

**Instituto de Enseñanza Superior del Ejército  
Instituto Universitario Art. 77 – Ley 24.521  
Escuela Superior de Guerra  
“Tte Gr1 Luis María Campos”**

**TRABAJO FINAL DE CURSO - ESTUDIO DE ESTADO MAYOR**

***Título: “Un aporte para la integración de los procesos de apreciación de la situación de la logística de personal y material, bajo la directriz del Proceso de Planificación de Comando (PPC), en el nivel táctico, de acuerdo con la experiencia del Ejército chileno”***

**Que para acceder al título de Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino presenta el Teniente Coronel del Ejército de Chile DON HUGO LO PRESTI ROJAS.**

**Director del TFC: Teniente Coronel (Ejto. de Chile.) DON JUAN P. MATTA DEL RÍO.**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 21 de septiembre de 2012**

**IESE**





**Ejército Argentino**

*“2012 – Año de homenaje al Dr. D. MANUEL BELGRANO”*

**Escuela Superior de Guerra**

**ABSTRACT**

<b>ESTUDIO DE ESTADO MAYOR</b>	<b>AUTOR:</b> TCNL. (Ejto. de Chile) Hugo Lo Presti Rojas
<p><b>TEMA:</b> Un aporte para la integración de los procesos de apreciación de la situación de la logística de personal y material, bajo la directriz del Proceso de Planificación de Comando (PPC), en el nivel táctico, de acuerdo con la experiencia del Ejército chileno.</p>	
<p><b>ABSTRACT:</b> El presente Estudio tiene como finalidad proponer un modelo de apreciación de situación integrando los procesos de apreciación de situación de la logística, como un todo. Lo anterior, guiado por el método de planeamiento que se establece para el PPC (Proceso de Planificación de Comando).</p> <p>Además de ello y como parte del trabajo, se determinará quien deberá asumir el liderazgo durante el desarrollo del proceso de toma de decisiones logístico, para lograr finalmente dar la mejor respuesta en cuanto a la solución logística para el modo de acción seleccionado, durante el desarrollo de la búsqueda de la solución del problema táctico planteado.</p> <p>En este mismo tenor, se deberá establecer cual o cuales podrían ser los contenidos de los párrafos de la apreciación de situación integrada que se propondrá.</p> <p>Para finalmente materializar una propuesta escrita y gráfica respecto del esquema a seguir.</p> <p>Para el presente estudio de estado mayor, se utilizará preferentemente la bibliografía de logística militar de Argentina, Chile, Estados Unidos de N.A. y España.</p>	



**Ejército Argentino**

**“2012 – Año de homenaje al Dr. D. MANUEL BELGRANO”**

**Escuela Superior de Guerra**

## ÍNDICE

<b>Materia</b>	<b>Páginas</b>
Asunto	1
Autoridad que ordena el TFC-EEM	1
Autor	1
Referencias	1
Incentivo del estudio	1
Indicaciones para archivo, conservación y referencias posteriores	1
Lugar y fecha	1-2
1. PROBLEMA	2
Enunciado del problema	2
2. ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA	2
a. Antecedentes	2
1) Desarrollo de la doctrina	2
b. Análisis del problema	5
1) Doctrina logística	6
(a) Antecedentes	6
(b) Análisis de las variables determinadas	8
(c) Subconclusiones	11
2) Organización de un Estado Mayor	12
(a) Respecto de la doctrina	12
(b) Respecto de la organización funcional	15
(c) Subconclusiones	16
3) Proceso de Planificación Militar y Proceso de Planificación de Comando	16
(a) Respecto de la estructura del proceso de planificación militar (Ejército chileno)	16
(b) Respecto de la estructura del proceso de planificación de comando (Ejército argentino)	19
(c) Subconclusiones	20
(d) Respecto de los aportes al PPM y PPC por parte de los	20

<b>Materia</b>	<b>Páginas</b>
asesores logísticos	
(e) Subconclusiones	31
3.CONCLUSIONES Y PROPOSICIÓN DEL MODELO DE APRECIACIÓN DE SITUACIÓN DE APOYO LOGÍSTICO EN EL MARCO DEL PPC	32
a. Conclusiones	32
b. Proposiciones	33
<b>Anexos</b>	
AUTENTICACIÓN	34
ANEXO N.º 1 “Propuesta gráfica de apreciación de situación integrada”	35-37
ANEXO N.º 2: “Proposición de apreciación de situación integrada y su concurrencia al PPC”	38-51
ANEXO N.º 3: “Esquema de la apreciación de situación de logística doctrina chilena”	52-53
ANEXO N.º 4: “Glosario de abreviaturas”	54-56
4. BIBLIOGRAFÍA	57



**Ejército Argentino**

**“2012 – Año de homenaje al Dr. D. MANUEL BELGRANO”**

**Escuela Superior de Guerra**

## **ESTUDIO DE ESTADO MAYOR**

**ASUNTO:** Un aporte para la integración de los procesos de apreciación de la situación de la logística de personal y material, bajo la directriz del Proceso de Planificación de Comando (PPC), en el nivel táctico, de acuerdo con la experiencia del Ejército chileno.

**ORDENADO POR:** Sr. director de la Escuela Superior de Guerra “Tte. Grl. Luis María Campos”

**ELABORADO POR:** Teniente Coronel (Ejto. de Chile) Hugo Lo Presti Rojas

### **REFERENCIAS**

- Directiva del director del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército N.º 01/SA/01/06 (Normas para la elaboración de los trabajos de las carreras de grado y posgrado en el ámbito del IESE).
- Directiva del director de la Escuela Superior de Guerra N.º 01/06 (Normas para la elaboración y evaluación de tesis y trabajos finales).
- Proyecto Curricular de la Licenciatura en Estrategia y Organización (LEO).
- Proyecto Curricular del CIFOEM y otras orientaciones 2004/2008, de la Escuela Superior de Guerra.
- Memorándum de la Escuela Superior de Guerra N.º 565/08, elaborado por el jefe del Departamento de Educación Militar.
- Memorándum de la Escuela Superior de Guerra N.º 571/08, producido por el jefe del Departamento de Educación Militar.

