



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TEMA: Planificación de las Operaciones Militares de Paz**

**TÍTULO: La Planificación de los Recursos Humanos y Materiales en las Operaciones Militares de Paz**

**AUTOR:** Mayor Nicolás Nelson Despres

**PROFESOR:** Dra. Lucía Alejandra Destro

**FECHA DE ENTREGA:** 23 de Octubre de 2014

## **RESUMEN**

Las características que identifican a las operaciones de mantenimiento de paz son su complejidad política, las diferencias geográficas y climáticas de las diferentes operaciones, los diferentes estándares nacionales en capacitación y equipamiento, y las diferencias lingüísticas y comunicacionales. En consecuencia, será necesario considerar los diversos conceptos logísticos, tanto relacionados con el personal como con el material, para satisfacer con éxito los requerimientos de las misiones.

La planificación de la logística de recursos humanos y materiales deberá lidiar con tensiones, limitaciones y dificultades añadidas, que en la mayoría de los casos son difíciles de prever por desarrollarse en áreas donde no se ha operado, en escenarios alejados y en circunstancias de ambientes desconocidos.

En este trabajo se establecen los aspectos necesarios para la planificación de los recursos humanos y materiales en las operaciones militares de paz en el marco del accionar militar conjunto.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, se trata desde los elementos básicos como son los sistemas de información, la estructura orgánica y la formación y capacitación del personal para cumplimentar los requerimientos solicitados por Naciones Unidas.

En referencia a la planificación de materiales, se desarrolla en el análisis del proceso logístico su requerimiento, obtención y distribución.

**Palabras clave:** Planificación; Operaciones Militares de Paz; Recursos Humanos; Materiales.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b>	<b>II</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Planificación del Área Personal. Funciones, Estructura y Ciclo Logístico</b>	<b>3</b>
Características de los Sistemas de Personal	5
Sistema Sanidad	5
Sistema Disciplina, Ley y Orden	7
Sistema de Reemplazos	8
Sistema de Administración de Personal	9
Sistema de Sostenimiento de Efectivos	9
Sistema de Moral y Bienestar	10
Ciclo Logístico de Personal	11
Determinación de Necesidades	11
Obtención de Personal	12
Distribución de Personal	13
Organización del Personal	16
<b>Planificación del Área Material. Ciclo Logístico de Material y sus Funciones Básicas</b>	<b>17</b>
Ciclo Logístico de Material	17
Determinación de Necesidades	17
Obtención de Material	19
Distribución de Material	22
Funciones Básicas de Logística de Material en Operaciones de Paz	24
<b>Conclusiones</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>29</b>

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la planificación de las operaciones militares de paz, particularmente en las áreas relacionadas con el planeamiento de personal y de materiales, se identifican las siguientes particularidades: la complejidad política, las alternativas geográficas y climáticas de las operaciones a desarrollar, los diferentes estándares nacionales en capacitación y equipamiento, y la variedad lingüística y comunicacional durante la operación. Como consecuencia de estas especificidades señaladas es necesario considerar dentro de los diversos conceptos logísticos, tanto relacionados con el personal como con el material, aspectos esenciales que permitan planificar con éxito los diversos requerimientos para las misiones de paz.

La planificación de la logística de recursos humanos y materiales lidia con tensiones, limitaciones y dificultades añadidas que en la mayoría de los casos son difíciles de prever por desarrollarse en espacios donde no se ha operado, en escenarios alejados y en circunstancias de ambientes poco conocidos.

Actualmente, y desde hace más de veinte años, las Fuerzas Armadas argentinas participan en misiones de paz con contingentes en los países de Chipre y Haití, radicando su importancia en permitir el desarrollo y crecimiento de las Fuerzas Armadas, mantener adiestrado al personal, contribuir al orden internacional (paz y seguridad) y adquirir experiencia esencial para el entrenamiento y capacitación del personal.

En el ámbito donde se utilizan el despliegue de contingentes, las dificultades más importantes en el mantenimiento de las operaciones de paz generalmente han consistido en la previsión de los recursos humanos y materiales. De aquí que cabe preguntarse sobre los aspectos necesarios para la planificación de dichos recursos que posibiliten garantizar el éxito de las operaciones militares de paz en el marco del accionar militar conjunto.

Dadas las experiencias adquiridas por las Fuerzas Armadas de Estado Unidos y Brasil en este tipo de misiones estas son tomadas como referentes para el desarrollo de este trabajo. La doctrina norteamericana ha desarrollado el tema de la planificación logística como soporte a las operaciones en el campo, resaltando la preparación del personal para adaptarse a los diferentes campos de acción, como así también la complejidad de mantener el circuito logístico de materiales a miles de kilómetros de distancia, incorporando a la planificación conjunta como un ingrediente más a considerar, dependiendo de los planificadores si estos, por su formación y cualidades personales son positivos o no para la operación. En la doctrina militar de Brasil se pueden encontrar definidos los conceptos logísticos en operaciones de mantenimiento de paz, y

sus Fuerzas Armadas han adquirido una vasta experiencia en sus operaciones de mantenimiento de la paz en Haití creando un flujo constante de materiales entre la misión y el territorio brasileño.

En la actualidad, el desarrollo de las operaciones de mantenimiento de paz de las Fuerzas Armadas argentinas es planificado y controlado por el Estado Mayor Conjunto a través del Comando Operacional, del que depende el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz, responsable de la preparación y capacitación del personal a desplegar y de la previsión del flujo de materiales.

Se espera que el presente trabajo contribuya a las áreas citadas para permitir que se potencie el desarrollo de la logística de recursos humanos y materiales en las Fuerzas Armadas locales.

En tal sentido, la propuesta de trabajo se abocó a establecer los aspectos necesarios para la planificación de los recursos humanos y materiales orientadas particularmente a las misiones de Haití y Chipre por encontrarse compuestas por contingentes. La investigación respetó una metodología de tipo cualitativa y de un diseño exploratorio descriptivo recurriendo al análisis bibliográfico de fuentes documentales primarias y secundarias.

Conforme con el objetivo planteado, el trabajo se organizó en dos capítulos con distintos objetivos específicos. En el primer capítulo se abordó el desarrollo de los recursos humanos, incluyendo los diferentes sistemas y funciones relacionadas con el área personal, la estructura orgánica y el ciclo logístico operativo para personal para cumplimentar las exigencias solicitadas por Naciones Unidas.

En el segundo capítulo se desarrolló el ciclo de planificación del flujo de materiales con el análisis de las diferentes etapas del proceso logístico: determinación de necesidades, obtención y distribución; y las funciones básicas de material para operaciones de mantenimiento de paz.

A modo de adelanto, en relación a esto último, se puede afirmar que la previsión de los materiales permite a los comandantes de las diferentes operaciones actuar con una mayor libertad de acción reduciendo considerablemente su incertidumbre en referencia al apoyo y sostén logístico a las operaciones. Las acciones realizadas en este ciclo se reflejan en la reducción de costos y en los tiempos de ejecución, colocando la máxima atención y esfuerzo en el logro efectivo del objetivo.

## PLANIFICACION DEL AREA PERSONAL. FUNCIONES, ESTRUCTURA Y CICLO LOGISTICO

El área de personal es la parte de la logística que comprende la administración de los recursos humanos y el apoyo al personal en el desarrollo de las operaciones. Esta área personal contiene los aspectos administrativos y de gestión vinculados con el personal en operaciones conjuntas bajo control militar directo. El factor humano tiene influencia preponderante en las operaciones ya que su idiosincrasia, capacidad y aptitud operativa permite la mejor aplicación de la capacidad existente de manera eficiente.

Asimismo, existen aspectos particulares que deben ser considerados para buscar un progreso continuo tales como: la moral individual y colectiva, la aptitud psicofísica, el nivel de instrucción y la capacidad de resolver.

Para continuar con el desarrollo del tema, es necesario definir el término logística que permite amarrar a la realidad a la estrategia y a la táctica; y de esta definición se deduce que todo problema logístico operativo, cualquiera que sea su naturaleza, consistirá en proporcionar a unas fuerzas dadas, los medios que les son necesarios para cumplir una misión dentro de una situación.

