



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

ASPECTOS LEGALES DEL RÉGIMEN DE CONTRATACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL EN UN FUTURO TEATRO DE OPERACIONES

TÍTULO:

LAS ADQUISICIONES DIRECTAS PARA UN TEATRO DE OPERACIONES, A LA LUZ DEL RÉGIMEN DE CONTRATACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL.

AUTOR: Teniente Coronel Intendente Horacio FERNANDO Pinto (FAB)

TUTOR: Comodoro (R) VGM Mg. Carlos Alberto MARUSO

Año 2023



Resumen

El tiempo logístico desempeña un papel crucial en la eficacia de los resultados de un teatro de operaciones, ya que influye en la planificación eficaz de las operaciones militares y en la disponibilidad asertiva de los recursos.

Entender el tiempo logístico puede representar la diferencia para el éxito, ya que las acciones militares involucran una serie de actividades complejas, como el transporte de tropas y equipos, y especialmente la gestión de obtención de medios, que son esenciales para el sustento de las tropas en confrontación.

En el marco del Régimen de Compras Públicas de Argentina, la licitación ofrece la ventaja de permitir la competencia entre proveedores, precios más competitivos y mejores contratos. Sin embargo, en un Teatro de Operaciones, el tiempo es un recurso más valioso, ya que en situaciones de emergencia, como la utilización de las Fuerzas Armadas en combate, la elección del proceso adecuado influirá en la definición de la velocidad del proceso de contratación y es un factor agregador para alcanzar la victoria. Así, para el éxito de las operaciones de forma eficiente, es indispensable un proceso bien estructurado, en el que exista una estrategia de adquisición bien definida, una clara comprensión de los requisitos, y una comunicación y coordinación eficaces entre todas las partes implicadas.

A partir de una buena dirección del proceso, a través de la identificación y gestión de sus restricciones, es posible analizar e identificar el desempeño más eficiente de la mejor modalidad a aplicar a un sistema de Teatro de Operaciones, en un tiempo más corto.

Una planificación logística que tenga en cuenta los factores temporales puede garantizar que las tropas dispongan de los recursos necesarios para llevar a cabo sus misiones con eficacia. Además, un tiempo logístico bien orientado puede ayudar a mitigar los riesgos asociados a los imprevistos y a las condiciones cambiantes de la batalla.

Considerando todas las inquietudes antes mencionadas, este trabajo pretende analizar si el tiempo de publicidad de las modalidades de contratación contenidas en el Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional influye en la eficiencia de las acciones de las tropas en un campo de batalla, dado que el tiempo, como variable, puede influir en el resultado final esperado.

Palabras clave: logística - contratación - eficiencia - tiempo



Tabla de Contenido

Resumen	i
Palabras clave	i
Tabla de contenido	ii
Introducción	01
Capítulo 1 – Evolución de las Leyes de Contratación Pública en Argentina	09
Capítulo 2 – El Tiempo como Variable de la Licitación	14
Capítulo 3 - La eficiencia de las Modalidades	21
Conclusiones	28
Bibliografía	32



Introducción

Los conflictos exigen de los actores implicados un juicio decisorio que a menudo, no puede ir acompañado de la rapidez que requieren los medios de producción, a fin de garantizar el apoyo a la defensa de la soberanía.

En una situación de empleo real de las Fuerzas Armadas, la atención a las demandas de bienes y servicios de un Comandante Operacional son peculiares y urgentes, ya que deben cumplir condiciones de producción y suministro de equipos que operan en ambientes difíciles, y que están perfectamente integrados a los sistemas militares existentes.

De acuerdo con Novella (2016), muchas veces la complejidad tecnológica de estos insumos, componentes y subsistemas provoca aumentos de precios, haciendo económicamente inviable su almacenamiento. Cuando por decisión de adquisición, debido a la no disponibilidad inmediata de stock, si los proveedores son extranjeros, las trabas regulatorias en Defensa alargan aún más los tiempos logísticos de entrega.

En un enfrentamiento, la prontitud en el empleo y la adaptabilidad, como preconizadas por Sun Tsu en su libro "El Arte de la Guerra", son características que garantizan que una Fuerza Armada pueda alcanzar la victoria mediante el empleo de tácticas rápidas y flexibles. Esto sólo es posible si la legislación vigente en el país en el contexto bélico, en lo que respecta a la adquisición de medios, puede proporcionar un apoyo rápido e incuestionable para el combate, de modo que no haya solución de continuidad en el suministro de insumos al ejército en acción, y perjuicio para el resultado final a alcanzar.

En tiempos de paz, las compras por las Fuerzas Armadas Argentinas siguen un complejo conjunto de regulaciones, debido al cumplimiento obligatorio de diversos requisitos burocráticos legales. La relevancia de la cuestión abordada en esta investigación surge precisamente de la indispensabilidad de que un ejército cuente con mecanismos legales rápidos para la elección del mejor método para la adquisición de los medios necesarios para garantizar eficazmente el apoyo de las fuerzas en combate.

Los aspectos jurídicos de un régimen de contratación pública se refieren a las leyes, reglamentos y principios jurídicos que rigen el proceso de adquisición de bienes, servicios u obras, por parte de entidades gubernamentales o de quienes actúan en su nombre.

Se establecen para garantizar que el proceso sea transparente, justo, competitivo y libre de corrupción. En circunstancias normales, la adquisición de bienes y servicios por parte del gobierno argentino sigue procesos de licitación y cotización de mercado, establecidos por la legislación vigente, sin embargo, en situaciones de emergencia, tales como conflictos internos



y crisis, que requieren el empleo efectivo de fuerzas militares, es posible que se prescindiera de los procedimientos formales, para asegurar una respuesta rápida y eficiente a las necesidades urgentes de los esfuerzos en acción.

En este ámbito, es de público conocimiento que los ejércitos persiguen el ejercicio de una capacidad de apoyo al combate que sea continuamente eficiente y libre de restricciones. En Argentina, el PC 14-00 - Logística para la Defensa (2020) dejó claro que la actividad de adquisición forma parte de esta logística y que ésta "determina el alcance operacional de una fuerza"(p.3), y "la profundidad y duración de las operaciones militares" (p.3).

Por lo tanto, no cabe duda de la relevancia de la cuestión logística del abastecimiento, que, al ser de naturaleza compleja, debe ser tratada por el Comandante del TO, que debe gestionar las limitaciones para que las fuerzas dispongan de la calidad y cantidades de material y suministros necesarios para el éxito de cada una de las fases y momentos previstos en la campaña, que tiene necesidades logísticas variables. (PC 14-00, 2020). Así, debe recibir de cada comandante de componente información sobre las condiciones de la logística de combate en acción, y en este caso, la capacidad de obtención y abastecimiento local en zona de combate. (PC 14-00 2020)

Todo con el objetivo de mitigar dificultades como, por ejemplo, la enfrentada por la banda argentina, en las Malvinas, cuando el bloqueo británico le impidió importar armamento, imposibilitando la adquisición de más misiles Exocet, razón por la cual varias de las bombas lanzadas por aviones argentinos no explotaron tras alcanzar sus objetivos, por carecer de las espoletas adecuadas.(Báizola, 2016)

La dificultad enfrentada con las espoletas demostró la vulnerabilidad del sistema de contrataciones de la época, que no realizó las adquisiciones de materiales y servicios necesarios de forma eficiente, influyendo negativamente en el resultado de los ataques aéreos y en el desempeño final de las tropas.

La evolución del proceso de contratación pública en Argentina, desde la formación de su Estado, refleja las transformaciones políticas y económicas del país. Durante la mitad del siglo XX, hubo varios intentos por parte del gobierno de reformar y fortalecer el proceso de contratación pública. Tomando como punto de partida la antigua Ley N° 23.354, Ley de Contabilidad y Organización del Tribunal de Cuentas de la Nación y Contaduría General, introdujo una serie de medidas para aumentar la transparencia y la competencia en las contrataciones públicas.(Villegas, 2017) La logística de sostenimiento del Conflicto del Atlántico Sur se dio bajo la égida de esta ley. Si bien las modalidades que podían utilizarse a los fines de la adquisición de bienes y contratación de servicios en apoyo al TO de Malvinas



ya habían sido definidas en esta ley, ni la misma ni el Decreto N° 5.720/1972 , Reglamento de las Contrataciones del Estado, que reglamentó la Ley 23.354/56, indicaron expresamente la modalidad a utilizar en el caso.

Según entiende Marincovich (2014), en la doctrina logística vigente, el sistema de abastecimiento es concebido como una estructura rígidamente escalonada y jerarquizada. Tal factor reacciona en la limitación de la capacidad de comunicación de la cadena de suministro.

La ausencia de comunicación asertiva, dentro de un Teatro de Operaciones, a su vez, genera toma de decisiones equivocadas, reiterando la incertidumbre en cuanto al estado de la mercadería solicitada, además de generar exceso de esfuerzo en el sistema de distribución.(Marincovich, 2014).

En este razonamiento, la capacidad de la administración de un país para adquirir rápidamente los insumos necesarios para apoyar la operatividad de las tropas, a través de un proceso eficiente, con la respectiva base legal, se convierte en un factor crítico, pues el tiempo empleado en este proceso logístico es de crucial importancia en el grado de eficiencia que obtendrán las acciones adoptadas. Son elementos interconectados y, por lo tanto, el producto de su relación será la diferencia entre una respuesta eficaz a la situación de emergencia y un resultado menos satisfactorio.

La globalización y el advenimiento de las tecnologías digitales a finales del siglo XX y principios del XXI, con la introducción de plataformas de licitación electrónica, han permitido al gobierno argentino avanzar enormemente en el proceso de contratación pública.

Si bien se han producido importantes mejoras en términos de transparencia y competencia, aún quedan desafíos por superar, ya que, el mundo inmerso en guerras híbridas y conflictos multidominio, requiere que el proceso de contratación pública nacional continúe evolucionando y adaptándose a las nuevas circunstancias y necesidades.