### **INCENTIVO DEL ESTUDIO**

Este estudio busca generar un aporte basado en una propuesta de trabajo integrado para el proceso de toma de decisiones de los asesores de logística de personal y material de una GUB o GUC, en el nivel táctico, de manera de lograr una mayor articulación del apoyo de combate, desde un punto de vista sistémico, durante la determinación de la solución al problema táctico y el posterior desarrollo de la planificación. Lo anterior acorde con la experiencia del Ejército chileno.

**CANTIDAD DE EJEMPLARES:** Este trabajo se elabora encuadernado por triplicado y en soporte magnético para su elevación y archivo.

**LUGAR DE ARCHIVO:** Biblioteca de la Escuela Superior de Guerra “Tte. Grl. Luis María Campos”.

**LUGAR Y FECHA:** Buenos Aires, 21 de septiembre de 2012.

## **1. PROBLEMA**

### **ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Determinar una secuencia de trabajo que permita integrar los procesos de apreciación de la situación de la logística de personal y material, bajo la directriz del Proceso de Planificación de Comando (PPC), en el nivel táctico, referenciado en la experiencia del Ejército chileno.

Por tanto bajo la premisa del problema antes citado, se pueden establecer algunas preguntas directrices las que serán fundamentales para orientar el presente trabajo; siendo estas las siguientes:

**¿Cuáles son los procesos de apreciación de situación empleados por el ejército chileno y argentino?**

**¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre el Proceso de Planificación Militar (PPM) y el Proceso de Planificación de Comando (PPC)?**

**¿Cuál es la metodología de trabajo de los asesores logísticos del Ejército chileno y argentino?**

**¿Cuál sería la estructura de un diseño de apreciación de situación logística integrado y concurrente al PPC?**

## **2. ANTECEDENTES Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Este trabajo pretende abordar, inicialmente, la temática de actualizaciones doctrinarias, para luego materializar una comparación respecto de la evolución doctrinaria y los métodos de planificación utilizados por los ejércitos de Chile y Argentina. Posteriormente, y sobre la base de esta comparación, analizar cómo concurren los planeamientos de la logística en ambos casos para, finalmente, generar una propuesta que permita el desarrollo de un proceso de planificación integrado, en cuanto a la apreciación de situación se refiere, involucrando con ello a los asesores de logística de personal y material de un Estado Mayor durante el desarrollo del proceso de planificación de comando.

### **a. ANTECEDENTES**

#### **1) Desarrollo de la doctrina**

Respecto de los antecedentes previos, se ha considerado dar a conocer las experiencias más resaltantes que llevaron al Ejército de Chile a materializar los cambios doctrinarios relacionados con las actividades propias del Proceso de Planificación Militar (PPM), el que será el objeto de estudio y comparación respecto del PPC.

Consecuente con lo anterior, el Ejército chileno durante el último decenio se orientó permanentemente a vencer los desafíos que enfrentó respecto de las necesidades futuras. Esta realidad exigió que dentro del contexto de sus sistemas de gestión estratégica, la ***“Institución considerara en forma continua procesos de modernización y adaptación, que le permitieran desarrollar las capacidades para dar respuestas oportunas, eficaces y sustentables a los requerimientos estratégicos que surgen del estudio del campo de batalla moderno visualizado para el Ejército chileno, así como de los entornos nacional, regional y mundial”***<sup>1</sup>

Asimismo, y respecto de la inserción de Chile en la comunidad internacional, exigió un esfuerzo orientado a contribuir a dar estabilidad al escenario estratégico regional y mundial por medio de la participación de efectivos militares en operaciones multinacionales. En este tenor, el Ejército chileno ha asumido un papel cada vez más activo, en consonancia con la política exterior del país y sus compromisos internacionales, como efectivo instrumento del poder nacional; situación que ha sugerido la formulación de un conjunto de principios y normas actualizadas, además de homologables internacionalmente, como un indispensable complemento doctrinario para el empleo de la fuerza terrestre fuera del territorio nacional.

Por otra parte, y coincidentemente, estos imperativos también son representados por el Crnl. (R) del Ejército argentino Carlos Edgardo Tejada en su trabajo de “Actualización Doctrinaria del Campo de Logística Nivel Táctica Superior CETO” del año 2008, en donde establece que ***“Las Fuerzas Armadas deberán ser capaces de proyectar el Poder Militar, en cumplimiento de compromisos regionales o internacionales, a gran distancia de sus bases de origen, y de hacer frente a un amplio espectro de situaciones operativas”***<sup>2</sup>.

Consecuentemente e incorporando a estas necesidades el entendimiento de los nuevos desafíos, se establecieron los parámetros doctrinarios indispensables para que los medios del Ejército de Chile pudieran ser empleados en operaciones militares de guerra o en las operaciones militares distintas a ella, las que se identifican con la sigla en inglés (MOOTW)<sup>3</sup>.

Es por lo anterior, y considerando los nuevos desafíos, que se debió materializar una actualización de la doctrina, ya que por regla general se relaciona a un ciclo de vigencia y “debe concebirse como un proceso continuo de mejoramiento y actualización”<sup>4</sup>.

Es pertinente citar que el Ejército chileno elaboró su marco doctrinal anterior tomando como referente en la mayoría de sus textos doctrinarios a ejércitos de países desarrollados con experiencia de guerra.

---

<sup>1</sup> EJÉRCITO DE CHILE, DD-10001 “El Ejército y la Fuerza Terrestre”, edición 2010, p. 13.

<sup>2</sup> TEJADA, Carlos Edgardo, Crnl. (R) E.A., Actualización Doctrinaria del Campo de Logística Nivel Táctica Superior CETO”, edición 2008, pp. 51 - 52.

