



**ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO MILITAR
CONJUNTO**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TÍTULO: La tercerización de la función de Abastecimiento en el diseño del Sistema Logístico de las Fuerzas Armadas Argentinas. Su implementación en el nivel operacional.

AUTOR/A: CT C Lucas Gastón GÓMEZ.

TUTOR/A: TC (R) Walter Raúl MOLINA.

AÑO: 2024

“Las ideas expuestas sólo representan la postura personal del autor, por lo que son de su absoluta responsabilidad, no reflejando en consecuencia la opinión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Facultad Militar Conjunta de la Universidad de la Defensa Nacional”

Resumen

El tema elegido, *la tercerización de servicios logísticos de abastecimiento en el diseño del Sistema Logístico Operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas*, es de gran relevancia para la Defensa Nacional, porque que en los conflictos armados será crucial adaptar los sistemas logísticos para garantizar la sostenibilidad y la eficiencia operativa. Este análisis se centrará en evaluar el impacto de la tercerización como herramienta para optimizar el flujo de abastecimiento, considerando tanto experiencias internacionales como el marco normativo vigente en el país.

En primer lugar, se analizarán casos internacionales, con énfasis en el Ejército de los Estados Unidos de América. Las experiencias en la Guerra del Golfo demostrarán cómo las Empresas Militares y de Seguridad Privada asumirán funciones logísticas esenciales, permitiendo al personal militar concentrarse en tareas operativas. Entre los beneficios observados estarán la flexibilidad, la capacidad de respuesta inmediata y la especialización técnica, aunque también se identificarán desafíos relacionados con la regulación y supervisión de estas empresas.

Luego, se examinará el estado actual del marco doctrinario en Argentina que mencionarán la posibilidad de incorporar contratistas civiles, pero estas disposiciones no estarán completamente integradas en las doctrinas operativas. Esto reflejará la necesidad de desarrollar políticas específicas que regulen de manera efectiva la tercerización, garantizando que esta estrategia se alinee con los objetivos estratégicos de las Fuerzas Armadas y minimice los riesgos operativos.

Finalmente, se evaluará el potencial de la tercerización en el contexto argentino. Las áreas de mayor impacto incluirán el suministro de recursos, que podrán beneficiarse de la especialización y eficiencia del sector privado. Sin embargo, la implementación de esta estrategia exigirá superar barreras culturales y organizativas, incluyendo la resistencia a la delegación de funciones críticas.

Este trabajo concluirá que la tercerización será una herramienta viable para mejorar la eficiencia y sostenibilidad del sistema logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas. Si bien presentará desafíos, su implementación gradual y bajo un marco normativo robusto podrá transformar significativamente la logística militar en el país. Este análisis sentará las bases para investigaciones futuras que profundicen en su viabilidad, regulación y aplicación práctica en el contexto local.

Palabras clave: Diseño Logístico Operacional, tercerización, Teatro de Operaciones, abastecimiento y eficiencia.

Resumen	i
Introducción.....	1
Antecedentes del tema	1
Estado actual del tema	3
Alcance y limitación.....	4
Aportes teóricos al campo disciplinar	4
Objetivos generales y específicos	4
Hipótesis.....	4
Metodología... ..	4
Capítulo I. EMPLEO DE LA TERCERIZACIÓN EN UN TEATRO DE OPERACIONES.	6
Introducción en el empleo de la tercerización en el Ejército de EEUU.....	6
Rol de las Empresas Militares y de Seguridad Privada en la Guerra del Golfo	7
Capítulo II. DOCTRINA ACTUAL RELACIONADA LA TERCERIZACIÓN EN EL DISEÑO LOGÍSTICO OPERACIONAL EN LAS FUERZAS ARMADAS ARGENTINAS	14
Régimen de contrataciones de las Administración Nacional	16
Manual de Procedimientos de Contrataciones	18
Acuerdo Marco.....	19
Procedimiento COMPAR	20
Capítulo III. POTENCIAL DE LA TERCERIZACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL ABASTECIMIENTO DE EFECTOS EN EL DISEÑO LOGÍSTICO OPERACIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS ARGENTINAS.	23
Éxito de la tercerización en el ámbito militar	24
Conclusiones.....	26
Bibliografía.....	30

Introducción

Los tiempos actuales han traído consigo cambios significativos en la naturaleza de los conflictos armados, caracterizados por una mayor complejidad, velocidad y demanda de recursos. Los avances tecnológicos, la globalización y la creciente interconexión de los mercados han transformado la logística militar, obligando a las Fuerzas Armadas a adaptar sus estructuras y métodos de abastecimiento para enfrentar estos nuevos desafíos. En este contexto, la tercerización de funciones logísticas ha emergido como una estrategia clave para garantizar la eficiencia en el sostenimiento de las operaciones militares, permitiendo que los recursos humanos y materiales de las Fuerzas Armadas se concentren en actividades directamente vinculadas con el combate.

En el entorno actual de los conflictos armados, cada vez más complejos y dinámicos, la eficiencia y efectividad del planeamiento logístico pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de las operaciones. La logística operacional se ha convertido en un factor crítico para mantener la movilidad y sostenimiento de las fuerzas militares en el campo de batalla. En este sentido, el concepto de tercerización logística ha ganado relevancia como una herramienta que permite optimizar el flujo de abastecimiento y reducir las cargas operacionales de las fuerzas armadas. Ejemplos destacados de su aplicación se encuentran en los conflictos liderados por Estados Unidos de América, como la Guerra del Golfo (1990-1991), donde se demostró que el uso de empresas privadas para tareas logísticas aumentó la flexibilidad, la adaptabilidad y la eficiencia operativa.

Fue uno de los primeros antecedentes formales sobre el uso de una herramienta innovadora y eficiente que buscó mejorar la logística militar existente. Abarcó una amplia gama de actividades logísticas como el abastecimiento de agua, alimentos y transporte.

La experiencia de la Guerra del Golfo demostró los beneficios potenciales de la tercerización en términos de eficiencia, flexibilidad y especialización, proporcionando valiosas lecciones a tener en cuenta por los comandantes de los Teatro de Operaciones para el diseño logístico operacional.

Al respecto, cabe destacar que:

En el nivel operacional se planifican y ejecutan las operaciones militares correspondientes a la maniobra y a la logística, destinadas a colocar a las tropas que se van a enfrentar en las mejores condiciones para hacerlo. 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 el Comando unificado de un comandante de Teatro de Operaciones. Aquí es donde se concreta uno de los principios de Clausewitz: la mejor estrategia es ser más fuerte en cada punto decisivo. Es el principio de masa y su corolario, la economía de fuerzas. (Destro et.al., 2014, p.29).

La doctrina conjunta vigente, define a la logística como “la ciencia y arte, que aplicada al ámbito militar, comprende el conjunto de funciones y actividades destinadas a generar y sostener medios con la aptitud adecuada en cantidad, calidad, tiempo y lugar oportuno para contribuir a la conformación de las capacidades militares” (PC 14-02, 2012, p.1).

La logística tiene una relación directa con los medios y recursos de una fuerza, por ello es vertical a todos los niveles de la conducción, pero en el nivel operacional, se manifiesta como un campo de la conducción que tiene mayor relevancia que en el nivel táctico, como así también, mayor complejidad. Esto último se debe, principalmente, a que las organizaciones logísticas, en principio son conjuntas, pero manteniendo la especificidad propia de cada fuerza y se estructurarán acorde a la misión. “Por esta razón las organizaciones logísticas de este nivel requieren de un planeamiento basado en un diseño logístico con un alto grado de flexibilidad y previsión” (Zarza, 2016, p.9).

Para dar solución a ese problema, el comandante del teatro de operaciones tiene como responsabilidad el diseño y conducción del sistema logístico que “le permita proporcionar sostén a las fuerzas asignadas en la ejecución de las operaciones previstas” (Zarza, 2016, p.19). Para ello debe ser adaptado a las condiciones particulares del teatro considerado y en capacidad de poder cumplir las exigencias propias en el desarrollo de la campaña, tales como concentración de medios, despliegue de los elementos asignados, maniobras y operaciones previstas, eventual redistribución de fuerzas, finalizadas las operaciones hasta el repliegue de las fuerzas (puede incluir el apoyo a la estabilización), repliegue de los elementos hasta la salida del teatro y la desmovilización del mismo (logística reversa).

Por otra parte, considerando que nuestro país en su marco legal de la Defensa Nacional, adopta una actitud estratégica defensiva, ante amenazas estatales de origen externo, es necesario pensar y analizar posibles teatros de operaciones en todo el

territorio nacional desde la paz.

