIL] lo siguiente:

La necesidad de incrementar las reservas logísticas mientras hubiera tiempo. De acuerdo a lo dispuesto, esto era responsabilidad de cada fuerza y no del comando del teatro. Pedí que se hiciera un análisis de las capacidades de transporte por mar, que estuvieran limitadas por las capacidades del puerto de desembarco, lo que era responsabilidad del Estado Mayor Conjunto. Y del transporte aéreo limitado por la pista en Malvinas.

En tal sentido, si hubiera una instancia intermedia para responder a estas solicitudes existen múltiples beneficios que se pueden identificar, por ejemplo, las interrelaciones con el ambiente operacional y la velocidad con la que se entregan los abastecimientos. En virtud al tiempo que puede esperar la unidad usuaria y a las necesidades particulares, se deben acortar los plazos para el traslado de los efectos, disminuir los cambios imprevistos o

improvisaciones, dando como resultado, el menor volumen de almacenamiento [stocks] y más adaptables las funciones logísticas de los servicios para apoyo de combate a las necesidades o requerimientos de las unidades consumidoras.

En referencia hasta este momento mencionado, el comandante de la guarnición conjunta Malvinas [gobernador militar], tenía un componente terrestre, un aéreo y un naval, estos componentes eran del TOAS, de lo escaso que eran para el conflicto Lombardo manifiesta su disconformidad y consecuentemente el no poder influir sobre las operaciones. En este caso se interpone la figura del gobernador militar que mantenía tres agrupaciones. Un verdadero enfrentamiento con el comandante del teatro de operaciones fuera del TOAS, encontrándose en Puerto Belgrano.

Respecto de las órdenes por escrito llegaron a fines de abril como el plan esquemático de campaña. Túrolo (1983) en los testimonios tomados al GB Menéndez expresa “recién el 10 de abril llega a las islas un comando de operaciones logístico del ejército para operar [a cargo del CR González], disponiendo que se centralice todo, la administración de los vehículos civiles y militares, existencia de combustibles, etc.”, esto expresa que no se tenía en cuenta de lo que son los problemas logísticos para una fuerza en operaciones, estando a partir del 1 de mayo totalmente aislados logísticamente del continente.

Cruzar desde el continente a las islas es un desafío para cualquiera de los componentes pero en particular el aéreo y marítimo, ya que deben cruzar los límites, salir de la zona del interior con seguridad establecida, no pudiendo tener certeza sobre la seguridad fuera del mismo. Para el transporte implica sostener una lucha interna contra la incertidumbre y salir a la exposición del medio frente a un enemigo con superioridad aérea y marítima establecida.

La idea sobre lo antes mencionado es, que cuanto más tiempo pasan los materiales en depósito o en tránsito, es decir, del continente a las islas, mayor será el tiempo de exposición como blancos rentables a la acción enemiga de los modos de transporte y por el otro la falta de respuesta a las necesidades, todo esto se vio durante el conflicto de Malvinas como ausencia de una gestión logística eficiente por falta de una organización conjunta previa.

Trilogía de los Componentes Integrando el Sostenimiento

A partir del decreto del PEN Nro 700 en su artículo 1° “Constitúyase el Teatro de Operaciones Atlántico Sur a partir de las 19 horas del día 7 de abril de 1982 en la zona que determine por el Comité Militar”, los componentes aéreo, naval y terrestre conforman una

trilogía que deben tener un punto en común de alguna manera para lograr el balance logístico en especial el sostenimiento aplicado al transporte operacional junto al abastecimiento, teniendo un seguimiento en tiempo real que se posee, donde y cuando.

Si se dispone de la cantidad necesaria de efectos en depósito en relación a las unidades desplegadas y si cuenta con los medios multimodal integrado de los componentes a disposición para la carga, descarga, traslado y distribución, es a partir de lo antes mencionado que se pueden comenzar con el proceso de planificación para su posterior ejecución. Si estos primeros elementos en forma general no están en concordancia, la cadena de errores seguirá creciendo en el tiempo agudizada por el contexto por demás complejo; por lo tanto, el resultado desfavorable será obtenido antes que la solución al problema logístico, por más que se empeñe todos los medios para subsanar, solo serán parches en forma aislada a un sistema que como tal dejó de funcionar antes de comenzar, como se pudo durante el conflicto.

Antes de cualquier conflicto, en la paz la logística en base a la trilogía de los componentes realiza diferentes actividades que le son propias y van en simultáneo con el planeamiento del conflicto que se tenga previsto o los supuestos que se determinen, porque los procesos logísticos deben anticiparse, es decir, prever siempre para proveer al ser empeñada la fuerza. Ya que una vez iniciados los movimientos, cada engranaje logístico debe ir concatenado para que la fuerza no se detenga, indistintamente de cualquier resistencia inteligente que se oponga o que durante el enfrentamiento este oponente corte las líneas de comunicación.

Túrolo (1983) en la entrevista el GB Menéndez expresa “si se hubiera pensado que había que montar una defensa y planificado de ante mano, yo hubiera completado la carga de efectos necesarios para el día 3 o 4 de abril”, manifestando con esto que previamente se tendría que haber llevado barcos con abastecimientos, defensa aérea y más cosas, hasta tanto se tuviera las ordenes definitivas por el nivel operacional.

El Centro de Gravedad como Elemento del Diseño Operacional

El centro de gravedad logístico relacionado a la afectación del punto decisivo, hace que el enemigo en un tiempo limitado tendrá que claudicar de una u otra forma, poder determinar desde la óptica logística propia y sus capacidades el centro de gravedad para actuar como un sistema, impondrá tomar medidas previsoras, las cuales estarán un paso adelante con respecto a la conducción de las fuerzas, a fin de que estas no se detengan o retrasen [pausa operacional] sus acciones a la espera del sostenimiento. Sin embargo, esto da

otra dimensión, que es no exigir a los apoyos logísticos con esfuerzos exagerados, los cuales puedan hacer peligrar la continuidad de las acciones.

Sánchez (2012) expresa “el centro de gravedad fue para ambos bandos la logística y el apoyo a las unidades desplegadas. La superioridad británica en este aspecto inclinó la balanza a su favor. Se demostró la viabilidad de un nuevo concepto: la proyección”.