<sup>3</sup> Military Operations Other Than War.

<sup>4</sup> EJÉRCITO DE CHILE, DD- 10001 “El Ejército y la Fuerza Terrestre”, edición 2010, p. 27.



Hace algunos años, y a pesar de contar con un organismo dedicado a esta tarea, el Ejército chileno carecía de la capacidad de monitorear la evolución de los conflictos bélicos y, en general, la problemática del campo de batalla moderno, por tanto, los métodos de planeamiento, las tablas de consumo, las de rendimiento, los métodos de obtención de información del campo de combate, sobre la base de nuevas tecnologías y ante una especificidad del modelo táctico operacional determinado para nuestra institución (Guerra de Maniobra), entre otros, hacían impracticables los manuales y reglamentos, ya que los más modernos se basaban en la Guerra de Corea y Vietnam, incluso algunos en la II Guerra Mundial.

Por consiguiente, derivado de la evolución de los conflictos armados modernos, los escenarios futuros, la reducción de amenazas convencionales, la aparición de otros tipos de amenazas, la modernización del material e instrumentos bélicos, y la complejidad del campo de batalla actual y futuro, obligaron a realizar una revisión profunda de la doctrina, especialmente lo concerniente a normas y procedimientos de preparación y empleo de las fuerzas.

Consecuentemente, esta actualización cobró gran importancia, en especial lo relacionado con los métodos de planeamiento que, para el caso del Ejército chileno, actualmente se basa en el Proceso de Planificación Militar (PPM), siendo su modelo original homologable al de la OTAN, el que es utilizado por los ejércitos de los Estados Unidos, Reino Unido y España. Estos países, en el caso particular nacional, fueron objeto de estudio para la actualización de la doctrina militar chilena.

Los ejércitos antes citados cuentan con estructuras adecuadas para desarrollar y actualizar la doctrina: TRADOC (Training and Doctrine) y MADOC (Mando y Doctrina), de Estados Unidos y España respectivamente, lo que generó el desarrollo y creación de una organización competente al interior del Ejército chileno, con la capacidad de cumplir ese tipo de tareas y que dependiera de la función matriz cuya responsabilidad es preparar la fuerza<sup>5</sup>. Esta organización se denomina División Doctrina (DIVDOC), la que es orgánica del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC).

Consecuente con lo anterior, queda de manifiesto que la necesidad de actualización de la doctrina es un aspecto de permanente estudio para evitar el aislamiento respecto de las responsabilidades que, en los tiempos modernos, los países le asignan a sus fuerzas armadas, particularmente al ejército.

De esta misma forma, otro aspecto que fue factor determinante en la necesidad de lograr una actualización de la doctrina, fue el hecho de que el Ejército no estaba en sintonía con la doctrina base empleada por la Fuerza Aérea y la Armada de Chile (OTAN)<sup>6</sup>, atentando contra el actuar conjunto

---

<sup>5</sup> EJÉRCITO DE CHILE, DD-10001 “El Ejército y la Fuerza Terrestre”, edición 2010, p. 72.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 14.

de los medios en un teatro de operaciones o durante el desarrollo de tareas en el marco de las operaciones como parte integrante de las Naciones Unidas, especialmente al nivel de los estados mayores y su metodología de planeamiento, ya que existen muchos aspectos que son necesarios de coordinar con los medios de las otras componentes en las tres dimensiones; para ello, se requiere que esencialmente exista un pensamiento y lenguaje común bajo el marco de la unidad de doctrina.

En cuanto a la doctrina logística, en lo particular, antes de generar este nuevo proceso de apreciación de situación (PPM), el método se consideraba poco integrado y colaborativo, ya que por lo general las operaciones diseñadas por el asesor de operaciones debían ser apoyadas logísticamente y en forma habitual la situación logística no condicionaba a las operaciones, aspecto que en la actualidad es impensado.

## **2) Sub conclusiones**

- (a) La doctrina requiere de un permanente monitoreo respecto de la experiencia tanto propias, como de ejércitos de países que se encuentran operando en ambientes de combate, como también en operaciones de paz.
- (b) La no existencia de una doctrina común en las instituciones que conforman las Fuerzas Armadas (FAs) de una nación va en directo detrimento de la acción militar conjunta, al no existir códigos que permitan entender y sincronizar acciones y efectos antes, durante y después del empleo de las fuerzas.
- (c) Los procesos de generación y actualización de doctrina tienen un ciclo de vigencia, coordinado y articulado, para que a través de los estudios de los conflictos modernos y de las experiencias derivadas de su aplicación se puedan establecer las lecciones aprendidas<sup>7</sup>, que posteriormente se transformarán en actualizaciones o modificaciones de la doctrina de las instituciones armadas.

### **b. ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

En el punto anterior, se ha dejado de manifiesto, en forma sucinta, los antecedentes que llevaron al Ejército de Chile a actualizar su doctrina bajo el imperativo que planteaba, en un primer término, la necesidad de cumplir con los compromisos internacionales y, junto con ello, la de coordinar el actuar de sus Fuerzas Armadas (FAs), en el marco de la acción conjunta, bajo la directriz de la doctrina de la OTAN; doctrina que ya era de dominio de la Fuerza Aérea y de la Armada de Chile. Otro aspecto relevante dice relación con la importancia que

---

<sup>7</sup> El Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército (SILAE), es un método permanente de recepción y análisis de las experiencias recabadas por los comandantes de la Fuerza Terrestre, las que al ser estudiadas, analizadas y concluidas dan origen a una o varias lecciones aprendidas, las cuales pasan a constituir parte de la doctrina o se transmiten como tal para que sean asumidas en las distintas unidades que requieran de ellas. Este Sistema es desarrollado por el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, dependiente del Comando de Educación y Doctrina del Ejército chileno.

cobra la necesidad que la doctrina sea consecuente y coherente entre cada uno de los cuerpos doctrinarios que posea la institución.

