



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TEMA:**

**LOGÍSTICA DE PERSONAL EN EL NIVEL OPERACIONAL**

**TÍTULO:**

**“Contribución de las Fuerzas Armadas a las funciones de personal en la conformación de un Teatro de Operaciones”**

**AUTOR: Mayor MAXIMILIANO ISMAEL VIDELA**

**PROFESORA: Dra. LUCÍA ALEJANDRA DESTRO**

## RESUMEN

Al conformarse un Teatro de Operaciones, el Comandante designado depende directamente del nivel Político, por lo cual es el responsables de articular y concretar los objetivos políticos en el plano militar, estando orientados hacia la gestión de los conflictos armados y constituyendo además el vínculo entre los niveles Estratégico y Táctico.

A su vez es en este nivel Operacional, donde resalta el máximo empleo del accionar militar conjunto, el cual determina para un Comandante Operacional grandes responsabilidades y desafíos a la hora del cumplimiento de la misión asignada.

Frente a los desafíos de ser el nexo entre dos niveles dentro de la defensa nacional y la potenciación del accionar militar conjunto, ello conduce a pensar en la cantidad y calidad de los recursos humanos que serán puestos a disposición de un Comandante, quien debe ser capaz de desarrollar todas las funciones que deriven de su tarea e integrarlos de manera eficiente, aspectos que constituyen el eje central de lo que se analiza en este trabajo de investigación.

**Palabras Clave:** Logística y Funciones de Personal. Recursos Humanos. Capacitación. Teatro de Operaciones.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCION</b> -----	<b>1-2</b>
---------------------------	------------

### **CAPITULO 1 :**

<b>LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS EN EL NIVEL OPERACIONAL</b> -----	<b>3-11</b>
1.1 Mantenimiento de los Efectivos. -----	4-5
1.2 Reemplazos. -----	5
1.3 Administración de Personal. -----	5
1.4 Disciplina, Ley y Orden. -----	6
1.5 Prisioneros de Guerra. -----	6-7
1.6 Mantenimiento de la Moral. -----	7
1.7 Necrología. -----	7-8
1.8 Personal Civil. -----	8
1.9 Administración Interna del Comando. -----	8-9
1.10 Seguridad Contra Accidentes. -----	9
1.11 Sanidad. -----	9-10

### **CAPITULO 2 :**

<b>CAPACIDADES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A DESARROLLARSE EN EL TEATRO DE OPERACIONES</b> -----	<b>12-25</b>
2.1 Mantenimiento de los Efectivos. -----	13
2.2 Reemplazos. -----	13-15
2.3 Administración de Personal. -----	16
2.4 Disciplina, Ley y Orden. -----	16-17
2.5 Prisioneros de Guerra. -----	17-18
2.6 Mantenimiento de la Moral. -----	18-19
2.7 Necrología. -----	19-20
2.8 Personal Civil. -----	20-21
2.9 Administración Interna del Comando. -----	21
2.10 Seguridad Contra Accidentes. -----	21-22
2.11 Sanidad. -----	22-23

<b><u>CONCLUSIONES</u></b> -----	<b>24-26</b>
----------------------------------	--------------

<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> -----	<b>27-28</b>
----------------------------------	--------------

## INTRODUCCIÓN

La complejidad alcanzada por la guerra moderna y su dinamismo conduce a la necesidad de la integración de las capacidades aportadas por cada fuerza armada en la conformación de un Teatro de Operaciones (en adelante TO). Esta integración sólo puede ser conseguida a través del conocimiento mutuo de esas capacidades basado en el análisis del potencial de cada uno de los factores contribuyentes, los cuáles brindarán al Comandante del Teatro herramientas fundamentales de gestión en el empleo de los medios que le sean asignados.

De todos los factores que intervienen, tanto en la paz como en la guerra, el más decisivo se vincula al factor humano y éste con las funciones de personal. De esta manera se ha establecido un ordenamiento de las funciones de personal, procurando agrupar las cuantiosas tareas que abarcan la administración y actividades del personal, en agrupamientos de particularidades homogéneas para la prestación de los servicios. Estos servicios de personal, en el nivel Operacional, se denominan sistemas de personal.

Cada una de las Fuerzas Armadas, de acuerdo con su formación específica y sobre la base de las necesidades de personal inherentes al ámbito en donde llevan a cabo sus operaciones, han desarrollado sus propias funciones de personal; en este punto es donde radica el aspecto central de análisis de este trabajo, se identificaron las funciones de personal que deben ser aplicadas en la conformación de un TO, se analizaron las fortalezas y debilidades de las capacidades actuales que cada Fuerza Armada ha desarrollado y posteriormente se realizaron aportes que contribuyen a aquellas funciones que deberían ser consolidadas, desarrolladas o potenciadas con la finalidad de poder brindar adecuadas herramientas de gestión de recursos humanos a los Comandantes dentro de un TO.

La temática abordada adquiere relevancia puesto que involucra la implementación de estas funciones en el nivel operacional y sus necesidades de orden logísticas, donde una adecuada planificación y gestión de las funciones constituyen un aspecto de singulares características que debe ser armoniosa y cuidadosamente ponderado para darle solución mediante el diseño, estructuración y gestión del sistema logístico del TO.

Frente al desafío del nivel operacional, de constituirse como nexo entre dos niveles dentro de la defensa nacional y a su vez potenciar el accionar militar conjunto, conduce a pensar en la cantidad y calidad de los recursos humanos que serán puestos a disposición de un Comandante, quien debe ser capaz de desarrollar todas las funciones que deriven de su tarea y hacerlo en forma eficiente, aspectos que constituyen el eje central de lo que se analizó en este trabajo de investigación.

Para el desarrollo de esta investigación el planteo del problema se orientó hacia ¿Qué *funciones de personal* pueden ser desarrolladas o potenciadas por cada una de las Fuerzas Armadas argentinas para la conformación de un TO de acuerdo a sus experiencias, capacitación y características particulares? Como objetivo general se propuso determinar las distintas *funciones de personal* que cada Fuerza Armada puede agregar, desarrollar o potenciar, en la conformación de un TO.

Como objetivos particulares se identificaron los diversos elementos que contribuyen a las *funciones de personal*, analizando las capacidades actuales dentro del área de personal de cada Fuerza Armada y aquellas capacidades que deben ser agregadas, desarrolladas o potenciadas para poder brindar adecuadas herramientas de gestión de recursos humanos en un TO.

Para ello se emplearon tanto fuentes primarias como secundarias y se diseñó una investigación con enfoque de tipo cualitativo. En el primer capítulo se desarrolló el marco referencial del trabajo sobre la base del marco legal vigente y de los sistemas de personal, identificando la naturaleza de su planificación y ejecución. En el segundo capítulo se realizó el análisis de las capacidades actuales de las Fuerzas Armadas y se trabajó sobre el desarrollo necesario para su aplicación en el TO; se complementó con el análisis realizado dentro del marco teórico y bibliográfico del campo de investigación elegido, experiencias personales y de personal militar con conocimiento profesional en el área.

Los conceptos desarrollados en este trabajo se concentraron en el nivel operacional de la conducción, ámbito de las operaciones conjuntas, por lo tanto no fueron analizados aspectos referidos a operaciones combinadas.