Como se ha señalado, en un conflicto, la agilidad y flexibilidad en el proceso de adquisición es crucial para el éxito en un campo de batalla. En este escenario, la elección por parte de la Administración Pública de un método de licitación adecuado aporta importantes beneficios, ya que cuestiones como la seguridad de la información en acciones reales son fundamentales, dado que en un proceso de licitación abierto, por ejemplo, los detalles de la adquisición se hacen públicos, revelando información sensible al enemigo, lo que compromete el elemento sorpresa y la seguridad de las operaciones.

Además, una elección asertiva también permite que el organismo público responda rápidamente a las circunstancias cambiantes y satisfaga las necesidades operativas de manera eficiente, ya sea para obtener medios esenciales, o para contratar servicios logísticos, o para



elegir proveedores que satisfagan requisitos específicos de equipos militares, de manera ágil y precisa, en lugar de estar atado a contratos a largo plazo, que pueden volverse inadecuados.

En esta línea de razonamiento, aunque ya exista justificación legal para la compra, si el contexto considerado es el de una situación de emergencia, como un conflicto, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 25, inciso d, párrafo 5° del Decreto Delegado n° 1023/2001, como se transcribe abajo, si no existe un mandato normativo expreso, además de que puede haber cuestionamientos internos sobre la ética del acto practicado, tal adquisición debe ser ratificada, de acuerdo con la letra de la propia ley, por la autoridad superior competente, generando un plazo de contratación más largo:

“Cuando probadas razones de urgencia o emergencia que respondan a circunstancias objetivas impidan la realización de otro procedimiento de selección en tiempo oportuno, lo cual deberá ser debidamente acreditado en las respectivas actuaciones, y deberá ser aprobado por la máxima autoridad de cada jurisdicción o entidad.” (Argentina, 2001, art 25)

Lo mismo se aplica cuando la adquisición es para el apoyo de tropas en un conflicto que ocurra en suelo extranjero, ya que además de la motivación del riesgo de confrontación en cuanto a su validez, a la luz del derecho internacional vigente, podrían imponerse restricciones por el posible fomento de estos conflictos, la violación de los derechos humanos, o la propia Política de Defensa Nacional, considerando que tal hecho violaría incuestionablemente la Ley de Defensa Nacional no. 23. 554/1988, que se basa en una postura defensiva, tal como se define en su artículo 3, que establece como objetivo del Sistema de Defensa Nacional prevenir o superar los conflictos generados por agresiones, tanto en tiempos de paz como de guerra (Argentina, 1988).

Esta situación se ve reflejada directamente en el contexto de las Fuerzas Armadas, ya que sus oficiales superiores pertenecientes al Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (EMCFFAA) deben presentar los pedidos de adquisiciones urgentes, a la apreciación y consistencia de los presupuestos asignados a las respectivas Fuerzas, según un extracto de la Ley N° 24.948/1998 (artículo 28):

“El EMC elevará las propuestas de adquisición de carácter urgente que se originen en su seno o que le eleve cualquiera de las fuerzas armadas.

Las propuestas que le sean elevadas por las fuerzas armadas para adquisiciones urgentes deberán sujetarse a los principios precedentemente referidos para la propuesta anual



y serán elevados por el EMCFFAA con un dictamen relativo a la conveniencia de la contratación propuesta, así como su coherencia con las exigencias determinadas por el planeamiento militar conjunto.” (Argentina, 1998)

Esta autorización, si se retrasa, puede implicar un retraso en la eficacia de la logística de combate, con impactos que pueden retrasar las operaciones, y proporcionar al enemigo la oportunidad de atacar, pasando por una pausa operacional no deseada, hasta la reducción de las capacidades ofensivas y defensivas, ya que la escasez de suministros limita las capacidades ofensivas y defensivas, permitiendo así a los mandos decidir en función de la disponibilidad de recursos, y no de lo que sería tácticamente más apropiado.

La guerra entre Irán e Irak (1980-1988) sirvió como ejemplo significativo en el que la velocidad de adquisición y entrega de suministros y equipos tuvo un impacto negativo en el resultado del conflicto para Irán. Este acontecimiento se convirtió rápidamente en una guerra de desgaste en la que Irán se encontraba en una situación de desventaja logística y operativa, ya que las sanciones internacionales dificultaban la obtención de suministros militares y piezas de repuesto para su equipo, gran parte del cual era de origen estadounidense.

Así, la incapacidad de Irán para adquirir y recibir rápidamente suministros y equipos suficientes fue una razón determinante para que el país no lograra una victoria decisiva sobre Irak. Irak, por su parte, logró obtener un importante apoyo de varias naciones, entre ellas la Unión Soviética y Francia, que le proporcionaron armas y suministros militares.

A pesar de la superioridad numérica iraní, la rapidez con la que se adquirieron suministros y equipos favoreció a Irak en el resultado de la guerra, equilibrando las fuerzas y permitiendo un cesar fuego en 1988, sin cambios territoriales significativos para ninguno de los bandos.

Otro ejemplo, en el que participó el mismo país, pero con un contexto favorable al empleo de la adquisición con rapidez y eficacia fue la Operación *Irak Freedom* (OIF) en marzo de 2003. Se trató de una campaña militar en la que la logística de aprovisionamiento desempeñó un papel crucial, ya que EEUU contó con el apoyo de una amplia red de industrias, distribuidores y proveedores del sector privado que fueron capaces de proporcionar los recursos necesarios con rapidez, sin cuellos de botella en el proceso, de forma externalizada por empresas privadas que trabajaban con contratos de logística de defensa, que desempeñaron un papel importante en la rápida adquisición y suministro de diversos materiales, desde alimentos y agua hasta piezas de repuesto para equipos.



Según la Secretaría del Departamento de Defensa de los EEUU, cerca del 85% de todo el material de apoyo llegó al Teatro de operaciones iraquí en vehículos civiles (Costa, 2007, traducción propia). Este apoyo prestado fue rápido, flexible y, al estar libre de restricciones, resultó decisivo para las fuerzas estadounidenses en combate.

Estos conflictos demostraron cómo el aprovisionamiento rápido y eficaz de la Administración, utilizando el método de licitación más adecuado a la realidad del evento, una vez eliminadas las restricciones existentes en el proceso, permitirá alcanzar el resultado deseado, que en la guerra es siempre la consecución del objetivo.

Dada la situación planteada, ante la indispensabilidad de optimizar los procesos de compras o contrataciones, que aseguren a la Administración Pública Argentina la capacidad de ofrecer a sus Fuerzas Armadas la capacidad operativa necesaria para enfrentar las amenazas a la soberanía de la nación, con prontitud y oportunidad en un escenario de empleo real de las fuerzas combatientes, surgió la inquietud traducida en el problema que encabeza esta investigación: ¿Cómo influye el tiempo de publicidad de las licitaciones previstas en el Régimen de Contratación de la Administración Pública Nacional en la eficiencia de un proceso de abastecimiento logístico de combate en un Teatro de Operaciones?

En presente contexto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar el impacto del tiempo de divulgación de las modalidades de licitación existentes en el Sistema de Compras Públicas de la Administración Nacional Argentina, en la eficiencia del proceso logístico de aprovisionamiento, destinado al apoyo de un Teatro de Operaciones.

Para el desarrollo del razonamiento, se considerarán conflictos en los que existió un notorio compromiso de la logística por demoras en el reabastecimiento de los medios necesarios para el apoyo al combate. De esta forma, se identificarán las posibles modalidades de licitación pública aplicables a contratos para un Teatro de Operaciones, contenidas en la legislación legal y reglamentaria vigente, así como la variación temporal de la de cada tipo.

Como contexto para la aplicabilidad del análisis requerido para el estudio, el trabajo se centrará en las fuentes bibliográficas existentes sobre logística y compras de la defensa nacional y contrataciones públicas en Argentina, a partir del Decreto Ley N° 23.354/56.

El marco teórico utilizado para sintetizar los razonamientos inferidos se basará en la Filosofía de Deming e su Teorías de la Variación, que serán aplicadas considerando los hechos históricos disponibles en la bibliografía y sitios electrónicos especializados en análisis de procesos.

Considerando que el TO es un área que puede variar desde una región específica, hasta un país entero o incluso un área mayor, en la que las fuerzas militares llevan a cabo sus



operaciones de combate. La logística involucrada se deriva de un extenso planeamiento que abarca la ejecución del transporte, el mantenimiento y el movimiento del personal militar, y principalmente la adquisición o contratación de materiales o servicios para apoyar las demandas mencionadas.

Si bien la Política de Defensa Nacional de Argentina tiene una concepción estratégica autónoma, de carácter defensivo y cooperativo (Argentina, 2015), un estudio sobre el efecto de la variación temporal de los plazos de adquisición de un TO, en la eficiencia del proceso logístico de combate, será altamente contributivo, si se tiene en cuenta la envergadura de una operación militar. En este razonamiento, la eficacia de estas operaciones, es decir, la consecución del objetivo de la misión podría verse directamente impactada, debido a una posible pérdida en la eficiencia de la logística dirigida al final, causada por adquisiciones no consolidadas en tiempo y forma.

La evidencia de dicha vulnerabilidad indicará por sí misma la necesidad de revisar la planificación y la estrategia de adquisiciones militares empleadas, lo que proporcionará ideas para la adopción de una mejor gestión de los recursos que afectan a la logística de combate, mejorando las estrategias actuales y mitigando así los riesgos.

En relación a los recursos implicados en el proceso, un aspecto a destacar será la necesidad de formación del personal implicado en el proceso, ya que la continua preparación y acondicionamiento de las tropas permitirá el desarrollo de tácticas y estrategias más eficaces para hacer frente a estas variaciones y a los consiguientes efectos. Y, por último, el desarrollo de un estudio de este tema, también bajo la perspectiva de las teorías de Deming, contribuirá a un proceso de mejora continua, identificando limitaciones y restricciones y trabajando para aliviar estas limitaciones y reducir la variación.