En este sentido, en el TOAS se vio que por parte de Inglaterra se buscó el efecto antes señalado, de neutralizar el canal logístico y la infraestructura crítica, siendo esto un claro ejemplo el hundimiento del crucero General Belgrano, hundimiento que sirvió de catalizador sobre el repliegue de la flota para su preservación, lo que a simple vista pareciera ser una acción táctica, tuvo una relevancia estratégica trascendental para las fuerzas que operaban en las Islas, al quedar interrumpido el transporte por vía marítima, logrando de esta manera, el efecto de aislamiento logístico deseado por Inglaterra.

Otro aspecto a analizar es el centro de gravedad, es la afectación de la infraestructura logística crítica, que como sistema adquiere también valor y tiene íntima relación con las operaciones en desarrollo. Afectar las capacidades portuarias como lo es en una isla, las energéticas no teniendo generadores de emergencia o de transporte para las fuerzas desplegadas a las más largas distancias de sus asientos de paz, sin duda afectará la capacidad de combate en el Teatro de Operaciones.

Forti (2007) respecto del aspecto anterior expresa, “identificar el lugar puede ser un asunto de genio o de suerte. Pero una vez identificado alinearlos con hombres y materiales es cuestión de bases, líneas de comunicaciones, transporte y organización. En una palabra, de logística”.

Todos los puentes que la logística pueda trazar por modo aéreo, marítimo o terrestre, son esenciales para un conflicto insular como el tratado en el presente trabajo, donde el unir al continente con las islas o dentro del mismo territorio en el cual se desarrolla el conflicto es una preocupación permanente del mando logístico en particular, se debe mantener en todo momento un flujo constante o levemente alternado por las vicisitudes propias de la guerra que no escapa a cualquier plan de contingencia o alternativo si se lo tuviera.

Por ello, el trabajo interfuerzas integrando los modos es crítico, de esta forma se logra tener la capacidad para sustituir un medio por otro, no solo como medida de seguridad logística u operacional, sino en el caso de ser bloqueado como ocurrió en Malvinas, donde luego del 12 de abril por modo marítimo y en forma progresiva se fue realizando un estrangulamiento de las vías de comunicación por parte del Reino Unido de Gran Bretaña hasta el bloqueo total por aire el 30 de abril.

En el ambiente particular de Malvinas la necesidad de transportar todos efectos generales, específicos y equipos de los tres componentes, se caracteriza y diferencia a estos con los necesarios para otros ambientes geográficos o donde opera un solo componente, porque sin el apoyo del componente aéreo o naval el componente terrestre queda aislado sin capacidad de proyección alguna sobre el teatro de operaciones. Asimismo, la necesidad frecuente de hacer acopio de materiales que proporcionen la autosuficiencia necesaria para las operaciones terrestres supone un mayor volumen y peso de los abastecimientos. A partir de este concepto se identifica que la actividad de transporte, la cual trata como eje central el trabajo, es considerada como la actividad principal conjunta llegando a ser considerada un centro de gravedad, indicándose que la misma ejerce una importante influencia sobre las actividades de determinación de necesidades y la obtención.

Lo mencionado anteriormente es parte del asesoramiento Nro 1/82 donde identifica que, en este ambiente particular de grandes distancias a recorrer, con pocas vías de acceso, el tipo de terreno y el incremento de las fuerzas en las islas, obligatoriamente conlleva a un alargamiento de las líneas de comunicaciones. Esto hace que se reduzcan las posibilidades de sostenimiento logístico y en consecuencia los elementos que dependen de ella se verán perjudicados en su empleo o dependencia, si esto no es tenido en cuenta, las pausas operacionales se irán incrementando.

Lombardo (2001) expresa lo siguiente:

El COMIL me requirió opinión sobre la conveniencia de enviar otra brigada para reforzar la guarnición, fue una decisión conjunta, no fue una decisión unilateral del General Galtieri, como se ha afirmado. Respondí que a la luz de las informaciones procedentes de Londres y de las fuerzas que allá se anunciaban eso parecía pertinente pero que por entonces mi opinión era que las claves para Malvinas eran la logística del Ejército y los problemas de movilidad. Una mayor guarnición complicaría la logística y no supliría la falta de movilidad.

Lo anteriormente expuesto se apoya en el nivel de logística necesario mantener en las islas, entre 15 a 17 toneladas de víveres diarios. Sumado a la necesidad de distribución en helicópteros o barcos, ya previstos antes del 1 de mayo por el informe elevado por GB Menéndez al presidente de la nación.

Posterior a lo antes mencionado según mensaje Nro 093 reservado conteniendo el informe y plan, "Situación en las Islas Malvinas el 16May82", el gobernador militar expresa detalladamente que existe un problema logístico de creciente magnitud para poder recuperar la iniciativa en las operaciones y asegurar la continuidad, como lo son el abastecimiento de efectos clase I, III y III(A), los visores nocturnos en otras tantas inquietudes relevantes y en

particular que “no existe un representante logístico del Comando Conjunto Malvinas en Comodoro Rivadavia y del Comando de Cuerpo V en Malvinas”. Todo esto se solicitó en un tiempo de 24 horas para poder tener un puente aéreo establecido y forzar el bloqueo marítimo.

Planeamiento del Transporte para el Sostentamiento de la Fuerza

Cuando el comandante desarrolla su planeamiento con apoyo de su Estado Mayor en forma simultánea se irá desarrollando el planeamiento para el sostenimiento logístico y la movilización, con los datos que se van obteniendo de la misión u orden preparatoria, para que una vez que se llegue a la confrontación particularmente se trabaje sobre la determinación de los requerimientos como el primer paso del ciclo logístico y posterior a ésta con la resolución del comandante con la misión definitiva. Bajo cualquier circunstancia ya sea para un problema militar presente o futuro el método establece los pasos a seguir, esto dependerá de los fines y medios disponibles.

El grado de reserva que caracterizó a toda la operación en su fase preparatoria, motivó que el Departamento Transporte no tuviera participación alguna en el planeamiento, lo que se debió subsanar con coordinaciones apresuradas e improvisadas a modo de evitar las experiencias vividas en la movilización del año 1978. En relación a esa experiencia, se redactó la DEMIL 1/81 caso CHILE donde se aclara la necesidad de procedimientos conjuntos en base a los Procedimientos Operativos Normales del Ejército [Planificación de los Elementos de Transporte PON Nro 1 y Adecuación y Preparación de las Cargas PON Nro 2].