Iniciando con la definición de logística del Teniente Coronel Thorpe y recogiendo las ideas más autorizadas del Almirante Eccles se entiende a la logística como la “parte del arte de la guerra que tiene por objeto *proporcionar* a las Fuerzas Armadas los medios necesarios para satisfacer adecuadamente las exigencias de la guerra”<sup>1</sup>. Para hacer más completa la definición es preciso aclarar algunos de los términos en ella incluidos.

Los *medios* sobre los que actúa la logística son aquellos que se necesitan para alimentar las operaciones y pueden catalogarse en tres categorías: medios humanos (personal); medios físicos (material) y medios orgánicos (servicios). *Personal, material y servicios*, son las tres clases de medios logísticos que la conducción de las operaciones exige.

La definición, precisa que estos medios han de satisfacer *adecuadamente* las necesidades de las fuerzas; es decir, que han de llegar a las fuerzas en el momento oportuno; en el lugar preciso; en la cantidad justa y con apropiada calidad<sup>2</sup>.

De las consideraciones realizadas, la definición se complementa de la forma siguiente: logística es la parte del *arte de la fuerza* que tiene por objeto proporcionar a las fuerzas armadas los medios

---

- <sup>1</sup> Thompson, Julián.; “ La Savia de la Guerra ”; Instituto de Publicaciones Navales.; Buenos Aires; 2000; pag.291.

- <sup>2</sup> Tejada, Carlos Edgardo; “Apoyo Logístico al Componente Ejército del TO (CETO)”;

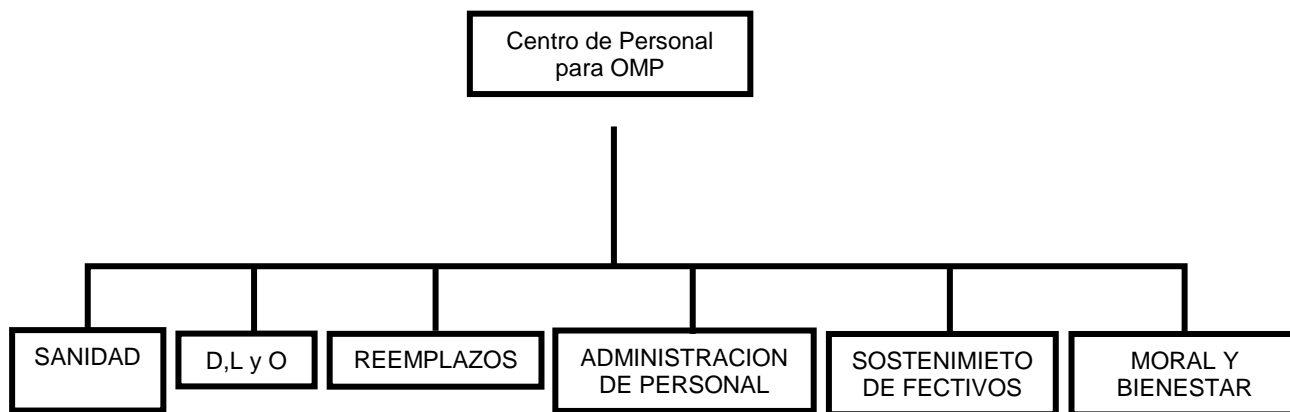
de personal, material y servicios necesarios para satisfacer en cantidad, calidad, momento y lugar adecuados las exigencias de las operaciones.

A partir de esta definición, se comienza a desarrollar la planificación de funciones, estructuración y ciclo logístico del área personal para operaciones de mantenimiento de paz. Estos conceptos, si bien están definidos y desarrollados para tiempo de guerra, no han sido ampliados para su aplicación en operaciones de paz, logrando con el presente capítulo complementar la planificación de los recursos humanos para todo tipo de operaciones.

Para la organización y funcionamiento de los recursos humanos se deben considerar los sistemas y funciones de personal de apoyo donde se prevén los procesos y procedimientos de las tareas a realizar para asegurar el rápido intercambio de información.

En el desarrollo de la planificación de recursos humanos es conveniente mantener como guía los siguientes criterios de trabajo: integridad, individualidad y flexibilidad. La integridad permite que los diferentes niveles de conducción involucrados aúnen esfuerzos produciendo una sinergia positiva y aumentando eficientemente la capacidad del recurso. La individualidad hace referencia al medio humano particular, que se caracteriza por sus propios problemas, cualidades positivas y negativas, diferencias entre uno y otros: cada individuo es particular y diferente a su camarada que se desempeña a su lado. En referencia a la flexibilidad, la estructura no puede ser rígida, sino que debe adaptarse al medio geográfico, a los comandos y fuerzas intervinientes y a todo factor externo que pueda influenciar en el normal desarrollo de las actividades del personal.

El objeto del área personal es contribuir al sostenimiento de la máxima eficiencia operativa desde la órbita de los recursos humanos. Para cumplir con esta finalidad se agrupan las actividades en funciones esenciales de personal, que darán origen a sistemas particulares para la aplicación en Operaciones de Mantenimiento de Paz. Estos sistemas son: Sostenimiento de Efectivos, Reemplazos, Administración de Personal, Disciplina, Ley y Orden (D,L y O), Sostenimiento de la Moral y Sanidad. Para el desarrollo de este conjunto de funciones y mantener el criterio de integridad se debe orientar hacia una estructuración con un órgano Centro de Personal de Operaciones de Mantenimiento de Paz (OMP) que centralice la conducción de las diferentes actividades y un departamento por cada sistema de personal orientado a la planificación, programación y control de cada una de las tareas. A continuación se detalla el organigrama a emplear:



Cuadro 1. Estructura del Sistema de Personal para OMP

Fuente: elaboración propia.

### **Características de los Diferentes Sistemas de Personal**

A continuación se desarrolla cada una de los sistemas de personal enunciados.

#### Sistema Sanidad

Es la función logística del área personal que consiste en atender a la conservación y mejora del estado de eficacia física y mental del potencial humano militar desplegado en los contingentes, empleando las técnicas médicas.

La sanidad no solamente atiende a la conservación de la salud física y mental del personal, sino también a su mejora, ya que el cuerpo humano es susceptible de perfeccionamiento en este sentido, lo que no ocurre con el material.

El sujeto sobre el que actúa la sanidad militar es el potencial humano de una Fuerza, considerado en su conjunto, no individual o particularmente. Esto quiere decir que el objetivo a alcanzar no es, únicamente velar por la salud de cada individuo, sino mantener un elevado índice de eficacia sanitaria en el conjunto considerado como un todo. De aquí que en las decisiones sobre problemas sanitarios debe darse prioridad a los intereses del conjunto sobre los intereses individuales aislados.

Las funciones sanitarias a considerar son las siguientes:

- Medicina Preventiva
- Profilaxis
- Selección sanitaria



- Educación sanitaria
- Investigación
- Información sanitaria, y
- Rehabilitación (Evacuación – Hospitalización – Recuperación).

La selección sanitaria tiene por objetivo asegurar que el personal militar posea las condiciones físicas y mentales adecuadas a la actividad indicada que debe cada uno desempeñar. Esta función, trata de conseguir un potencial humano militar de elevado índice de eficacia física. La selección sanitaria constituye un factor determinante en la selección del personal que debe desplegar con un contingente para el cumplimiento de una misión de paz.

La medicina preventiva trata de evitar las enfermedades mediante la aplicación de técnicas preventivas, en especial contra enfermedades contagiosas. Su desarrollo exige la programación previa al despliegue de exámenes médicos, vacunaciones, aislamiento de infecciosos (durante el desarrollo de la campaña) lucha contra roedores e insectos, control de alimentos, ambientación psicológica entre otros. Está íntimamente ligada a la Higiene, la Epidemiología, la Entomología y la Bromatología. Esta función adquiere destacada importancia en caso de operaciones en climas tropicales o zonas insalubres como lo es el caso de la misión de Haití.