Al respecto del problema planteado, que considera la determinación de una secuencia de trabajo que permita integrar los procesos de apreciación de la situación de la logística de personal y material, bajo la directriz del Proceso de Planificación de Comando (PPC), en el nivel táctico, lo anterior basado en la experiencia del Ejército chileno, se puede consignar que esta problemática fue inicialmente observada por el investigador durante el desarrollo de las clases de logística de personal y de material recibidas en el desarrollo del COEM 2012, del que forma parte como alumno invitado.

Al estudiarse el PPC y la concurrencia a este proceso por parte de los correspondientes métodos de apreciación de situación de los asesores logísticos fue posible, sobre la base de la experiencia personal, visualizar la oportunidad de optimizar estos procesos, particularmente el que dice relación con la apreciación de situación logística de personal y material.

Esta optimización se plantea desde el punto de vista de la integración de las apreciaciones logísticas, con una concepción del diseño sistémico integrado y concurrente al proceso central (PPC), planteado en los momentos en que el comandante requiere de su conocimiento antes de dar a conocer su resolución.

Para un mejor entendimiento de esta situación, se considera adecuado realizar un análisis con mayor profundidad de la doctrina de planeamiento del Ejército argentino para establecer las correspondientes conclusiones respecto si esta podría o no ser adaptada, siguiendo el modelo utilizado por el Ejército chileno en lo que a la planificación logística se refiere.

En este sentido, la forma de análisis se planteará comparativamente para luego concluir respecto de las variables que a continuación se detallan: *Doctrina logística, organización de los estados mayores y, finalmente, el proceso de apreciación del estado mayor; esto último con énfasis en el trabajo concurrente de los asesores logísticos en el PPC, los que podrían condicionar la solución al problema planteado.*

## **1) Doctrina logística**

### **(a) Antecedentes**

Con relación a la doctrina, motivo de observación en un primer momento, y realizado un estudio exploratorio de la doctrina logística argentina, es factible determinar, a priori, que los métodos de planeamiento de logística están establecidos como sigue:

Para el asesor de Logística de Personal en el ROD-10-01 “LOGÍSTICA-PERSONAL” año 2004 y para el asesor de Logística de Material, en el ROD-19-02 “LOGÍSTICA DE MATERIAL” año 2005.

En cuanto al Ejército chileno, su doctrina de apoyo, tanto logístico como administrativo, está desarrollada en el RDL-20001 “LOGÍSTICA”, edición 2012, y en el RDP-20001 “APOYO ADMINISTRATIVO”, edición 2012.

Tanto en los reglamentos logísticos de personal como de material (doctrina argentina), en su sección II, se presenta una explicación de las actividades propias del planeamiento del apoyo logístico; no obstante, se puede apreciar que en el Reglamento ROD- 19-01 “Logística-Personal” se da a conocer una explicación teórica referida a conceptos generales, objetivos que se buscan con el planeamiento, aplicación de principios y detalles de aspectos por considerar muy limitados, derivando su ejemplificación al Anexo N.º 15, en donde se desarrolla un formato tendiente a mostrar, a modo de ejemplo, los contenidos de cada párrafo, pero no se observa una explicación en cuanto a la esencia de los antecedentes que se deben desarrollar en cada párrafo a modo explicativo.

Por otra parte, el ROD- 19-02 “Logística de Material”, en la Sección II, entrega algunos conceptos generales, y establece las explicaciones relacionada con los aspectos por considerar en el “Desarrollo de la apreciación logística de material”, pero sin ningún tipo de ejemplificación, remitiéndose solo a lo conceptual, aspecto que no permite orientar claramente sobre los contenidos de la apreciación de situación.

Si observamos el anexo N.º1 “Interrelación de los pasos del PPC con los de la apreciación de apoyo logístico y de los especialistas”, del reglamento citado precedentemente, se puede constatar que este no es un aporte clarificador ni tampoco ilustrativo de lo que esencialmente se espera que haga el asesor logístico durante el PPC.

Con relación al ROD- 19-01 “Logística-Personal”, a diferencia del ROD-19-02 “Logística de Material”, este si considera un anexo, el N.º 15 “Inserción de la apreciación de apoyo de personal en el proceso de planificación de comando”, donde a juicio propio, explica con más detalle los aspectos por considerar por el G1 en su análisis, lo que facilita el entendimiento y su aplicación.

Lo planteado anteriormente indica desde ya, una diferencia en cuanto al nivel de detalle con el que se han elaborado ambos reglamentos. Esta situación, considerando que los asesores de personal y material se forman en dos cursos paralelos en la Escuela de Guerra permite inferir, a priori, que desde su especialización como asesores logísticos tendrán una diferencia en cuanto al aprendizaje y aplicación de la doctrina.

Por su parte, la doctrina chilena considera en sus reglamentos (RDL-20001 “LOGÍSTICA” y en el RDP-20001 “APOYO ADMINISTRATIVO”, ambos edición 2012), los esquemas explicados y desarrollados de forma similar, una vista esquemática con su explicación fundada y un formato ejemplificado para facilitar la comprensión de los aspectos por considerar durante la apreciación. Lo anterior debido a que están preparados y

desarrollados para seguir un mismo esquema de apreciación de situación, tema que desarrollaremos más adelante. Ambos cuerpos doctrinarios fueron elaborados sobre la base del mismo método, pero respetando los aspectos particulares de cada función.

## **(b)Análisis de las variables**

### **•Respecto de la integración del empleo de los medios de logística (Personal y Material)**

Relacionado íntimamente con lo tratado en párrafos anteriores, cuando observamos los textos doctrinarios de otros ejércitos, además del chileno, podemos visualizar que en el caso del Combat Service Support, hand book (CSS, manual de bolsillo de servicio de apoyo de combate, del Ejército de Estados Unidos), considera a sus funciones logísticas totalmente integradas, sin hacer distinciones entre la logística de personal ni de material, al momento de diseñar el apoyo logístico de forma integral y sistémico<sup>8</sup>.