Así, para responder a la problematización presentada, este trabajo de investigación pretende lograr el alcance del objetivo general: Evaluar la elección del proceso licitatorio más adecuado, considerando el impacto de los diferentes plazos relativos a las fases de publicidad del proceso licitatorio establecidos en el Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional en la eficiencia de un proceso de abastecimiento logístico de combate de un Teatro de Operaciones.

En apoyo de esta investigación y en la misma línea, se definieron tres objetivos específicos para el desarrollo del proyecto, que se enumeran a continuación: describir las modalidades de licitación existentes en el Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional aplicables a la adquisición en un TO, comparar los plazos de publicación de las modalidades de licitación existentes en el Régimen de Contrataciones de la Administración



Pública Nacional aplicables a una TO, y, finalmente, contrastar el impacto temporal de las diferentes modalidades de licitación, sobre el grado de eficiencia del proceso de abastecimiento logístico de combate de una TO.

Con el fin de orientar la investigación y como base para desarrollar los objetivos descritos anteriormente, este análisis se basa en la hipótesis como línea de actuación: Los plazos de publicación de los actos contractuales existentes en el Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Argentina influyen en el grado de eficiencia del proceso de abastecimiento logístico de combate de un TO, debido a la selección del concurso licitatorio seleccionado.

Con el objetivo de examinar el tema de una forma más didáctica para hacer una lectura más amigable, este trabajo científico tendrá como eje la realización de una investigación exploratoria de abordaje cualitativo, con el objetivo de explorar el tema, a fin de proporcionar mayor familiaridad sobre el problema presentado, y explicar los factores involucrados en la cuestión del impacto de los plazos de compras y contrataciones, para la eficiencia del proceso de abastecimiento logístico en combate.

Considerando que el objetivo principal del trabajo es la ampliación y profundización de los conocimientos sobre el tema en cuestión, la base de la investigación será la realización de una investigación bibliográfica, con el empleo de un enfoque interpretativo sobre la legislación y las normas relacionadas con la materia de adquisiciones de la Administración Pública Argentina, en vista de la aplicación en una situación real de empleo.

El trabajo constará de una introducción pertinente al tema tratado y tres capítulos. Los capítulos primero y segundo tendrán una perspectiva explicativa y servirán para describir las modalidades licitatorias existentes en el Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional aplicables a un Teatro Operacional, así como comparar los plazos de las fases externas, antes de la apertura de la sesión pública de dichas modalidades, generando así una mayor clarificación sobre la naturaleza de la tecnicidad del tema tratado.

El tercer capítulo recibirá un enfoque exploratorio, considerando tratar el contraste provocado por el impacto temporal de los distintos tipos de licitación abordados en los capítulos anteriores, en el grado de eficiencia del proceso logístico antes mencionado.

Finalmente, la investigación se completará presentando el análisis de los resultados alcanzados a partir del problema e hipótesis definidos, la evaluación de los aportes propuestos, las recomendaciones finales puestas a disposición, las limitaciones sobre las que se diseñó la investigación y las posibilidades de futuras investigaciones complementarias.



Capítulo 1. Evolución de las Leyes de Contratación Pública en Argentina

Las leyes específicas se crean con el fin de dotar al Estado de un marco jurídico especializado en una materia, necesario para la evaluación de posibles litigios y controversias, a fin de asegurar la indispensable condición de legalidad y seguridad jurídica que debe existir en una democracia.

En el caso de las leyes de contratación pública, éstas son necesarias porque legislan sobre la aplicación del presupuesto de una nación. Las leyes que regulan esta materia deben garantizar que los recursos de un Estado se gestionan de forma responsable, ya que reflejan el compromiso de la administración con el buen gobierno, la probidad y la entrega de valor a sus ciudadanos.

Una legislación bien estructurada proporciona tanto al gobierno como a las demás partes implicadas el control y la inspección necesarios para cumplir los requisitos de *accountability*, la posibilidad de prevenir posibles favoritismos y otras prácticas poco éticas y, por tanto, la prevención de la corrupción y el fraude. Favorecen la competencia, generando una mayor eficiencia económica y la obtención de mejores precios y condiciones, en definitiva, redundan en la calidad y eficacia de la contratación y en un importante ahorro para el Estado.

Pero también debe permitir una adecuada planificación previa, garantizando, por ejemplo, en tiempos de paz, la continuidad de los servicios públicos esenciales, y en tiempos de guerra, la capacidad de una planificación logística de combate eficaz.

En situación de guerra o campaña militar, la existencia de un vacío normativo de esta naturaleza amenaza la capacidad de las Fuerzas Armadas de realizar la logística de combate en tiempo oportuno, y de planificar las adquisiciones y contrataciones necesarias para los esfuerzos operacionales que constituyen la acción.

La falta de una disposición legal expresa que permita la contratación específicamente diseñada para satisfacer las necesidades de un Teatro de Operaciones Militar puede generar implicaciones operativas críticas. Las operaciones militares tienen características únicas, que a menudo son urgentes y exigen respuestas rápidas y precisas.

La interrupción de la cadena de suministro de un TO, por ejemplo, es una de las consecuencias del compromiso generado por un retraso en el proceso de adquisición, ya que puede provocar deficiencias en el suministro de insumos a las tropas, paradas prolongadas de los equipos, o la necesidad de reemplazarlos, lo que repercute directamente en las operaciones en curso y puede poner en peligro la planificación.



Otro punto sensible en cualquier operación militar es la moral de las tropas. La percepción de falta de apoyo puede influir en la moral de las tropas, sea por falta de equipos, suministros o servicios, los combatientes en acción pueden experimentar un descenso de la moral debido a la disminución de la confianza en la capacidad de la institución para proporcionar lo necesario y fundamental para la eficacia del contingente de las Fuerzas Armadas.

Para mitigar estos sucesos, la legislación sobre contratación pública en Argentina ha experimentado cambios que reflejan el dinamismo económico y político del país. Desde las primeras regulaciones, como la Ley 13.064/49, el país ha buscado establecer parámetros claros para la adquisición de bienes y servicios por parte del sector público, apuntando a la eficiencia y la transparencia.

Estos desarrollos representaron el esfuerzo continuo de modernización y adaptación de los procesos de contratación a los nuevos contextos, buscando siempre las mejores prácticas y la optimización de los recursos públicos.

La Ley 13.064/ 1949 fue una de las primeras leyes que abordó el tema de las licitaciones y contrataciones públicas, estableciendo en su texto los procedimientos básicos a seguir por la Administración. Aunque su núcleo era la regulación de las condiciones y plazos para la realización de los procesos de licitación de obras públicas, en esta norma se observaba el embrión de lo que sería años más tarde, el complejo Régimen de Contratación Pública de la Administración Nacional, contenido en el Decreto Delegado n° 1.023/2001.

En 1956, la publicación de la Ley N° 23.354 trajo innovaciones y modificaciones al sistema de contrataciones públicas vigente en la época, ya que se pudo observar en el transcurso del capítulo 6 de esta ley, una incipiente parametrización de condiciones, valores límites y modalidades para la realización de contrataciones. Por lo tanto, representó un hito inicial significativo, ya que introdujo regulaciones y procedimientos más estrictos en la gestión de la contratación pública, además de definir los pilares básicos del futuro régimen de licitación pública, así como sentar las bases para el desarrollo de un proceso más estructurado y con mayor transparencia.

Las adiciones y cambios en la legislación han promovido una mayor competitividad mediante la introducción de mecanismos para aumentar la competencia en los procesos de licitación a través de la simplificación de los requisitos de cualificación, una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas, y el establecimiento de criterios para la evaluación de las ofertas. También se han establecido directrices claras para la adjudicación y



ejecución de contratos, y se han mejorado las cuestiones relativas a la revisión y resolución de litigios entre proveedores.

Los rápidos cambios en la economía y los retos a los que se enfrenta la Administración argentina han puesto de manifiesto la necesidad de revisar y modernizar estas leyes iniciales. Así, se promulgó el Decreto Delegado 1.023/2001, que introdujo flexibilidad al sistema, incorporando nuevas modalidades, tecnologías de la información y redefiniendo los procedimientos para hacer más ágil la contratación pública.

Con relación a estas modalidades, se observa que esta norma, en su artículo 25, menciona los diferentes procedimientos existentes. Ellos son la Licitación Pública o Concurso Público, la Licitación Privada o Concurso Privado, la Contratación Directa y la Subasta Pública.

La modalidad a elegir debe ser la licitación pública o concurso público cuando se dirige a un número indeterminado de participantes y el criterio de selección se basa principalmente en factores económicos. En cambio, el concurso público tendrá en cuenta no sólo el número de posibles participantes, sino también factores no económicos, tales como la capacidad técnico-científica, artística u otra sensible a la apreciación del objeto licitado (Argentina, 2001).

En estas dos modalidades, el agrupamiento de los ítems a ser adquiridos es relevante para el procedimiento, ya que correctamente definido, influirá en la convocatoria y participación de los oferentes interesados, de acuerdo a la especificidad de sus áreas.

La Licitación o Concurso será privado cuando sólo los proveedores registrados en una base de datos específica del Organismo Gestor reciban la convocatoria para la participación en las licitaciones y será aplicable cuando el valor estimado del contrato no supere el importe establecido al efecto.

Comparando la Licitación Privada con la Licitación Pública, la principal diferencia entre estos tipos de licitación serán las características de los posibles oferentes, ya que si por la particularidad del efecto o servicio no existen proveedores en la zona debidamente registrados en el Sistema de Información de Proveedores (SIPRO), se habilitará en ambos casos la invitación a interesados que no estén previamente registrados.

La Contratación Directa es otra modalidad existente en el Decreto n° 1.023/2001, y se caracteriza por ser un procedimiento de selección en el cual la Administración Pública Nacional adjudica un contrato específico sin necesidad de licitación abierta. Es decir, el ente estatal selecciona directamente a un proveedor, sin dar publicidad del acto a ningún otro oferente, por lo que no existe controversia sobre el objeto en cuestión.