## CAPÍTULO I

### LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS EN EL NIVEL OPERACIONAL

Cuando se analiza la Publicación Conjunta que fija los principios y conceptos guías de la Logística de Personal para la Acción Militar Conjunta (PC 14-01), documento que orienta la conducción del nivel estratégico militar y nivel operacional, se encuentra que a este último nivel y dentro del área de personal, le corresponde entender en la parte de la logística que comprende el apoyo de personal en lo referido al planeamiento y programación del empleo de los efectivos tanto militares como civiles determinados por el nivel superior.

Este aspecto del apoyo de personal a las operaciones, se realiza bajo responsabilidad primaria de los Comando Operacionales tanto Específicos, como Conjuntos o Combinados, siguiendo los procedimientos establecidos y con el desarrollo de las Funciones Logísticas de personal.

Llevar adelante esta difícil tarea exige una especial organización de todos los sistemas y funciones de personal, de manera reglamentada, ordenada y con responsabilidades asignadas claramente, pero también debe contemplar cierta flexibilidad en su organización según sea las necesidades operativas y de los planes existentes para el cumplimiento de la misión encomendada.

Todo esto orienta a organizar las innumerables tareas que abarcan la administración y actividades del personal, en agrupamientos aceptados y favorables, de particularidades homogéneas, para la prestación de los servicios, según las Funciones Logísticas que se mencionan a continuación, que son los establecidos en el PC 14-01:

- a) Mantenimiento de los Efectivos.
- b) Reemplazos.
- c) Administración de Personal.
- d) Disciplina, Ley y Orden.
- e) Prisioneros de Guerra.
- f) Mantenimiento de la Moral.
- g) Necrología.
- h) Personal Civil.
- i) Administración Interna del Comando.
- j) Seguridad Contra Accidentes.

#### k) Sanidad.

En esta simple enumeración de funciones logísticas, se observa a simple vista el nivel de complejidad en su organización y estructura de cada una de ellas. Es así como se diseñan a alguna de estas funciones en sistemas, principalmente aquellas que ejecutan específicamente tareas de administración del personal, mantenimiento de la moral, cuestiones disciplinarias y sanidad.

Así como la publicación mencionada anteriormente se orienta a organizar las tareas logísticas de personal, el establecimiento de las normas y procedimientos que determinen la forma de llevarlas a cabo se encuentran en la Reglamentación Conjunta RC 24-01.

Se analiza a continuación cada una de las Funciones Logísticas de Personal a los efectos de dar respuesta a uno de los objetivos particulares que es identificar los diversos elementos que contribuyen a las *funciones de personal*, además se realiza un análisis descriptivo con la finalidad de ir enumerando en qué funciones logísticas de personal se observa un carácter conjunto y en cuáles un carácter específico.

### **1.1 Mantenimiento de los Efectivos**

Esta función se caracteriza por su complejidad debido a que está destinada a reunir toda la información necesaria de personal para poder satisfacer las capacidades operativas de todos los sistemas o fuerzas involucradas en un Comando de TO. Para ello se consideran los factores de:

- Efectivos (orgánicos, asignados, de completamiento, disponibles, reales, agregados y de reemplazos, tanto militares como civiles),
- Bajas (muertos, heridos, desaparecidos, capturados y accidentados tanto en combate como fuera de él, desertores, licenciados e internados),
- Apreciación de Bajas (antecedentes, experiencias, característica del TO, naturaleza de la guerra, tipo de enemigo, etc.).
- Registro e Informes de Personal.

Esta lista de tareas y factores de planificación requiere de un alto grado de análisis, estudio, coordinación y control entre los Componentes que conforman el TO es indudable que la naturaleza de esta función es de carácter conjunto, con participación efectiva de integrantes de cada una de las fuerzas intervinientes con altos conocimientos en el tema de organización de personal, para evitar de esta forma, que por

desconocimiento de la operatividad específica, se lleve a cabo esta función logística de una manera ineficiente ante empleo en combate de las fuerzas intervinientes.

## **1.2 Reemplazos**

Esta Función tiene en cuenta la “obtención, recepción, clasificación, distribución, instrucción y asignación de los reemplazos individuales y de unidad.”<sup>1</sup> Como el objetivo principal de esta función es la de asegurar en tiempo y forma el arribo del personal designado como reemplazos (tanto individuales como grupales) al lugar correspondiente, requiere un alto grado de control y coordinación de la tarea para cumplirla con eficacia. Bajo estos conceptos, si bien puede constituirse en una función conjunta, resulta conveniente que esta función logística se realice administrativamente bajo la órbita de cada Fuerza para poder superar eficazmente los problemas operativos que pudiera ocasionar el desconocimiento de los procedimientos y empleos llevados a cabo por otra fuerza armada de la que no se es miembro activo.

En esta función logística, el control centralizado es donde se materializa el accionar militar conjunto, en lo que respecta a la obtención de información de los reemplazos, para que cuando éstos puedan ser trasladados a un mismo lugar geográfico de ingreso al TO, se empleen los medios de transporte necesarios en forma coordinada, oportuna y prioritaria, economizando de esta manera los recursos disponibles.

## **1.3 Administración de Personal**

La presente función logística tiene en cuenta la organización y empleo de los recursos humanos disponibles para lograr de cada uno de ellos su máxima eficiencia según sus habilidades, cualidades, adiestramiento y capacidad (Asignación Homogénea).

Bajo estos conceptos, vale decir que esta función logística es prácticamente específica, afirmándose mucho más esta expresión cuanto mayor es la capacitación que se realiza del personal, para el empleo y manipulación de medios de combate altamente tecnológico y de operación concreta.

## **1.4 Disciplina, Ley y Orden**

La ejecución de esta función logística, la que constituye una función de comando, requiere tener presente todas las leyes y reglamentaciones internacionales, nacionales y

---

<sup>1</sup> RC 24-01 Normas y Procedimientos Logísticos para la Acción Militar Conjunta - Área Personal. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, Buenos Aires. Edición 2008. Capítulo I, Pág. 1.



militares que hacen al ámbito de las operaciones y a la guerra en particular. Alcanzar un alto grado de rendimiento respecto de las tareas inherentes a esta función dentro del ambiente de un TO, exige de un meticoloso planeamiento, una eficiente realización de todas las medidas tendientes a la obediencia y los procedimientos que obren en consecuencia en caso de no ser respetadas; por lo tanto la finalidad de esta función logística es la de asegurar el mantenimiento del respeto a la autoridad y el cumplimiento de las normas establecidas en los documentos correspondientes.

De estos conceptos, se desprende que es sumamente importante para la conducción del personal, la instrucción de las obligaciones y derechos, la información centralizada de los sucesos significativos que se llevan a cabo y la impartición de órdenes claras y concretas.

Con estas percepciones y sumando que todas las reglamentaciones vigentes en un TO no distinguen de especificidad de la fuerza participante ni del personal que la integra, vale decir que Disciplina, Ley y Orden puede convertirse en una función conjunta con participación y composición de personal de cada una de las fuerzas altamente especializado en las cuestiones legales y obviamente militares.