De este modo, en el diseño logístico a nivel operacional se trata la solución de los problemas logísticos concretos que se plantean en el ámbito de las fuerzas en operaciones, que “se resuelven mediante planificación, ejecución, y control de las acciones que permitan asegurar su capacidad de combate en forma sostenida” (PC 00-01, 2018, p. 67).

Particularmente, esta investigación hará foco en el abastecimiento, “una función logística que consiste en suministrar los materiales (efectos) necesarios para equipar y sostener a las fuerzas militares en operaciones y toda otra organización que eventualmente forme parte de las organizaciones del Teatro u Área de Operaciones” (PC 14-02, 2020, p.92).

Continuando con esta lógica, el Teatro de Operaciones hace referencia a “aquel territorio, tanto propio como enemigo, necesario para el desarrollo de operaciones militares en el Nivel Operacional.” (PC 00-01, 2018, p.88).

En relación a esta temática, en el marco del Trabajo Final de Investigación de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, Piorno (2019) realizó un trabajo sobre el sostenimiento logístico de las fuerzas en un Teatro de Operaciones que permitió comprender la importancia de la integración del conocimiento militar con el desarrollo empresarial e identificar las responsabilidades de los Estados Mayores en el asesoramiento y asistencia al Comandante de un Teatro de Operaciones.

El estado actual del tema refleja que, aunque la tercerización ya no es un concepto novedoso, se ha convertido en una práctica habitual en muchos ejércitos del mundo, destacándose su uso en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América. Sin embargo, en el contexto argentino, aún persisten desafíos en cuanto a su implementación efectiva en el nivel operacional. Las doctrinas locales no han desarrollado plenamente este enfoque, y las Fuerzas Armadas Argentinas continúan dependiendo principalmente de sus propios recursos para llevar a cabo las funciones logísticas, lo que podría limitar la eficiencia en situaciones de alta demanda o complejidad operativa.

El planteo del problema surge entonces de la necesidad de analizar cómo la tercerización puede ser empleada en la actualidad para optimizar el abastecimiento logístico en el Teatro de Operaciones de las Fuerzas Armadas Argentinas. Se requiere una evaluación exhaustiva de su viabilidad y de los beneficios potenciales que esta herramienta puede aportar en términos de continuidad y especialización del servicio,

como ha sido demostrado en otros ejércitos.

La propuesta es realizar este estudio a la luz de la doctrina vigente doctrina militar argentina disponible (específica y conjunta) y de los resultados exitosos aportados por la experiencia de otros países en la materia. Con ello pretendemos contribuir a lograr una explotación más eficiente de los elementos del diseño operacional y las posibilidades de empleo de la tercerización en el diseño operacional de un Teatro de Operaciones en las Fuerzas Armadas Argentinas, con el fin de optimizar el abastecimiento de efectos. También buscamos cooperar con el esfuerzo de otros autores, para lograr cimentar paulatinamente la importancia en identificar el uso de la tercerización en conflictos y evaluar las posibilidades de su implementación efectiva para mejorar el flujo logístico en operaciones militares.

En este trabajo de investigación se analizarán los fundamentos de la aplicación de la tercerización en el diseño logístico operacional de un teatro de operaciones. Para ello, se tomará como referencia la aplicación de esta herramienta por parte del ejército de Estados Unidos de América en la Guerra del Golfo.

Por otro lado, será abordada la doctrina vigente respecto de la tercerización y sus posibilidades de aplicación para lograr eficacia en el diseño operacional del abastecimiento de las Fuerzas Armadas Argentinas como elemento a disposición de los comandantes en un Teatro de Operaciones.

Por lo antes expuesto, este estudio tendrá por objeto actualizar el relevamiento de la normativa y analizar las potencialidades de la tercerización para el abastecimiento de efectos. Consecuentemente, en este análisis únicamente se observará, dentro del diseño logístico a nivel operacional, los servicios de abastecimiento. Por lo tanto, no se abordarán los servicios de mantenimiento de efectos.

Asimismo, será objeto de una futura investigación comprobar la eficacia de la aplicación de esta herramienta en el diseño operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas en un Teatro de Operaciones.

Considerando esa finalidad, los medios y las técnicas que empleamos para realizar esta investigación, su carácter es descriptivo-analítico. Para su concreción analizamos distintas fuentes, tales como doctrina, reglamentos, artículos en revistas especializa revistas especializadas y otras fuentes publicadas en diversos sitios de internet, tanto provenientes del ámbito nacional como internacional.

La hipótesis establece que el empleo de la tercerización en el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentina podría optimizar significativamente el

abastecimiento de efectos en un Teatro de Operaciones, manteniendo un flujo continuo de materiales y servicios que garantizaría el sostenimiento de las operaciones militares a lo largo del tiempo.

Por lo expuesto se ha fijado como objetivo general analizar la doctrina vigente y las posibilidades de empleo de la tercerización en el diseño operacional de un Teatro de Operaciones de las Fuerzas Armadas Argentinas que permita optimizar el abastecimiento de efectos.

En cuanto a los objetivos específicos se concentran en:

Identificar el empleo de la tercerización del abastecimiento de efectos susceptible de ser utilizada en el diseño logístico operacional y describir el estado actual de la doctrina respecto de la tercerización del abastecimiento de efectos para el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas. Como también analizar las posibilidades y el potencial de aplicación de la tercerización para la optimización del abastecimiento de efectos en el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas.

El trabajo está estructurado en tres capítulos. En los dos primeros, se expondrá la identificación del empleo en otros ejércitos como el de Estados Unidos de América y la doctrina de la tercerización en el abastecimiento de efectos susceptible de ser utilizada en el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas.

En el último capítulo, analizamos las posibilidades y el potencial de aplicación de la tercerización para la optimización del abastecimiento de efectos en el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas

Capítulo 1

Empleo de la tercerización en un Teatro de Operaciones

El primer capítulo de este trabajo intentamos describir la utilización del empleo de la tercerización de servicios en el Ejército de Estados Unidos de América, y el análisis del rol de las Empresas Militares y de Seguridad Privada en la guerra del Golfo.

La evolución e incremento de la privatización de funciones relacionadas con la seguridad y defensa de Estados Unidos de América, se ha desarrollado en el contexto de cambios significativos en la política de defensa global durante las últimas décadas del siglo XX. Inicialmente, el proceso de privatización comenzó con la necesidad de reducir costos y mejorar la eficiencia operativa del instrumento militar estadounidense, y se ha consolidado como una característica fundamental en el despliegue de operaciones militares, especialmente después de la Guerra Fría. Este proceso ha involucrado la creciente participación de Compañías Militares Privadas (CMP)¹, que ofrecen una amplia variedad de servicios que van desde el apoyo logístico hasta funciones de seguridad y combate directo.

A medida que se expandía la globalización y aumentaban las operaciones militares en el extranjero, la demanda de estos servicios se incrementó, llevando a una diversificación de las funciones de las Compañías Militares Privadas. Los servicios ofertados incluyeron el mantenimiento de sistemas de armas, la construcción de infraestructuras y la protección de bases militares.

Durante las últimas décadas, el outsourcing se ha convertido en una práctica cada vez más común dentro de las operaciones militares, especialmente durante conflictos como la Guerra del Golfo. Por lo tanto, la privatización de estas funciones no solo buscaba aumentar la eficiencia, sino también reducir la necesidad de movilizar tropas regulares, manteniendo la flexibilidad operativa y evitando restricciones políticas para el despliegue de fuerzas militares convencionales.

¹ CMP (Compañías Militares Privadas) se especializan en brindar servicios logísticos, apoyo técnico, mantenimiento de equipos, transporte, construcción, y otros servicios no directamente relacionados con el combate.

Rol de las Empresas Militares y de Seguridad Privada en la Guerra del Golfo

En primer lugar, la participación de contratistas privados ofreció una mayor flexibilidad y rapidez de respuesta a las necesidades logísticas en el terreno. Empresas como KBR (Kellogg Brown & Root) jugaron un papel fundamental al asumir la construcción de instalaciones militares y el mantenimiento de infraestructura crítica durante la Guerra del Golfo. Esta tendencia se aceleró en 2003, donde el apoyo logístico incluyó no solo el transporte de suministros, sino también la provisión de seguridad para convoyes y la construcción de bases militares. En consecuencia, el rol de las empresas militares privadas (EMP)² se expandió para incluir incluso funciones tradicionalmente reservadas al personal militar, como la seguridad en áreas de alto riesgo.