Existen dos grandes agrupaciones, asignadas por un factor común, la Contratación Directa por Licitación Pública Abierta o la Contratación Directa por Adjudicación Simple.



En el primer caso, el Abreviado Obligatorio, se considerarán aquellos en los que exista más de un potencial licitador con capacidad para cumplir la prestación, mientras que el de Adjudicación Simple, serán aquellos en los que, bien por razones legales, bien por determinadas circunstancias de hecho, bien por razones relacionadas con el objeto del contrato o con el proveedor, sólo pueda contratarse con una determinada persona.

Se distingue por su flexibilidad y agilidad, aunque su uso se limita a circunstancias concretas. El objetivo principal de esta modalidad es dotar a la Administración de una herramienta para agilizar determinados procesos de contratación, especialmente cuando se producen situaciones que no permiten llevar a cabo los procedimientos habituales de licitación.

Esto ocurre cuando la Administración tiene obstáculos para los que necesita una solución rápida, como la adquisición o contratación de un servicio pequeño, con valores inferiores a los límites estipulados en la legislación específica. O en el caso de ocurrencia de catástrofes, o de condiciones de urgencia, en que la demora en la adquisición/contratación de un material/equipo o servicio puede causar perjuicios a la Administración. También hay situaciones en las que sólo hay un proveedor posible, y la contratación directa es la modalidad más adecuada y la única posible.

Buscando una aplicación de la normativa antes mencionada a la realidad de las Fuerzas Armadas, la modalidad de Contratación Directa está sujeta a la aplicación en los casos en que la divulgación de la adquisición / contratación pueda comprometer la seguridad del Estado o cuestiones de confidencialidad, como se puede ver en el extracto del Decreto N° 1.023 / 2001, a continuación:

d) CONTRATACION DIRECTA. La selección por contratación directa se utilizará en los siguientes casos:

6. Cuando el PODER EJECUTIVO NACIONAL haya declarado secreta la operación contractual por razones de seguridad o defensa nacional, facultad ésta excepcional e indelegable. (Argentina, 2001, "d" ap.6, art 25)

En este caso, la contratación de bienes o servicios relacionados con la Defensa, como la adquisición de armamento especializado, tecnologías avanzadas de vigilancia, software de ciberseguridad, entre otros, puede implicar información confidencial o estratégica. La divulgación de detalles específicos de una licitación de esta naturaleza podría comprometer la



seguridad nacional al exponer estrategias o capacidades de defensa a actores potencialmente hostiles.

Por ello, el Estado debe reservarse el derecho de seleccionar directamente a un proveedor, evitando así la divulgación innecesaria de datos que podrían poner en peligro intereses políticos, estratégicos nacionales o militares.

También existe el procedimiento de Subasta Pública, que será aplicable independientemente del valor estimado de la contratación para la adquisición de bienes muebles, inmuebles y semovientes, así como para la venta de activos propiedad del Estado Nacional.

Por último, es fundamental reconocer que cada modalidad de licitación contenida en el Decreto N° 1.023/2001 ha sido desarrollada para ser adaptada a diferentes contextos y necesidades del Estado, por lo que no son intercambiables. La selección adecuada del procedimiento refleja la visión estratégica del gobierno sobre cómo debe entenderse un asunto, por lo que un error en esta fase puede conducir a la ineficiencia, a futuras dudas sobre la transparencia del proceso y a retrasos que pongan en peligro el éxito de una batalla.

La eficacia del proceso de licitación es polifacética. Se trata de hacer lo correcto con rapidez y lograr los resultados deseados con un mínimo de recursos y complicaciones. Un proceso eficiente se traduce en una contratación que satisface las necesidades del Estado al mejor coste posible y en el momento oportuno.

A este respecto, cabe destacar que la elección de una modalidad de licitación, aunque no debe estar dictada únicamente por la urgencia temporal, debe considerarla un factor esencial. No debe sacrificar otros principios fundamentales de igualdad y amplia competitividad, sino que debe ser el resultado de una evaluación detallada de las circunstancias, necesidades y prioridades de cada caso, basada en la estrategia trazada, dentro del plazo previsto.

Así pues, el factor tiempo es de gran relevancia, ya que, por un lado, los plazos prolongados pueden generar costes adicionales y retrasos en la ejecución de proyectos o campañas; por otro, la aceleración excesiva de un proceso puede poner en peligro su calidad, dando lugar a decisiones precipitadas que pueden ir en detrimento de los intereses públicos y nacionales.



Capítulo 2. El Tiempo como Variable de la Licitación

El tiempo como variable es uno de los factores de éxito de cualquier proceso, ya que es un factor que influye en la maduración de un producto; en la creación de diferenciales y oportunidades competitivas, a través de la anticipación y previsibilidad de las acciones, y también en la contribución a la evolución a través de la adaptabilidad.

En un mundo globalizado y en constante transformación, en el que ya existen los llamados Hard Real Time Systems, que son sistemas informáticos que analizan el impacto de los requisitos de tiempo de un evento y la criticidad de su incumplimiento, ya se sabe que el incumplimiento de un criterio crítico puede acarrear consecuencias que comprometen el proceso, generando pérdidas, tanto en el sentido económico como en vidas humanas (Oliveira, 1998).

Así que, con esto en mente, queda la idea de que la capacidad de gestionar eficazmente la variable tiempo se revela cada vez más como la verdadera diferencia a perseguir por las organizaciones que pretenden prosperar y las que perecen. El tiempo es una métrica fundamental para evaluar la eficiencia de un proceso.

En una cadena de montaje, por ejemplo, cada etapa tiene un tiempo determinado. Si se produce un retraso en la finalización de alguna etapa, se crea un embudo que genera una acumulación de trabajo e ineficacia general en el sistema, por eso que medir el tiempo de ejecución de cada etapa es vital para garantizar que el proceso global se desarrolle sin problemas.

Una gestión adecuada del tiempo permite a las organizaciones cumplir las expectativas de los clientes, ya que el intervalo de respuesta/entrega puede convertirse en un diferenciador competitivo. Un gran ejemplo de éxito en la gestión del tiempo en logística es el que lleva a cabo la empresa argentina Mercado Libre, que cuenta con una amplia y ramificada red logística de transporte y entrega, que a menudo realiza en el mismo día y en cuestión de horas.

En el ámbito militar, la cuestión de la gestión eficiente del tiempo se pone de manifiesto al analizar la logística empleada en la guerra de Vietnam (1955-1975) por Estados Unidos (EEUU). En ella, a pesar de la superioridad tecnológica y la abundancia de recursos, durante este conflicto EE.UU. se enfrentó a importantes desafíos, ya que el terreno accidentado, la densa jungla y los puertos se convirtieron en restricciones debido al volumen de suministros que llegaban, creando retrasos en la distribución a las líneas de defensa. La guerra de Vietnam puso de relieve el posible impacto negativo de los retrasos en la logística operativa y el consiguiente fracaso, incluso cuando los recursos son abundantes.



La gestión del tiempo en beneficio propio es la clave, no es sólo cuestión de velocidad. El proceso de fermentación de la cerveza es un ejemplo, ya que si se interrumpe prematuramente o se prolonga demasiado, pone en peligro la calidad del producto final. Incluso hoy, en el contexto tecnológico en el que vivimos, en un mundo en el que casi todo puede resumirse en una pantalla táctil, el tiempo dedicado a las pruebas y a la validación puede influir directamente en la calidad del *software* o del servicio prestado.

En el ámbito militar, la cuestión de tiempo x eficiencia x calidad queda patente al analizar la campaña de 1982 para recuperar las islas Malvinas. El siguiente extracto muestra cómo la mala gestión del tiempo por parte de la nación argentina tuvo consecuencias para la legitimidad de la operación y la calidad de la planificación de la defensa:

"(...) hubo una separación temporal entre las negociaciones diplomáticas y la conducción de las operaciones, siendo las negociaciones interrumpidas por los argentinos un día después de la partida del refuerzo de tropas hacia las Malvinas. Parte de la ineficacia diplomática fue causada por la precipitación de la Operación Alfa, que provocó reacciones exacerbadas e impulsivas de argentinos y británicos. La falta de coordinación e incluso de información sobre la operación al cuerpo diplomático argentino dio la oportunidad para que se produjera la primera derrota en las Naciones Unidas con la aprobación de la resolución 502, que acusaba a Argentina de agresora." (Machado, 2018, p.42)

La confiabilidad es otro aspecto en el que el tiempo juega un papel crucial, ya que los procesos ejecutados de forma continua, con variables temporales monitoreadas de forma recurrente y mantenidas dentro de límites de criticidad aceptables, generan resultados predecibles y confiables. Esta previsibilidad permite a las organizaciones planificar y asignar sus recursos de forma más asertiva.

Otra característica de la variable temporal es su contribución a la adaptación y mejora continua de los procesos internos y externos. Cuanto más reciente es, mayor es la contribución, ya que con un conocimiento refinado mejora rápidamente la capacidad de evaluar, ajustar y perfeccionar los procesos. Si consideramos la cuestión de la retroalimentación y la mejora de los procesos desde una perspectiva militar, la acción contribuye en gran medida al desarrollo de nuevas técnicas de combate y a la mejora de las normas de empeñamiento.

La 1ª Batalla de Cambrai (1917) es un buen ejemplo de la importancia de reenfocar la información para mejorar el proceso de planificación y logística. Esta batalla se caracterizó por ser un hito en la transición de la guerra de trincheras a la guerra de movimientos, mediante el



uso de cuerpos de tanques como elemento de sorpresa. El gran número de bajas y la desaprobación social no garantizaron la legitimidad necesaria para reconocer la esperada victoria británica, sin embargo, en términos militares, sirvió de laboratorio para el desarrollo de estrategias que garantizaron el éxito incuestionable en las siguientes batallas, Amiens en agosto, y la 2ª Batalla de Cambrai en octubre de 1918 (Prescott, 2018).