En tal sentido, disponer de diferentes planes de contingencia o alternativos por parte del estado mayor en el cual apoyarse y realizar la toma de decisiones, asesorando respectivamente al comandante operacional, es anticiparse no solamente a las dificultades propias, sino a las que el enemigo está dispuesto a realizar como parte de esa oposición inteligente. Lo que se detalla en el asesoramiento Nro 2/82 “el enemigo puede imponer un bloqueo marítimo total y restringir seriamente los movimientos aéreos propios limitando el reabastecimiento”.

Todo lo expresado se ve particularmente como impacta en el área logística para la planificación de la campaña Malvinas, donde en forma aislada por un lado se deja librado a cada fuerza su propio apoyo logístico sin organización o comando logístico conjunto que lo unifique y por otro a los comandantes de intendencia, arsenales, sanidad e ingenieros de las fuerzas intervinientes que no participan del planeamiento o asesoramiento previo, tomando

conocimiento de las acciones previstas cuando ya se lanzó la operación de recuperación de Malvinas. Lo anterior es según el Plan de Campaña (1982/01) en su Anexo 4 [Logística] donde detalla que “el apoyo será responsabilidad de cada Agrupación componente en Malvinas”.

Mayorga (1998) expresa un claro ejemplo, que respondiendo a la orgánica de la Armada, aunque no a los planes del TOAS, comenzó a funcionar bajo órdenes de la Central de Coordinación Logística de la Armada, la Central Coordinadora de Cargas Vía Marítima, con una doble dependencia, de la Armada y del Estado Mayor Conjunto.

Calvi (1982) concluye la inexistencia de la unidad de comando lo cual se proyecta a todos los niveles, llegándose al extremo de configurar tres conducciones separadas de las fuerzas en operaciones.

De lo antes mencionado el Informe Oficial del Ejército Argentino (1983) expresa sobre la Dirección de Transporte que por medio de la ELMA “para subsanar los problemas de infraestructura portuaria y la ausencia del responsable del modo marítimo, destacó a los puertos mano de obra especializada, contrató grúas y elevadores necesarios”.

Es por ello, que existen muchos aspectos logísticos comunes dentro de la coordinación e integración con cada fuerza, tendientes al que el esfuerzo de sostenimiento logístico es uno solo para toda la campaña y que luego se verán las distintas incumbencias según corresponda. Para que todo lo anterior se lleve a cabo debe existir una organización logística en el marco operacional que cumpla con todos los requisitos posibles.

Organización, Responsabilidades y Problemas de Comando en el Sostenimiento Logístico

La conformación de una organización logística en el nivel operacional específicamente, permite a este nivel darle la libertad al comandante pero específicamente a la Jefatura de Materiales [J4] de tener toda la responsabilidad de planeamiento, ejecución y control, sobre los aspectos que acontecen previos o durante el conflicto, siendo estos en demasía, de otro nivel que no le pertenecen y con efectos tan medulares que pueden de alguna manera solapar diferentes errores de detalle, que por la magnitud misma del movimiento logístico de una guerra no se pueden mensurar, sino se tiene una organización conformada a tal efecto.

Es sabido que en el nivel operacional se planifican y ejecutan las operaciones militares, correspondientes a la maniobra y la logística, todas ellas están siempre destinadas a ubicar a las fuerzas propias en las mejores condiciones para hacerlo, es decir, desde el punto

de vista logístico crear las mejores condiciones a las fuerzas, realizar el sostenimiento a través de los abastecimientos y que la misma pueda desarrollar la campaña teniendo el apoyo necesario u oportuno.

Sin embargo, al momento de referencia del presente trabajo o previo al Conflicto del Atlántico Sur, no existen estudios de estado mayor al respecto o trabajos de investigación realizados en esos últimos años, que sirvan de herramienta o antecedentes para la conformación de un elemento logístico del nivel operacional, que en caso de crisis o conflicto contribuya con el Jefe de Material [C4] de un estado mayor del nivel operacional, y para el comandante del teatro de operaciones, otorgándole la condición necesaria para la adopción de resoluciones tanto para el planeamiento como para el control, en busca de la mejor solución ante un problema operativo del tipo logístico.

El escenario y espacio físico en el que deben operar los medios logísticos subordinados al Comando Logístico Operacional en relación a la distribución, es también un aspecto fundamental que no se debe pasar por alto por parte de la conducción de la guerra, en este punto el día 23 de mayo el Comando de Operaciones del Atlántico Sur [COATLANSUR] es relevado y se crea el Centro de Operaciones Conjunto [CEOPECON] principalmente para coordinar el esfuerzo terrestre, aéreo y naval en el TOAS, uno de los objetivos propuestos era la integración de los diferentes puntos de apoyo logístico existentes. El motivo de su organización y funcionamiento fue a causa de una cantidad de problemas previos respecto de las coordinaciones de las acciones.

Calvi (1982) concluye respecto del CEOPECON, “que al no tener autoridad legal y consecuentemente poder de decisión, contribuyó para diluir aún más la responsabilidad del comandante del TOAS”.

En este sentido, en las Islas Malvinas se crea a partir del 09 abril el Centro de Operaciones Logísticas Malvinas [COL Malvinas], como elemento de regulación de efectos logísticos provenientes del continente, es decir, el intermediario del grueso del esfuerzo logístico de nivel operacional con las unidades tácticas desplegadas en el terreno, con dependencia del Gobernador Militar. En esa oportunidad debido al ritmo del avance en las operaciones, hace que surjan permanentemente nuevos elementos de juicio y herramientas para el sostenimiento de la fuerza, como así también la facilidad de generar más inconvenientes en la cadena de abastecimiento ya que este COL Malvinas no poseía estructura organizacional ni medios a disposición. A partir de ese momento prestaba apoyo a todas las unidades con sus compañías, secciones o grupos, distribuidos en Puerto Argentino, Puerto Howard, Darwin y Bahía Fox.

Puche (1988) en su informe de investigación, el cual es tomado como base de estudio en diferentes escuelas de guerra aéreas destaca que, por un lado el sistema de abastecimiento argentino en las islas fue creado para satisfacer las necesidades de una brigada durante un mes, pero después de un refuerzo adicional, había más de 11000 hombres para ser alimentados por un período de tres meses, y el sistema existente no podía lidiar con tal esfuerzo logístico. Además remarca los esfuerzos compartimentados de cada componente o fuerza para sostener el conflicto, sin la integración adecuada no solo por sumatorias de improvisaciones a partir de no tener la información con antelación a empezar una guerra, sino que por un aspecto de valor que son los ejercicios conjuntos.