### **1.5 Prisioneros de Guerra**

El desarrollo de este punto se concentra principalmente en la finalidad de esta función logística, en lo que respecta al ordenamiento de los procedimientos aplicables en la administración y el empleo de los prisioneros de guerra, protegidos, retenidos y civiles internados bajo control militar.

No se pretende detallar exhaustivamente la clasificación, legalidad ni conceptos que encierran a los Prisioneros de Guerra; ya que el tema en sí mismo conforma una problemática altamente compleja por su extensión, sensibilidad y demanda de una estructura organizativa que requiere de una exhaustiva planificación, coordinación y control para llevarla a cabo eficientemente.

Si bien este tema es responsabilidad del Comandante del TO, la implicancia que pudiera ocasionar el incumplimiento a los convenios y tratados internacionales, podría trasladarse a la esfera de niveles de conducción superior a los del Comandante, incluso a complicaciones de índole diplomáticas nacionales.

Reforzando el concepto del párrafo anterior, la necesidad que implica la coordinación con diversas instituciones tanto militares como civiles, nacionales e internacionales, para llevar a cabo eficientemente esta función logística, hace imprescindible que la misma tenga una naturaleza conjunta en su planificación y ejecución.

Además, la complejidad de su estructura, hace que esta función logística de personal, requiera constituir un sistema de prisioneros de guerra; con partes constitutivas de ese sistema, con tareas claras y definidas para llevar a cabo la tarea coordinada y eficientemente.

### **1.6 Bienestar del Personal**

Consiste en alcanzar y proteger un comportamiento que posibilite encarar las exigencias físicas y mentales de todo conflicto armado, busca brindar al personal de una situación de contención, de un equilibrio que contribuya a predisponer al personal a cumplir con su tarea con el máximo de eficiencia individual y del grupo. Se busca fortalecer los impulsos positivos del personal, y contrarrestar los negativos.

Queda implícito así, que para un mejor cumplimiento de la misión, es necesario planificar, ejecutar y supervisar las normas y procedimientos aplicables a esta función logística. Por ello, resulta positivo conformar una estructura orgánica para llevarla a cabo, la que en este caso puede considerarse de naturaleza conjunta, ya que los objetivos a alcanzar dentro de la misión o tarea encomendada, son de carácter universal e invariables para todos los integrantes de las fuerzas participantes.

Cabe destacar que por la cultura organizacional de cada uno de los Componentes (Aeroespacial, Naval y Terrestre) dentro del TO, la ejecución de las actividades tendientes a mantener la moral pueda ser de carácter específico, ya que la idiosincrasia de cada uno de ellos, son diferentes entre sí.

### **1.7 Necrología**

Función que regula las actividades de búsqueda, rescate, identificación, registro, recolección, evacuación y sepultura del personal propio o enemigo. Dentro de sus finalidades se encuentra la de contribuir al mantenimiento de la moral, cuidar las condiciones correspondientes de sanidad y cumplir con lo establecido por la Convención de Ginebra.

El grado de seriedad y sensibilidad que es característica de esta función logística y la importante estructura de trabajo necesaria para llevarla a cabo, la convierte en un sistema necrológico.

Las imposiciones y compromisos de los tratados internacionales y las políticas nacionales en cuanto a la difusión de cifras e identidades, la convierte en una función logística indudablemente de naturaleza conjunta; en donde la celeridad, control, coordinación y ejecución de la tarea debe ser simplificada de forma que evitar duplicidad de esfuerzos para llevarla a cabo eficientemente.

El tratamiento de esta función al igual que la de prisioneros de guerra, puede a través de su desarrollo trascender el nivel operacional y generar profundos condicionantes en niveles superiores, incluyendo a la opinión pública en general.

### **1.8 Personal Civil**

Comprende la administración de los recursos humanos que en forma permanente o temporal, ejecutan tareas de interés militar y se encuentran bajo observación o supervisión militar. La finalidad que busca esta función logística es la de lograr el mayor rendimiento de este tipo de personal mediante los procedimientos de obtención, clasificación, empleo y administración, siempre bajo las normas y legislaciones vigentes. Éstos pueden ser ciudadanos nacionales o extranjeros obtenidos desde el propio país, países neutrales, aliados o enemigos.

Puede considerarse una función logística de naturaleza específica, cuando por la “especialización” que puede tener este tipo de personal para la operación de algún Sistema de Armas en particular; pero un carácter conjunto cuando sea referida a actividades de Logística de Material dentro del TO.

### **1.9 Administración Interna del Comando**

Función logística que se basa en el control y las medidas a adoptar para el funcionamiento, administración, organización y ejecución de las actividades internas que el comando realiza para optimizar su rendimiento.

A simple vista puede parecer una función logística sin mucho protagonismo, pero es importante a la luz de la observación que es sobre la que descansa la operatividad y funcionamiento sincronizado de las otras funciones logísticas de personal, por lo tanto,

es inevitable que esta función debe tener la misma naturaleza del comando que la origina.

### **1.10 Seguridad Contra Accidentes**

Son un conjunto de medidas de ejecución, supervisión y control, tendientes a evitar bajas de personal por accidentes de todo tipo o minimizarlos en caso de que ocurran. Factores como la información, educación, instrucción, órdenes claras, directivas, normas de seguridad y adiestramiento concurren a disminuir los accidentes y las bajas innecesarias de personal, mucho más en un ambiente hostil como lo es el militar en lo referido principalmente a las operaciones en combate.

En cuestiones de seguridad y prevención de accidentes es fundamental la responsabilidad individual como parte de la responsabilidad de comando, tomar conciencia ante estas contingencias. Si a la universalidad los integrantes de un comando le corresponden estar imbuidos en el cumplimiento de la misma misión, llevándola a cabo tomando riesgos innecesarios, es vital que esta función logística sea de naturaleza conjunta, donde el control de las medidas, directivas y procedimientos a adoptar sean tan centralizados como el control de su cumplimiento.

### **1.11 Sanidad**

Es la función logística de personal relacionada con la selección, mantenimiento y recuperación de la aptitud psicofísica del personal, su evacuación, hospitalización, reingreso del personal recuperado al sistema de reemplazo y tareas de sanidad afines a la función necrológica.<sup>2</sup>

En la definición de esta función logística, puede observarse la trascendental importancia que la misma conlleva respecto al personal propiamente dicho, además está estrechamente vinculada con otras funciones logísticas mencionadas y explicadas anteriormente.

Su estructura organizacional puede ser tan amplia y tan compleja como las circunstancias lo requieran, y como está orientada a facilitar su servicio a todo el

---

<sup>2</sup> PC 24-04 Logística – Personal – Sanidad para la AMC. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; Ministerio de Defensa; República Argentina. Edición 2007. Capítulo I, Pág. 1.