De esta manera, se observa que el tiempo es una variable que se tiene en cuenta en las estrategias militares a tal punto que incluso se menciona en el enunciado de varios de los principios básicos de la guerra. En esta línea, si nos fijamos en el Principio de la Sorpresa, nos damos cuenta de que el objetivo es actuar sobre el adversario en un lugar y momento o de una forma para la que no está preparado. Los factores que contribuyen a la sorpresa son, entre otros, la rapidez en el proceso de toma de decisiones: el tiempo.

El Principio de Maniobra, por su parte, emplea el movimiento de las fuerzas propias en relación con las del adversario para asegurar o mantener una ventaja posicional. Su éxito se basa en la sincronización (tiempo) de las acciones militares en el tiempo, el espacio, la oportunidad y el propósito de obtener el máximo poder relativo de combate en el enfrentamiento. Y el Principio de Sostenimiento, cuyo objetivo es sostener las fuerzas durante cada maniobra y fase de la campaña, hasta alcanzar el Estado Final Deseado (EFD) y los Objetivos Operacionales (OO). En otras palabras, dotar a la campaña de una logística adecuada con la previsibilidad y antelación (tiempo) necesarias para apoyar el juicio de las autoridades sobre la viabilidad de una operación (PC 20-01, 2019). Finalmente, el objetivo de la logística en las Fuerzas Armadas es proporcionar el alcance operacional necesario y evitar pausas operacionales, que conspiran contra el tiempo, contra la presión ejercida por la maniobra. (PC 14-00, 2020).

No sólo estos principios, sino todos ellos están directa o indirectamente influidos por la variable del tiempo. En una campaña, todos los esfuerzos y maniobras operacionales, independientemente de su tipo, tienen el tiempo como factor común y preponderante. La guerra de maniobras, por ejemplo, depende en gran medida de la utilización juiciosa del tiempo. En este tipo de guerra, el comandante busca operar a un ritmo más rápido que el enemigo, ganando la iniciativa, y la logística contribuye a este ritmo distribuyendo rápidamente los suministros y reposicionando las fuerzas para el combate (Almeida y Oliveira, 2021, traducción propia).

Así, se puede observar que no existen diferencias dispares en la relevancia de la variable tiempo en relación a la logística civil y militar, pues no hay forma de estudiar el efecto del tiempo en las operaciones y campañas militares si no se asocia a la cuestión de la logística de combate, ya que son conceptos complementarios.



Este pensamiento se confirma cuando analizamos la definición de logística en el Proyecto de Manual de Planeamiento de la Defensa 2020: "logística es la anticipación de las cosas que no se pueden improvisar". (PC 14-00, 2020), así como las funciones pertenecientes a su campo de acción, que, entre otras, incluye la adquisición de materiales o servicios, haciendo incontestable la relación entre la cuestión de la adquisición/contratación, entendida como función de la logística, y el tiempo.

Esta diada se explora en el concepto de Sustentación al Combate, que demuestra la sinergia entre ambos. Esta afirmación se ve corroborada al analizar la batalla de Gallipoli (1915-1916). Este episodio se caracterizó por ser una campaña militar de la Primera Guerra Mundial que tuvo lugar en la península de Galípoli, en el Imperio Otomano (actual Turquía), lo que puso de manifiesto cómo el retraso en la adquisición de suministros adecuados influyó en la logística de combate, generando desventajas, en este caso en el bando aliado, ya que la falta de artillería pesada y municiones limitó la capacidad de neutralizar las defensas, obligando finalmente a los Aliados a evacuar con grandes pérdidas.

Otro momento de gran relevancia para corroborar este pensamiento fue la Operación *Market Garden*, que tuvo lugar durante la Segunda Guerra Mundial. Esta operación fue un intento de los Aliados de crear una ruta a través de la Holanda ocupada por los alemanes. Aparentemente exitoso, el plan fracasó, resultando en una derrota significativa para los Aliados, debido, entre otras cosas, a la falta de suministros y refuerzos. El retraso en la adquisición y el fracaso en la entrega de suministros se caracterizó como un factor significativo que contribuyó al resultado negativo de la operación. Los retrasos en la llegada de refuerzos y la falta de equipos adecuados, como radios que funcionasen de forma fiable, fueron un obstáculo importante, que llevó a las Fuerzas Aliadas a quedarse sin suministros y sin refuerzos adecuados, provocando el fracaso de la operación.

Llegados a este punto del debate, puede deducirse que la logística, en su esencia, es una cuestión de tiempo. La capacidad de adquirir y entregar los suministros adecuados en el lugar adecuado y en el momento oportuno constituye un reto logístico. Si una fuerza de combate no recibe los suministros a tiempo, su capacidad operativa puede verse seriamente comprometida. Para evitar que esto ocurra, las adquisiciones deben ser eficientes y llevarse a cabo eligiendo un método de licitación con la flexibilidad necesaria para las acciones dinámicas de un Teatro de Operaciones.

El método de licitación seleccionado debe ser capaz de responder rápidamente a los cambios, ya que en situaciones de conflicto, los escenarios cambian rápidamente, requiriendo una acción inmediata. Debe permitir responder a necesidades diversas, ya que, dada la



incertidumbre del desarrollo de los combates, los contratos pueden variar en naturaleza y volumen, desde la adquisición de material militar hasta la de suministros médicos. Debe priorizar la economía de recursos, a pesar de la escasez de medios para atender las necesidades y, sobre todo, debido a la naturaleza del contexto, debe ser uno que requiera un proceso menos burocrático, para que estas diferencias eviten retrasos que puedan comprometer la misión.

Siguiendo esta idea, se analizan el artículo 32 del Decreto Delegado N° 1023/2001 y los artículos 40, 41 y 43 del Decreto N° 1.030/2016, que definen los plazos para la publicidad de los concursos públicos. Las licitaciones y concursos públicos, por ejemplo, se realizan mediante la publicación de avisos en el órgano oficial de publicación de actos de gobierno, por el término de dos (2) días, y los que no se realicen en formato digital, con una antelación mínima de veinte (20) días corridos.

Del mismo modo, los anuncios de licitaciones y concursos privados se publican en el boletín oficial en el mismo plazo de dos (2) días que la publicación de los actos de gobierno, por un período de dos (2) días. Si estos concursos no se celebran en formato digital, también deben publicarse con una antelación mínima de siete (7) días naturales. En cuanto a las subastas públicas, deben publicarse en un sistema específico de contratación electrónica durante al menos diez (10) días naturales antes de la fecha fijada para la apertura de la subasta.

Para las Contrataciones Directas, según el artículo 44 del Decreto N° 1030/2016, la obligación de publicar las condiciones relativas a los apartados 1, 2, 3, 4, 7, 9 y 10 determina que el aviso público debe ser publicitado por lo menos durante tres (3) días hábiles, de acuerdo con las especificaciones contenidas en la citada norma (Argentina, 2016).

Sin embargo, no debe olvidarse que los supuestos contemplados en el apartado 5, que se refiere a las adquisiciones realizadas por razones de urgencia o emergencia, y que por tanto impiden la realización oportuna de otro procedimiento de selección, se encuentran exceptuados de la obligación de publicidad en todas las etapas del procedimiento. A su vez, el apartado 6 define la situación en la que el Poder Ejecutivo Nacional haya declarado secreta una relación contractual por razones de seguridad o Defensa Nacional y para los casos previstos en el apartado 8, que comprenden "los contratos que celebren las jurisdicciones y entidades del Estado Nacional entre sí o con organismos provinciales, municipales o del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como con empresas y sociedades en las que el Estado tenga participación mayoritaria, siempre que tengan por objeto la prestación de servicios de seguridad, logística o salud." (Argentina, 2016, ap.8, art. 25).



De este modo, los plazos de publicidad para cada una de las modalidades de licitación contenidas en el Decreto n° 1023/2001 pueden resumirse, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 1.

PLAZOS REGLAMENTARIOS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCION								
MOMENTO / ETAPA UNICA NACIONAL	Lic Pub		Subasta		Lic. Priv		Cont Dir	
	Corr	Háb	Corr	Háb	Corr	Háb	Corr	Háb
Decreto N° 1030/16								
Art 40. Antelacion x difusión ONC		2				2		
Elaboracion del Proyecto de Pliego – UOC (estimado)	10				10			
Antelación al de la fecha de Public BORA/ONC		2						
Antelación al de la fecha de Public BORA/ONC				2		2		2
Publicación y Difusión – Art 40-41-43	20		10		7			3
Art 59 - Acto de Apertura de Ofertas		1		1		1		1
Art 60 - Plazo de vistas a oferentes		2		2		2		2
UOC - Documentación // Cuadro comparat		3		3		3		3
Art 71 - Dictamen de Evaluación		5		5		5		5
Art 67 - Causales subsanables (Error/Omision/Etc)		3		3		3		3
Art 70 - Desempate Ofertas		3		3		3		3
Ampliacion fundada emision Dictamen de Evaluación		5		5		5		5
Art 72 - Notificación Dictamen Evaluación		2		2		2		2
Art 73 - Impugnación al dictamen Com Eval		3		3		3		3
Art 74 - Notificación Adjudicación		3		3		3		3
Art 75 - Notificación Orden de Compra		10		10		10		10
TOTAL DIAS SEGUN NORMAS	30	44	10	42	17	44		45

Tomado de Los plazos de las contrataciones de la Administración Pública Nacional (p.65) por Coronel M. O. Villegas, 2017, Escuela Superior de Guerra.

Así, del análisis de la tabla anterior, que resume los plazos de divulgación de todas las posibles modalidades de utilización para la contratación de un TO, conforme lo recomendado por el Decreto Delegado n° 1023/2001, así como por el Decreto n° 1030/2016, a continuación se presenta el orden ascendente, por número de días, dentro del respectivo proceso de contratación:

- Contratación Directa (apartados 5, 6 y 8) - 0 (cero) días;
- Contratación Directa (apartados 1,2,3,4,7,9 y 10) - 3 (tres) días;
- Licitación Privada - 7 (siete) días;
- Subasta - 10 (diez) días; y
- Licitación Pública - 20 (veinte) días,



Así, comparativamente, se observa que la Contratación Directa es la que tiene el menor plazo de publicidad obligatoria, con 3 (tres) días para todos los casos previstos en sus apartados, con excepción de las situaciones previstas en los apartados 5, 6 y 8, que no requieren la publicidad de la licitación, por tratarse de situaciones particulares de la modalidad ya comentada.