Por lo expresado en los párrafos anteriores, Landaburu (1988) expresa “los batallones logísticos de las brigadas carecieron del nexo indispensable de servicios para apoyo de combate a nivel de gran unidad de batalla”, es decir, se debe otorgar capacidades y limitaciones que pueden ser desarrolladas en mayor o en menor medida de acuerdo con las necesidades logísticas de sostenimiento, y adaptar el desarrollo de sus actividades de forma tal de lograr una acción integral de los componentes, ante los desafíos que le sean impuestos en el campo de combate. Es así que un elemento logístico de magnitud requiere de ciertas capacidades instaladas para no demorar el proceso de la cadena de abastecimiento y lograr que cada uno de sus elementos dependientes de los servicios orgánicos pueda satisfacer las necesidades en tiempo y forma, teniendo en cuenta las necesidades operacionales y las resoluciones del decisor. Es en este contexto, donde tiene un gran desafío el estado mayor logístico operacional y posteriormente cuando se conforme el comando logístico conjunto, debiendo procesar volumen de información en tiempos limitados para obtener respuestas eficientes.

Cuando se realiza el control de la logística conjunta en relación al transporte del personal y los efectos, se debe desarrollar en forma dinámica, es decir, que los datos logísticos deben tener una actualización permanente con la retroalimentación del sistema. En este aspecto el comando y control logístico por parte de cualquier comandante o decisor le permite tener una visión acabada de los recursos que tiene almacenados y/o en tránsito, de las actividades que se realizan en todo momento y del personal involucrado en ellas. Esta información le brinda la capacidad de sincronizar, coordinar, establecer prioridades e integrar las funciones y actividades de cada unidad logística bajo su mando.

Identificar el Diseño Logístico en Malvinas

El diseño logístico se identifica con un conjunto de herramientas con el fin de crear el concepto de sostenimiento logístico al plan de campaña que permita realizar sus efectos y cumplir con el plan para alcanzar el estado final operacional. Estas herramientas aplicadas en los planes de campaña buscan crear las condiciones necesarias para obtener las acciones logísticas decisivas y poder realizar una economía de esfuerzos en forma integral de los componentes, derivando y no excluyente al diseño logístico que está inmerso en cada maniobra táctica.

Cuando se realiza el diseño logístico, lo primero es el organigrama logístico que involucra a los elementos junto a los medios y el personal, que debe ser ajustado a la realidad del conflicto. En el componente terrestre el refuerzo en magnitud de efectivos a las islas y una estructura logística acorde, era una alternativa que el plan de campaña inicial no preveía, originando los riesgos logísticos que impactaron no solo en la cadena de abastecimiento, ralentizando o deteniéndola, sino también que atentó contra la seguridad física de otros fuera de los elementos logísticos involucrados.

Ibañez (1996) expresa que “el cambio del plan original en lo referido al número de los efectivos de la Armada a mantener de guarnición en Malvinas dio a una planificación en la Logística Naval”, ya tenían contemplado que no se podía sostener la operación con medios y acopios habituales, hacían prever la inmediata adquisición de insumos en cantidades no contempladas en las reservas, todo esto le valió un eficiente diseño logístico durante el conflicto al componente naval.

En virtud de lo mencionado la Comisión Calvi (1983) expresa “el apoyo logístico a toda la operación terrestre fue el factor decisivo que más sintió la falta de previsiones y la inexistencia de un comando conjunto, dadas las características aeronavales del teatro de operaciones”.

En un segundo orden, se tendrá presente cuál es el modo de transporte más idóneo, necesario o a disposición dependiendo de las capacidades al momento de ejecutar el diseño, para poder llevar a cabo la distribución, siendo este otro aspecto fundamental del diseño que tendrá incidencia a la hora de definir la factibilidad de poder concretar o aceptar la aprobación de ese diseño como eficiente. Todo lo que integra este diseño, desde su parte doctrinaria hasta los medios a emplear para la distribución, se vio empeorada cuando por la decisión del COMIL de no usar los buques de transporte para el refuerzo o reabastecimiento logístico luego del 11 de abril por la determinación de la zona de exclusión, como resultado el transporte aéreo se volvió el principal puente a las islas, sumando algunos pesqueros para

el transportar tropas y efectos, el área de exclusión también impidió el traslado de la artillería, vehículos pesados y helicópteros, siendo estos últimos importantes para el apoyo logístico.

Al momento de realizar el diseño logístico, para el transporte en la guerra de Malvinas, se debió realizar teniendo desarrollados los factores constitutivos, analizados previamente y expuestos en los planes respectivos como norma a cumplimentar para el sostenimiento logístico en un ambiente insular o área remota.

Mayorga (1998) el comandante de la agrupación naval en Malvinas en su informe expresa “no existía un comando logístico centralizado que mantuviera diarias reuniones entre los logísticos de cada componente”, todo esto a la luz de coordinar requerimientos, compatibilizar necesidades y prioridades, para luego plantear a un comando logístico en el continente [no existía el mismo]. Se debe analizar que el objetivo del diseño logístico es obtener una definición clara del que se debe hacer a los elementos empeñados, a la luz de los nuevos elementos de juicio preexistentes que pueden alterar la doctrina en una parte o en su todo para poder generar una orden que cumpla con el sostenimiento, aplicando para ello la gestión logística en virtud del análisis del problema logístico existente.

Ibañez (1996) para el componente naval expresa “a partir del 2 de abril se constituyeron en diferentes niveles de la armada Centrales Logísticas, para entender en los requerimientos de la fuerza de tareas en operaciones, sus componentes y los puntos de apoyo”, es decir, encaminar los requerimientos logísticos hacia quién corresponda satisfacerlos y la supervisión sobre su cumplimiento.

El diseño de la logística como objetivo busca dar soporte a las operaciones de transporte, distribución, almacenamiento, abastecimiento, identificación, control y seguimiento de los efectos con el fin de incrementar el nivel de sostenimiento a los diferentes usuarios, generando la mayor eficiencia para la organización en el cumplimiento de la misión. En este sentido, en particularidad de la cadena de suministro en donde la principal característica es el ambiente particular y la diversidad de efectos que se movilizan a través de esta, el principal desafío en las islas era la distribución a los lugares correctos en los momentos decisivos de los abastecimientos.