De la misma manera, el Ejército español<sup>9</sup> en su doctrina de “Apoyo logístico”, plasmada en el DO2-005, considera al igual que el Ejército de los Estados Unidos sus funciones logísticas integradas para diseñar sus soluciones de apoyo logístico a los problemas operacionales.

Para el caso particular de la doctrina del Ejército chileno, sujeto de estudio en este trabajo y referencia para la propuesta, las funciones logísticas correspondían inicialmente a obtención, abastecimiento, mantenimiento, transporte y atención, con sus correspondientes actividades, las que se contemplan en el RDL-20001 “Logística”, edición 2009. En una rápida mirada es evidente que no se integraban lo correspondiente al apoyo administrativo (personal) a la fuerza, función que convive permanentemente, ya sea en la zona de comunicaciones o zona de retaguardia, como hacia el frente; por tanto, bajo la concepción moderna y sistémica de utilización de los recursos para el apoyo al combate (apoyo logístico) y una forma eficiente de planificar su empleo, se optó por generar un proceso integrado para la planificación de esta función de combate. Lo anterior tampoco era acorde con la organización de los medios de ejecución logísticos. En la actualidad, la orgánica de un Batallón Logístico Administrativo incorpora tanto a los medios de logística (de material) como a los servicios más importantes de la logística de personal (administrativos para el Ejército de Chile), estos aspectos a la fecha se encuentran plenamente incorporados e integrados en la edición 2012 del RDL-20001 “LOGÍSTICA” y RDP-20001 “APOYO ADMINISTRATIVO”, dándole una visión de empleo moderno e integrador al apoyo logístico de combate.

---

<sup>8</sup> EUA ARMY. “Combat Service Support and Deployment” Smart book.CSS. 2003.

<sup>9</sup> EJÉRCITO DE TIERRA. DO2-005 Doctrina “Apoyo Logístico”. Cap. 2 Funciones Logísticas.

Consecuentemente, y sobre la base de las tres doctrinas antes citadas, es factible observar un aspecto en común que dice relación con que en las tres formas de consideración de la logística, no se hace diferencia respecto del agrupamiento de las funciones, ya sean del ámbito de personal o de material.

Ahora bien, sobre lo expuesto en los párrafos anteriores, y considerando que en la actualidad el Ejército argentino ha difundido algunas modificaciones a su reglamento ROD 19-02, edición 2005, “LOGÍSTICA DE MATERIAL”<sup>10</sup>, estableciendo en el anexo N.º 19 del documento citado al pie de página que en el nivel Estratégico Operacional, el Centro Regional de Apoyo Logístico (CRAL) “*deberá proporcionar el apoyo logístico regional (ALR) de manera permanente a la o las GUBs que les corresponda mediante el desarrollo de las funciones logísticas de material y personal (en operaciones) para permitir el cumplimiento de la misión de la misma*”.

De la misma forma deja establecido en el CAP. I, SEC II, Art 1.015, letra b. 6), “*El departamento de material de la GUB planificará el apoyo logístico de material, el departamento personal, el apoyo logístico de personal. El CRAL ejecutará ambos*”.

Considerando entonces que el CRAL será responsable también de planificar y emplear a su nivel los medios de la logística de personal, genera una inminente necesidad de producir una concepción de empleo integrada desde su origen, en el bien entendido que las dos vertientes de planificación logística (personal y material), durante el desarrollo del PPC, se estudiarán y diseñarán desde una visión de empleo sustentada en el análisis emanado de dos personas diferentes, atentando con ello tal vez a lograr una solución logística sin una visión sistémica del problema. De establecerse un criterio común para la solución de apoyo logístico, facilitaría la labor de ese comandante y su estado mayor, sobre el cual recaería la responsabilidad de ejecutar sus actividades.

También, en el documento citado se establece que para el nivel táctico (se subentiende táctica inferior), la BAL C, que despliega un Batallón Logístico, constituirá el elemento de apoyo logístico orgánico de la GUC.

Respecto de ello, la modificación del CAP. I, SECC II, Art. 1.015, letra c 2) indica que “*Las BAL C deberán proporcionar el apoyo logístico cercano (ALC) en forma permanente a la brigada que le corresponda, mediante el desarrollo de las funciones logísticas de material y personal, a fin de permitir el cumplimiento de la misión de la GUC*”. En el número 5), del mismo documento, indica que “*El G4 y el G1 de la GUC, planificarán el apoyo a las operaciones, y lo ejecutará el B Log*”.

---

<sup>10</sup> EJÉRCITO ARGENTINO, MM SUBJEMGE 7116/D/12, anexo N.º 19 de 08.MAY.2012, documento mediante el cual en su anexo N.º 19 se establecen las modificaciones por incorporar a la reglamentación de logística de material.

Los aspectos modificados al reglamento ROD 19-02, edición 2005, “LOGÍSTICA DE MATERIAL”, en este caso particular hacen referencia no solo al empleo de los medios de la logística de material, sino que también a los de personal; no así el reglamento alusivo al empleo de los medios de logística de personal.

Estos antecedentes son claros indicios que la tendencia actual del Ejército argentino, respecto del empleo de sus medios logísticos (personal y material), es incorporarlos bajo un solo criterio de empleo, lo que se refrenda en la integración de estos medios a los CRAL y BAL.

El escalonamiento logístico, como un todo, ha quedado establecido en anexo N.º 19 del documento modificador<sup>11</sup>, conforme con el gráfico reproducido del original, como muestra la siguiente imagen.