Capítulo 3. La eficiencia de las Modalidades

Carl Von Clausewitz, estratega militar prusiano y filósofo de la guerra, dejó tras de sí pensamientos y conceptos que demostraban una gran comprensión de la naturaleza y la teoría de la guerra, especialmente en relación con las interacciones entre política, estrategia y táctica. Las enseñanzas de que la guerra era un instrumento político y debía entenderse en este contexto, el concepto de centro de gravedad, la niebla de guerra y la fricción, siguen siendo hoy la base de la planificación de operaciones y guerras.

Según Clausewitz, la "niebla de guerra" crea una incertidumbre que hace que las decisiones se tomen sobre la base de información incompleta o incorrecta. Este concepto suele asociarse únicamente a la falta de información, sin embargo, no puede pasarse por alto su relación con la imprevisibilidad de los acontecimientos generada por el azar temporal en el que se producen y la ambigüedad que surge durante un conflicto.

Su efecto pudo observarse durante la Guerra de Secesión - la Guerra Civil estadounidense, en 1863, durante la Batalla de Gettysburg, que tuvo lugar en la ciudad de Gettysburg y sus alrededores, Pensilvania, Estados Unidos de América. Se trató de un enfrentamiento entre el ejército de la Unión y el ejército confederado, en el que el general George G. Meade, del bando de la Unión, se vio obligado a tomar decisiones críticas con información limitada y contradictoria, a pesar de contar en ese momento con una red de espías, ya que la información recibida estaba desfasada por falta de tiempo para recopilarla, analizarla y transmitirla. La implicación causada por la falta de tiempo influyó en su capacidad de decisión, lo que afectó al resultado de la batalla.

A su vez, el concepto clausewitziano de fricción denota la diferencia entre la guerra en la teoría y la guerra en la práctica. Según el estratega, la fricción puede tener su origen en diversas fuentes, como errores humanos, fallos del equipo, condiciones adversas que generan errores de juicio o retrasos. En este concepto, en el curso de una operación militar, existe una conexión entre la fricción y la cuestión del tiempo. En este contexto, la fricción puede provocar interrupciones inesperadas que, a su vez, pueden afectar a la ejecución puntual de una célula-componente en pos de alcanzar un Punto Decisivo. En un escenario de combate dinámico, incluso pequeños retrasos pueden tener consecuencias significativas, provocando, por ejemplo, la pérdida del efecto sorpresa o la causa de una contraofensiva no deseada.

Esto acuerda a la memoria la Batalla de las Ardenas, que fue una ofensiva alemana contra las fuerzas aliadas a finales de 1944. El éxito del plan de ataque alemán en esta batalla dependía de un rápido avance de las tropas a través de las líneas aliadas para capturar puertos



clave en el Canal de la Mancha y dividir a las fuerzas aliadas. Sin embargo, la operación estuvo plagada de fricciones desde el principio, ya que la falta de sincronización entre los mandos, la incapacidad de la Fuerza Aérea alemana para proporcionar un apoyo aéreo eficaz debido al mal tiempo, el retraso en el avance de las tropas y vehículos alemanes debido a la dificultad del terreno y la congestión de las carreteras, y la resistencia de las fuerzas aliadas, todos estos factores afectarían a la cuestión del tiempo, tan necesario para el éxito no alcanzado de la ofensiva alemana (MacGrath, 2016).

En este caso, si los alemanes hubieran tenido la oportunidad de analizar el proceso de planificación de sus acciones, el resultado podría haber sido diferente. Y es que el estudio de los procesos es fundamental para comprender y mejorar cualquier operación o acción dentro de cualquier organización, o campo de batalla. Implica un análisis exhaustivo de cada etapa de su proceso, identificando puntos de mejora, ineficiencias y posibilitando la optimización de recursos y tiempo.

Al vincular la cuestión de la mala gestión del tiempo, la concepción clausewitziana de la fricción y la niebla de la Teoría de la Guerra, con una teoría de gestión de procesos, como la Teoría de la Variación de Deming, este análisis pondría de relieve el hecho de que, en cualquier organización, la gestión eficaz del tiempo es esencial para el éxito, y que ello implica una planificación adecuada, la delegación eficaz de tareas y el seguimiento continuo de los progresos, ya que los errores pueden provocar retrasos, ineficiencias y la no consecución de los objetivos deseados.

Deming fue un autor conocido por sus trabajos sobre calidad, productividad y gestión de procesos. Dejó un concepto clave, su Teoría de la Variación, que constituye una parte fundamental de su sistema más amplio de gestión de la calidad, a menudo denominado Filosofía Deming o Sistema de Conocimientos Profundos de Deming. La Teoría de la Variación es uno de los cuatro componentes de este sistema, junto con la Teoría del Conocimiento, la Psicología y la Teoría de Sistemas.

En esta teoría, la "variación" se considera un fenómeno natural e inevitable en cualquier proceso, y se diferencia entre variación "común" (o aleatoria), que es inherente al proceso y no puede eliminarse, y variación "atribuible" (o especial), que está causada por factores externos y puede identificarse. La incertidumbre en la Teoría de la Variación de Deming surge de la variación inherente al proceso, así como de la variación atribuible que no ha sido identificada o corregida.

En este razonamiento, el concepto de "fricción" de Clausewitz puede relacionarse con la "variación atribuible" de Deming. La fricción se refiere a los obstáculos previstos en un



proceso (variables comunes o aleatorias) o a los totalmente imprevistos (especiales) que surgen durante la ejecución de un plan. Dentro de este concepto, estas variaciones pueden reconocerse como fallos del proceso, y compararse así con el concepto de "fricción" en el contexto de la gestión de una organización.

Al igual que la fricción en un campo de batalla puede conducir a la derrota, una mala gestión del tiempo en una organización/empresa puede provocar despilfarros y, a la larga, lagunas en la consecución de los objetivos organizativos. Ambos conceptos sugieren que, si bien hay variaciones o dificultades imprevistas que son inherentes a cualquier sistema, también las hay causadas por factores externos y pueden corregirse o minimizarse.

Aunque la Teoría de la Variación de Deming y la Teoría de la Guerra de Clausewitz son aplicables a ámbitos diferentes, pueden identificarse similitudes en algunos puntos, como el modo en que ambas abordan la incertidumbre, la variación y la necesidad de adaptación. Clausewitz hacía hincapié en la importancia de la flexibilidad, es decir, la adaptación rápida a circunstancias cambiantes y la necesidad de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, mientras que Deming creía en la mejora continua de los procesos y en la eliminación de las causas de variación atribuibles.

Con esta idea en mente, Deming se dedicó a la mejora de los procesos desarrollando el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), o Ciclo Deming. Haciendo un paralelismo con el ámbito militar, una planificación adecuada (Plan) podría ayudar a minimizar la incertidumbre y la falta de información (niebla de guerra), una ejecución eficaz (Do) podría ayudar a superar dificultades imprevistas (fricción), y un seguimiento y adaptación continuos (Check and Act) podrían ayudar a ajustar el plan según fuera necesario y mejorar la gestión del tiempo.

Un ejemplo de la aplicación de esta herramienta en la búsqueda para identificar variables en el proceso que pudieran interferir en el resultado final de una campaña militar es el episodio relacionado con la batalla de Little Bighorn (1876). Esta batalla entre los indios Cheyenne y Syox y el 7º Regimiento de Caballería estadounidense, a pesar de la fecha de su ocurrencia, ilustra cómo la aplicación de los principios de Deming en la fase de planificación podría haber servido para orientar la campaña, al identificar las variables que habrían influido en una mejor recogida y análisis de datos sobre el enemigo antes del ataque, Un hecho que podría haber llevado a una decisión más asertiva sobre esta cuestión, o la decisión de esperar refuerzos, un dilema que infringió el resultado obtenido por el general Custer, comandante de la banda americana, que, subestimando el número de guerreros indios, acabó atacando sin esperar refuerzos, obteniendo una derrota para el ejército de los EE.UU



Cabe destacar que el Proceso Conjunto de Planeamiento Militar (PCPM) contenido en el reglamento PC 20-01, Planeamiento de la Acción Militar Conjunta - Nivel Operacional, aunque no esté basado en el Ciclo Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), tiene en su metodología las siete (07) fases que lo componen (1- Inicio del Planeamiento, 2- Análisis de la Misión, 3- Elaboración de los Modos de Acción y Capacidades del Enemigo, 4- Análisis de los Modos de Acción - Confrontación vs Wargaming, 5- Comprobación de los Modos de Acción, 6- Aprobación del MMA y Resolución, y 7- Elaboración de los Planes y Órdenes) se asemejan a este método, que denota la preocupación constante por mejorar el proceso de planeamiento de una campaña en curso, identificando variables aleatorias y especiales que pueden convertirse en potenciales obstáculos para la ejecución de la operación.

Por último, considerando el tiempo como una variable crítica que puede influir en la eficacia del resultado final de un proceso, cuando se aísla, se puede analizar el impacto de su variación. La filosofía de Deming, especialmente su Teoría de la Variación, se centra en la reducción de la variación en los procesos de producción y servicios con el fin de mejorar su calidad y eficacia. La variación, en este caso, se considera un indicador de calidad, por lo que minimizar la variación puede conducir a una mayor coherencia en la entrega del resultado final, ya sean productos o servicios, ya sea la victoria o la derrota en una guerra.