La profilaxis puede considerarse como una subfunción derivada de la anterior, constituyendo la parte ejecutiva de ella. Consiste, pues, en la capacitación a casos definidos de las normas de medicina preventiva y el control del proceso preventivo, tanto en su realización como en sus resultados.

La educación sanitaria se refiere a la difusión de conocimientos sobre fundamentos de sanidad entre el personal militar y civil en general que despliega con los contingentes, especialmente con respecto a prestación de primeros auxilios, higiene personal, higiene mental, profilaxis. Esta subfunción está íntimamente ligada con la medicina preventiva y la información sanitaria, y la educación sanitaria constituye un aspecto más del adiestramiento logístico que debe proporcionarse a todo personal militar.

La investigación es la función, de importancia cada vez mayor, que consiste en la aplicación de la investigación médica general a los particulares problemas que plantea la sanidad en las Fuerzas Armadas aplicadas las OMP, especialmente Haití. Los campos de investigación en medicina militar son cada día más amplios y variados, tanto para el descubrimiento de nuevas técnicas sobre problemas clásicos, como para la resolución de nuevos problemas sanitarios que plantean las modernas conquistas científicas de las operaciones modernas. Entre la multitud de temas que

actualmente son objeto de investigación médica militar, debe darse una prioridad al tratamiento psíquico del personal al regreso de la misión para facilitar la inserción del combatiente nuevamente a su medio ambiente natural.

La información sanitaria se refiere a la actividad informativa que el servicio de sanidad debe mantener antes, durante y después de concluida la misión dirigida en dos sentidos: información al planificador sobre la situación sanitaria actual y futura para procesos de planificación, por un lado, y difusión, por otro, de informes dentro del servicio entre diversos órganos del mismo, como auxilio a la investigación y al control (Estadística Sanitaria).

La rehabilitación consiste en la devolución del estado de eficacia física o mental al personal que lo haya perdido a causa de herida o enfermedad. Dentro de la rehabilitación se pueden distinguir tres subfunciones derivadas, a saber: evacuación, hospitalización y recuperación.

La evacuación consiste en el traslado de heridos o enfermos desde el lugar del accidente a los centros de recuperación, a través de sucesivas instalaciones sanitarias y mediante medios de transporte adecuados. La corriente de evacuación sanitaria es de sentido inverso al de la corriente de abastecimientos. Como ambas corrientes están impulsadas por el mismo elemento funcional – el transporte –, se deben evitar los problemas de prioridad que deben ser resueltos por el planificador estableciendo criterios y políticas, teniendo en cuenta los aspectos morales y operativos que tales problemas encierran. De la política de evacuación fijada dependerá la determinación de necesidades de personal, material y abastecimientos sanitarios que se requieran en cada OMP.

La hospitalización es la función que consiste en la inclusión en centros de rehabilitación (hospitales) del personal dado de baja en sus actividades y evacuado de las unidades operativas. Para el cumplimiento de esta misión es preciso prever el número y capacidad de las instalaciones necesarias, es decir, camas, instalaciones sanitarias, etc. Todo esto es función del cálculo de bajas brutas probables que deben ser objeto de estudio en la fase de planificación.

Finalmente la recuperación, que consiste en el retorno del personal dado de baja al estado de actividad.

### Sistema Disciplina, Ley y Orden

La ley es la regla obligatoria establecida por la autoridad. En el caso de OMP, los integrantes del contingente deben adoptar y cumplir las leyes establecidas por la ONU como miembros integrantes de los cascos azules.

Asimismo, deben cumplir con los derechos y obligaciones como integrante de las Fuerzas Armadas y mantener las relaciones que correspondan con la comunidad en virtud de su condición de militar.

La ley permite el logro y mantenimiento de la disciplina, el orden, y la convivencia de diferentes contingentes de una gran diversidad cultural en un mismo territorio.

La finalidad es asegurar la preservación del respeto a la autoridad y el cumplimiento de lo establecido por la ONU, leyes, reglamentos, directivas y órdenes, desarrollando hábitos y actitudes conducentes a la obediencia, contribuyendo de esta forma a la eficiencia de las tropas en las operaciones de paz.

Se deben desarrollar medidas preventivas para evitar causas potenciales o existentes de violación a la ley, lo cual se alcanza con una conducción adecuada, con un efectivo y continuo programa de información, adecuada coordinación con militares de otros países, civiles y organizaciones no gubernamentales.

Las medidas correctivas deberán emplearse para mantener la disciplina en aquellos casos que las medidas preventivas hayan fallado.

Se debe desarrollar un tablero de control con indicadores que permitan monitorear el estado de disciplina existente en el contingente. Los indicadores a utilizar son los siguientes:

- Cantidad y gravedad de las faltas
- Cantidad de pérdida por negligencias
- Descuido en el vestuario
- Falta de cuidado y aseo personal
- Reacciones inadecuadas

### Sistema de Reemplazos

Debería estar integrado por personal instruido y capacitado para desarrollar en forma competente operaciones dentro del marco de ONU y poder ocupar una vacante producida en un rol de combate. Esta función no está contemplada en la actualidad y no existe previsión de reemplazos de personal desplegado en contingentes en misiones de paz. Solo se realizan las rotaciones semestrales de contingentes completos.

Este régimen orgánico no debe tener un carácter rígido, ya que existen factores que pueden influirlo como la distancia, el medio ambiente donde se desarrolla la operación, la convivencia con otras culturas y el alejamiento de los familiares, entre otros.

El criterio a utilizar consiste en que el desplazamiento de los reemplazos hasta los lugares de asignación se realice en forma directa, a efectos de reducir la densidad de tropas y la magnitud de las operaciones de apoyo necesarias.

Los factores que se consideran que pueden afectar la planificación del sistema de reemplazos son los siguientes: el ambiente operacional, magnitud, composición, organización y dispersión de las fuerzas, medios de transporte disponibles de personal y disponibilidad de reemplazos según la organización establecida.

### Sistema de Administración de Personal

El presente sistema consiste en organizar y emplear debidamente los recursos humanos disponibles para la OMP (militares y civiles y organizaciones no gubernamentales), buscando un adecuado equilibrio entre sus capacidades para el desempeño en las operaciones. No debe descuidar obtener y controlar el equilibrio de fuerzas operativas y logísticas que permitan la consecución de los objetivos de manera efectiva.

Las tareas que abarca son las siguientes: el planeamiento, organización, dirección y empleo del personal. La finalidad es lograr la máxima eficiencia en el desempeño del personal tanto propio y/o civiles de la zona mediante la correcta utilización de las cualidades y habilidades de cada uno, realizando una distribución homogénea de tareas y puestos.

Los criterios que deben regir la administración de personal son:

- Designar el individuo calificado para el puesto o cargo a ocupar
- Estimular su rendimiento
- Utilizar al individuo en tareas esenciales
- Contribuir al incremento de la capacitación del personal
- Facilitar el desarrollo profesional y beneficio de la experiencia

### Sistema de Sostenimiento de Efectivos

Es el sistema que permite reunir la información para conocer las necesidades de personal y poder mantener la capacidad operacional de los elementos del contingente desplegado. Es decir que brinda lo que necesita el personal para su manutención.

Los factores considerados son: efectivos, apreciación de bajas y los procedimientos de personal para el manejo de datos que permitan la ubicación / desplazamiento de efectivos; por lo cual su finalidad es realizar las apreciaciones pertinentes para sostener los efectivos asignados a la misión y los necesarios para brindar el apoyo a esta.

### Sistema Moral y Bienestar

Se define la moral como una disposición de ánimo de un individuo o de un conjunto de individuos que predispone al hombre o a un contingente para cumplir su tarea con el máximo de eficiencia.

Es una condición que existe en relación a un juego particular de circunstancias que varían permanentemente, por lo que la moral nunca permanece inmutable. Siempre se halla en un estado que puede mejorar o empeorar.