Por otro lado las estructuras logísticas son las cuales en forma secuencial nos permiten seguir un parámetro para poder desarrollar un diseño logístico, como lo es la unidad de comando, autonomía logística de los componentes, sostenimiento logístico necesario en relación a los efectos, con los medios disponibles o a solicitar, las limitaciones y capacidades, y por último la distribución más eficiente con un control dinámico. La designación tardía de

esta estructura para el componente terrestre en las islas y la falta de logística conjunta provoca la pérdida de una oportunidad las semanas posteriores a la recuperación de las islas.

Ibañez (1996) expresa que para el componente naval “el prolongado uso de los sistemas logísticos en tiempo de paz, sirvió para afianzar la doctrina y hacerla accesible a los hombres que debían cumplirla”, como resultado de esto eliminaron las trabas burocráticas dominando las técnicas de uso, pasando sin improvisaciones de la paz a la guerra con solo acelerar los procesos en base a las estructuras establecidas.

El aspecto del control dinámico por parte de un comando logístico unificado, aplicado en todo el sistema permite poder ir adaptando el diseño según avance el sostenimiento logístico, teniendo como base las lecciones aprendidas previas al conflicto para análisis de lo realizado e impactando en las próximas planificaciones y ejecuciones. Al no tener esto establecido luego de la recuperación de las islas, no se puede hacer un control dinámico del sistema, ni poder ver la resultante de un rediseño dinámico y evolutivo, según los indicadores de desempeño en tiempo real con un abastecimiento de justo a tiempo.

Poder tener un desarrollo de uso propio en relación a las capacidades y limitaciones reales o posibles, no solo de diseñar sino también de adquirir los medios de distribución si fuere necesario para este tipo de ambiente. Esto lo vuelve eficiente, adaptado a la doctrina e integrar a todos los elementos que intervienen logísticamente, comprometiendo su accionar en un solo sentido hacia la búsqueda de la cohesión logística.

Todo lo hasta este momento detallado, hace posible desde el inicio realizar las coordinaciones necesarias con los responsables directos por la especificidad de los medios a utilizar, en virtud de tener cuantificado los tiempos de armado, carga, traslado y descarga de los abastecimientos, por si surge algún imponderable que anule un medio de traslado en particular por el clima, la meteorología o la acción propia del enemigo, puede ser canalizando o absorbido por otro. Lo último mencionado obliga hacer un rediseño de emergencia que contemplado en la planificación tiene beneficios en los tiempos y las formas.

Landaburu (1988) en virtud de la proeza del componente aéreo expresa “el puente aéreo continente-Malvinas permitió acarrear 5500 toneladas y 264 heridos a los hospitales permanentes”, esto antes del 1 de mayo y posteriormente durante el bloqueo con 33 vuelos se movilizaron 450 toneladas de carga por este modo. La colaboración cívico-militar fue clave para la acción operativa y logística en base a la industria privada nacional abasteciendo efectos importantes para su funcionamiento.

La relación necesaria de organización y medios, son factores muy sensibles a la hora de realizar el diseño propiamente dicho, porque si se toma como valor fijo el apoyo logístico

por cada hombre en el terreno, se debe obtener la resultante de cuantos miembros de una organización logística se han de tener y por ende los medios a disposición. Es decir, cuanta mano de obra logística fija se necesita por combatiente para sostener cualquier esfuerzo logístico que esté dispuesto a realizar, cuantos medios necesarios para el traslado o la distribución de los efectos en forma directa a disposición, a requerir o prever para ejecutar los abastecimientos en este tipo de ambiente particular donde las condiciones climáticas han de alterar cualquier planificación posible sumado a la propia acción del enemigo. Este punto será la resultante métrica cuantificable de las ejercitaciones realizadas hasta el momento por la fuerza, como previamente lo fue el conflicto con Chile en primera medida, obteniendo experiencias que permitan realizar una aproximación de cuál sería la necesidad real de lo antes mencionado, permitiendo sus actualizaciones en forma innovadora, flexible y rápida.

CONCLUSIONES

Luego de analizar el tema general, y habiendo arribado al tema acotado, se había planteado como objetivo general del trabajo, investigar los elementos del planeamiento logístico operacional y su ejecución por parte de las fuerzas armadas argentinas en el Conflicto del Atlántico Sur. Dicho objetivo, la línea de razonamiento y metodología del problema planteado.

De lo analizado se obtuvieron resultados concretos, mediante las acciones del sostenimiento logístico conjunto, con la visión de los problemas, aciertos o diferencias doctrinarias encontradas y su ejecución durante el conflicto, todo ello en virtud de las nuevas amenazas, que incidan sobre los factores de la logística conjunta. En otras palabras, integrar las diferencias doctrinarias encontradas o terminologías actuales y como fueron las acciones en combate, que influyen sobre los factores de diseño a la hora de poder conformar una organización logística conjunta, la cual contenga todas las atribuciones necesarias para lograr la plena integración del sostenimiento de la campaña en un ambiente insular o área remota. Todos estos aspectos fundamentan el objetivo de este trabajo, dándole entidad a lo desarrollado o sembrar las bases para futuros trabajos.

De acuerdo a lo desarrollado en los capítulos precedentes, se puede concluir que un primer error es llevar a cabo un planeamiento jerárquico en beneficio del secreto, dejando no solo poco tiempo disponible para los comandantes subordinados en la elaboración de los planes, sino también sin participación de los jefes de la aéreas de la conducción al más alto nivel militar de los componentes, principalmente como lo fue con la logística. Pudiendo ser siempre lo más beneficioso de prever para ese momento del conflicto planteado, un planeamiento continuo y recurrente, en virtud de la premura con que se realizaron las acciones posteriores a la recuperación, donde cada nivel pudo haber recibido y aportado datos de interés logísticos, apelando a los niveles superiores para los cambios ya sea en los efectos, objetivos o lo planteado en este trabajo que son los medios a disposición para el transporte en forma conjunta para las tres fuerzas.