La eficiencia en el mundo de la gestión administrativa se define como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Desde el punto de vista militar, esta definición es muy similar a la de Esfuerzo Operacional, tal y como se recoge en el PC 20-01: (2019, p.26)

"El EO es la aplicación y/o concentración de medios o efectos en un área y oportunidad determinada, donde un Comandante busca obtener resultados favorables o aquello que se considera crucial para el éxito de la Misión en un momento dado, lo que se concreta en la mayor asignación de estos recursos y medios para lograr el propósito de la operación."

En las operaciones militares, la relación entre eficiencia y tiempo es tan interdependiente que Kenny, Locatelli y Zarza, en su libro "Arte y Diseño Operacional", describen la definición de Esfuerzo Operacional como "la aplicación y/o concentración de medios, fuerzas o efectos en un espacio y tiempo determinados, mediante los cuales un Comandante Operacional/Comandante de Teatro de Operaciones busca obtener resultados favorables". (Kenny, Locatelli y Zarza , 2017, p. 66)



En estos casos, el tiempo transcurrido tiene un efecto inverso sobre la eficiencia, especialmente en situaciones en las que la velocidad es esencial para el éxito. Por lo tanto, la eficiencia debe medirse no solo en términos de recursos utilizados, sino también en términos de resultados obtenidos en el menor tiempo posible, es decir, de forma inversamente proporcional.

Este concepto está intrínsecamente ligado a la capacidad de alcanzar los objetivos deseados utilizando la menor cantidad posible de recursos. A la luz de la Teoría de la Variación de Deming, ya mencionada, el tiempo se concibe como una variable asignable, que podemos controlar e influir. Mediante la optimización de esta variable, se pretende alcanzar mayores niveles de eficiencia.

De esta inferencia se desprende que existe una relación entre el tiempo y la valoración del grado de eficiencia de los procedimientos de licitación llevados a cabo para las compras y contrataciones en la Administración Pública, especialmente los destinados a un TO. A través de esta relación, es posible identificar y mensurar el grado de eficiencia obtenido como producto de esta relación, cuando consideramos la necesidad de agilizar la contratación como condición para el éxito de un proceso. Como el tiempo es esencial, un método de licitación que permita un periodo de publicidad más corto, manteniendo la integridad del proceso, suele considerarse más eficiente.

A pesar de todos los plazos reglamentarios del Decreto Delegado 1023/2001, del Decreto 1030/16, y de los resumidos en la Tabla 1 del Capítulo 2, la realización de un proceso de licitación, independientemente de su modalidad, está amenazada por la incertidumbre, por lo que se lleva a cabo dentro de la mera previsión. Sin embargo, con el fin de generar un mínimo de objetividad capaz de proporcionar comparaciones entre procesos, se puede utilizar el índice percentil (%) para calcular el impacto que representan los plazos de publicidad de las modalidades en relación con el tiempo total del proceso de contratación, en el universo de días, de cada una de las modalidades propiamente dichas, según las normas. Para este cálculo, tendremos el porcentaje como se muestra a continuación:



TABLA 2.

MOMENTO/ ETAPA ÚNICA NACIONAL (Decreto N° 1030/16)	LIC PUBLICA	SUBASTA	LIC PRIVADA	CONTRATACIÓN DIRECTA (ap. 1,2,3,4,7,9 y 10)	CONTRATACIÓN DIRECTA (ap. 5,6 y 8)
Publicación y Difusión (Art. 40-41-43)	20	10	7	3	0
TOTALES DE DÍAS SEGUN LAS NORMAS	74	52	61	45	45
%(1)	27,02%	19,23%	11,47%	6%	0%

Tomado de Los plazos de las contrataciones de la Administración Pública Nacional (p.65) por Coronel M. O. Villegas, 2017, Escuela Superior de Guerra.

Interpretando los resultados de la tabla anterior, se observa que la modalidad de Contratación Directa, considerando todos los apartados, es la que presenta el porcentaje más bajo (% 1). Sin embargo, para que el resultado sea más fiable, se considera posible y necesario medir este índice descartando los valores que difieren de las fases de cada una de estas modalidades. De esta forma, los valores de las fases Antelación x Difusión ONC (Art. 40); Evaluación del Proyecto de Pliego - UOC (estimada) y Antelación al de la fecha de Public BORA/ONC fueron descartados en el cálculo total de días. El resultado fueron las cifras que figuran en el cuadro siguiente:

TABLA 3.

MOMENTO/ ETAPA ÚNICA NACIONAL (Decreto N° 1030/16)	LIC PUBLICA	SUBASTA	LIC PRIVADA	CONTRATACIÓN DIRECTA (ap. 1,2,3,4,7,9 y 10)	CONTRATACIÓN DIRECTA (ap. 5,6 y 8)
Publicación y Difusión (Art. 40-41-43)	20	10	7	3	0
TOTALES DE DÍAS SEGUN LAS NORMAS	60	50	47	43	43
%(2)	33,33%	20,00%	14,89%	6,90%	0%



Tomado de Los plazos de las contrataciones de la Administración Pública Nacional (p.65) por Coronel M. O. Villegas, 2017, Escuela Superior de Guerra.

El resultado de este análisis es un aumento de los valores porcentuales, quedando la modalidad de Contratación Directa como la que menos impacto tiene en todo el proceso de licitación debido a su tiempo de publicidad.

Como ya se ha mencionado, la eficiencia es una métrica que ha ganado protagonismo en diversos contextos, ya sea en el mundo empresarial, en el de la tecnología o, en este caso, en el de las operaciones militares. Una de las premisas que suele aceptarse como cierta es la idea de que cuanto menos tiempo lleve un proceso, más eficiente será. En el contexto militar, esta relación entre tiempo y eficacia adquiere aún más importancia, ya que el tiempo puede ser la diferencia entre la victoria y la derrota, entre la vida y la muerte de toda la tropa.

Por último, es esencial comprender que la optimización del tiempo, aunque contribuya a aumentar la eficiencia del proceso, no es en sí misma una garantía de éxito. Los diversos casos señalados anteriormente han demostrado cómo muchos líderes militares han descuidado la necesidad de una planificación detallada, considerándola innecesaria o sobrevalorándola.

El análisis de los fallos cometidos en el pasado revela la fragilidad de la presunción de aquellos comandantes que no aprendieron de las lecciones de la historia y, debido a un exceso de confianza en sí mismos, ignoraron el hecho de que el campo de batalla es un entorno dinámico e impredecible, en el que el desprecio por el tiempo necesario para desarrollar un plan bien estructurado puede conducir a juicios precipitados y decisiones equivocadas.



Conclusiones

La Historia ha sido una herramienta para construir identidad, cultura y poder, porque es implacable al narrar momentos decisivos de conflicto, en los que los ejércitos victoriosos fueron capaces de movilizar a sus tropas, tomar decisiones rápidas y ejecutar planes de forma ágil, para obtener ventajas indiscutibles sobre sus oponentes. Del mismo modo, es implacable con los perdedores. Aquellos que dejan pasar el impulso de la acción y, en consecuencia, no suben al podio de los vencedores en el tablero mundial.

Las historias de batallas decididas en cuestión de minutos dan fe del peso que tiene el tiempo en el contexto de la guerra. Es indiscutible que, en las operaciones militares, el tiempo es un factor determinante para el éxito, el logro y la consecución del objetivo

Durante los estudios realizados se comprendió que el concepto de éxito en una campaña militar se define como la consecución de la mayor eficiencia posible, es decir, la capacidad de obtener el máximo resultado con el mínimo empleo de recursos. También se comprendió que la eficiencia en un entorno operativo no consistía sólo en ser rápido, sino en ser rápido y correcto. Quedó claro que la mera rapidez, desvinculada de la planificación, el entrenamiento y la coordinación, podía ser tan perjudicial como la lentitud. Sin embargo, incluso hoy, en el contexto tecnológico de la guerra, la máxima de que a menor tiempo de proceso, mayor eficacia seguía siendo coherente y pertinente hasta el punto de ser comprendida y estudiada, independientemente de sus matices.

En este contexto, pretendimos analizar cómo la variable del tiempo influyó en la eficiencia de la planificación logística en los diversos conflictos históricos explorados en el desarrollo de este trabajo, con el objetivo de considerar si era relevante e influía en el resultado final de una campaña u operación militar, en términos de consecución del objetivo de la misión.

Una vez constatada su relevancia, a la luz de la normativa vigente, como el Decreto Delegado N° 1023/2001 y el Decreto N° 1030/2016, se analizaron las modalidades existentes en el Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional que podrían aplicarse a la compra de materiales y a la contratación de servicios, de modo de poder evaluar cuál de ellas, aplicada al proceso licitatorio, sería la más adecuada, considerando el impacto de los distintos plazos relacionados con las fases de publicidad de la modalidad elegida en la eficiencia del proceso de abastecimiento de logística de combate a un Teatro de Operaciones.

En primer lugar, se hizo un estudio de las características de estas modalidades, estableciendo las condiciones de aplicación de cada una de ellas, según sus propios criterios y características específicas, dentro del concepto de satisfacción de diferentes necesidades y



contextos, desde adquisiciones rutinarias hasta situaciones de emergencia, y se señaló cómo el tiempo de publicidad variaba significativamente entre las modalidades.

La relevancia de este entendimiento, que se buscó en fuentes formales y sitios electrónicos, se demostró por los casos de conflictos históricos en los que la demora en los tiempos logísticos - inferida como consecuencia de la prolongación de los procesos de adquisición - puso en peligro el resultado final deseado, así como demostrando cómo estas demoras ponían en peligro la integridad de las fuerzas en el terreno.

A medida que avanzaba la investigación, una vez esbozadas y comprendidas las modalidades de licitación existentes aplicables a una TO, se hizo patente la necesidad de identificar los plazos individuales y compararlos, con el fin de proporcionar una visión más clara de cómo cada modalidad, si se empleaba en una realidad de combate, podía interferir en la dinámica logística que conforma la planificación operativa y el resultado final de la misión.