Además, la privatización fue vista como una solución para superar las limitaciones en recursos humanos. En este sentido, el Ejército de Estados Unidos de América, recurrió a contratistas privados para complementar sus capacidades logísticas, especialmente en contextos donde el número de tropas disponibles era insuficiente para cubrir todas las necesidades operativas. Las Empresas Militares Privadas se convirtieron en actores clave al proporcionar servicios especializados que permitieron al Ejército mantener sus capacidades operacionales sin incrementar significativamente el número de efectivos militares.

Sin embargo, el auge de las Compañías Militares Privadas también ha planteado importantes retos y controversias. La falta de un marco regulatorio internacional claro ha dificultado la supervisión efectiva de estas compañías, generando preocupaciones respecto a la legitimidad y responsabilidad de sus operaciones, especialmente cuando estas se encuentran involucradas en zonas de conflicto.

Asimismo, los incentivos económicos que motivan a las Compañías Militares Privadas frecuentemente no se alinean con los intereses estratégicos y de seguridad de los gobiernos. En ese sentido, la misión de éstas se ve condicionada por el lucro, lo cual puede poner en riesgo la seguridad de las fuerzas desplegadas y de los civiles en el teatro de operaciones. Además, la ausencia de una estructura formal de mando y control dificulta la integración efectiva de estas compañías en el contexto militar, lo cual afecta

² EMP (Empresas Militares Privadas) ofrecen servicios militares completos, que incluyen actividades de combate, entrenamiento militar, asesoría estratégica, y a veces incluso la conducción de operaciones militares en lugar de fuerzas regulares.

negativamente la coherencia operativa y genera tensiones con las fuerzas regulares.

En definitiva, la privatización de funciones de seguridad y defensa en Estados Unidos ha transformado la naturaleza del conflicto moderno, introduciendo nuevos actores cuya participación ha sido tanto un facilitador del poder militar como una fuente de preocupación ética y operativa. Por consiguiente, es fundamental establecer regulaciones claras que aseguren que las compañías privadas operen bajo estándares internacionales de derechos humanos, y que se mantenga la responsabilidad y legitimidad en todas sus actividades logísticas.

En el contexto de la Primera Guerra del Golfo, la logística militar del Ejército de Estados Unidos de América, enfrentó numerosos desafíos, derivados principalmente de la magnitud del despliegue y las condiciones del terreno en las que se desarrollaron las operaciones. En términos generales, la misión logística consistió en proyectar al teatro de operaciones un volumen de tropas y suministros sin precedentes, a lo que se sumaba la necesidad de garantizar su sostenibilidad durante el conflicto. Por consiguiente, el esfuerzo logístico se asemejó a "trasladar al desierto saudí el equivalente a una gran ciudad"³, lo cual evidenció la relevancia del movimiento y transporte como el verdadero desafío en este tipo de conflictos contemporáneos.

En primer lugar, uno de los problemas más destacados fue la dependencia del transporte estratégico. Como ha sido señalado por varios estudios de caso sobre conflictos recientes, cuando las operaciones se desarrollan lejos del territorio nacional, el aspecto logístico se vuelve especialmente crítico. En el caso de la Primera Guerra del Golfo, la capacidad de movilizar recursos desde Estados Unidos de América, hasta el desierto saudí, en un tiempo reducido y bajo las condiciones geográficas adversas, se convirtió en el principal reto que condicionó la operación. De hecho, las palabras del general británico Michael Jackson: "llegar es el 70% de la batalla" reflejan perfectamente la importancia del transporte en este tipo de conflictos.

A su vez, la logística implicaba también el movimiento interno dentro del teatro de operaciones, lo que incluía asegurar la llegada de suministros a las posiciones adelantadas en medio del desierto. Esta tarea se dificultó debido a la falta de infraestructuras adecuadas y a la complejidad del terreno. En consecuencia, el Ejército tuvo que enfrentar no solo el desafío de llevar grandes volúmenes de equipo y tropas al Golfo Pérsico, sino también de garantizar su correcta distribución una vez en territorio

³ Aunque no se ha identificado una fuente específica que haya utilizado exactamente esa expresión, es ampliamente reconocido que la logística de la Operación Tormenta del Desierto implicó movilizar y sostener a más de 500,000 tropas y una cantidad masiva de equipos y suministros en un entorno desértico hostil.

saudí. En este sentido, las limitaciones en las capacidades de las terminales de entrada —puertos y aeropuertos— generaron cuellos de botella que afectaron la recepción y movilización de suministros críticos.

Por otro lado, los problemas logísticos no se limitaron únicamente a las capacidades de transporte, sino que también se relacionaron con el concepto de Recepción, Estacionamiento y Movimiento a Vanguardia (RSOM, por sus siglas en inglés). Este proceso, que debería permitir transformar las unidades y materiales llegados al teatro de operaciones en fuerzas capaces de cumplir su misión, se vio limitado por la falta de capacidad de las infraestructuras locales para absorber el flujo de entrada masivo. En consecuencia, el proceso de transición y despliegue operativo se convirtió en un desafío significativo, limitando la capacidad del Ejército para reaccionar a las demandas operativas del conflicto.

En segundo lugar, otro problema logístico importante fue la acumulación masiva de suministros, también conocida como las "montañas de hierro". Este enfoque tradicional de la logística, basado en acumular grandes cantidades de recursos antes de iniciar las operaciones, si bien brindó autonomía a las tropas, resultó ser ineficiente debido al tiempo y el costo asociados con dicho esfuerzo. Es decir, si bien se lograron los niveles de acumulación deseados, la operación fue extremadamente lenta, y la gestión de esos recursos acumulados presentó serias dificultades en cuanto a su distribución eficiente durante el conflicto. (Arévalo, 2020,p.82)

Por ende, la experiencia logística de la Primera Guerra del Golfo dejó importantes lecciones aprendidas para el Ejército de Estados Unidos de América,. Entre ellas, destaca la necesidad de mejorar la capacidad de respuesta logística, la visibilidad de los recursos en tránsito y la eficiencia del transporte estratégico. De ahí que, en conflictos posteriores, como la Segunda Guerra del Golfo, se haya optado por modelos logísticos basados en la distribución más que en la acumulación, apoyados por tecnologías avanzadas de trazabilidad y control de movimientos.

El apoyo logístico debía adaptarse a las necesidades particulares del ambiente geográfico y operaciones a realizar, sobre todo buscando la flexibilidad y adaptabilidad para cumplir los requisitos inusuales, únicos e imprevistos esenciales para el éxito.

El 17 de enero de 1991, el secretario de defensa norteamericano ejerció su autoridad para activar y reforzar los contratos civiles y recursos de abastecimiento militar ante la necesidad de modernizar y ampliar las capacidades de EE. UU. Fue uno

de los primeros antecedentes formales sobre el uso de una herramienta innovadora y eficiente que buscó mejorar la logística militar existente. Abarcó una amplia gama de actividades logísticas como el abastecimiento de agua, alimentos y transporte.

Entonces, el secretario se valió de la tercerización, un recurso denominado por Ballou (2004) “como una alternativa a la propiedad total de la capacidad logística y a la necesidad de una estructura ampliada de la organización de la logística” (p.716). De esta forma, explica el autor, algunas empresas u organismos del Estado “eligen compartir su capacidad logística con otras empresas o contratar las actividades logísticas para que sean desempeñadas por empresas especialistas en tales servicios, llamadas operadores logísticos” (Ballou, 2004, p.716).

El uso de la tercerización en el ámbito militar de los Estados Unidos de América, se incrementó significativamente desde los años 90, principalmente debido a la presión por reducir costos, aumentar la eficiencia y delegar funciones logísticas en el sector privado.

El Ejército de Estados Unidos de América, recurrió de manera significativa a la tercerización de servicios para sostener las operaciones en el teatro del Golfo Pérsico, debido a la magnitud de la operación y la necesidad de garantizar una logística eficiente y rápida. Empresas privadas y contratistas desempeñaron roles importantes, proporcionando apoyo esencial para la movilización de tropas, equipos y suministros. Durante las operaciones, se contrataron empresas privadas para aumentar la producción de suministros críticos, tales como uniformes, botas, municiones, equipos de protección química y sistemas de agua.

Los contratos con estas empresas alcanzaron valores superiores a los 4,600 millones de dólares, al mismo tiempo la industria estadounidense fue crucial para incrementar rápidamente la producción de elementos necesarios para el conflicto, tales como generadores, repuestos y sistemas químicos y medioambientales. Esta capacidad de respuesta rápida permitió a las tropas contar con los recursos necesarios para la operación.