Una adecuada conducción del hombre, la instrucción correcta, el mantenimiento de la disciplina, el bienestar del individuo para la realización de las tareas, la confianza mutua y la camaradería entre todos los integrantes de una organización son factores que afectan positivamente al contingente desplegado en una misión.

Asimismo, los factores que cimientan el sostenimiento de la moral en una OMP son: don de mando y espíritu de cuerpo.

Para garantizar la efectividad en las tareas se confecciona tableros de control y comprobaciones con visitas e inspecciones de los contingentes sobre los siguientes aspectos: alimentación adecuada, sostenimiento de la salud, instalaciones de recreación, condiciones de los alojamientos, instalaciones religiosas.

Estos instrumentos permiten realizar análisis de estadísticas e informes de zonas y de contingentes desplegados, actividades que permiten la aplicación del criterio de mejora continua. La moral requiere un estudio completo de todos los factores que afectan a las tropas en operaciones y los indicadores sirven para dirigir y enfocar la atención hacia aquellos aspectos relevantes y a ser considerados en particular

Se debe mantener como objetivo prioritario planificar las acciones necesarias tendientes a alcanzar el grado óptimo de aptitud moral en el personal, en los momentos culminantes de la OMP.

## **Ciclo Logístico de Personal**

El elemento funcional personal tiene como función básica proveer de efectivos humanos en cantidad suficiente y adecuada calidad a las fuerzas operacionales que desempeñan OMP.

Al considerar el personal como un medio logístico que es preciso proporcionar a las fuerzas de despliegue, este estará sujeto a las tres fases del ciclo logístico. En consecuencia, se analizará la determinación de necesidades de personal, su obtención y su distribución considerando estas actividades como esencialmente logísticas.

El personal que integra las Fuerzas Armadas se encuentra clasificado en muy diversos tipos, clases y categorías en razón a la función que cada individuo desempeña, a su colocación en la jerarquía de mando y a su situación dentro de la organización militar.

### **Determinación de Necesidades**

Cada unidad operativa efectúa su propia determinación de necesidades de personal, teniendo que estar en concordancia con la política prevista por cada fuerza y ser sensiblemente equivalente a la parte de los recursos de potencial humano que el Estado le haya asignado. De otra forma se producirá un caso de impracticabilidad logística que habría de resolverse bien modificando las misiones de mantenimiento de paz y las fuerzas afectadas, o bien incrementando los recursos humanos asignados.

La determinación de necesidades de personal debe efectuarse normalmente en sentido ascendente (de los bajos a los altos escalones de mando) y totalizando por el sistema de integración.

El método más conveniente para determinar necesidades de personal en una unidad, es el de definición de plantillas que consiste en la asignación, dentro de cada unidad operativa u orgánica (contingente), del personal preciso en número, categoría y especialidad para desempeñar cada una de las funciones que exige el cumplimiento de la misión específica de tal unidad de paz.

Para fijar la plantilla de una unidad básica militar, el primer paso, indispensable, es definir su misión específica, estructurar su organización y fijar las diversas funciones individuales que será preciso desarrollar para cumplir la misión dentro de la organización prevista.

Una vez definidas y relacionadas las funciones individuales orgánicamente estructuradas se va asignando a cada función el tipo de individuo que ha de desarrollarla, comenzando, normalmente, por las funciones de dirección o mando, siguiendo por las de control y conducción para terminar en las ejecutivas en sus diversos escalones.

Los criterios a utilizar en la elaboración de las plantillas para obtener una mayor efectividad son los siguientes: en la asignación de personal entre dos escalones de mando sucesivos, la proporción no debe bajar de uno a tres ni sobrepasar de uno a siete; huir de toda tendencia a la inflación o minimización de personal en plantilla buscando el equilibrio porque es tan perjudicial verse obligado a soportar un exceso de personal que provocaría la ociosidad de los excedentes, como verse agobiado por una escasez que redundaría en dejar ciertas funciones desatendidas; y al asignar un individuo para una función es preciso tener en cuenta, entre otros, los siguientes requisitos:

- a. Capacidad técnica o profesional (Aptitud).
- b. Jerarquía (mando).
- c. Volumen de trabajo (Ocupación).
- d. Rendimiento hacia el objetivo (Coordinación).

Finalmente, es preciso observar que toda modificación orgánica que se introduce en una unidad operativa de paz provoca automáticamente una alteración en la plantilla de personal, lo cual unido al hecho de que en última instancia es la *experiencia* el factor más importante para definir la perfecta adecuación de una plantilla a la misión de la unidad, lleva a concluir que las plantillas no pueden ser contempladas como algo rígido e inamovible sino que, dentro de límites prudenciales, deben estar sujetas a flexibles variaciones, por supuesto siempre justificadas.

La determinación de necesidades de personal efectuada de modo esquemático corresponde como toda determinación de necesidades, al mando y no al servicio de personal, cuya responsabilidad se centra en el desarrollo de las otras fases del ciclo: obtención y distribución.

### La Obtención de Personal

La obtención de personal militar y civil para el desarrollo de OMP se realiza a través de las funciones de desarrollo de reclutamiento e instrucción. El reclutamiento consiste en fijar los cupos de personal de cada reemplazo que han de quedar sometidos para cada OMP con el fin de obtener el personal de tropa, y por otra parte, para la obtención de personal profesional voluntario estableciendo las convocatorias de ingreso en las distintas especialidades. El reclutamiento consiste en la acción ejecutiva de acopiar el personal que ha de satisfacer las necesidades de medios humanos definidos por el mando.

Esencialmente estas necesidades de personal pueden clasificarse en tres tipos:

- Personal de mando y conducción que integra la categoría de oficiales en sus diversos grados.

- Personal técnico – mantenimiento de nivel intermedio, con mando y responsabilidad delegados, que constituye la categoría de Suboficiales.

- Personal especializado –técnico utilizado para actividades concretas y limitadas actuando siempre bajo control directo, que constituye la categoría de personal civil de las Fuerzas o contratados.

El sistema de reclutamiento en una primera instancia es voluntario y en una segunda etapa es forzoso a fin de completar las diferentes vacantes y especialidades necesarias para poder desarrollar la misión. Obviamente, la primera es mucho más eficiente que la segunda por contar con el interés y entusiasmo personal de los recursos humanos para el cumplimiento de la tarea.

Mediante el reclutamiento se consigue el acopio de la materia prima la cual ha de ser transformada en elemento útil para el servicio de la misión de paz, mediante la función de desarrollo: la instrucción. La tarea de instrucción se centraliza en el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ).

Esta función consiste en preparar y capacitar al personal asignado en apresto a desplegar para desempeñarse en una misión de la ONU. No es una cuestión de enviar tropas con cascos azules, es necesario internalizar al personal desde una óptica diferente, que tenga una actitud diferente hacia la misión. El personal que había sido entrenado para la guerra, ahora debe evitarla más allá de contar con la capacidad de disuasión necesaria de acuerdo a la situación. El entrenamiento tradicional debe ser complementado con el desarrollo de lo que se llama aptitudes ONU y la habilidad de interoperar en el nivel de procedimiento en un ambiente multinacional.

La instrucción debe comprenderse como el concepto logístico de preparación militar, técnica y moral del personal para desempeñar OMP.

### Distribución del Personal

Esta tercera fase del ciclo logístico del personal tiene por objeto hacer llegar el personal profesional y militarmente instruido a los contingentes desplegados para ocupar los puestos donde sea necesario. Esta es la fase logísticamente más delicada.

Para llevar a cabo esta función básica distributiva es preciso considerar dos tipos de funciones de desarrollo: funciones orgánicas y funciones operativas.



Las funciones orgánicas pueden concretarse en los tres siguientes:

- Clasificación del Personal.
- Asignación de puestos.
- Administración del personal.

Las funciones distributivas de personal de carácter operativo son fundamentalmente las siguientes:

- Reposición de Bajas.
- Rotación del Personal.