Siguiendo esta línea de pensamiento, quedó claro que la realización de este estudio comparativo no sólo era una necesidad para una planificación saludable de la campaña, ya que resultó ser la base para todas las actividades de abastecimiento que necesitaban ser cumplidas, a través de adquisiciones y nuevos contratos, sino que también resultó ser un deber de la Administración Pública, dado el compromiso y la responsabilidad que existe con la correcta gestión de los recursos públicos, por parte de los gestores y responsables de las fuerzas militares, así como el fortalecimiento de la imagen de la institución en la sociedad, demostrando el cumplimiento de los conceptos de *Accountability*, como ratificación de la práctica de las acciones operativas adoptadas.

Para continuar con el cumplimiento de los objetivos específicos que orientaron la respuesta a la pregunta propuesta, se consideró esencial no sólo realizar una comparación, sino también aplicar un índice que pudiese demostrar si una modalidad puede o no superar a las demás, por medio de las ventajas de su aplicación, dada la variable estudiada del tiempo empleado para el proceso de adquisición/contratación. Así, se utilizó el percentil (%) como índice, calculando la relación entre el tiempo de publicidad de cada una de las modalidades en relación con el tiempo total necesario para completar cada uno de estos procesos.

Se concibió, bajo la égida de la normativa vigente en la materia, y la aplicación de los cálculos presentados, que la Contratación Directa fuera elegida como el método de licitación más eficiente en términos de tiempo, especialmente en situaciones que exigían una actuación rápida, como las relacionadas con cuestiones de abastecimiento para la planificación de una acción militar, o el cumplimiento inmediato de operaciones de combate ya en curso.



Durante el estudio de la bibliografía de apoyo, se puso de manifiesto que la selección del proceso de licitación más adecuado no sólo debe basarse en los plazos establecidos, sino también en la naturaleza del suministro requerido y en las circunstancias externas que influyen en el Teatro de Operaciones. Se señaló que, en contextos de tiempo de paz, era posible la previsibilidad de las actuaciones, así como el privilegio de celebrar un amplio concurso, utilizando los plazos estándar establecidos. Sin embargo, en situaciones de urgencia o emergencia, debería ser prudente y necesario considerar modalidades de licitación que permitieran una mayor flexibilidad en los plazos de publicidad.

En el curso de este análisis, se observó que si bien la ampliación de los plazos de publicidad podría garantizar una mayor participación de los proveedores y un análisis meticuloso de las ofertas, también podría poner en peligro la agilidad necesaria en situaciones que requieren una respuesta rápida. Se explicó cómo el suministro de logística de combate requería una respuesta rápida, mediante proveedores especializados y la capacidad de satisfacer necesidades específicas y a menudo imprevisibles.

De esta forma, analizando los enunciados propuestos y respondiendo a los objetivos específicos, la conclusión de la modalidad de Contratación Directa resolvió la inquietud inicialmente presentada por el interrogante como motivación inicial para la realización de los estudios, en cuanto a cómo el tiempo de publicidad de las licitaciones previstas en el Régimen de Contratación de la Administración Pública Nacional influye en la eficiencia de un proceso de abastecimiento logístico de combate en un Teatro de Operaciones.

La Filosofía de Deming, a través de su Teoría de la Variación, proporcionó las condiciones para ratificar la conclusión, y por ende la hipótesis planteada, de que los plazos de publicidad de los actos contractuales existentes en el Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional influyen en el grado de eficiencia de un proceso de abastecimiento logístico de combate en un Teatro de Operaciones, debido a la selección del concurso licitatorio seleccionado, pues era claro que, para lograr una verdadera eficiencia, se debían manejar todas las variables, especialmente el tiempo, procurando que su optimización, como en el caso de la Contratación Directa, tuviera el menor impacto en el tiempo total, resultando en un proceso más eficiente.

Como resultado, quedó claro que la eficacia temporal en las operaciones militares no dependía de un solo factor. La formación, la coordinación y la planificación eran igualmente esenciales, y se identificaron como factores de anticipación de los escenarios, lo que indicaba la posibilidad de reducir las deliberaciones prolongadas en los momentos críticos.



En resumen, la investigación aquí presentada ha demostrado cómo la calidad de la planificación es fruto de mucho estudio y de la experiencia pasada. Teniendo esto en cuenta, todo el contenido del estudio en cuestión servirá como contribución a nuevos intereses suscitados por la necesidad de buscar mejoras en los procesos de planeamiento de operaciones o campañas militares, que podrían centrarse en un análisis comparativo de las ventajas de procesos de licitación similares en diferentes países, o incluso proponiendo posibles actualizaciones que proporcionen una mayor adecuación al Régimen de Adquisiciones vigente, a las necesidades inmediatas de una Fuerza Armada en una TO, y finalmente, sin duda, proporcionando una continua retroalimentación post-operacional, donde las lecciones aprendidas previamente sean discutidas e incorporadas en la planificación de futuras licitaciones destinadas a sostener una confrontación real.

Finalmente, se entendió que para que una operación militar tenga éxito, la eficiencia, a través del mejor tiempo de proceso, es esencial, pero debe ser abordada y perseguida de forma flexible y adaptable, que tenga en cuenta las particularidades de cada situación y busque siempre el mejor interés público, garantizando la integridad y transparencia del proceso, amplia competencia y la práctica de los principios básicos de la Administración Pública, enfrentando continuamente el desafío de equilibrar los comandos de la burocracia reguladora actual con la necesidad de eficiencia en la respuesta a las demandas de la logística de combate, que son la columna vertebral de las acciones para mantener la soberanía de la nación.



Bibliografía

- Ávila, A. L. (03 de noviembre de 2020). *O que foi a Guerra Civil Norte-Americana (1861-1865)?*. Café História. Acesso em 26 de agosto de 2023. Recuperado de <https://www.cafehistoria.com.br/o-que-foi-a-guerra-civil-dos-eua/amp/>
- Bálzola, C. (2016). *La importancia de la Logística Conjunta en el Teatro de Operaciones del Atlántico Sur de 1982* (tesis de posgrado). Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://23.227.181.236/jspui/handle/1847939/870>
- Costa, C. (2007, Junio). Guerra do Iraque dá lições sobre logística. *Revista Da Escola de Guerra Naval*, 85–88. Recuperado de <https://revista.egn.mar.mil.br/index.php/revistadaegn/index>
- Duarte, E.E. y Machado, L. R. (2018, Septiembre). Uma Análise Crítica da Guerra das Malvinas/Falklands pela Teoria das Operações Marítimas em Guerras Limitadas de Corbett. *10º EMBED - Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa*, pp. 42. Recuperado de https://www.enabed2018.abedef.org/resources/anais/8/1535667141_ARQUIVO_DuarteMachado2018-ArtigoENABED.pdf
- Marincovich, S. M. (2014). *Transformación del sistema de abastecimiento del componente ejército del teatro de operaciones. De la acumulación de stock a un sistema basado en la distribución*. (tesis de posgrado). Escuela Superior de Guerra Tte. Grl Luis María Campos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/388>
- MacGrath, J. J. (2016, Enero-Febrero). Seis Semanas em 1914 A Execução de Campanhas e a Incerteza da Guerra - Lições Históricas para o Militar Profissional. *Military Review Revista Militar do Exército dos Estados Unidos – Edição Brasileira*, 54-69. Recuperado de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Arquivos/Arquivos-da-2016/>
- Novella, M. A. (2021, Diciembre). Logística de la producción para la Defensa: un aporte para la planificación industrial militar. *Visión Conjunta*, pp. 3-13. Recuperado de https://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016_pdf-144.pdf



- Oliveira, R.S. (1998, Agosto). Mecanismos de Adptação para Aplicações Tempo Real na Internet. *10º EMBED – Congresso da Sociedade Brasileira de Computação – SEMISH'98*. Recuperado <http://www.romulosilvadeoliveira.eng.br/artigos/RomuloSemish1998.pdf>
- Villegas, M. (2017). *Los plazos de las contrataciones de la Administración Pública Nacional* (tesis de licenciatura). Escuela Superior de Guerra Tte. Gr1 Luis María Campos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Tsu, S. (2003). *A arte de la Guerra*. Biblioteca Virtual Universal. Acceso em 02/07 de julio de 2023. Recuperado de <https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Ley 23.354 de 1956. Por la cual se modifican las normas que regulan la organizacion de la contadoria general de Nación (Ley de Contabilidad y Organización del Tribunal de Cuentas de la Nación y Contaduría General). 31 de diciembre de 1956. Publicada en el Boletín Nacional del 08-Ene-1957. (Argentina)
- Ley 24.948 de 1998. Fuerzas Armadas. Establécense las bases políticas, orgánicas y funcionales fundamentales para su reestructuración. Principios fundamentales. Disposiciones generales para la reestructuración. Disposiciones relativas al personal. Del equipamiento para la defensa nacional. Financiamiento. 13 de abril de 1988. Publicada en el Boletín Nacional del 26-abril-1988. (Argentina)
- Ley 23.554 de 1988. Finalidad y estructura del sistema. Organización de las Fuerzas Armadas. Servicio de Defensa Nacional. Organización Territorial y Movilización. Disposiciones generales y transitorias. 18 de marzo de 1998. Publicada en el Boletín Nacional del 18-abril-1998. (Argentina)
- Decreto 5.720 de 1972. Por la cual se modifican la Ley de Contabilidad y Organización del Tribunal de Cuentas de la Nación y Contaduría General. 28 de agosto de 1972. Publicada en el Boletín Nacional del 31-Ago-1972. (Argentina)
- Decreto 1.023 de 2001. Régimen General. Contrataciones Públicas Electrónicas. Contrataciones de Bienes y Servicios. Obras Públicas. 13 de agosto de 2001. Publicada en el Boletín Nacional del 16-Ago-2001. (Argentina)
- PC 14-00 de 2020. Logística para la Defensa - Proyecto. Estado Mayor Conjunto de Las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa. Argentina.
- PC 20-01 de 2019. Planeamiento para La Acción Militar Conjunta Nivel Operacional -Proyecto. Estado Mayor Conjunto de Las Fuerzas Armadas. Ministerio de Defensa. Argentina.