En la etapa de movilización se ejecutaron programas como CRAF “Civil Reserve Air Fleet” que permitió la utilización de aviones comerciales para apoyar el transporte de tropas y equipos. Este programa es un ejemplo de tercerización donde las aerolíneas comerciales brindaron apoyo logístico en tiempos de crisis a cambio de contratos militares en tiempos de paz. En lo que respecta al mar, más del 86% del tonelaje de carga fue trasladado por barcos comerciales, lo que implicó la contratación

de barcos de bandera estadounidense y extranjera. El uso de barcos Roll-On/Roll-Off (RO/RO), muchos de ellos de bandera extranjera, fue esencial para acelerar el proceso de carga y descarga de equipos pesados.

El sistema de reserva estratégica de barcos fue activado, incluyendo barcos de transporte rápido y buques de reserva para apoyar el movimiento de grandes cantidades de suministros al Golfo Pérsico. Se utilizaron contratistas que se encargaron de una parte significativa del movimiento de suministros y equipo desde los puntos de desembarco en Arabia Saudita hacia las bases logísticas dentro del teatro de operaciones. La utilización de contratistas locales y empresas internacionales permitió a las fuerzas estadounidenses mantener el flujo de logística en condiciones extremadamente desafiantes.

Las Empresas Militares y de Seguridad Privada⁴ jugaron un papel clave, proporcionando servicios logísticos, seguridad, y apoyo a las operaciones militares. Este modelo de tercerización permitió al Ejército beneficiarse de la capacidad de respuesta rápida, flexibilidad, y especialización técnica de las Empresas Militares y de Seguridad Privada, optimizando los recursos humanos y materiales del ejército.

Una de las principales razones del crecimiento de éstas empresas ha sido la búsqueda de eficiencia. La tercerización permitió al gobierno norteamericano reducir costos y delegar funciones secundarias a contratistas privados. Las empresas privadas ofrecían servicios logísticos, desde el transporte hasta el mantenimiento de equipos, permitiendo al ejército utilizar sus recursos de manera más estratégica

Las Empresas Militares y de Seguridad Privada, como DynCorp y KBR han demostrado su capacidad para proporcionar personal especializado en diversas áreas, que pueden ser desplegados rápidamente y adaptarse a las cambiantes demandas de un entorno militar.

Cabe destacar que, durante los conflictos, las Empresas Militares y de Seguridad Privada, se encargaron de muchas funciones logísticas críticas, como la construcción de bases, el transporte de suministros, y el mantenimiento de vehículos y equipos militares. Estas funciones antes eran realizadas exclusivamente por personal militar, pero la tercerización permitió una mayor agilidad operativa y alivió la carga de trabajo de las fuerzas armadas.

La Justificación del proceso estuvo basado en la reducción del tamaño del

⁴ EMSP (Empresas Militares y de Seguridad Privada) prestan servicios militares, de seguridad y/o logísticos, complementando las capacidades de las fuerzas armadas en situaciones de conflicto o durante operaciones militares. Estas empresas pueden operar en una variedad de áreas, desde la protección de instalaciones hasta el suministro de apoyo técnico y logístico.

Ejército de EEUU tras la Guerra Fría, dejando una gran cantidad de excombatientes sin empleo. Estos profesionales vieron en la formación de empresas privadas una oportunidad para continuar aplicando sus habilidades. Estados Unidos de América, recurrió a estas Empresas Militares y de Seguridad Privada, aprovechando el personal cualificado y la flexibilidad que proporcionaban.

La contratación puntual de servicios específicos permite evitar los costos fijos asociados con mantener una infraestructura logística de gran escala en tiempos de paz, reduciendo significativamente los gastos del Departamento de Defensa en el largo plazo.

En cuanto a la función específica que se aplicó durante la guerra del Golfo, las Empresas Militares y de Seguridad Privada, asumieron diversas funciones que antes solo eran realizadas por las fuerzas armadas regulares entre las cuales podemos encontrar la Logística y Apoyo Operacional: servicios como la gestión de suministros, transporte de materiales, mantenimiento de infraestructuras, y abastecimiento de combustibles fueron delegados a empresas como Kellogg Brown & Root (KBR) y DynCorp. Estas empresas proporcionaron apoyo logístico clave, como el abastecimiento de alimentos y el mantenimiento de instalaciones en bases operativas.

Los beneficios que se obtuvo en la aplicación de esta herramienta es la capacidad de las Empresas Militares y de Seguridad Privada, de proporcionar apoyo inmediato “respuesta rápida”. En situaciones de conflicto donde las condiciones cambian rápidamente “flexibilidad”, estas empresas ofrecen una ventaja significativa, ya que son capaces de movilizar recursos y personal de manera expedita.

Al tercerizar servicios logísticos y de apoyo, el ejército puede concentrarse en sus competencias básicas, dejando tareas de soporte en manos de contratistas especializados. Esto resulta en una operación más ágil y una menor carga administrativa para el ejército.

En el teatro de operaciones, las empresas privadas se adaptaron a las necesidades cambiantes del conflicto. Por ejemplo, compañías como Triple Canopy y ArmorGroup proporcionaron servicios de seguridad que fluctuaban según la amenaza, garantizando la protección de infraestructuras críticas y del personal diplomático.

La contracara del empleo de esta herramienta está relacionado a los riesgos asociados al uso extensivo de Empresas Militares y de Seguridad Privada, en cuanto a la dependencia operativa. Durante el conflicto, se identificaron situaciones donde la falta de tropas regulares fue compensada con contratistas, generando una dependencia

significativa de estos servicios para mantener la seguridad y logística del teatro de operaciones.

La falta de mecanismos de supervisión eficaces condujo a situaciones problemáticas, tales como sobrecostos y mal manejo de los recursos “supervisión y control”. Esto fue evidente con empresas como KBR, que enfrentaron cuestionamientos respecto al uso del presupuesto asignado para servicios de apoyo logístico.

El uso de empresas privadas también presentó desafíos legales “aspectos legales y de violación”, especialmente en cuanto a la rendición de cuentas y responsabilidad en caso de violaciones a derechos humanos. Hubo incidentes durante la guerra en los que los empleados de estas empresas estuvieron involucrados en violaciones de derechos sin enfrentar las mismas consecuencias que el personal militar regular, lo cual generó críticas y tensiones tanto a nivel local como internacional.

La integración de servicios tercerizados ha transformado la manera en que el Ejército de Estados Unidos de América, planifica y ejecuta sus operaciones en síntesis tuvo un gran impacto positivo. La reducción de personal militar dedicado a funciones logísticas ha permitido un enfoque más directo en las operaciones de combate y en la mejora de la capacidad de respuesta a nivel táctico y estratégico. Sin embargo, el uso de Empresas Militares y de Seguridad Privada, también ha generado un impacto en la percepción pública de la misión militar, ya que las actividades de estas empresas a menudo han sido objeto de controversias debido a incidentes de abuso de poder y falta de rendición de cuentas.

Es necesario desarrollar mecanismos más estrictos de monitoreo y control para evitar abusos y garantizar que los recursos sean utilizados de manera adecuada. Esto incluye la creación de estándares claros para la contratación y evaluación del desempeño, como también la necesidad de definir claramente las áreas donde es más adecuado emplear contratistas. Las funciones de apoyo logístico y servicios no combativos parecen ser los ámbitos donde las Empresas Militares y de Seguridad Privada, pueden ofrecer un valor agregado sin comprometer la seguridad y el control general del conflicto.

El empleo de la tercerización de servicios a través de éstas empresas privadas ha permitido al Ejército de Estados Unidos de América, mantener una alta capacidad operativa sin incurrir en los costos y responsabilidades asociados con el despliegue de una fuerza militar regular. Sin embargo, este enfoque tiene desafíos significativos, particularmente en el ámbito del control y la supervisión de los contratistas. El caso de

de la muestra tanto los beneficios como los riesgos inherentes a esta estrategia, destacando la importancia de un marco regulatorio robusto para maximizar sus ventajas y minimizar los problemas asociados.

Este enfoque puede ser valioso para el Ejército Argentino, considerando los beneficios de reducir costos, aumentar la eficiencia y utilizar recursos externos especializados para operaciones logísticas y de soporte en situaciones críticas.

Capítulo 2

Doctrina actual relacionada la tercerización en el diseño logístico operacional en las Fuerzas Armadas Argentinas

El objetivo particular del capítulo es describir el estado actual de la doctrina y leyes respecto del procedimiento de tercerización de servicios de abastecimiento de efectos para el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas.

Como sabemos la logística es una responsabilidad de comando, por ende el Comandante del Teatro de Operaciones será el responsable del apoyo logístico de las fuerzas puestas a su disposición, diseñando un sistema logístico acorde a las necesidades operacionales.

La logística militar se caracteriza por la coordinación e integración de procedimientos, desde los niveles más inferiores hasta los de máximo nivel, con el único fin de obtener y mantener la capacidad operacional de la fuerza.