*La clasificación del personal:* la función previa a la distribución del personal es su clasificación por aptitudes y cualidades. La primera clasificación es en orden a las aptitudes más idóneas de cada uno para las funciones que se prevé han de desarrollar en la misión. En este aspecto el problema principal que se presenta es el del grado de especialización que conviene adoptar en la clasificación por aptitudes. La norma general debe ser intensificar los grados de especialización en los individuos de categorías inferiores (mayores necesidades técnicas) y reducirlas en las de superior categoría (mayor conocimiento generalizado de las diferentes tareas). El segundo tipo de clasificación, que tiene lugar dentro ya de los grupos formados en la anterior, es la relativa a la calidad del personal, y ha de basarse en la valoración del personal durante la instrucción. Esta clasificación por cualidades es logísticamente interesante para poder llevar a cabo la distribución de personal de tal forma que el personal de calidad superior puede ser destinado a puestos de mayor responsabilidad y el de calidad inferior sea asignado a funciones mecánicas, o, en su caso, ser eliminado.

*La asignación de puestos:* Se trata de colocar a cada individuo en el puesto donde su rendimiento, dadas sus cualidades de aptitud y calidad, sea mayor. Es esta una función de raíz eminentemente orgánica pero logística en su ejecución. La parte orgánica se centra en la necesidad de definir las características funcionales de cada puesto o actividad, señalando las condiciones humanas, profesionales, físicas, intelectuales, morales, etc., que cada actividad exija, mientras que el aspecto logístico se refiere a *seleccionar al individuo que debe ser asignado a desarrollar tal actividad*.

Los factores más importantes que definen los condicionamientos de la asignación de puestos en la logística del personal son:

- La necesidad de contar siempre que sea posible con la voluntad de los individuos para obtener el máximo rendimiento.
- La natural evolución física, mental e intelectual de cada individuo a lo largo del tiempo en la misión.

- El conjunto de aspiraciones, motivaciones, servidumbres, obligaciones familiares, etc., de cada individuo al momento de llevarse a cabo la misión de paz.

- La capacidad de adaptación de cada individuo a la misión y a la tarea determinada y el mantenimiento del interés por ella a lo largo del tiempo.

En principio, la primera condición a considerar, aparte de los factores determinantes de aptitud y calidad, para asignar un individuo a un puesto, es su *propia voluntariedad*. Hay que tender a que, siempre que sea posible, la voluntad del asignado sea favorable a la ocupación del puesto dado que toda asignación forzosa, si no es aceptada por superiores exigencias, estará siempre sujeta a un gran riesgo de ineficacia.

*La administración del personal* consiste en la regulación orgánica de la vida militar, social y profesional del personal durante el desarrollo de OMP tanto en su aspecto individual como colectivo. Las actividades que integran el desarrollo de esta extensa función son, entre otras, las siguientes:

- En cuanto a la regulación de la vida militar: fijación de funciones, turnos de operaciones y su reglamentación; volumen de personal en cada tarea y /o función; sistemas de recompensa y reconocimientos.

- En cuanto a la regulación de la vida social: retribuciones; atenciones al personal (alojamientos, transportes, etc.); bienestar del personal; incentivos.

- En cuanto a la regulación de la vida profesional: cursos de especialización; cursos de información; adaptación a nuevas técnicas; difusión de información militar profesional.

El conjunto de todas estas actividades, que evidentemente se entrelazan unas con otras, constituye la trama de la política de personal para OMP, la cual ha de ser dirigida por los órganos superiores de la estructura orgánica de las Fuerzas Armadas. En este campo *los órganos logísticos han de trabajar en estrecho contacto con los orgánicos y operativos* en los diversos niveles de mando para la planificación, programación y desarrollo de una política de personal eficaz.

La reposición de bajas, función que está íntimamente ligada al concepto de reservas de personal, supone una previsión numérica que debe efectuarse al mismo tiempo que la determinación de necesidades, y una provisión técnica basada en el transporte de personal; ya que toda reposición de bajas en tiempo de misión presenta, normalmente, carácter de urgencia.

La rotación de personal en los contingentes tiene la particularidad de ser completa, quedando solamente personal técnico específico que realiza la rotación en forma diferenciada para permitir que la tarea asignada se continúe cumpliendo con los criterios de efectividad solicitados por la

ONU. Ejemplo de estos puestos son los que ocupan niveles de directores y funciones específicas como los pilotos de helicópteros.

Es decir que la rotación no tiene por qué afectar la totalidad de una dotación, sino que lo normal es que afecte a parte de ella, desfasando los relevos.

La clave de esta función ha de basarse en una *programación de relevos* de dotación de unidades operativas por *períodos de tiempo experimentalmente* determinados en cada caso.

### **Organización del Personal**

Para hacer posible el desarrollo coordinado de todas las funciones es preciso contar con un Órgano director capaz de enfrentarse con todos los problemas logísticos derivados de dichas funciones, resolviéndolos de acuerdo con la política de personal que fije el mando. Dicho órgano director es el Centro de Personal (CdP) para OMP, cuyos órganos subordinados, de carácter ejecutivo, han de tomar a su cargo cada una de las funciones apuntadas.

La misión del órgano director será la de coordinar la acción de los órganos que tomen a su cargo las mencionadas funciones de desarrollo con el fin principal de satisfacer las necesidades de personal, atendiéndose a la política personal que este se haya trazado.

Así, pues, esquematizando al máximo el proceso general de la logística de personal, se podrían establecerse las siguientes fases principales:

- El CdP y su Estado Mayor determina las necesidades de personal de todas las clases, tipos y categorías, mediante la fijación de tablas de dotación y teniendo en cuenta las necesidades marginales (cursos, comisiones, situaciones transitorias, bajas naturales, etc.).

- El CdP, igualmente, define una política de personal, señalando los principios básicos que han de regular la vida militar, profesional y social de los diversos integrantes de los contingentes: oficiales, suboficiales, personal civil integrado o personal civil contratado.

- Las funciones de personal, basándose en las directrices anteriores planifica y programa el desarrollo de las funciones técnicas ya señaladas, dando normas a sus órganos subordinados.

- Los órganos ejecutivos dependientes del sistema de personal, de acuerdo con las normas recibidas, proceden a la ejecución de dichas funciones.

Resulta evidente que para poder llevar a cabo este proceso se requiere, por parte de quienes han de participar en él, tanto en su aspecto de dirección como en el de ejecución, estar en posesión de una

técnica adecuada a la función que deben desarrollar. Actualmente, ésta técnica del personal, no existe como realidad científica dentro de las organizaciones militares ni tampoco existe un cuerpo especializado en ella.

Este indudable fallo en la logística de personal de las actuales organizaciones militares tiende a resolverse hoy día mediante la creación de doctrinas sobre el manejo del personal, basados en las ciencias sociales y en especial en el management, la sociología aplicada y las relaciones humanas entre otras. Esta es la causa por la cual se observa un creciente interés de las fuerzas armadas de mayor avanzada organizacional (como ejemplo Estados Unidos y Brasil) en difundir entre sus oficiales estas nuevas técnicas.

## **PLANIFICACION DEL AREA MATERIAL. CICLO LOGISTICO DEL MATERIAL Y SUS FUNCIONES BASICAS**

### **Ciclo Logístico del Material**

El ciclo logístico operativo para la planificación de material es similar al ciclo de planificación de recursos humanos, en el que se identifican tres fases: la determinación de necesidades, la obtención y la distribución. A continuación se desarrolla cada una de las fases.

#### **Determinación de Necesidades**

La determinación de necesidades consiste en saber cuáles van a ser los materiales que va a necesitar una fuerza o unidad para llevar a cabo la operación de paz planificada.

Para el cumplimiento de una misión se asigna una fuerza operativa y al mismo tiempo se debe asignar a esta fuerza medios de apoyo, ya que la fuerza para poder operar tiene que consumir medios materiales (abastecimiento, combustible, víveres) y servicios (mantenimiento, infraestructura, transporte). Estos medios de material y servicios que la fuerza va a necesitar a lo largo de las operaciones son a los que se refiere la determinación de necesidades, en el Ciclo Logístico Operativo para materiales.