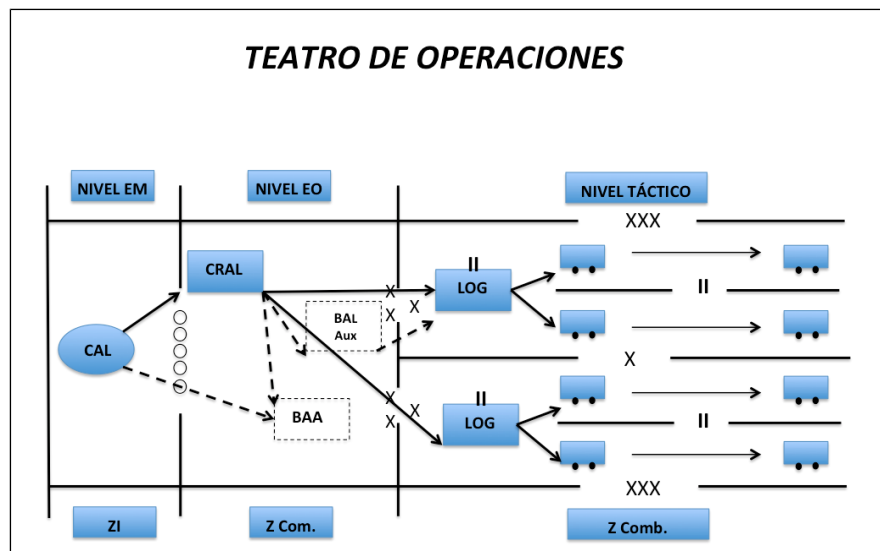


Figura N.º 1 "Escalonamiento logístico"<sup>12</sup>.

También es posible considerar bajo la perspectiva de lo que nos presenta MINTZBERG<sup>13</sup>, quien manifiesta que sobre la base del ¿qué debemos realizar? (la misión), y definiendo el ¿cómo lo haremos? (las tareas), será preciso volver a replantear los componentes de los cuadros de organización, teniéndose presente que, además de integrar el concepto de apoyo logístico como un todo y bajo una visión sistémica (integrado), se debe tener a la vista evaluar si los cuadros de organización de los componentes, tanto del CRAL como de los Batallones Logísticos que se desplegarán desde las BAL C, requieren de algún tipo de reestructuración e incorporación de medios de personal. Lo anterior puede ser considerado

<sup>11</sup> EJÉRCITO ARGENTINO, MM SUBJEMGE 7116/D/12, anexo N.º 19 de 08.MAY.2012.

<sup>12</sup> Conforme con el anexo N.º 19 del MM SUBJEMGE N.º 7116/D/12 de 08 MAY. 2012.

<sup>13</sup> MINTZBERG, establece que para poder llegar finalmente a elaborar el organigrama es necesario primeramente determinar claramente la misión por realizar (¿qué?), el ¿cómo se va a realizar? Para, finalmente, llegar a su consolidación final en el cuadro de organización u organigrama de estas unidades.

como una posible línea de investigación formal para desarrollar un estudio que a la postre lleve a reestructurar el sistema de apoyo logístico de la institución.

### **(c) Subconclusiones**

- El Ejército argentino cuenta con una doctrina que establece los métodos de planeamiento para los asesores de apoyo logístico tanto de personal como de material.
- La doctrina de planificación logística, en cuanto a fondo mantiene una estructura relativamente similar en ambos reglamentos, pero con algunas diferencias importantes en cuanto a su forma y a los contenidos que entrega, lo que obligaría a estandarizar los procesos desde la explicación en los reglamentos.
- Esta doctrina al no estar desarrollada con criterios uniformes sobre los contenidos y su desarrollo nos permite inferir que los asesores tanto de logística de personal como el de material tendrán diferencias respecto de los métodos para desarrollar la apreciación de situación.
- La doctrina logística de personal y material del Ejército argentino considera la tarea de ejecutar el apoyo logístico, tanto de personal como de material, a partir de una instalación o elemento denominado CRAL y BAL C).
- El hecho de haber considerado doctrinariamente la integración de medios, tanto logísticos de material como de personal, bajo un mismo mando y en una estructura organizacional centralizada hace necesarias actualizaciones tanto organizacionales, de empleo y de planeamiento.
- Los elementos logísticos desplegados en las diferentes zonas del teatro de operaciones deberán estar integrados con medios tanto de logística de personal como de material en los niveles de la GUB y la GUC (táctica superior y táctica inferior).
- Estas instalaciones logísticas (CRAL, BAL C), a su vez necesitarán, en ciertos niveles, estar eventualmente bajo el mando del comandante de la zona de comunicaciones, por el tipo de coordinaciones que ello reviste y por ser esta zona esencialmente logística.
- Se visualiza una real necesidad de integración de la concepción de empleo de los medios logísticos, bajo una visión sistémica, que facilite la interacción de los medios de apoyo logístico, como también las actividades de planeamiento de los medios que deberán ejecutar el apoyo logístico.



–Sería factible reorganizar los medios tanto logísticos de personal y material bajo la estructura de un cuadro de organización único o adecuado al tipo de unidad a la que sirve. Lo anterior desde tiempo de paz a fin que la transición desde la paz hacia un estado de crisis o guerra sea lo menos traumático posible.

## 2) Organización de un Estado Mayor

### (a)Respecto de la doctrina

Conforme lo establece la doctrina del Ejército argentino, un estado mayor satisface una serie de necesidades, tales como: “Establecer el proceso metodológico para la solución de problemas militares operativos (actuales y futuros), que utilizará la Fuerza Ejército en los distintos niveles de la conducción, regula sobre procedimientos de estado mayor, establece alcances y conformación de estados mayores para cumplir con las funciones de **asesoramiento y asistencia** al comandante”<sup>14</sup>.

Como lo establece el ROD- 71-01-I “Organización y funcionamiento de los estados mayores Tomo I”, edición 1998, respecto de las funciones de asesoramiento, se consideran entre otras; la identificación y definición del problema, la reunión y procesamiento de la información, las apreciaciones de situaciones y la formulación de proposiciones (conclusiones).

Por su parte al proporcionar asistencia, en ellas se considerará: el planeamiento de la acción general, la organización de los recursos y la coordinación de las acciones, entre otras.