Siendo que lo antes mencionado no se cumplió como tal, impactó en el compromiso y la responsabilidad logística durante el planeamiento, para ello debieron extremar el sentido de previsión, partiendo de la premisa de que lo que no se lleve difícilmente se obtendrá de los recursos locales, recursos que estaban vedados para su uso por la existencia de los pobladores y las órdenes previas al despliegue de los componentes. En tal sentido, primo la improvisación logística, no logrando en ningún momento sistematizar el transporte de los

abastecimientos, teniendo sus consecuencias durante todo el conflicto en el componente terrestre del Ejército Argentino.

Al momento del conflicto no se dispuso de un estado mayor logístico conjunto o de un comando logístico conjunto, el intento posterior una vez iniciadas las acciones conformando el CEOPECON queriendo suplir esta falencia, trajo aparejado problemas que se visualizaron en varios aspectos del diseño logístico, que se irán detallando en los párrafos siguientes y dan lugar a los fundamentos del interrogante que orienta el trabajo.

En primera medida la misión logística operacional conjunta, que debió iluminar la planificación de los comandos subordinados y su posterior ejecución no estaba planteada. La falta de la misión logística concreta en este nivel no ayudo a comprender las capacidades y limitaciones de cada una de las fuerzas. En este sentido, el comandante militar de Malvinas no se impuso como tenía que ser, determinando prioridades durante el transporte de los medios logísticos a las islas e informando al nivel superior de las graves deficiencias logísticas existentes. Tampoco por parte del comandante no se presentó con énfasis la urgencia sobre los rubros necesarios y la situación crítica de los efectivos.

La DEMIL Nro 1/82 precisaba las responsabilidades de prever o proveer medios a los comandos de cada fuerza y distribuir medios al comando del teatro de operaciones, en la ejecución de las acciones logísticas no se interpretó la orden de esta forma, por ende no se realizó. Y en ningún momento hubo un órgano de comando y control que lo lleve a cabo, cumpliendo lo que estaba establecido previamente. Siendo de público conocimiento y plasmado en los informes posteriores al conflicto, que cada componente sabia de las necesidades o vicisitudes logísticas por las que transitaba el componente terrestre del Ejército durante la guerra.

El planeamiento logístico respecto de la coordinación con los componentes se realiza en el nivel responsable específico y se materializa en las instrucciones de coordinación que debieron estar en el punto 4 Logística, del Plan Esquemático de COATLANSUR N° 1/82"S" el cual establecía: en un primer párrafo que el apoyo logístico será responsabilidad de cada agrupación componente en Malvinas correspondiendo a este comando la coordinación a través del comandante militar. En un segundo párrafo que el apoyo logístico del resto de las unidades que se requieran, será responsabilidad de cada fuerza. Y un tercer párrafo que el apoyo logístico a la población civil será responsabilidad del área de economía, en coordinación con el Gobierno Militar. Como se ve con estos tres párrafos incompletos, sintéticos y un anexo logístico inexistente, cuando se sabía desde los inicios de las

operaciones que el problema principal no consistía en obtener efectos sino en transportarlos desde el continente a las islas y su posterior distribución dentro del teatro de operaciones.

Estos documentos antes mencionados cobran identidad y son indispensables en virtud de que su ejecución sería esencialmente horizontal, es decir que cada servicio de los componentes tendría la responsabilidad de favorecerla. CAERCAS (1983) en este punto expresa, “con una logística absolutamente diferente, con serias limitaciones de apoyo de fuego, con absoluta escases de transporte de efectivos por la falta de helicópteros, y con insuficiente apoyo de fuego directo aéreo y naval”, la coordinación en el nivel operacional entre los componentes y sus servicios para apoyo de combate, a la luz de la cooperación, pudo haber reducido las fricciones entre los elementos de sostenimiento logístico y su adecuada instrumentación, reduciendo el número de bajas en muchos casos y diferencias de opiniones que necesitan ser sometidas a la toma de decisión del comandante operacional.

Desde el punto de vista doctrinario, la intervención directa del estado mayor conjunto en la logística del nivel operacional no fue la correcta, porque no era el nivel de competencia específico y no estaba ordenado en la en la DEMIL, documento en que se basa el nivel operacional para su planificación. Esta intervención trajo aparejado interferir y colapsar aún más en el sistema de sostenimiento logístico de las fuerzas empeñadas.

Hacer posible que los componentes funcionen como un todo homogéneo o sistémico, bajo un principio de cohesión logística es trabajo de planeamiento y control del Estado Mayor Logístico Operacional, sin ese órgano estructurado y conformado por partes de cada componente se tendiera a recaer en los errores experimentados. En relación a que esto no se estableció, el comandante del teatro en su carácter de coordinador logístico fue el responsable de su logro en función del empleo de medios y medidas adecuadas, estableciendo que cuando las necesidades excedieran su propia capacidad de transporte deberían pedirlo al comando responsable de cada modo correspondiente y la coordinación estaría a cargo del Estado Mayor Conjunto.

La planificación de las operaciones de transporte en Malvinas debió comprender el antes, durante y después, de lo cual podemos marcar para este trabajo como centrales, primero identificar el medio que se tiene a disposición para la actividad, en segunda medida la supervisión mediante el establecimiento de normas y procedimientos comunes para el movimiento, y en tercer orden la logística se planifica para cada campaña en relación al ambiente donde se va a empeñar la fuerza, teniendo previsiones en cuanto a su doctrina, organización, medios, comunicación y control conjunto. En este aspecto las soluciones del pasado pueden ser los problemas del presente; es decir, que para la logística querer utilizar

otras planificaciones de otros ambientes o conflictos pasados de igual manera [caso Chile], era estar desfasado para el conflicto presente, porque para cada escenario el sostenimiento logístico basado en su arte, debe planear y plantear nuevas situaciones a resolver que le son propias de lo que se vive en ese momento del conflicto, para dar cumplimiento a las diferentes funciones o actividades, indistintamente del componente al cual pertenezcan.

El no desarrollar las capacidades de sostenimiento de las fuerzas terrestres en las islas se puso de manifiesto inicialmente por una falta de preparación y previsión logística, posteriormente una falta de flexibilidad para reaccionar con rapidez necesaria para adelantar una base de apoyo logística o un órgano de mayor magnitud a las islas, tendiente al incremento de las fuerzas como ocurrió, con suficientes recursos para sostener a las fuerzas durante las operaciones, antes de que se materializara el bloqueo. Lo anterior implicó la interrupción casi total del flujo de abastecimiento desde el continente. En síntesis, el no tener un órgano logístico conjunto derivó en la falta de un estudio detallado del escenario geográfico y la falta de previsión en el desarrollo de las capacidades de sostenimiento requeridas previas al despliegue o en la conformación del TOAS, que como resultado tuvieron una influencia decisiva en la ejecución y estado final de las operaciones.