Esta fase es funcionalmente la más importante del ciclo, porque gobierna a las otras dos y, en consecuencia, de ella depende en gran medida, el acierto o desacierto en la resolución de cualquier problema operativo logístico de material. Al ser una función de cálculo de valoración y de

apreciación, entra en el ámbito del planeamiento; y todo planeamiento logístico está basado en una determinación de necesidades (DdN).

Toda DdN en el nivel operativo tiene por finalidad la satisfacción de las exigencias de medios logísticos que plantea una acción operativa. Cualquier tipo de acción operativa de paz, sin mediar cual sea su carácter, su volumen o sus objetivos, siempre responderá a una misión dentro de una situación y será realizada por una Fuerza Militar.

Los datos iniciales, fundamentales e imprescindibles para formular necesidades son los siguientes:

- Entidad de la fuerza de paz que sufrirá las necesidades.
- Misión de dicha fuerza.
- Situación en que debe cumplirse la misión.

La relación misión - situación – fuerza da lugar a la formulación de un Plan de Operaciones con arreglo al cual se desarrollará la acción, y en definitiva es el Plan de Operaciones de OMP el punto de arranque para la DdN en el nivel operativo.

Por otra parte, toda DdN ha de estar referida a la posibilidad de su satisfacción, que viene dada siempre, por el volumen de recursos o disponibilidades existentes al alcance de la fuerza. Estos recursos o disponibilidades logísticas constituyen el segundo punto de apoyo de la DdN

Así se produce uno de los casos más claros de aplicación del principio de interdependencia entre la logística, la estrategia y la táctica; pues de la comparación entre la DdN exigidas y el plan para el cumplimiento de OMP se deducirá si tales planes son realizables logísticamente. Es decir, si son practicables o no lo son, en cuyo caso habrá que modificarlos o desecharlos.

Se observa cómo la logística de material, precisamente a través de la DdN, pone limitaciones a la estrategia y a la táctica, colocándolas en el plano de la realidad objetiva.

En resumen, se afirma que la DdN se extrae del Plan de OMP como instrumento de relación entre fuerza- misión- situación por un lado, y del volumen de recursos o disponibilidades, por otro.

Por lo cual, el que tiene la responsabilidad de llevar a cabo el plan, debe tener la prerrogativa de definir las necesidades que este plan exige, pues de lo contrario se vulneraría el principio orgánico de adecuación de medios a misiones.

Es decir que el cálculo y la decisión de la DdN recaen directamente sobre el Estado Mayor y el Jefe de la planificación de OMP respectivamente. El primero asesorando, y el segundo aplicando su voluntad con su aprobación, ratificación y/o determinación.

Una vez formulada la determinación de necesidades pueden ponerse en marcha las otras dos fases del ciclo: la obtención, primero, y la distribución, después. Dado que nada debe ser obtenido si antes no ha sido determinado como necesario por el planificador, se llega a la conclusión de que la DdN gobierna la segunda fase del ciclo: la obtención, y como por otra parte, resulta axiomático que solamente puede distribuirse lo que haya sido previamente obtenido, resulta que la distribución está regulada por la obtención. De esta manera se justifica el por qué es la fase más importante del ciclo logístico del material y a su vez gobierna a las otras dos fases.

### Obtención de Materiales

La obtención es la segunda de las fases del ciclo logístico de material y está situada entre la demanda de necesidades y la distribución, constituyendo un puente entre ellas.

Desde el punto de vista funcional, la obtención se define como la transformación de la determinación de necesidades en medios materiales logísticos reales que las satisfagan mediante su posterior distribución a la fuerza de paz de empleo.

El principio sobre el que se debe basar la obtención es: *nada debe obtenerse si previamente no ha sido definido como necesario por el planificador.*

La vulneración de este sencillo y elemental principio de la logística operativa de material provoca a veces desajustes en el proceso del ciclo logístico con desfavorables consecuencias sobre la economía del esfuerzo, ya que al obtener medios cuya necesidad no es patente, se dilapidan recursos, normalmente limitados, dificultando la obtención de otros medios justamente necesarios. La fuente de la obtención de materiales viene representada por los recursos materiales puestos a disposición del planificador que ha efectuado la determinación de necesidades.

El volumen de los recursos, sean del tipo que sean, es lo que fija el límite a la obtención, y por ello, determina la practicabilidad logística de los planes operativos.

Desde un punto de vista operacional pueden distinguirse dos categorías de recursos: reales y potenciales.

Son recursos reales aquellos que efectivamente se encuentran a disposición de una OMP, y potenciales aquellos otros que puede recibir de otros sectores de la fuerza. Los primeros deben estar claramente definidos, mientras que los segundos son solamente estimados.

Para que pueda llevarse a efecto la transformación de necesidades en medios logísticos que las satisfagan, y tratándose de medios materiales, es preciso desarrollar tres tipos de actividades complementarias entre sí, pero de diferente carácter:

- Actividades técnico - industriales
- Actividades financieras.
- Actividades orgánicas.

Las *actividades industriales* son las correspondientes a la producción física de medios (fabricación, manufactura, controles de calidad, etc.). Este tipo de actividades caen fuera del campo de la logística operativa.

Las *actividades financieras*, cuyo elemento de acción es el dinero, son las correspondientes a la adquisición de medios y tienen su campo de realización en los niveles superiores de la organización militar.

Las *actividades orgánicas* son las que sirven de control y dirección a las otras dos y en ellas se centra la atención del proceso logístico operativo.

Esta actividad se desarrolla a través de un ente orgánico que toma a su cargo el proceso de las actividades orgánicas de la obtención, y viene representado por los servicios. Es decir que la responsabilidad de la obtención de medios materiales logísticos para satisfacer necesidades previstas por el planificador, recae íntegramente en los servicios.

Para conseguir el máximo rendimiento y la mayor eficacia en la obtención de medios logísticos materiales, es preciso desarrollar los siguientes factores o actividades orgánicas:

- Formulación de Especificaciones.
- Normalización.
- Catalogación.
- Adquisición.
- Inspección de costas.
- Fijación de prioridades.
- Acondicionamiento.
- Acumulación.

Las características más destacadas son las siguientes:

Las especificaciones son los datos, tanto dimensionales como de calidad, que fijan las características físicas de los materiales y artículos. En la planificación de las OMP se fijará las condiciones operativas que han de cumplir los medios materiales necesarios, las cuales han de ser transformadas en especificaciones por los servicios técnicos correspondientes.

La normalización o estandarización es la reglamentación, ordenación y unificación de fenómenos y objetos. En la práctica normalizar es fijar las normas estándar que definen un producto.

En logística la normalización tiende a la adopción de un mismo artículo para un mismo fin dentro de las Fuerzas Armadas.

La catalogación consiste en la descripción, clasificación, nominación y numeración de cada artículo, o sea, que cada artículo tenga un solo nombre, un solo número y una sola descripción. Es la base de la identificación de los artículos y facilita enormemente su adquisición.

La adquisición consiste en el sistema de obtención a través de compras mediante técnicas comerciales.

La inspección de costos constituye el medio técnico - orgánico para relacionar la obtención con los recursos.

La fijación de prioridades, cuando se hace necesario, es la función más delicada de la obtención. Consiste en determinar qué materiales o artículos deben tener preferencia en su obtención. La necesidad de establecer prioridades se produce como consecuencia de una escasez de recursos o de tiempo y muchas veces se encuentra relacionado con la capacidad de traslado de los medios hasta las lejanas zonas de misiones de paz.

El acondicionamiento se relaciona con el tratamiento que deben recibir los artículos obtenidos para su mejor conservación durante el tiempo anterior a su utilización, durante el traslado (si es en barco puede llegar a ser hasta más de un año) y en el mismo lugar de despliegue de la OMP.

La acumulación consiste en el acopio de los artículos obtenidos para regular su posterior distribución.