La organización genérica de un EM (estado mayor), considera al estado mayor personal, dependiente del comandante; 2.º comandante, del que depende el jefe de estado mayor (JEM).

Bajo el JEM, se encuentran los oficiales de enlace y la secretaría.

También, dependiendo del JEM, se organiza el estado mayor general con los correspondientes G1, G2, G3, G4, G5 y G6 para la GUB y solo hasta el G5 para la GUC, más el estado mayor especial, que en esta ocasión no detallaremos<sup>15</sup>.

Si consideramos lo que indica el ROD- 71-01-I “ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTADOS MAYORES – TOMO I, ya citado previamente, en su sección III “*La eficiencia del trabajo en equipo*”, es que “*debe existir una participación activa, en relación con cada tarea ordenada, de todos los miembros del estado mayor, signada por el fluido y constante intercambio de la información disponible y por el rechazo al trabajo en compartimientos estancos*”, queda explícito que es

---

<sup>14</sup>EJÉRCITO ARGENTINO, ROD- 71-01-I “Organización y funcionamiento de los estados mayores Tomo I”, edición 1998, p. 11.

<sup>15</sup>Ibíd., pp. 56 - 57.

preponderante el cruce de información entre los distintos asesores del estado mayor; no obstante, a este concepto se le puede otorgar dos visiones. La primera es que exista un intercambio de información relacionada con los aspectos de planeamiento durante las apreciaciones y la segunda y más importante, a juicio personal, es que se pueda agrupar el trabajo de planeamiento por las funciones afines, lo que podría generar una célula de planificación, que en este caso y considerando el tema en cuestión, se reúna al G1 y G4 como una organización transitoria, que adopte un método de trabajo sistémico, liderado por quién tenga una mayor preponderancia de empleo de medios logísticos durante el desarrollo de las operaciones; en resumen, aplicando flexibilidad a la organización para el desarrollo de sus tareas.

Lo anterior se condice claramente con lo expresado en la doctrina para la organización y funcionamiento de los estados mayores, respecto de su organización ya sea en tiempo de paz como en tiempo de guerra<sup>16</sup>.

Con relación a lo que se establece en el RDM-20002 “CUARTEL GENERAL DE UNIDADES DE ARMAS COMBINADAS”, edición 2011, el Ejército chileno considera que la misión general para un estado mayor de División o Brigada es la de constituir *“El principal órgano auxiliar del comandante de la Unidad de Armas Combinadas (UAC), a su alrededor se articula el resto de los organismos asesores y, a su mando se encuentra el jefe de estado mayor. Su misión contempla proporcionar al comandante los elementos de juicio y antecedentes necesarios para fundamentar sus decisiones, realizando para ello actividades de planificación, conducción, apoyo para el combate y de mando y control”*<sup>17</sup>.

La organización de un estado mayor del Ejército chileno, se visualiza conforme con el siguiente cuadro:

---

<sup>16</sup>EJÉRCITO ARGENTINO, ROD- 71-01-I “Organización y funcionamiento de los estados mayores Tomo I”, edición 1998, p.33.

<sup>17</sup>EJÉRCITO DE CHILE, RDM-20002 “Cuartel general de unidades de armas combinadas”, edición 2011, p. 23.

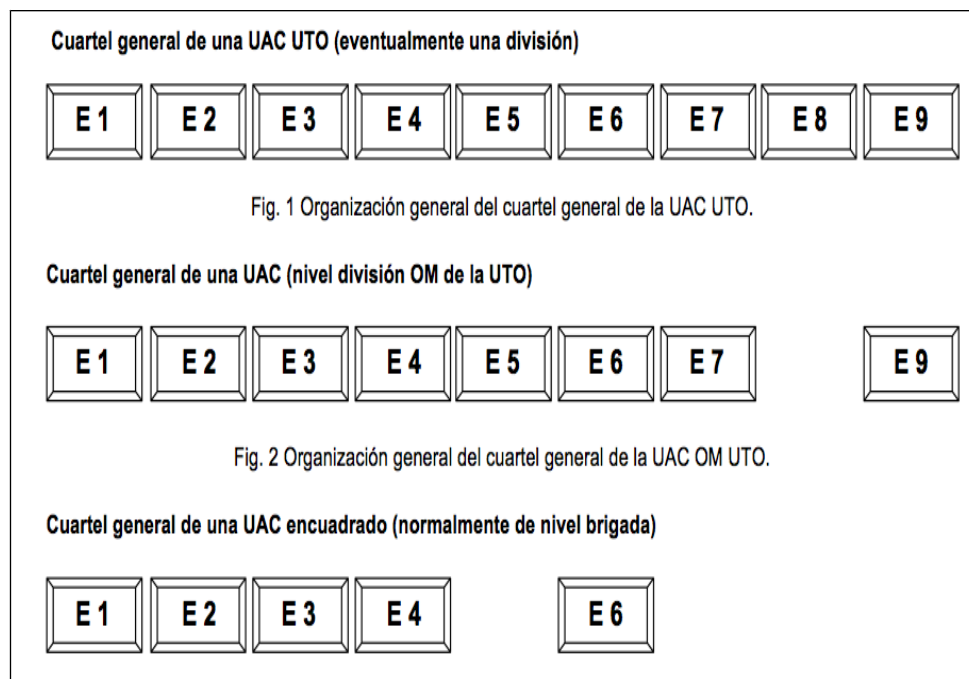


Figura N.º 2 “Estructura de un Ctel.Gral. UACs”<sup>18</sup>.

Para el Ejército chileno, los aspectos diferenciales respecto de la estructura organizacional de un estado mayor con relación de uno argentino radican en que el chileno no considera la presencia de un 2.º comandante aparte del jefe de estado mayor. En general, el resto de las funciones primarias y la presencia de asesores de las funciones (estado mayor especial) son similares.