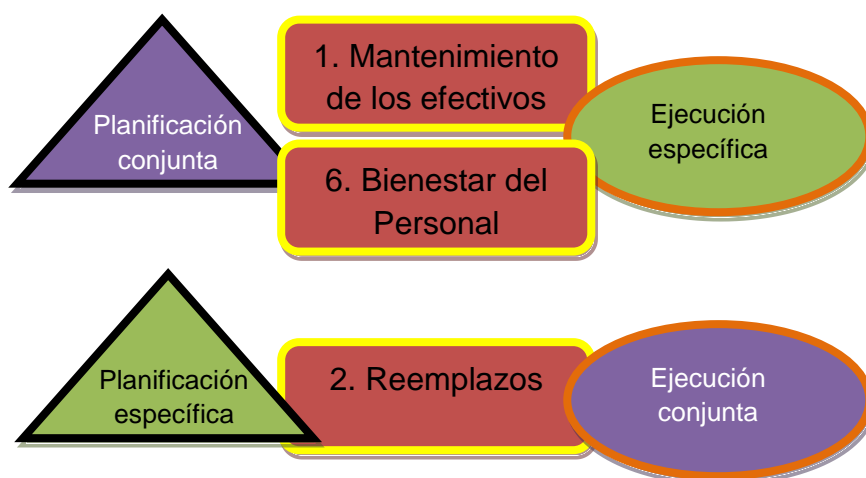
personal integrante de un comando operacional que lo requiera, es por ello que la naturaleza de su planificación y ejecución es conjunta.

Así fue como se llevó a cabo en el conflicto por las Islas Malvinas, donde marcó acertadas lecciones aprendidas de cómo estructurar u organizar esta función logística, hecho que se continua hoy día en las misiones de paz en las que la nación participa (MINUSTAH).<sup>3</sup>

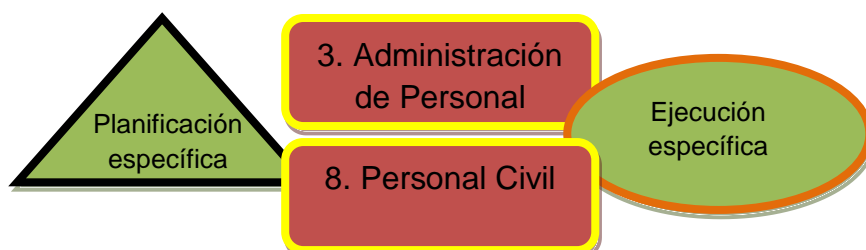
### **Gráfico de las funciones logísticas según su naturaleza, conjunta, específica o mixta.**

Del análisis realizado a los sistema de personal enunciados, se representa gráficamente a continuación la modalidad con la cual cada una de las funciones será planificada y ejecutada tanto de manera conjunta, específica o mixta, en la conformación de un TO.

#### **Funciones tipo mixtas:**



#### **Funciones tipo específico puro:**



<sup>3</sup> Sigla en inglés de: Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití.

**Funciones tipo conjunto puro:**

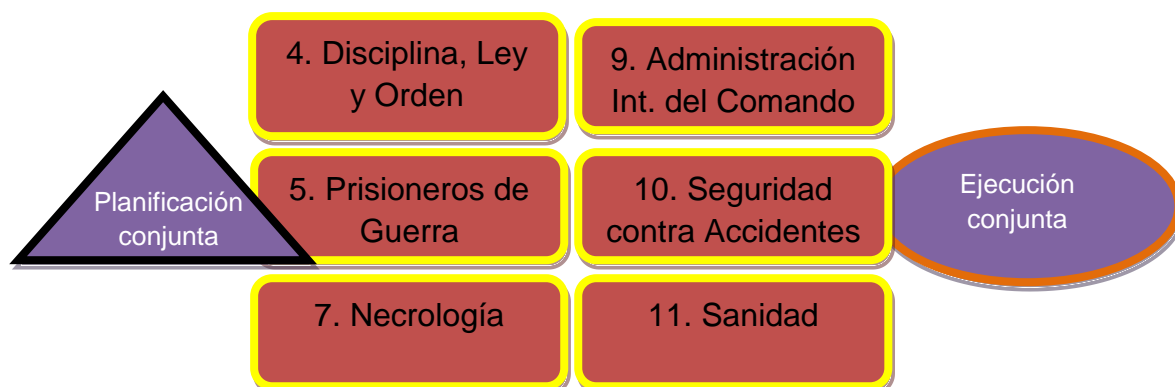


Figura 1 –Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO II**

### **CAPACIDADES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS A DESARROLLARSE EN EL TEATRO DE OPERACIONES**

#### **Consideraciones Generales**

En el capítulo anterior se desarrollaron las funciones de personal y un análisis sobre cuáles de éstas pueden tener un carácter conjunto y cuáles específico. En el presente capítulo se analizan las diferentes funciones procurando identificar aquellas capacidades que deberán ser agregadas, desarrolladas o potenciadas para poder brindar adecuadas herramientas de gestión de recursos humanos en un TO.

Para poder asegurar una buena logística de personal en el TO es necesario que el sistema se encuentre correctamente establecido y funcionando de manera sincronizada desde sus orígenes; siendo imperioso para poder obtener alguna posibilidad de éxito en la aplicación de las funciones logísticas de personal, atender esta problemática en su conjunto. Para ello, se analizará el tema desde lo general, hacia lo particular. En este sentido, se debe partir del Sistema Logístico para la Defensa (SLD), siendo parte integrante el Planeamiento Estratégico Militar, la Logística Genética y la Logística de Sostenimiento, entre otros componentes.

El Planeamiento Estratégico Militar es el encargado de definir el diseño de cada fuerza armada y por consiguiente de sentar las bases que determinan los medios que posteriormente tendrán que ser atendidos por el del Sistema Logístico.

La Logística Genética se encarga de generar las capacidades militares y está compuesta por la planificación y la ejecución.

La Logística de Sostenimiento es la que mantiene a las fuerzas armadas en operaciones. En ella se verán reflejados los resultados de las gestiones realizadas en las etapas anteriores. Si no se aplica una unidad de criterio desde los orígenes, se corre el riesgo de llegar a este punto con demasiadas variables y por ende dificultar en gran medida la labor logística.

Al analizar las funciones logísticas, es posible determinar la posibilidad de agrupar las necesidades de las fuerzas armadas en comunes o específicas. Como se ha dicho, la

complejidad de las operaciones militares modernas, obligan en muchos casos a la especificidad de la logística. No por ello hay que dejar de tener presente que cuando sea posible, siempre será deseable la generación de nichos comunes dentro de las necesidades de las Fuerzas Armadas en su vinculación con el TO y en esto no puede dejarse de lado que la Argentina, al establecer una Actitud Estratégica Defensiva ante un agresor militar estatal externo, las Fuerzas Armadas locales desarrollarán operaciones militares en un TO establecido en su territorio, facilitando así un diseño logístico de personal que permitirá el aprovechamiento de personal e instalaciones nacionales, dado el gran beneficio que ello implica para el ciclo logístico.

## **2.1 Mantenimiento de los Efectivos**

En esta función cada Fuerza Armada ha aquilatado su experiencia particular, que sumada a aportes de carácter internacional sobre diferentes conflictos, puede generar tablas de referencia para la planificación de los niveles necesarios de personal para el desarrollo de sus operaciones. Dentro del ámbito conjunto que compete a este trabajo existe una carencia de combinación entre estas tablas, principalmente en apreciación de bajas ya que en gran medida las tablas reflejan el resultado de la acción del oponente bajo un eminente ámbito específico pero no con la interacción de las otras fuerzas, esto genera que en la planificación de esta función no se cuente con una herramienta integrada entre cada componente para poder fijar criterios de planificación conjunta.