Al realizar la cuantificación de las necesidades a adquirir se debe considerar los siguientes criterios:

- los medios de uso: incluyen los materiales que están operando y los que están en mantenimiento/repación.
- los medios en ruta: son los materiales que se encuentran en la fase de distribución, en camino hacia la zona de misión de paz. Se incluyen las mermas que son los materiales que se pierden en el traslado.
- las reservas: es un concepto de previsión de necesidades de gran importancia operativa.

Todos estos criterios permiten constituir el porcentaje añadido a la determinación de necesidades para cumplir con el apoyo logístico a las operaciones en zonas tan lejanas y aisladas donde se encuentran emplazadas las misiones de paz.

Asimismo, se debe considerar el plazo de obtención y el tiempo de traslado de los materiales para cumplimentar con el requisito de oportunidad, y poder realizar un control efectivo de las OMP.



## La Distribución de los Materiales

La tercera y última fase del ciclo logístico es la distribución, que puede definirse como la acción ejecutiva de hacer llegar oportuna y eficazmente al contingente desplegado (Chipre o Haití), los medios logísticos materiales fijados por la determinación de necesidades y conseguidos mediante la *obtención*.

Es la fase ejecutiva y operativa del ciclo logístico, hasta que no se produce la distribución no quedan satisfechas las necesidades. De nada serviría haber desarrollado perfectamente las fases anteriores si falta esta tercera, que es la que verdaderamente resuelve el problema logístico operativo.

En esta fase se produce la interrelación directa entre el planificador de los materiales (que determina las necesidades a cubrir) y la unidad desplegada (usuario) que va a ser la receptora del producto de toda la planificación. Es indispensable que entre las dos partes exista una *comunicación fluida y clara* para que el órgano receptor reciba del órgano generador los productos que necesita en calidad, cantidad, lugar y oportunidad adecuada.

La distribución puede considerarse dividida en tres etapas sucesivas: acumulación, transporte y entrega.

La primera fase de la distribución es la última de la obtención y actúa de nexo entre ambas. La acumulación actúa como elemento regulador de la corriente logística, manteniendo un ritmo apropiado en la distribución y auxilia a la obtención cuando no se ha previsto reserva logística. La acumulación representa el índice de la energía logística existente en la misión en un momento determinado, energía de la que depende la capacidad operativa de la Fuerza que se apoya en dicha unidad.

El transporte constituye la fase ejecutiva y dinámica de la distribución y consiste en el traslado de los medios materiales logísticos obtenidos desde los centros de obtención a los de acumulación (terminales de salida: El Palomar) y de éstos a los centros de consumo en las misiones desplegadas.

El transporte es el alma de la distribución y de su acertado desarrollo depende del éxito o fracaso de la tercera fase del ciclo logístico. Todo el carácter dinámico, operativo y resolutivo que tiene la distribución lo adquiere, precisamente, por su íntima vinculación al transporte.

El desarrollo de la función transporte requiere conjuntar factores de *tiempo, espacio y masa*, por un lado, *vías de comunicación, vehículos y prioridades*, por otro, lo que da lugar al planteamiento

de importantes problemas logísticos que deben ser considerados y analizados constantemente por los planificadores.

La entrega es la última fase de la distribución que por lo tanto, constituye el punto final y remate del ciclo logístico operativo de los materiales. Es la transferencia orgánica de medios o prestación directa de servicios entre los órganos de apoyo y la fuerza de paz desplegada. A la entrega por parte del órgano de apoyo, responde la unidad con la recepción.

Por último, se observa que el ciclo logístico que empezó con la determinación de necesidades formulada por la fuerza desplegada, termina con la entrega que se hace a la misma fuerza. *La fuerza es pues, el principio y el fin del ciclo logístico.*

Para que el sistema de distribución funcione con la máxima eficacia ha de gozar de tres características fundamentales:

- Responsabilidad en todos sus órganos.
- Flexibilidad en la coordinación entre ellos.
- Economía del esfuerzo conjunto.

Es decir que cada uno de los órganos integrantes del sistema de distribución debe estar regido por un planificador responsable encajado en una *estructura orgánica conveniente*; que todos estos órganos han de estar coordinados de forma flexible, *capaz de adaptarse* fácilmente a diversas situaciones y que debe *dosificarse el esfuerzo* parcial de cada uno de ellos para que el esfuerzo resultante sea el adecuado.

El desarrollo de la distribución en sus tres mencionadas fases exige un plazo de tiempo cuya magnitud depende, principalmente, del tiempo empleado en el transporte. Se denomina plazo de distribución al lapso que comprende desde el momento en que un pedido es aceptado y se encuentra ya obtenido hasta el momento en que se produce su entrega a la fuerza.

Si se disminuye el plazo de distribución, menor será el volumen de medios logísticos en situación de transporte y, en consecuencia, será menor el esfuerzo de obtención para cubrir las mismas necesidades.

La *rapidez* en la distribución supone, pues, un ahorro en el esfuerzo logístico, sumado a las evidentes ventajas en el orden operativo.

A la suma de los tiempos transcurridos en la obtención y en la distribución se le denomina el plazo del ciclo (Lead time).

Plazo Ciclo = Plazo de obtención + Plazo de distribución  
Deben reducirse

El tiempo que se tarde en desarrollar la primera fase: la DdN no se considera ya que el proceso no comienza hasta que las necesidades hayan sido formuladas.

El plazo del ciclo y sus plazos componentes son valores que tienen gran influencia en el planeamiento logístico e influyen directamente en la efectividad del sistema.

### **Funciones Básicas de la Logística de Material en OMP**

Los elementos funcionales referidos al material son los siguientes:

- Abastecimiento.
- Mantenimiento.
- Transporte.
- Instalaciones.

*Abastecimiento:* La función básica del primero de los elementos funcionales es abastecer. Puede definirse como suministrar los artículos necesarios para equipar, sostener y permitir operar a la fuerza desplegada en misión de paz.

Esta función básica requiere, para su cumplimiento, la concurrencia de las siguientes funciones de desarrollo, a saber: catalogación.- adquisición.- control de Inventario.- almacenamiento.- contabilidad de material.- transporte.- entrega.- eliminación.

Como se observa, estas funciones de desarrollo son, precisamente, las correspondientes a la obtención y distribución del material.

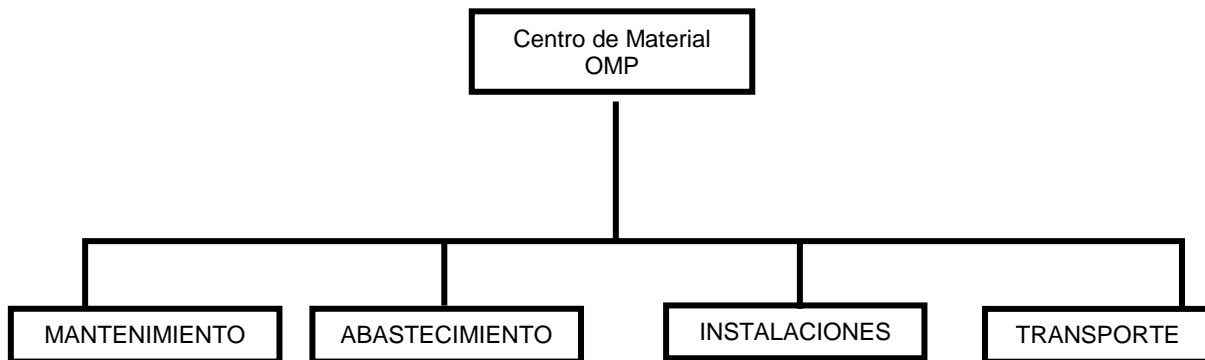
No debe confundirse el concepto de abastecimiento, que corresponde a una función técnica logística, con el aprovisionamiento, que se refiere a una función logística – operativa centrada en la entrega.

*Mantenimiento:* Supone la conservación, cuidado, reparación y recuperación de unidades, sistemas, armas y equipos. Las funciones de desarrollo son, pues, las siguientes: reparación y recuperación.

*Transporte:* La función básica de este importante elemento funcional puede definirse del modo siguiente, trasladar con eficacia de un punto a otro medios logísticos en un plazo dado y en unas condiciones determinadas. Las funciones de desarrollo son: control de tráfico.- discriminación integración.- evaluación.- clasificación.- regulación.