Kenny, Locatelli & Zarza (2017) afirman, que se entiende por diseño:

La aplicación de pensamiento crítico y creativo – en el nivel operacional – para conocer, visualizar y describir problemas complejos y gestar aproximaciones para su solución (...) se puede decir que el diseño permite identificar y entender el problema, estructurar en parte su solución, aplicarla, anticipar cambios, crear oportunidades, reconocer y dirigir transiciones. (p.24)

Por otra parte, la logística operacional será la que posee jurisdicción dentro del Teatro de Operaciones, atendiendo y entendiendo los problemas planteados en el ámbito de la preparación y ejecución de la Campaña.

El diseño operacional establece los cimientos estratégicos para ejecutar operaciones de manera efectiva, integrando los recursos disponibles, identificando los puntos críticos y las líneas de esfuerzo necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. En el caso de la logística militar, es fundamental que este diseño sea capaz

de anticipar y responder a las necesidades de las tropas durante todas las fases de una operación. Como se menciona en el reglamento de Logística para la Defensa PC 14-00, la logística tiene el rol de garantizar la sostenibilidad y la continuidad operativa, lo que implica asegurar que las fuerzas militares reciban la cantidad y calidad de material y suministros en el momento adecuado.

En el ámbito de las Fuerzas Armadas, la tercerización, también conocida como contratación de servicios u outsourcing, se ha consolidado como una herramienta estratégica clave para mejorar la eficiencia del diseño logístico militar. Este enfoque permite delegar tareas no esenciales como mantenimiento de equipos, provisión de infraestructura y transporte a entidades civiles, permitiendo a las tropas concentrarse en funciones críticas. Basado en los principios de colaboración civil-militar descritos en reglamentos como el PC 14-00 Logística para la Defensa y el PC 14-02 Apoyo Logístico para la Acción Militar Conjunta, este modelo enfatiza la planificación y supervisión adecuada de los contratistas para garantizar el éxito de las operaciones.

En primer lugar, el diseño logístico militar debe prever la integración de contratistas civiles en las fases iniciales de planificación operacional. Esto implica definir responsabilidades claras y establecer un marco de interacción entre contratistas y mandos militares. Organismos como la Junta de Apoyo a la Obtención Logística Local desempeñan un rol crucial en la evaluación y asignación de recursos, asegurando que las adquisiciones se ajusten a los estándares requeridos y optimizando los costos de abastecimiento. Este enfoque no solo mejora la flexibilidad del sistema logístico, sino que también permite anticiparse a contingencias, lo que resulta fundamental en escenarios de alta complejidad.

Asimismo, la tercerización ofrece ventajas significativas en términos de adaptabilidad y sostenibilidad operativa. En contextos donde las condiciones cambian rápidamente, la capacidad de delegar funciones logísticas no esenciales garantiza una respuesta ágil a los desafíos emergentes. Por ejemplo, el uso de contratistas para transporte y almacenamiento puede reducir los tiempos de espera y facilitar la distribución eficiente de recursos en el teatro de operaciones. Este enfoque proporciona al comandante una herramienta flexible para abordar necesidades logísticas específicas sin sobrecargar las capacidades orgánicas de las fuerzas.

Desde la perspectiva reglamentaria, el PC 14-00 Logística para la Defensa establece que la logística debe ser una función conjunta capaz de soportar operaciones en todos los niveles. Este documento también subraya que los contratistas civiles

desempeñan un papel crítico en operaciones multinacionales, permitiendo al Comandante del Teatro designar un Comandante Logístico Conjunto para coordinar actividades logísticas y supervisar el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad. Este marco normativo asegura que las actividades contratadas se alineen con los objetivos estratégicos y tácticos de las fuerzas.

Por otro lado, la supervisión y el control son componentes esenciales para garantizar la eficiencia y efectividad de los servicios tercerizados. Mecanismos como la evaluación periódica de contratos y la inclusión de cláusulas para ajustar o finalizar acuerdos en caso de incumplimiento refuerzan la seguridad y calidad del apoyo logístico. La integración de contratistas debe realizarse con una planificación exhaustiva que contemple todas las fases de la operación, desde la obtención inicial de recursos hasta su distribución en el terreno.

Finalmente, la contratación de servicios debe considerarse como una estrategia integral para generar capacidades adicionales que complementen las limitaciones de las fuerzas armadas. Asociaciones con contratistas civiles, organismos internacionales y otros actores permiten compartir responsabilidades logísticas, asegurando un sostenimiento continuo y eficiente. Según lo establecido en la PC 14-02, esta colaboración debe estar guiada por principios de eficiencia y efectividad, minimizando costos sin comprometer la calidad del apoyo logístico.

La tercerización constituye una herramienta esencial para optimizar el diseño logístico militar, aumentando la eficiencia y flexibilidad de las operaciones. Sin embargo, su éxito depende de una integración planificada y regulada, respaldada por un marco normativo sólido y mecanismos adecuados de supervisión y control. Al garantizar la coherencia entre las capacidades militares y los servicios contratados, este enfoque contribuye significativamente al logro de los objetivos estratégicos de las Fuerzas Armadas.

Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional

El Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional de Argentina, establecido a través del Decreto 1023/2001, tiene un papel fundamental en la tercerización de servicios dentro del diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas. Constituye un marco esencial para estructurar las adquisiciones de bienes y servicios en el ámbito público, incluidas aquellas relacionadas con el diseño logístico militar. Este régimen resulta particularmente relevante en el contexto de la

tercerización, dado que define las reglas que permiten a las Fuerzas Armadas optimizar procesos de abastecimiento mediante la incorporación de servicios del sector privado.

En primer lugar, el régimen se fundamenta en principios básicos como la igualdad de trato entre oferentes, la transparencia, la publicidad, la eficiencia y la búsqueda del interés público. Estos principios garantizan que los procesos de contratación cumplan con los estándares de rendición de cuentas, favoreciendo una gestión eficiente de los recursos estatales. En el ámbito militar, esto se traduce en asegurar que las decisiones relacionadas con el diseño logístico incluyan opciones de tercerización que cumplan con los objetivos estratégicos y operativos.

Asimismo, el régimen distingue entre varios procedimientos de contratación, los cuales se aplican en función de la naturaleza y el monto de las adquisiciones. La licitación pública, por ejemplo, es el procedimiento más utilizado debido a su carácter inclusivo, permitiendo la participación de todos los interesados que cumplan con los requisitos establecidos. Sin embargo, en situaciones específicas, como aquellas relacionadas con la urgencia en el abastecimiento logístico militar, se pueden emplear mecanismos como la contratación directa o la licitación privada, los cuales ofrecen mayor flexibilidad y rapidez.

En este sentido, la tercerización de servicios logísticos bajo el marco del régimen adquiere una importancia estratégica. Al externalizar funciones como el transporte, el almacenamiento o el mantenimiento de equipos, las Fuerzas Armadas no solo reducen costos, sino que también incrementan su capacidad operativa. Esto es especialmente útil en teatros de operaciones donde el diseño logístico militar requiere adaptarse a escenarios cambiantes y demandantes. Además, la tercerización bajo un régimen normativo garantiza que las empresas contratadas cumplan con estándares de calidad y eficiencia previamente establecidos.

Por otro lado, el régimen delega a las unidades operativas de contratación de cada organismo la responsabilidad de implementar y supervisar los procesos. Estas unidades deben asegurar que todas las contrataciones se realicen conforme a los principios del régimen y que los contratos reflejen fielmente las necesidades operativas. En el caso de las Fuerzas Armadas, esta supervisión resulta esencial para coordinar el abastecimiento logístico con las estrategias generales de defensa.

Finalmente, el régimen también prevé mecanismos para la resolución de conflictos y la supervisión de irregularidades, como la presentación de recursos administrativos o impugnaciones por parte de los oferentes. Esto fortalece la

transparencia y garantiza que las contrataciones cumplan con los objetivos planteados.

El Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional se relaciona estrechamente con el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas, proporcionando un marco normativo que facilita la tercerización de servicios en apoyo de las operaciones militares. La capacidad de recurrir a contratistas civiles bajo principios de transparencia, eficiencia y competitividad permite a las Fuerzas Armadas optimizar sus recursos logísticos, mejorar la capacidad de respuesta y asegurar el éxito de las misiones en el Teatro de Operaciones. La integración de recursos civiles dentro del sistema logístico militar, a través de un marco normativo adecuado, es clave para enfrentar los desafíos logísticos del siglo XXI y para garantizar la sostenibilidad operativa de las fuerzas en cualquier escenario operacional.