Éste sistema será complementado con el desarrollo del sistema de Reemplazos.

## **2.2 Reemplazos**

En el desarrollo del capítulo I se expresó que esta Función tiene un carácter específico en su planificación y dentro del TO su ejecución es conjunta principalmente debido a que generalmente, mientras más específica sea la tarea para la cual se prepara un elemento dentro de una fuerza armada, esta unidad será bastante menos adaptable. Dichas fuerzas cumplen estas tareas encomendadas de manera eficiente y eficazmente, pero fuera de este conjunto de misiones específicas, la eficiencia y eficacia de las unidades especializadas disminuye significativamente de manera proporcional, en la medida que el nuevo propósito difiere de su diseño original<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Gray, Jeremy, (Mayor del Ejército de EUA) y Rickey Smith. *Un entorno con recursos limitados: Un manual para pensar en los cambios de estructura de fuerza. Military Review.* Marzo-Abril 2012.



Por ejemplo, a una sección preparada para reabastecimiento de combustible en el terreno a helicópteros, le resultaría sumamente complicado satisfacer otras tareas que se le impongan y para las cuales sus estructuras, procedimientos de empleo, capacitación, adiestramiento, etc. no fueron diseñadas.

Por otro lado fuerzas desarrolladas como de propósito general se encuentran concebidas para proporcionar una solución aceptable en circunstancias imprevistas. De allí es que se espera que estas fuerzas se adapten fácilmente a una nueva misión, incluso estando ya desplegado en el terreno o por medio del entrenamiento, con la sola condición de un adecuado preaviso. Estas fuerzas proporcionan una fuerza adaptable que puede actuar como protección contra la incertidumbre. Además, con entrenamiento y apoyo, las fuerzas de propósito general pueden proporcionar otra capacidad inexistente en las unidades especializadas.

En este punto el Ejército cuenta con una ventaja debido principalmente a la masa de sus efectivos, pero a su vez con una desventaja por la gran cantidad de tareas que por su ámbito específico debe llevar adelante, incluso porque regularmente los grandes sistemas logísticos a implementarse en un TO de tipo continental se basan en su estructura básica para luego con el apoyo de los restantes Componentes incrementar sus capacidades.

Por parte de la Armada y Fuerza Aérea se da el caso contrario, la masa de sus efectivos adquiere un carácter de desventaja, mientras que la especificidad de las tareas que realiza en el ámbito de su operación le brinda una ventaja ya que la generalidad de sus recursos humanos se encuentra preparado bajo un esquema de similares características.

Los modelos de disponibilidad de cada uno de los tipos de fuerza son los que proveen la metodología para determinar el suministro de recursos necesarios para manejar la administración de riesgos. El equilibrio que existe entre los modelos escalonados y los cíclicos, debe permitir la estructura de fuerzas para posibilitar el mejor valor dentro de los riesgos permisibles. La preparación escalonada se refiere a la designación de una jerarquización de prioridades —ciertas unidades cuentan con los recursos necesarios para mantener el máximo nivel de apresto, mientras que otras reciben recursos según el nivel de preparación asignado. Las unidades en el grado de alistamiento más alto se despliegan con mayor frecuencia y cuentan con menos tiempo para prepararse.

Si la operación de contingencia requiere más unidades, se incrementarán los recursos asignando a unidades con menor grado de alistamiento, para proporcionar un constante

flujo de fuerzas, a fin de reforzar las ya empleadas y satisfacer las necesidades de la fuerza que es apoyada. El enfoque escalonado es el método de preparación de fuerzas más eficaz, en situaciones donde los requerimientos pocas veces exceden las capacidades del nivel de disponibilidad superior. Sin embargo, la capacidad de movilizarse de manera imprevista a gran escala, es fundamental para incrementar el apresto en las unidades de niveles de alistamiento inferior (cuando la demanda sobrepasa la disponibilidad de las unidades de mayor alistamiento).

La movilización rápida es imprescindible para este modelo y requiere que las Fuerzas Armadas realicen una preparación importante en tiempos de paz, principalmente en el diseño de sistemas que permitan el acceso rápido de personal y en sus capacidades para brindar el entrenamiento necesario.

La preparación cíclica toma en consideración el desarrollo del más alto nivel de apresto en toda la fuerza, separada en estados de alerta de disponibilidad. La siguiente unidad designada para desplegarse o reaccionar frente a una contingencia, recibe prioridad en la asignación de recursos. Una vez que se termine el tiempo designado o el periodo de despliegue de la unidad, esta regresará a su nivel de apresto y asignación de recursos más bajo. Con el tiempo, su alistamiento y recursos se incrementarán paulatinamente, en previsión del siguiente período o despliegue designado. Para el caso de Grandes Unidades de Combate que puedan constituirse como Reserva Operacional también puede seguir trabajando en un ciclo de apresto más extenso pero complementario. Mientras mayor sea el requerimiento de fuerzas, más rápido rotarán las unidades en el ciclo.

La metodología cíclica es la más eficaz para el caso de Elementos de empleo Terrestre, en donde se favorece una política de reemplazo por unidad antes que el reemplazo individual ya que puede producir un permanente suministro de fuerzas por períodos indefinidos. Sin embargo, este modelo se convierte en un uso ineficaz de recursos, si las fuerzas de alto nivel de apresto siguen sin utilizarse en su más alto nivel de preparación<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ibidem.

### **2.3 Administración de Personal**

En esta función, como se describió en el capítulo anterior, tanto la planificación como la ejecución tiene un carácter específico, y es donde se empiezan a vislumbrar carencias en cuanto al diseño de fuerzas necesarias para conformar un TO.

Si bien cada uno de los TO variará significativamente en cuanto su conformación, dependiendo de múltiples variables, como son la extensión territorial asignada, naturaleza de la amenaza, área geográfica, etc. será desplegado personal al TO por lo que siempre habrá funciones de personal para satisfacer.

Puntualmente en ésta función se observa que si bien las Fuerzas Armadas cuentan con algún tipo de herramienta informática que permita visualizar las capacidades que han adquirido sus integrantes y que les servirían como herramienta de gestión para designar correctamente al personal que le faciliten a cada Componente desempeñar correctamente las funciones dentro de un TO, en muchos casos la información se dispone en forma parcial o sesgada; esto impide de alguna manera aquilatar toda la experiencia y conocimientos adquiridos por sus recursos humanos en este campo de la conducción.

Es necesario, debido a la diversas capacidades del personal a desplegar en un TO, que cada Fuerza Armada disponga de un adecuado tablero de comando que permita observar gráficamente las habilidades, cualidades, adiestramiento y capacidad del personal a desplegar, para que permita administrarlo correctamente dentro del complejo ambiente que se configura en un TO en un período de crisis, con lo que cada Componente puede asegurar un eficiente empleo y organización de los recursos humanos.