Los errores en la elaboración del diseño logístico en Malvinas respecto de la evaluación del escenario insular, con un clima por demás cambiante al momento de la contienda, una única solución no es factible y menos viable poder sostener bajo cualquier situación que se presente a lo largo del tiempo. El diseño logístico en relación al transporte, el terreno y las condiciones meteorológicas debió tener prioridad por sobre otros factores que se pudieran presentar, los cuales pudieran adquirir relevancia por la misma necesidad del sostenimiento logístico. Otro error de apreciación logística que guarda relación con lo mencionado, fue la distancia a los centros proveedores en el continente, era necesario disponer con antelación de una infraestructura para el almacenamiento y depósitos en las islas, de acuerdo a la magnitud de las fuerzas a empeñar. Estos aspectos se deben tener presente en la planificación por parte del comandante logístico y todos los responsables a cargo de los medios de transporte, es decir, que todos deben aportar sus conocimientos técnicos y específicos en este tipo de ambiente. En forma integral, los involucrados en el transporte conjunto hacen su apreciación de situación logística, enfocados en la distribución multimodal, pudiendo de esta forma tener más de una alternativa posible para el sostenimiento logístico.

El punto principal del trabajo es hacer un análisis de la situación actual en relación a la guerra de Malvinas, teniendo la convicción de que realmente el órgano logístico a

conformar en un teatro de operaciones funciona como se espera y si la logística de los componentes subordinados a las operaciones, realizan los procesos necesarios, preparados para afrontar los nuevos retos que se le imponga o si se está corriendo el riesgo de caer nuevamente en los errores logísticos del pasado, a pesar de las lecciones aprendidas en Malvinas en cuanto a métodos de trabajo y organización conjunta, relacionadas entre las operaciones y la logística que las sostiene. En virtud de lo antes mencionado, se ve la necesidad de evolucionar en el sistema de sostenimiento logístico hacia una logística conjunta que permita poder hacer frente a los retos del futuro y esto va a requerir no solamente un cambio sustancial en los aspectos doctrinarios para obtener un punto en común de las tres fuerzas, al igual que ha ocurrido con otros ejércitos posguerra, sino que va a ser necesario un cambio profundo de la cultura organizacional, posiblemente uno mayor que el producido hasta el momento.

La situación final deseada es permitir al comandante de una operación tener la libertad de acción necesaria para planear y ejecutar las operaciones sin que la logística lo limite de forma alguna, por medio de un sistema de logística conjunta en el que se integren, sincronicen y gestionen las diferentes cadenas logísticas de las fuerzas armadas, los organismos nacionales e internacionales y en las que en un futuro tengan la puerta abierta tanto las organizaciones gubernamentales como las no gubernamentales y el resto de actores civiles que se encuentran operando en el teatro de operaciones o bien en territorio nacional, ya que todos ellos son y serán en mayor proporción en un futuro, parte del sostenimiento logístico de una operación.

Llevar a cabo una transformación hacia una logística conjunta, en la que se integren las cadenas logísticas de los componentes, sincronizando con las operaciones a través del estado mayor logístico operacional conjunto, va a requerir grandes cambios en las Fuerzas Armadas. Solamente a través de forjar una confianza en los nuevos procedimientos y sistemas de comunicación logística conjunta para la trazabilidad del transporte aplicada al sostenimiento, creando responsabilidades sin excepción, a todos los actores participantes en una operación, se podrá crear un compromiso en la logística conjunta como forma de operar permanente en las Fuerzas Armadas.

En relación a los informes o diferentes escritos luego de la guerra hasta el presente en lo referente al área logística, los criterios para que un sistema logístico conjunto basado en el transporte se pueda llevar a cabo deben ser en principio, poder adaptar el sistema logístico de cada componente a un punto en común bajo el concepto de justo a tiempo, es decir, poder prever las necesidades o los consumos de los diferentes elementos del teatro de operaciones

en relación a los efectos o personal, para proveer lo necesario para ese momento de la operación en desarrollo.

Conformar un estado mayor logístico operacional, desde la paz y para cada conflicto en particular, siendo integrado, coordinado y organizado por especialistas en relación a las funciones logísticas del servicio al cual pertenecen por cada componente. Con la implementación del concepto gestión logística, mediante la integración de los procesos de cada servicio según las funciones, desarrollar doctrina y ejercicios, coordinando el apoyo con otras organizaciones. Esto permitiría mejorar las líneas de comunicación y medios de transporte. Todo lo mencionado anteriormente bajo un contacto y enlace directo entre los menores niveles como los son las Unidades logísticas y el comando logístico conjunto no solo para efectuar requerimientos, sino para conocer el estado de los mismos con la trazabilidad del transporte respecto del sostenimiento operacional previo al conflicto o durante el mismo.

REFERENCIAS

- Aguiar, F. R. (1985). *Operaciones Terrestres en las Islas Malvinas. (1ª ed., Vol. 721)*. Círculo Militar. Buenos Aires. Argentina.
- Armada Argentina. (1983). *Comisión de Análisis de Acciones de Combate (Conclusiones – Fase IV – Componente Naval)*. Buenos Aires. Argentina.
- Baffico, J. (2012). *Espacio Conjunto*. Revista de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, 4(6), 43-47.
<http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/58/ESGCFFAA-revista-VisionConjunta-6>.
- Baffico, J. (2012). *Adecuando la logística a 30 Años del conflicto Malvinas*. Revista de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, 4(7), 31-39.
<http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/726/1/ESGCFFAA-revista-VisionConjunta-7>.
- Bálzola, C. A. (2016). *La importancia de la Logística Conjunta en el Teatro de Operaciones del Atlántico Sur de 1982*. [Trabajo Final Integrador]. Escuela Superior de Guerra Conjunta.
- De La Pedraja, R. (2006). *The Argentine Air Force versus Britain in the Falkland Islands, 1982*. En R. Hingham and S. J. Harris (Ed). *Why Air Forces Fail: The Anatomy of Defeat* (pp. 227 – 260). The University Press of Kentucky
- Eikmeier, D. (2018). *Guerra Conjunta: Lecciones del Conflicto del Atlántico Sur*. Revista de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, 10(19), 05-13.
<http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1149>.
- Ejército Argentino. (1966). *Abastecimiento de Subsistencias en el Teatro de Operaciones (ROP 22-04 (Ex RC-41-30))*. Buenos Aires. Argentina.
- Ejército Argentino. (2015). *Conducción para las Fuerzas Terrestres (ROB 00-01)*. CABA. Argentina.
- Ejército Argentino. (1965). *Conducción de los Servicios para Apoyo de Combate (ROD 19-05 (Ex RC-2-21))*. Buenos Aires. Argentina.
- Ejército Argentino. (1979). *Doctrina básica para la acción conjunta de las FFAA (PC 00-01)*. Buenos Aires. Argentina.
- Ejército Argentino. (1982). *Informe de la Comisión de Evaluación de las Operaciones en las Islas Malvinas. (Comisión Calvi)*. Buenos Aires. Argentina.
- Ejército Argentino. (1983). *Informe de la Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades del Conflicto del Atlántico Sur (CAERCAS)*. Buenos Aires. Argentina.