Manual de Procedimientos de Contrataciones

El procedimiento para poder contratar en Argentina, en el ámbito de la Administración Nacional, se encuentra reglamentado principalmente por el Manual de Procedimientos de Contrataciones, el cual está diseñado para facilitar la gestión de los procedimientos de selección de contratistas y para garantizar la transparencia y eficiencia en la administración de los recursos públicos. Dicho manual se enmarca en el Decreto 1023/2001 y su reglamentación mediante el Decreto 1030/2016, que establecen el Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional.

Este manual se configura como una herramienta normativa fundamental para la administración pública, ya que detalla las etapas y requisitos específicos que deben seguirse en los procesos de contratación. En el ámbito militar, este manual cobra especial relevancia al proporcionar un marco práctico para la implementación de la tercerización en el diseño logístico militar, asegurando que los procesos sean eficientes, transparentes y alineados con los objetivos estratégicos de abastecimiento.

En primer lugar, el manual establece que todo procedimiento de contratación debe regirse por principios como la igualdad, la libre competencia, la publicidad y la eficacia en el uso de recursos públicos. Esto implica que las contrataciones, incluso aquellas relacionadas con la tercerización, deben orientarse hacia la optimización del diseño logístico militar. Al aplicar estos principios, las Fuerzas Armadas pueden garantizar que las decisiones de abastecimiento no solo respondan a las necesidades operativas, sino que también promuevan la eficiencia en términos de costos y tiempos.

Asimismo, el manual detalla las etapas esenciales de un proceso de

contratación, desde la planificación inicial hasta la ejecución y supervisión de los contratos. En la etapa de planificación, se subraya la importancia de definir claramente los requisitos técnicos y operativos, asegurando que las especificaciones estén alineadas con las demandas del diseño logístico militar. En este sentido, la tercerización se presenta como una estrategia clave, permitiendo externalizar funciones logísticas específicas, como el transporte o el mantenimiento de equipos, y liberando recursos internos para actividades tácticas.

A continuación, el manual describe los distintos métodos de contratación aplicables, incluyendo la licitación pública, la licitación privada y la contratación directa. Cada método se seleccionará en función de la magnitud, urgencia y naturaleza de la necesidad. Por ejemplo, para el abastecimiento en un teatro de operaciones, donde la rapidez y la flexibilidad son esenciales, el uso de contrataciones directas o privadas podría ser más adecuado. Sin embargo, el manual enfatiza que, independientemente del método, debe garantizarse la transparencia y la eficacia en la ejecución.

Además, se establece que la supervisión y el control de los contratos son esenciales para asegurar la eficiencia en los resultados. Para ello, el manual propone procedimientos claros de evaluación y monitoreo de los proveedores, asegurando que cumplan con los estándares de calidad y que los servicios tercerizados contribuyan efectivamente a los objetivos logísticos. En el contexto del diseño logístico militar, esta supervisión es crucial, ya que permite ajustar rápidamente las operaciones y asegurar la continuidad del abastecimiento en situaciones críticas.

Finalmente, el manual también contempla mecanismos para la resolución de controversias y la prevención de irregularidades. Estos incluyen procedimientos administrativos para atender reclamos y auditorías para verificar el cumplimiento de los contratos. Dichas disposiciones fortalecen la confianza en los procesos de tercerización, promoviendo la eficiencia y garantizando que los recursos públicos sean utilizados de manera responsable.

Acuerdo Marco

¿Qué es un Acuerdo Marco?

El Acuerdo Marco es una modalidad de contratación electrónica mediante la cual se selecciona a uno o más proveedores para procurar el suministro directo de bienes y servicios a las reparticiones gubernamentales en la forma, plazo y demás condiciones establecidas en dicho acuerdo. El área responsable de generar los Acuerdos

Marco es la Oficina Nacional de Contrataciones.

Estos Acuerdos se traducen en un catálogo electrónico que contiene la descripción de los bienes y servicios ofrecidos, el precio unitario y la cantidad disponible por proveedor adjudicado para cada ítem que forme parte del catálogo. De esta forma los proveedores garantizan un stock mínimo y las distintas reparticiones del Gobierno realizan las compras de los bienes y servicios disponibles en dichos acuerdos en forma directa.

Beneficios:

Los Acuerdo Marco se gestionan de forma centralizada mediante Licitaciones Públicas.

Ahorro en precios y rápida comparación de productos disponibles.

Facilita y agiliza el suministro de bienes y servicios transversales a toda la Administración.

Procedimiento COMP.AR

COMP.AR permite gestionar todo el proceso de contratación de manera completamente digital, lo cual es clave para la eficiencia operativa en un Teatro de Operaciones. Al tratarse de un entorno que requiere respuestas rápidas y eficientes, la posibilidad de realizar contrataciones electrónicas permite que las Fuerzas Armadas puedan acceder de manera más ágil a los recursos necesarios para el sostenimiento de sus operaciones. Este proceso de contratación digital facilita la adquisición de bienes y servicios especializados, como logística de transporte, mantenimiento de equipos y construcción de instalaciones temporales, elementos fundamentales para el funcionamiento del apoyo logístico militar. La flexibilidad del sistema COMP.AR permite a las Fuerzas Armadas Argentinas adaptar el diseño logístico a las demandas específicas de cada misión.

Por ejemplo, el uso de contrataciones directas, contemplado en el reglamento de COMP.AR, puede ser una solución viable en situaciones donde se necesita actuar rápidamente y no se cuenta con el tiempo necesario para llevar a cabo una licitación pública. Esta capacidad de contratación ágil es esencial en un Teatro de Operaciones, donde las necesidades de abastecimiento pueden cambiar repentinamente debido a las condiciones del terreno o la evolución de las operaciones tácticas.

El procedimiento COMP.AR también asegura una mayor transparencia y rendición de cuentas en el proceso de contratación, ya que todas las ofertas,

adjudicaciones y contratos se realizan y notifican de manera electrónica. Esto reduce los riesgos de corrupción y garantiza que todas las adquisiciones cumplan con los estándares de calidad y costos adecuados, lo cual es esencial en el contexto militar, donde la falta de transparencia podría tener efectos negativos directos en la eficacia operativa y en la seguridad de las tropas desplegadas.

En relación a la planificación logística en un Teatro de Operaciones requiere anticipar las necesidades de abastecimiento y asegurar la disponibilidad de recursos en el momento justo y en la cantidad necesaria. El sistema COMP.AR se integra a esta planificación al permitir una gestión anticipada de los contratos y un seguimiento en tiempo real del estado de las contrataciones. De esta manera, se garantiza que los recursos sean entregados de manera oportuna, minimizando los tiempos de espera y asegurando que las tropas tengan a su disposición todo lo necesario para el desarrollo de las operaciones.

Otro aspecto relevante del procedimiento COMP.AR es la posibilidad de realizar consultas y modificaciones a los pliegos de manera digital, lo cual permite que las especificaciones de los bienes y servicios puedan ajustarse según las necesidades cambiantes del teatro operativo. Esto es especialmente importante para el diseño logístico militar, ya que las operaciones pueden requerir diferentes tipos de recursos o modificaciones en las características de los equipos debido a las condiciones específicas del entorno. La capacidad de modificar los pliegos de manera ágil asegura que las contrataciones se mantengan alineadas con las necesidades operacionales, evitando problemas logísticos que puedan comprometer la misión. En cuanto al registro y autenticación de los proveedores, COMP.AR asegura que todas las empresas contratadas cumplan con los requisitos técnicos y administrativos necesarios para garantizar un servicio de calidad.

El Sistema de Información de Proveedores (SIPRO) permite evaluar y seleccionar a los contratistas con base en su historial y capacidad técnica, lo cual es crucial para asegurar que los servicios tercerizados cumplan con los estándares exigidos por las Fuerzas Armadas. Esto se traduce en una mayor confianza en la capacidad de los contratistas para apoyar las operaciones militares, reduciendo riesgos y asegurando un nivel de calidad consistente en el suministro logístico.

Además, COMP.AR permite a las Fuerzas Armadas gestionar la publicidad y difusión de las contrataciones, asegurando la competencia entre los proveedores y facilitando el acceso a una mayor cantidad de oferentes. Esto no solo mejora las

condiciones de contratación, al promover una competencia saludable entre los oferentes, sino que también garantiza que se obtengan las mejores condiciones de calidad y precio. En un Teatro de Operaciones, donde el costo y la calidad de los recursos pueden influir directamente en la capacidad operativa, la posibilidad de elegir entre múltiples proveedores es una ventaja considerable.

Capítulo 3

Potencial de la tercerización para la optimización del abastecimiento de efectos en el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas.