### **2.4 Disciplina, Ley y Orden**

En esta función logística, junto con otras, es donde se encuentra expresada en toda su magnitud el accionar militar conjunto en cuanto a recursos humanos se refiere. Todos los componentes pueden aportar su vasta experiencia y conocimiento con participación y composición de personal de cada una de las fuerzas altamente especializado en las cuestiones legales y obviamente militares.

En cuanto al marco legal, aunque escape a este Nivel Operacional, debe desarrollarse la inquietud de contar con bases legales firmes previo a la conformación de un TO,

principalmente en relación con la justicia militar, aspecto en el cual debe tener injerencia el Nivel Estratégico Militar.

Lo que se observa como un aspecto a potenciar, o en cierto caso podría denominarse repotenciar es en el aspecto ejecución de esta función, operacionalizada en la conformación de Elementos de Policía Militar que los componentes han minimizado reduciendo considerablemente sus conformaciones, principalmente cuando se compara las cantidades de estas agrupaciones necesarias, cuando se conforman TO durante ejercicios de gabinete.

Existen funciones dentro de este sistema que podrían ser cubiertas por fuerzas de seguridad, por ejemplo las de control de tránsito; existen otras como por ejemplo las de control de disciplina, ley y orden de las fuerzas pero fuera de unidades militares que podrían ser satisfechas con elementos mixtos, existiendo un oficial de enlace por cada una de esos elementos de fuerzas de seguridad. Sin embargo existen tareas de Policía Militar que no pueden ser delegadas como son el control interno de las unidades militares y los campos para prisioneros de guerra.

## **2.5 Prisioneros de Guerra**

Para un país como la República Argentina con una legislación en materia de defensa que limita el accionar de sus Fuerzas Armadas únicamente frente a una agresión militar estatal externa, retener a personal combatiente del Estado que oportunamente deba enfrentarse, puede generar efectos que trasciendan al TO, tanto en los medios masivos de comunicación, redes sociales y organismos internacionales.

Los acontecimientos que acontezcan dentro de un Campo de Prisioneros de Guerra, pueden generar incluso que la propia población demuestre una sensación de rechazo al conflicto, pudiéndose perder en parte la voluntad de lucha de toda la Nación.

En la conformación de esta función, las tres Fuerzas Armadas cuentan con un elevado nivel de preparación teórica sobre Derecho Internacional Humanitario y acabados conocimientos sobre las funciones de Organismos Internacionales como por ejemplo, la Cruz Roja Internacional; pero una escasa experiencia en combate para llevar adelante esta tarea tan observada internacionalmente durante un conflicto.

A esto puede sumarse una escasa preparación de los elementos de ejecución y en ello se incorporan nuevamente la Policía Militar, punto tratado con anterioridad. Incluso en

este aspecto al ser un sistema sensible, no para el bienestar de la propia tropa, sino para el desarrollo en general del conflicto por su trascendencia, es oportuno evaluar durante la conformación de un TO la conveniencia de disponer de un Campo de Prisioneros bajo responsabilidad del Comandante del TO o por el contrario diseñar un sistema de Prisioneros de Guerra con la finalidad excluyente de extraer este personal de la zona de combate y conducirlo hasta la zona del interior en donde se transfiera la responsabilidad a otro Comando del Nivel Operacional o incluso hacia el Nivel Estratégico Militar.

## **2.6 Bienestar del Personal**

Si bien se ha considerado a esta función bajo planificación conjunta y ejecución específica, es importante destacar que esto se basa principalmente al ámbito en el que cada componente desarrolla su operación ya que en general las tareas a realizarse son básicamente las mismas con la salvedad del espacio en donde deben ejecutarse.

Una de las tareas básicas pero a su vez fundamentales, a desarrollarse en este sistema de personal es la comunicación con las familias del personal desplegado en operaciones, aspecto que debe ser planificado y comprobado con anterioridad al posicionamiento de las tropas en el TO ya que en caso de no establecerse el personal encontrará la forma de llevarlo a cabo corriéndose el riesgo de vulnerar la seguridad de la información que cada combatiente disponga.

En estos aspectos deberán interactuar las áreas de Inteligencia y de Ciberdefensa para que se fijen parámetros adecuados para el manejo de información sensible a la operación que se llevará a cabo.

Otro punto a destacarse en esta función es la participación de la capellanía militar, este aspecto cuenta con una gran tradición en las fuerzas armadas no solamente en la tarea inherentemente espiritual que conlleva sino también en un apoyo para sobrellevar las vicisitudes de un conflicto armado, constituyéndose en nexos indirectos entre la tropa y sus mandos naturales, destacando ... *“El capellán, que hubiera compartido el peligro de la batalla con los soldados se ganaría su confianza, lo que poderosamente reforzaría todos sus esfuerzos para dar instrucción e inspiración moral y religiosa”*<sup>6</sup>.

En cuanto a las actividades recreativas o de esparcimiento que pueden desarrollarse dentro de un TO para el personal que se encuentre en reserva, ya sea a la espera de ser

---

<sup>6</sup> Whitt, Jacqueline E. *La iglesia militante: El contexto y las consecuencias de integrar a los capellanes militares en las operaciones. Military Review.* Mayo-Junio 2012.

desplegado o de aquellos que luego de haberse empeñado en el frente de combate estén en descanso; es conveniente citar nuevamente que de acuerdo con el ambiente donde se desarrolla las operaciones militares de cada componente su ejecución será específica.

También es oportuno destacar el rol que empresas civiles pueden cumplir en esta función, ya que al realizarse las operaciones en territorio propio y la enorme cantidad de personal militar que insume un conflicto moderno se torna prácticamente inviable cumplir todos los requerimientos de las funciones de personal.

La tercerización de parte de esta función puede ser una opción aceptable sobre todo fuera de la zona cercana al combate, en el año 2004 al desplegar el Contingente Español a la Misión de Estabilización de Naciones Unidas en la República de Haití (MINUSTAH) el servicio de racionamiento se encontraba a cargo de una empresa privada,<sup>7</sup> de esta manera se permite no asignar personal valioso para el combate en funciones que pueden satisfacerse a través de terceros; otro punto en donde puede ser utilizado este sistema es en actividades de esparcimiento dentro de las zonas de descanso y/o reserva.

Por la naturaleza de esta función muchas de las actividades que se realizarían durante un conflicto, son desarrolladas en tiempo de paz, las Fuerzas Armadas cuentan con la posibilidad de conformar una estructura para bienestar del personal y que pueda prolongarse ante el advenimiento de un conflicto armado. Incluso es de fácil aplicación cuando los diferentes contingentes son desplegados en el exterior participando en Misiones de la Organización de las Naciones Unidas.

## **2.7 Necrología**

Este Sistema dentro de un TO involucra tanto a personal propio como del enemigo y se encuentra estrechamente relacionado con el Sistema de Prisioneros de Guerra, principalmente en su trascendencia. La sensibilidad que atañe en su tratamiento es fundamental y aquí vuelve a generar un llamado de atención, al pensar en diseñar un sistema de tratamiento completo dentro del TO o si simplemente sea una tarea de recolección, identificación y traslado hacia la zona del interior o a un área de responsabilidad de la Estrategia Militar, ya que su desarrollo puede trascender al TO y alcanzar el máximo nivel nacional o incluso organismos internacionales.

---

<sup>7</sup> Fuente propia.