- Ejército Argentino. (1983). *Informe Oficial. Conflicto Malvinas (T I – Desarrollo de los Acontecimientos)*. Buenos Aires. Argentina.
- Ejército Argentino. (1983). *Informe Oficial. Conflicto Malvinas (T II – Abreviaturas, Anexos y Fuentes Bibliográficas)*. Buenos Aires. Argentina.
- Ejército Argentino. (2019). *Logística para la Acción Militar Conjunta (PC 14-02)*. CABA. Argentina.
- Ejército Argentino. (1968). *Las Fuerzas Terrestres en el Teatro de Operaciones (RC 2-2 (Ex RC 2-1))*. Buenos Aires. Argentina.
- Ejército Argentino. (2019). *Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional – Proyecto (PC 20 – 01)*. CABA, Argentina.
- Esbry, G. A. (2016). “*Inteligencia británica durante la Guerra de Malvinas*”. Revista de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. 8(14).
https://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016_pdf-41.pdf
- Fuerza Aérea Argentina. (1975). *Manual Orgánico de Bases Aéreas Militares (MAPO 6)*. Buenos Aires. Argentina.
- Forti, D. J. (2007). *Hasta el último día, Logística: la “otra guerra” de Malvinas*. Atlántida. Buenos Aires. Argentina.
- Huergo, M. A. (2011). *Apoyo logístico a los elementos del Ejército Argentino que participaron en el conflicto Malvinas (1982). Planeamiento y ejecución*. [Tesis]. Escuela Superior de Guerra. <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/580>
- Ibañez, C. M.; Arguindeguy, P. E. (1996). *El Escalafón Naval de Intendencia en la Logística de la Guerra de Malvinas*. Circulo Goyena – Armada Argentina. Buenos Aires. Argentina.
- Landaburu, C. A. (1988). *La Guerra de las Malvinas. (1ª ed., Vol. 739)*. Círculo Militar. Biblioteca del Oficial. Buenos Aires. Argentina.
- Lombardo, J. J. (2001). *Malvinas. Errores, anécdotas y reflexiones*. Escuela Superior de Guerra Naval. Buenos Aires. Argentina.
- Martínez, J. L. (2022). *Testimonio de un Trilogía. Guerra de Malvinas*. Escuela Superior de Guerra Aérea. CABA. Argentina.
- Mayorga, H. A. (1998). *No vencidos: Relato de las operaciones navales en el conflicto del Atlántico Sur*. Planeta. Buenos Aires. Argentina.
- Mingorance, R. A. (2015). *Importancia de la Logística en el Combate para la Fuerza Aérea. Análisis del nivel operacional en el conflicto Atlántico Sur*. Revista de la Escuela Superior de Guerra Aérea. (236), 6-15. <http://www.esga.mil.ar/RESGA/236>

- Ministerio de Defensa. (2009). *Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa*. CABA. Argentina.
- Moloeznik, P.; Paz, G. (2022). *A 40 años de la Guerra de Malvinas: una mirada diferente*. Escuela Nacional de Inteligencia. Buenos Aires. Argentina.
- Ortiz, J.; Vergara, E.; Demierre, L. (2013). *Análisis del nivel operacional en el conflicto Atlántico Sur*. [Estudio de Casos]. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1223>
- Pagonis William G, Jeffrey L. Cruikshank (1992). *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*. Harvard University Press. EEUU
- Puche R. A. (1988). *La Guerra de Malvinas desde el Punto de Vista Argentino*. [Informe de Investigación Desclasificado del Departamento de Defensa]. Colegio de Guerra Aérea - Universidad del Aire. Base de la Fuerza Aérea Maxwell. Alabama. EEUU.
- Prida Romero, B. (1996). *Logística de Aprovisionamientos*. McGraw-Hill. Madrid. España.
- Privratsky, K. (1986). *El servicio de Apoyo de Combate Británico durante la Guerra de las Islas Malvinas. Consideraciones para proveer apoyo logístico operacional a áreas remotas*. [Caso de Estudio]. Escuela de Estudios Militares Avanzados. Escuela de Comando y Estado Mayor. Fuerte Leavenworth. Kansas. EEUU.
- Ruiz Arévalo. (2010). *La logística operativa terrestre en los conflictos del siglo XXI. Lecciones aprendidas y tendencias*. Boletín de Información Nro 315. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Madrid. España.
- Sánchez Tarradellas, V. J. (2012). *Logística, arte sin gloria*. Ministerio de Defensa de España. Madrid. España.
- Sciaroni, M. P. (2015). *Las superpotencias y Malvinas 1982*. [Trabajo Final de Especialización]. Escuela Superior de Guerra. <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1237>
- Thompson, J. (2000). *La Savia de la Guerra: La logística del conflicto armado*. Instituto de Publicaciones Navales. Buenos Aires. Argentina.
- Tejada, C. (2008). *Apoyo Logístico al Componente Ejército del TO (CETO)*. Aporte académico a la Escuela Superior de Guerra. CABA. Argentina
- Túrolo, C. (1983). *Malvinas, Testimonio de su Gobernador*. Sudamericana. Buenos Aires. Argentina.
- Zarza, L. A. (2016). *Manual de Logística Militar del Componente Terrestre del Teatro de Operaciones*. Aporte académico a la Escuela Superior de Guerra. CABA. Argentina.