La tercerización de servicios en el ámbito de la logística militar presenta un potencial significativo para la optimización del abastecimiento de efectos dentro del diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas. En un contexto donde la eficiencia, la rapidez de respuesta y la adaptabilidad son factores críticos para el éxito de las operaciones, la tercerización se convierte en una herramienta clave para mejorar la capacidad logística, tanto en situaciones de paz como en escenarios de conflicto. En este sentido, el proceso de tercerización implica delegar ciertas funciones logísticas, que tradicionalmente han sido ejecutadas internamente, a empresas civiles especializadas, permitiendo al personal militar concentrarse en las actividades de combate y operación.

Es importante destacar que la tercerización de servicios logísticos tiene el potencial de mejorar la eficiencia en el abastecimiento de efectos al permitir que la adquisición, almacenamiento, distribución y mantenimiento de materiales sean gestionados por contratistas civiles especializados. Esto resulta especialmente relevante en el contexto de operaciones en un Teatro de Operaciones, donde las necesidades logísticas varían de manera constante y donde la capacidad de respuesta y flexibilidad son fundamentales para asegurar el éxito de la misión. La tercerización permite a las Fuerzas Armadas acceder rápidamente a recursos adicionales que de otro modo serían difíciles de movilizar, logrando un soporte logístico continuo y oportuno.

El diseño logístico operacional, tal como se detalla en la normativa del Régimen Funcional de Logística de Material (RFD-20-01), establece que el apoyo logístico debe ser modular y capaz de adaptarse a las características particulares de cada operación. En este contexto, la tercerización se presenta como una alternativa viable para ampliar la capacidad logística sin incrementar significativamente la infraestructura propia del ejército. Las empresas civiles pueden aportar servicios especializados, tales como el transporte de suministros, la construcción de infraestructuras temporales, la provisión de equipos especializados, y el mantenimiento de vehículos, contribuyendo a que las fuerzas militares logren un apoyo logístico más eficiente y efectivo.

En el ámbito del abastecimiento, la tercerización permite asegurar la disponibilidad de recursos esenciales, incluso en situaciones donde las capacidades

militares propias están comprometidas. Por ejemplo, en un Teatro de Operaciones en el cual las líneas de comunicación son vulnerables a ataques o interrupciones, la tercerización del transporte y almacenamiento de suministros permite diversificar las fuentes de recursos, reduciendo el riesgo de interrupciones críticas. Además, la tercerización puede facilitar la adquisición de bienes que no se producen localmente o que requieren de tecnologías avanzadas, garantizando un suministro más constante y diversificado.

Otro aspecto relevante de la tercerización en el diseño logístico militar es la optimización de los costos. Al externalizar funciones no esenciales, las Fuerzas Armadas pueden evitar los costos asociados a mantener una infraestructura permanente y a emplear personal especializado para realizar tareas logísticas específicas. En este sentido, la tercerización se convierte en una estrategia para gestionar los recursos financieros de manera más eficiente, al delegar en contratistas civiles aquellas funciones que pueden ser realizadas a un costo menor por el sector privado.

Esto no solo resulta en una reducción de costos, sino también en una mayor agilidad operativa, ya que las empresas contratadas suelen tener la capacidad de movilizar recursos rápidamente, lo cual es esencial para satisfacer las demandas logísticas de un TO. Desde una perspectiva estratégica, el uso de empresas civiles en el diseño logístico también contribuye a incrementar la capacidad de respuesta del sistema logístico.

La tercerización permite acceder a capacidades logísticas que no siempre están disponibles en el sector militar, como equipos altamente especializados, conocimientos técnicos avanzados, o la capacidad de operar en entornos específicos. Por lo tanto, la integración de estas capacidades externas puede complementar la estructura orgánica de las Fuerzas Armadas, aumentando la efectividad de las operaciones y garantizando un apoyo más robusto a las tropas desplegadas en el terreno.

El éxito de la tercerización en el ámbito militar depende, sin embargo, de una correcta planificación y coordinación. El reglamento conjunto PC 14-02 sobre logística para la acción militar conjunta, la integración de empresas civiles en el apoyo logístico debe ser gestionada de manera conjunta entre el Estado Mayor Conjunto y los Comandos Operacionales, para asegurar que el apoyo logístico esté alineado con los objetivos de la misión. Esto implica la necesidad de establecer contratos claros, definir responsabilidades y garantizar que las empresas contratadas operen bajo una supervisión adecuada por parte de las Fuerzas Armadas.

De esta manera, se busca evitar duplicaciones, asegurar la eficiencia en el uso de recursos y garantizar la calidad de los servicios prestados.

Un aspecto adicional a considerar es la necesidad de establecer mecanismos de supervisión y control sobre los contratistas civiles, para asegurar que estos cumplan con los estándares de calidad y seguridad requeridos. El régimen funcional de logística de material establece que el Comando Logístico del Teatro de Operaciones tiene la responsabilidad de supervisar la actuación de los contratistas y de asegurar que los servicios contratados cumplan con los requerimientos establecidos. Este aspecto es fundamental para garantizar que el apoyo logístico externo no comprometa la efectividad de la operación y que los recursos lleguen en el momento, lugar y cantidad adecuados.

Además, la tercerización también permite una mayor adaptación a las necesidades locales del Teatro de Operaciones. Por ejemplo, el uso de contratistas civiles locales para la provisión de servicios de transporte o para la construcción de infraestructuras temporales puede facilitar la integración con la comunidad local y permitir un mejor conocimiento del entorno, lo cual es crucial para la planificación y ejecución de las operaciones logísticas. En este sentido, la capacidad de adaptar el apoyo logístico a las características específicas de cada Teatro de Operaciones contribuye a mejorar la efectividad del abastecimiento y a reducir los riesgos asociados a la operación.

La tercerización de servicios en el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas presenta un potencial significativo para optimizar el abastecimiento de efectos, al mejorar la eficiencia, reducir costos, incrementar la capacidad de respuesta y adaptar el apoyo logístico a las necesidades específicas del Teatro de Operaciones. La integración de empresas civiles en el proceso logístico no solo contribuye a fortalecer la estructura logística militar, sino que también permite a las Fuerzas Armadas enfocarse en sus funciones principales de combate y operación, garantizando que el apoyo logístico sea continuo, oportuno y adecuado.

Por lo tanto, la tercerización se posiciona como una herramienta clave para enfrentar los desafíos logísticos de las operaciones militares modernas, siempre y cuando se realice bajo una correcta planificación, coordinación y supervisión, tal como lo establece el marco doctrinario de la logística conjunta.

Conclusiones

El objetivo general del Trabajo Final Integrador buscaba analizar la doctrina vigente y las posibilidades de empleo de la tercerización en el diseño operacional de un Teatro de Operaciones de las Fuerzas Armadas Argentinas que permita optimizar el abastecimiento de efectos

Para ello, se han analizado los beneficios, oportunidades, y los desafíos que presenta la tercerización de servicios logísticos en el diseño del Sistema Logístico Operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas. A lo largo de los tres capítulos se abordaron diferentes aspectos de esta estrategia, desde su aplicación en otros ejércitos hasta su potencial en el contexto argentino, bajo el marco normativo actual. Las conclusiones se presentan a continuación organizadas en torno a los objetivos de la investigación, la evaluación del planteo del problema, los resultados alcanzados, y las futuras líneas de investigación que surgen de este análisis.

Se desarrolló un primer objetivo particular relacionado con la identificación del empleo de la tercerización del abastecimiento de efectos susceptible de ser utilizada en el diseño logístico operacional de un Teatro de Operaciones con la finalidad de demostrar cómo la tercerización de servicios, especialmente en las operaciones militares estadounidenses, ha sido una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia logística y operativa.

El análisis comparativo del empleo de la tercerización en otros ejércitos, particularmente en el Ejército de los Estados Unidos de América, durante la Guerra del Golfo, mostró que esta herramienta ha sido fundamental para optimizar la eficiencia y asegurar el abastecimiento logístico de las tropas en situaciones complejas. La experiencia estadounidense sugiere que la tercerización no solo permite reducir costos y mejorar la flexibilidad operativa, sino que también facilita la concentración del personal militar en funciones directamente vinculadas con el combate.

La participación de empresas privadas en el abastecimiento logístico y la seguridad ha demostrado ser efectiva para superar los límites de la capacidad militar, especialmente en contextos de alta demanda logística. Sin embargo, estos beneficios están condicionados por la existencia de un marco regulatorio robusto que asegure la rendición de cuentas y el respeto a los derechos humanos. En el caso de Estados Unidos de América, la falta de regulación clara de las Empresas Militares y de Seguridad Privada (EMSP) llevó a situaciones de abuso y falta de control. Esto representa una advertencia importante para el contexto argentino, donde cualquier implementación

debe ser cuidadosamente diseñada y regulada.