Debido al tipo de operación que realiza el componente terrestre de un TO es el Ejército Argentino quien cuenta con cierta documentación que haga referencia a procedimientos concretos de tratamiento necrológico; el ROP 30-03 “Registro Necrológico” del año 1978 brinda las bases del sistema.

En este sentido es menester actualizar los procedimientos en cuanto a la disposición final del personal caído, ya que se encuentra previsto la construcción o preparación de cementerios temporarios y que debido a la evolución de los conflictos modernos se observa como inadecuado enterrar los cuerpos para luego (en la finalización del conflicto) repatriar o trasladar los cuerpos a su lugar de disposición definitiva. Incluso al desarrollarse las acciones en territorio propio, por la actitud estratégica defensiva adopta, sería conveniente contar con un sistema de almacenamiento – traslado en contenedores refrigerados, apoyándose en la infraestructura del poder nacional.

Quizás en esto si las otras Fuerzas Armadas deben organizar mínimamente el tratamiento necrológico dentro de su ámbito particular para poder integrarse y brindar apoyo a la organización de este sistema dentro del TO ya que como fue señalado en el capítulo anterior su planificación y ejecución sería desarrollada de manera conjunta.

## **2.8 Personal Civil**

Esta función, la cual comprende la administración de los recursos humanos que en forma permanente o temporal, ejecutan tareas de interés militar y se encuentran bajo observación o supervisión militar, conviene dividirla en dos grandes áreas para una mejor visualización.

La primera, agrupando al personal civil que por su capacidad técnica adquirida se encuentra directamente relacionada con el Componente en el cual presta servicios; en la segunda a aquél personal que habiendo sido incorporado a un Componente y que por su capacitación pueda satisfacer las necesidades logísticas dentro del TO. En esta segunda área debe incluirse al personal de reservistas que sean incorporados para satisfacer requerimientos que surgen del planeamiento que no pueden ser satisfechos por los Componentes.

En este punto, el segundo, es donde se enfoca el accionar militar conjunto y donde las Fuerzas Armadas deben encontrar elementos de apoyo que contribuyan al funcionamiento del Teatro de Operaciones.

Dentro de los conflictos modernos es impensado para un estado pretender que su ciudadanía apoye el empleo del instrumento militar en un conflicto cuando éste genere una gran cantidad de bajas civiles, si bien el personal civil se encuentra de alguna manera enlistado, se ha observado que principalmente en las funciones de logística de material, como el transporte de cargas e insumos será necesario por su magnitud tercerizar parte de ese sistema; por lo tanto este personal de las empresas no podrá ser utilizado dentro de la zona de combate.

De aquí surge la necesidad de que las Fuerzas Armadas generen elementos de conductores motoristas específicamente para contribuir con el esfuerzo de la función de transporte dentro de esta zona de combate. Aquí la Fuerza Ejército, cuenta con disponibilidad de recursos humanos con esta especialidad pero limitado a satisfacer sus requerimientos orgánicos de transporte y no dispondría de personal extra para apoyar con el transporte de insumos a granel dentro del TO. La Fuerza Naval y la Aérea cuentan con apenas un mínimo de personal para satisfacer sus necesidades orgánicas. En este punto se observa la necesidad de potenciar elementos adiestrados y disponibles como para apoyar los movimientos de las Grandes Unidades de Combate.

## **2.9 Administración Interna del Comando**

Las Fuerzas Armadas cuentan con el personal administrativo necesario para llevar a cabo esta función, aunque una herramienta que resulta imprescindible para gerenciar este tipo de sistemas es la informática que a través de programas permitan identificar rápidamente aquellas deficiencias que surjan durante una operación de combate. Este punto ha sido mencionado con anterioridad y es en el que se deben focalizar los esfuerzos de preparación durante el tiempo de paz.

## **2.10 Seguridad Contra Accidentes**

Para permitir alcanzar la finalidad del sistema, de evitar accidentes o minimizar sus efectos en casos en que estos se produzcan, deberá priorizarse el asesoramiento en todo lo referente a la Prevención de Accidentes, controlar todas las actividades para detectar peligros potenciales y asegurar la recurrencia a los Componentes específicos por cada actividad, para que determinen y ejecuten las acciones correctivas.

Es importante que esta función sea de implementación inmediata y de naturaleza conjunta en la conformación de un TO, esto responde a que la conducción de esta



actividad debe encontrarse al más alto nivel (en este caso bajo responsabilidad de Cdte. de TO) y por delegación de funciones se efectúe una asignación de responsabilidades, estableciéndose un sistema armónico, evitando que esta actividad se limite a acciones aisladas.

Por la premura de la preparación de un TO en época de crisis y porque en tiempo de guerra *“El comandante podrá disminuir las exigencias propias de la Prevención de Accidentes, para asegurar el logro del cumplimiento de la Misión<sup>8</sup>”*.

En cuanto a la potenciación de los elementos que cada Fuerza Armada posee es importante considerar que en la operación específica de sus medios de combate esta función se encuentra bastante desarrollada, incluyendo la formación de especialistas técnicos para análisis de situaciones de riesgo. En cuanto a las deficiencias observadas en los aspectos generales se pueden citar a modo de ejemplo la seguridad en instalaciones o los procedimientos de operación de la maquinaria utilizada en apoyo a las operaciones de combate.

## **2.11 Sanidad**

En esta función es donde se representa más claramente el accionar militar conjunto, cada Fuerza Armada tiene elementos concretos para poder interrelacionarlos en un Sistema de Sanidad que atienda a las necesidades del TO. Cabe destacar que ésta es una de las pocas funciones de personal que cuenta con experiencia actual en el apoyo a operaciones militares reales, como es la participación del Hospital Reubicable de la Fuerza Aérea que actualmente se encuentra desplegado en MINUSTAH<sup>9</sup>, que a su vez permite integrar a este elemento con personal de otras Fuerzas Armadas.

Puntualmente sobre los elementos que permitan potenciar la instrumentación de este sistema en un TO, se observa que si bien las tres Fuerzas Armadas poseen los recursos humanos como para conformar los puntos sanitarios necesarios en la zona de combate (tomando las instalaciones en Territorio propio, en donde se constituya el TO, como centros sanitarios de mayor complejidad fuera de la zona de combate) no se dispone de los centros móviles necesarios para satisfacer esos requerimientos, ya que los dos

---

<sup>8</sup> RAG 15 Prevención e investigación de accidentes – Fuerza Aérea Argentina; Ministerio de Defensa. Edición 1997

<sup>9</sup> Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República de Haití – por sus siglas en Inglés.

hospitales reubicables que posee la Fuerza Aérea cumplirían la función de un hospital quirúrgico móvil.

Otro de los puntos que permiten que este sistema funcione eficazmente es la capacidad de evacuación sanitaria y este aspecto particular debe potenciarse, más allá del apoyo que puede brindar el Componente Naval del TO, existen deficiencias en el diseño de evacuación en el modo terrestre y aéreo, básicamente por la ausencia de medios específicamente destinados en las Fuerzas a este efecto.

Es imperioso desarrollar un sistema informático que interconecte los diferentes elementos que componen la sanidad militar con el sistema sanitario nacional, para que de esta manera se mantenga actualizada permanentemente la disponibilidad de atención médica, de camas y nivel de complejidad.