*Instalaciones:* La función básica se define como construir, acondicionar y sostener instalaciones para facilitar el apoyo logístico a las Fuerzas y Servicios. Las funciones de desarrollo son: Construcción.- Acondicionamiento.- Sostentamiento.

Para el desarrollo de la planificación de materiales se presenta el siguiente organigrama:



Cuadro 2. Estructura de las Funciones de Material para OMP

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La logística es la nueva tercera rama del arte militar que ha adquirido en poco tiempo una destacada importancia como ciencia indispensable, tanto para el ejercicio del mando como para la eficaz conducción de las operaciones. La planificación de recursos humanos y de materiales forma parte de esta naciente rama y su aplicación permite aumentar la efectividad en las operaciones de mantenimiento de la paz.

De los estudios, investigaciones y análisis realizados sobre los temas logísticos presentados, que han alcanzado el primer plano en la preocupación intelectual militar en todos los países, se desprenden las siguientes conclusiones.

-La planificación del personal y del material permiten arraigar a la realidad las planificaciones realizadas por la estrategia y la táctica, colocando a la *logística en el mismo nivel*, funcionando como complemento de las mismas e interactuando constantemente para lograr alcanzar las misiones propuestas en forma efectiva.

-En el desarrollo de las operaciones de mantenimiento de paz se deben considerar y planificar las fuerzas operativas, y en forma simultánea es necesario determinar las fuerzas que realizarán el apoyo/sostén logístico. Estas combinaciones de componentes deben estar relacionadas bajo un *criterio de equilibrio de fuerzas* (operativas/logísticas).

-La *planificación adecuada y a conciencia* de los recursos materiales y humanos permite cumplir con los diferentes requisitos solicitados en cantidad, calidad y oportunidad. Los errores que se cometen en la planificación operacional de las misiones de paz son difíciles de subsanar durante la ejecución de la operación por el contingente, pudiendo traer consecuencias negativas por incumplimiento de responsabilidades con la ONU.

-En ambos ciclos logísticos, la primer fase, determinación de necesidades, se inicia y es responsabilidad de los contingentes desplegados; la segunda fase, obtención, es responsabilidad del planificador y la tercera, distribución, comprende una responsabilidad compartida entre ambos. Para que el ciclo se complete y funcione es fundamental que exista entre los intervinientes una *comunicación clara y fluida* a fin de evitar las descoordinaciones y los sobre esfuerzos innecesarios dando paso a la integración de las partes. La conexión de acciones parciales es el

elemento esencial para la eficacia del Esfuerzo Logístico. Por el contrario, la falta de comunicación entre los actores o una deficiencia en la misma repercute directamente sobre efectividad en el cumplimiento de la misión.

-El factor humano tiene influencia preponderante en las operaciones ya que su *idiosincrasia, capacidad y aptitud operativa* permite la mejor aplicación de la capacidad existente de manera eficiente.

-La *integridad, la individualidad y la flexibilidad* son criterios guías a ser considerados en la planificación de recursos humanos porque permiten aunar esfuerzos produciendo una sinergia positiva y aumentando eficientemente la capacidad del recurso; hacen referencia al medio humano particular donde cada individuo es diferente a su camarada que se desempeña a su lado y al mismo tiempo favorecen la adaptación al medio geográfico, a los comandos y fuerzas intervinientes y a todo factor externo que pueda influenciar en el normal desarrollo de las actividades del personal.

-El *desarrollo de tableros de comando* permite monitorear los diferentes sistemas de planificación y mantener actualizada la información real de cada operación de paz, lo que admite realizar un constante feedback basado en las experiencias vividas a fin de lograr una mejora continua entre contingente y contingente que despliega al área de misión.

-El personal destinado a una misión OMP *complementa su entrenamiento* en el CAECOPAZ lo que permite un adecuado desempeño del contingente dentro de la estructura de la ONU caracterizada por desenvolverse en un ambiente multinacional.

-*Los órganos logísticos han de trabajar en estrecho contacto con los orgánicos y operativos* en los diversos niveles de mando para la planificación, programación y desarrollo de una política de personal eficaz en las operaciones de mantenimiento de la paz.

-El órgano que tiene la responsabilidad de llevar a cabo el plan debe tener la prerrogativa de definir las necesidades que este plan exige, pues de lo contrario se vulneraría el principio orgánico de *adecuación de los medios a las misiones*.

-Se debe tener siempre presente que la finalidad de la planificación de recursos -personal y material- es *proporcionar los medios necesarios* para que las fuerzas operativas cumplan con la misión establecida.

La consideración de estos factores enunciados en la planificación de recursos humanos y materiales en el nivel operacional, garantizan la efectividad de las operaciones de mantenimiento de paz cumplimentadas por contingentes argentinos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros, Revistas y Trabajos de Investigación

- Abizaid, Jhon P.; " Lecciones para operaciones de mantenimiento de la paz "; Revista Military Review; Ediciones Iberoamericanas, May-June 1993.
- Baffico, Alberto Juan; " La logística a 30 años de Malvinas"; Revista Visión Conjunta; Buenos Aires; Año 4 N° 6; 2012.
- Bahamondes Cáceres, Víctor; "Resiliencia Logística en el Proceso de Planificación Operacional (PPO)"; Trabajo de Investigación ESGA; Buenos Aires; 2013.
- Baig, Kamran; "Apoyo logístico a las Operaciones de Mantenimiento de Paz de Naciones Unidas: Una Introducción"; Buenos Aires; 2012.
- Buoniconto, Julio Cesar; "Revisión y Actualización de la materia Técnicas Operativas de Naciones Unidas como proceso de preparación y capacitación de las fuerzas"; Estudio de Estado Mayor IESE; Buenos Aires; 2008.
- Campos Dugone Alaciel e Isaac Gustavo; " Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz "; Revista Military Review; Ediciones Iberoamericanas, January-February 2006.
- Medina, José Luis; "La administración de los recursos para la defensa y su relación con los reembolsos de la ONU por la participación de unidades en la Misión de Estabilización de la Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH)"; Tesis IESE; Buenos Aires; 2008.
- San Roman, Vicente; " La logística en la batalla de todos los tiempos"; Revista Visión Conjunta; Buenos Aires; Año 3 N° 5 2011.
- Tejada, Carlos Edgardo; "Apoyo Logístico al Componente Ejército del TO (CETO)"; 2008.
- Thompson, Julián.; " La Savia de la Guerra "; Instituto de Publicaciones Navales.; Buenos Aires; 2000.
- Vega, Jorge Mauro; " Integración logística Regional en el marco del Consejo de Defensa Sudamericano"; Revista Cuadernos de Actualidad en Defensa y Estrategia; Buenos Aires; 2010 N° 5.



## **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.
- Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta. PC 00-01; Revisión 2012.
- Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; Logística – Personal para la Acción Militar Conjunta. PC 10-01; Revisión 2013.
- Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina; Normas y Procedimientos Logísticos para la AMC – Área Personal. PC 24-01; Revisión 2013.

## **Recursos electrónicos.**

- Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto de Operaciones de Paz; Recuperado de; <http://www.caecopaz.mil.ar>.
- Fraga, Rosendo “La limitada capacidad militar de Argentina”- Nueva mayoría; jul 2010v. Recuperado de, [http://www.nuevamayoria.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2434&Itemid=30](http://www.nuevamayoria.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2434&Itemid=30) Consultado 15/03/14 08:30.

## **Leyes y Decretos**

- República Argentina; Ley de Defensa Nacional; Nro. 23.554; sancionada el 13 de abril de 1988, promulgada el 26 de abril de 1988.
- República Argentina. Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas; Nro. 24.948 sancionada el 18 de marzo de 1998, promulgada el 3 de abril de 1998.
- República Argentina; Decreto Nro. 727/06; Reglamentación Ley de Defensa Nacional.
- República Argentina. Decreto 1691/06; Directiva sobre Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.