Por otra parte, el segundo objetivo particular buscaba describir el estado actual de la doctrina respecto de la tercerización del abastecimiento de efectos para el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas en el cual se identificó que la doctrina actual y las normativas vigentes en las Fuerzas Armadas no están suficientemente desarrolladas para incorporar plenamente la tercerización como un componente del diseño logístico operacional.

A pesar de que existen algunos lineamientos en los reglamentos, tales como el "PC 14-00 Logística para la Defensa", que menciona la posibilidad de utilizar contratistas para mejorar el sostenimiento logístico, estos conceptos no están claramente operativizados ni integrados en las doctrinas de planeamiento.

Un aspecto clave a mejorar es la elaboración de marcos reglamentarios que aseguren la correcta integración de contratistas dentro de la estructura de apoyo logístico militar, minimizando los riesgos asociados y asegurando que los objetivos logísticos sean coherentes con los objetivos estratégicos. Este vacío normativo no solo limita el uso potencial de la tercerización, sino que también representa un riesgo en términos de dependencia operativa y eficiencia.

Así mismo, el tercer objetivo particular buscaba analizar las posibilidades y el potencial de aplicación de la tercerización para la optimización del abastecimiento de efectos en el diseño logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas, en el cual se concluye El potencial de la tercerización para mejorar la logística en el contexto de las Fuerzas Armadas Argentinas depende de varios factores clave. En primer lugar, la adaptación de la tercerización requiere un cambio significativo en la cultura organizacional, que tradicionalmente ha priorizado la autogestión de recursos por encima de la colaboración con el sector privado. Este cambio implica la necesidad de fortalecer las capacidades de supervisión y control dentro de las Fuerzas Armadas, asegurando que los contratistas cumplan con los requisitos de calidad y efectividad.

Por otro lado, la tercerización puede ofrecer ventajas significativas en cuanto a la eficiencia del abastecimiento, siempre que se utilice adecuadamente. Por ejemplo, la tercerización de servicios no directamente vinculados al combate, como el transporte, el mantenimiento de infraestructura y la provisión de suministros, permitiría a las Fuerzas Armadas concentrarse en las funciones críticas del combate, mejorando la capacidad de respuesta y la flexibilidad operativa. Sin embargo, este potencial solo puede ser alcanzado si se garantiza una adecuada formación del personal militar en la gestión de

contratos y se desarrollan procedimientos estandarizados para la selección y evaluación de los contratistas.

La viabilidad de implementar esta estrategia también depende del desarrollo de una política clara sobre la selección de contratistas. Los ejemplos de Estados Unidos de América, muestran que la selección adecuada de proveedores es fundamental para evitar problemas de corrupción, sobrecostos y dependencia excesiva. Por lo tanto, la creación de una unidad especializada dentro de las Fuerzas Armadas encargada de gestionar la tercerización podría ser un paso crucial para asegurar la eficacia y transparencia del proceso.

El principal desafío para la aplicación de la tercerización en el contexto argentino radica en la capacidad de adaptarse a un entorno normativo y cultural diferente al de los países que han liderado este tipo de procesos. La falta de experiencia previa en la gestión conjunta entre las Fuerzas Armadas y contratistas civiles puede representar una barrera importante, especialmente en cuanto a la coordinación y el control operativo.

Para superar estas barreras, se recomienda un enfoque gradual hacia la tercerización, comenzando con la implementación de programas piloto en funciones logísticas específicas que no estén directamente relacionadas con el combate. Estos programas podrían enfocarse, por ejemplo, en la tercerización del mantenimiento de vehículos o en el transporte de suministros, permitiendo evaluar el desempeño de los contratistas y ajustar el marco regulatorio según los resultados obtenidos.

Asimismo, es fundamental desarrollar un sistema de supervisión y control que garantice la calidad del servicio, minimizando los riesgos operacionales. La creación de estándares claros para la selección de contratistas y la evaluación de su desempeño es esencial para evitar los problemas observados en otros contextos, como la falta de rendición de cuentas y los sobrecostos. En este sentido, la capacitación del personal militar encargado de supervisar la tercerización es clave para asegurar que se alcancen los objetivos propuestos.

Los resultados de este trabajo apuntan a varias líneas de investigación futuras que podrían ayudar a profundizar en la aplicación de la tercerización en el ámbito militar argentino. En primer lugar, sería útil desarrollar estudios empíricos que evalúen el impacto de la tercerización en la eficiencia logística de las Fuerzas Armadas, utilizando datos de programas piloto. Estos estudios podrían incluir análisis comparativos con otros países de la región que hayan implementado estrategias

similares, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas.

En segundo lugar, se recomienda investigar el desarrollo de un marco normativo específico para la tercerización en las Fuerzas Armadas Argentinas, que incluya regulaciones sobre la selección y supervisión de contratistas. Esta investigación podría contribuir a la elaboración de propuestas legislativas orientadas a facilitar la integración del sector privado en la logística militar, siempre asegurando la transparencia y la eficiencia.

Finalmente, una tercera línea de investigación podría enfocarse en el impacto cultural de la tercerización en las Fuerzas Armadas. Es fundamental entender cómo este cambio afecta la moral del personal militar, así como la percepción de la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las operaciones. La integración del sector privado en actividades tradicionalmente militares podría representar un cambio profundo, y es necesario evaluar cómo este proceso puede ser manejado para minimizar resistencias y maximizar los beneficios.

La tercerización presenta un gran potencial para mejorar la eficiencia y sostenibilidad del sistema logístico operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas. Sin embargo, para que estos beneficios sean alcanzables, es fundamental el desarrollo de un marco normativo adecuado, la capacitación del personal militar, y una implementación gradual y controlada. Las futuras investigaciones permitirán afianzar este proceso y contribuirán a la mejora continua del diseño logístico operacional.

BIBLIOGRAFÍA

Manuales y Reglamentos:

- PC 00-01. Estado Mayor Conjunto. (2018). *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta*. Buenos Aires: EMCO.
- PC 14-00. Estado Mayor Conjunto. (2020). *Logística para la Defensa (Proyecto)*. Buenos Aires: EMCO.
- PC 14-02. Estado Mayor Conjunto. (2020). *Apoyo Logístico para la Acción Militar Conjunta*. Buenos Aires: EMCO.
- RFD 20-01. Ejército Argentino. (2009). *Régimen Funcional de Logística de Material*. Buenos Aires: EMGE.
- Zarza, L. A. (2016). *Manual de Logística Militar del Componente Terrestre del Teatro de Operaciones*.

Recursos electrónicos:

- Ballou, H.R. (2004). *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*. 5ta. Ed. Pearson Educación. Recuperado de: https://laclassedotblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-ballou.pdf
- Guerrero Zarco, L. A. (2012). *Análisis del rol de las empresas militares y de seguridad privada. Estudio de caso: Guerra en Irak 2003-2010*. Recuperado de: (<https://1library.co/document/rz3o3e7z-analisis-empresas-militares-seguridad-privada-estudio-guerra-irak.html>).
- Laborie Iglesias, M. (2013). *La privatización de la seguridad. Las empresas militares y de seguridad privadas en el entorno estratégico actual*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de: (https://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/Resena_Privatizacion_de_la_seguridad_MLaborie.pdf).
- Merrit, J. N. (2011). *Operations Desert Shield and Desert Storm: The Logistics Perspective*. Association of the United States Army. Recuperado de:

<https://www.ausa.org/sites/default/files/SR-1991-Operations-Desert-Shield-and-Desert-Storm-The-Logistics-Perspective.pdf>).

- Piorno, V. M. (2019). *El sostenimiento logístico de las Fuerzas en el Teatro de Operaciones*. Escuela Superior de Guerra Conjunta. Recuperado de: <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1952>
- Abraszewski, A. (1998). *The Challenge of outsourcing for the United Nations System*. Joint Inspection Unit. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000112927>
- Arevalo, J. M. (2020). *La Logística Operativa Terrestre en los Conflictos del siglo XXI. Lecciones Aprendidas y Tendencias*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/473309646/Dialnet-LaLogisticaOperativaTerrestreEnLosConflictosDelSig-3800752>
- Ministerio de Justicia de la Nación (2001). *Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional. Decreto 1023/2001*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/68396/texact.htm>
- Ministerio de Modernización ONC (2016). Sistema COMP.AR. *Disposición 65 - E/2016*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/linkQR/Y2RUUVRIIdjA4b1ErdTVReEh2ZkU0dz09>
- Ministerio de Modernización ONC (2016). *Manual de Procedimiento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional. Disposición 62 - E/2016*. Recuperado de: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/265967/texact.htm>