Estos aspectos contribuyen directamente con la integración de las diferentes capacidades del instrumento militar al poder nacional en su conjunto.

## CONCLUSIONES

Los esfuerzos necesarios en la integración de las capacidades desarrollados por cada Fuerza Armada para la conformación de los sistemas de personal en un TO, requieren de una marcada decisión de preparar anticipadamente su desarrollo de manera que contribuyan a la implementación de los diferentes sistemas de personal que satisfagan las necesidades de apoyo a las operaciones militares a desarrollarse dentro del TO.

Algunos de los aspectos para destacar luego del análisis realizado, es que una de las grandes capacidades que se debe potenciar son las herramientas informáticas, programas que permitan de alguna manera integrar todos los sistemas de personal que se instrumenten dentro del TO. Con la suficiente información de personal, disponible en un Sistema Informático de Administración de Recursos Humanos Integrado del TO, que reúnan todos los elementos de planificación y ejecución en una sola base de datos para consolidar una representación que permita satisfacer todos los diferentes requerimientos que el ritmo de la operación imponga.

Para la planificación de los sistemas existen aspectos que deben encontrarse interrelacionados previamente en las Fuerzas, como son tablas de bajas, tablas de consumo de los efectos relativos a cada sistema; referencias básicas para el planeamiento. Todo ello teniendo en cuenta que debido a las características de la Actitud Estratégica Defensiva adoptada por la República Argentina, esta planificación será llevada a cabo durante los períodos de paz sobre un territorio conocido y utilizando elementos del poder nacional de los cuales pueden tomarse estadísticas concretas del potencial que éstos pueden desarrollar en caso de un conflicto armado.

La preparación que cada Fuerza realice del personal que se encuentra a cargo de esta planificación es fundamental ya que de alguna manera contribuye a la estandarización de conceptos comunes para las tres Fuerzas Armadas e implica contar con procedimientos o patrones fijos de organización, formación, capacitación e incluso de adiestramiento de sus integrantes, lo que beneficia de manera sustancial la gestión integral del sistema, debido a la aplicación de métodos claros y conocidos con la consecuente economía de medios y recursos.

Asimismo, contar con patrones claros de procedimientos lleva indudablemente a desarrollar las actividades con un rumbo definido, mejora la coordinación y control de las tareas a ejecutar, favoreciendo el cumplimiento de las misiones impuestas y facilitando la correcta designación de los efectivos. Esto permite ocupar de manera idónea los puestos de trabajo correspondientes, evitando de esta manera la parcialidad en el momento de la asignación de funciones dentro del sistema.

En cuanto a la ejecución de las funciones de logística de personal, si bien el Componente Ejército cuenta con las capacidades más desarrolladas, existen elementos que el Componente Naval y Aeroespacial deben potenciar. Como aspecto fundamental se destaca a las Compañías de Policía Militar debido a que este elemento interactúa con varios sistemas y brinda sustento al desarrollo armónico de las operaciones militares en el TO.

El análisis realizado evidencia como un aspecto fundamental para el funcionamiento armónico de cada uno de los elementos que los Componentes aporten, la realización de ejercicios de adiestramiento conjunto en el área de logística de personal en donde se permita de alguna manera, a través de situaciones ficticias, planificar y ejecutar los sistemas de personal de un TO sin dejar exclusivamente librado este aspecto a las ejercitaciones realizadas durante los cursos de las Escuelas Superiores de Guerra tanto Específicas como Conjuntas, dado que se entiende que esto a su vez permitiría extraer valiosas conclusiones y realimentar los parámetros para el planeamiento.

Entre los últimos aspectos surge la necesidad de anticipar al máximo posible todas las eventualidades y variables que puedan fijarse durante el tiempo de paz, se contribuye directamente con la optimización de los sistemas. Es necesario además crear la conciencia necesaria de que todas aquellas capacidades en cuanto a los sistemas que atañen recursos humanos, que no se hayan interrelacionado con anterioridad a la decisión del empleo del Instrumento Militar para la Defensa, difícilmente pueda lograr el éxito, dejándose librado al azar y no a la previsión el resultado de este fundamental apoyo a las operaciones de combate.

Para finalizar, cabe enfatizar que para llevar a cabo los conceptos planteados durante el presente trabajo, es necesario también adaptar la mente y conciencia de cada uno de los integrantes de la estructura organizativa para llevar a cabo las tareas de un manera

conjunta, priorizando el todo pero sin dejar de lado las partes ya que la especificidad es la base donde se nutre; permitiendo alcanzar con éxito la misión impuesta.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Leyes y Decretos:**

- República Argentina; Decreto 1714/09; Directiva de Política para la Defensa Nacional (DPDN).

### **Manuales y Reglamentos:**

- Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional- La Campaña; MC 20-01; Revisión 2013.
- PC 00-01 Doctrina básica para la Acción Militar Conjunta; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; Ministerio de Defensa; República Argentina. Revisión 2012.
- PC 10-01 Logística – Personal para la Acción Militar Conjunta. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; Ministerio de Defensa; República Argentina. Revisión 2013.
- PC 24-01 Normas y Procedimientos Logísticos para la AMC – Área Personal. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; Ministerio de Defensa; República Argentina. Revisión 2013.
- PC 24-04 Logística – Personal – Sanidad para la AMC. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; Ministerio de Defensa; República Argentina. Edición 2007.
- RC 24-01 Normas y Procedimientos Logísticos para la AMC – Área Personal. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; Ministerio de Defensa; República Argentina. Revisión 2008.
- RAG 15 Prevención e investigación de accidentes – Fuerza Aérea Argentina; Ministerio de Defensa. Edición 1997

### **Libros:**

- Chiavenato, Idalberto .1999. *Administración de Recursos Humanos* .5ta Edición. s.l. Editorial Mc Graw Hill

### **Revistas y Publicaciones:**

- González Pérez, Marcos; *Funciones y tareas de las Jefaturas del Estado Mayor Conjunto para lograr la interoperabilidad conjunta y combinada*; Trabajo Final Integrador de la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto; Escuela Superior de Guerra Conjunta, Buenos Aires, 2011.

- Gray, Jeremy, (Mayor del Ejército de EUA) y Rickey Smith. *Un entorno con recursos limitados: Un manual para pensar en los cambios de estructura de fuerza. Military Review*. Marzo-Abril 2012.
- Whitt, Jacqueline E. *La iglesia militante: El contexto y las consecuencias de integrar a los capellanes militares en las operaciones. Military Review*. Mayo-Junio 2012.

**Trabajos no publicados:**

- González Pérez, Marcos; *Funciones y tareas de las Jefaturas del Estado Mayor Conjunto para lograr la interoperabilidad conjunta y combinada*; Trabajo Final Integrador de la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto; Escuela Superior de Guerra Conjunta, Buenos Aires, 2011.

**Recursos electrónicos:**

- Tejada, Carlos Edgardo; Apoyo Logístico al Componente Ejército del Teatro de Operaciones (CETO); Recuperado de <http://www.escuelasuperiordeguerra.iese.edu.ar/archivos>