Además, la doctrina chilena considera una organización diferenciada tanto para tiempo de paz, como para tiempo de guerra o durante el desarrollo de misiones de paz. En modo general, el estado mayor en campaña<sup>19</sup>, que en forma genérica considera desplegar al estado mayor, integrando a los departamentos de las funciones de combate, los cuales pasan a constituir para el desarrollo de las actividades de planificación de combate, los departamentos de planificación, conducción, apoyo para el combate y mando y control.

Esta organización permite agrupar a los asesores de forma **funcional**<sup>20</sup>, no obstante, puede variar conforme el comandante determine sus propias necesidades, pero siempre respetando los aspectos básicos considerados para el trabajo, que considera que sean agrupados por funciones afines.

Asimismo, la estructuración de esta organización es asociada de acuerdo con las necesidades del combate. Lo anterior a través del despliegue de los siguientes puestos de mando que agrupan a los asesores de las funciones

<sup>18</sup>Conforme con el anexo N.º 19 del MM SUBJEMGE N° 7116/D/12 de 08 MAY. 2012.

<sup>19</sup>Entiéndase a la organización desplegada para el combate y/o en desarrollo de las MOOTW.

<sup>20</sup>EJÉRCITO DE CHILE, RDM-20002 “Cuartel general de unidades de armas combinadas”, edición 2011, p. 25.

de combate, tal como se expresara previamente conforme con las necesidades propias del momento y situación que se vive. Estos serán los puestos de mando adelantado, principal, alternativo y retrasado.

### (c)Respecto de la organización funcional

La organización funcional y la estructuración de los diferentes puestos de mando, sumado a los medios técnicos y las experiencias de combate de los últimos conflictos, permiten la conducción de las operaciones en curso, el conocimiento de los acontecimientos de las operaciones y el monitoreo de la situación particular de los medios asociados a cada función.

Lo explicado previamente, se puede visualizar de forma básica a través de la siguiente figura:

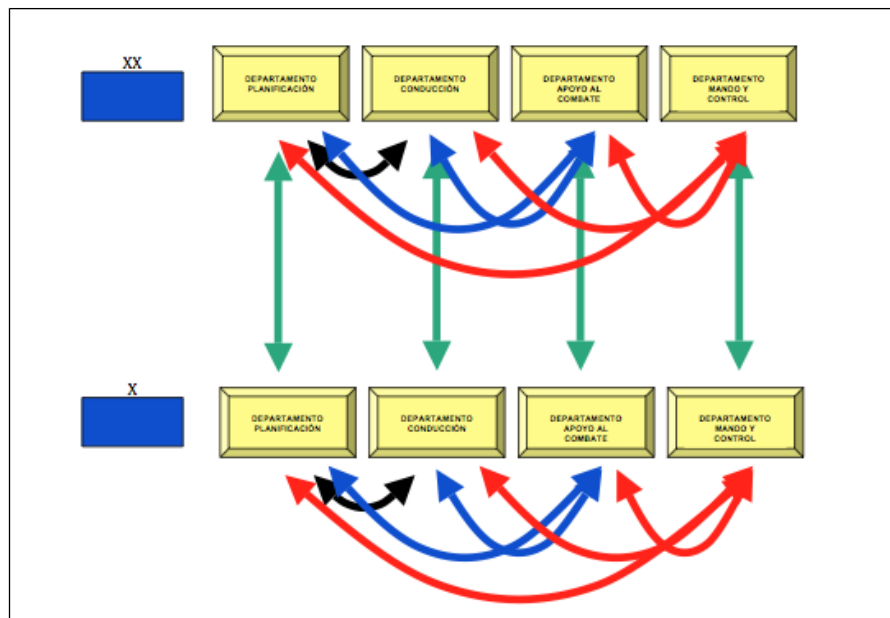


Figura N.º 3 “Organización y relaciones funcionales entre EMs”.

Al revisar en la doctrina del Ejército argentino el ROD- 71-01-I, “Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores – Tomo I, fue factible, también, encontrar muchas similitudes respecto de la forma de organización de un estado mayor, tanto en tiempo de paz como desplegado para el combate.

La organización del sistema es estructurada para materializar la supervisión y control de la acción a través de instalaciones de puestos de comando y centros de operaciones.

Los puestos de comando desarrollarán las funciones de supervisión de estado mayor en la dirección de las operaciones y los centros de operaciones se ajustarán a las necesidades propias del control de la

ejecución operacional<sup>21</sup>, las actividades de dirección y de control podrán ser ejecutadas desde cualquier puesto de mando.

Los puestos de comando operarán en cuatro escalones como sigue: puesto de comando principal, para la conducción de las operaciones, con un máximo de representantes del estado mayor; el puesto de comando de alternativa, que permite asegurar la continuidad de la conducción ante la imposibilidad de realizarlo desde el puesto de mando principal; el puesto de comando táctico, que es transitorio y para una actividad determinada con capacidad limitada y; el puesto de comando de retaguardia, constituido por personal que no está involucrado directamente con la conducción de las operaciones<sup>22</sup>.

### **(c) Sub conclusiones**

- Existen bastantes aspectos coincidentes respecto de la organización de un estado mayor tanto de los ejércitos de Chile y Argentina para desarrollar sus tareas propias en el ámbito de la asesoría del comandante.
- Las organizaciones que se desplegarán en el campo de batalla o durante los despliegues de las MOOTWs cuentan con una distribución funcional que se sustenta sobre la base de funciones afines, denominadas “puestos de mando o de comando”, según sea el ejército sujeto de estudio.
- Existe un aspecto diferenciador en cuanto a la doctrina atinente a los estados mayores, específicamente lo relacionado con un agrupamiento por funciones de combate, que para el Ejército de Chile significa agruparlas en planificación, conducción, apoyo y mando y control, aspecto que en la doctrina Argentina existe una organización relacionada con puestos de comando y centros de operaciones, lo que establece una diferencia explícita.
- En ambos casos existirán células que se preocuparán de las operaciones en curso y las operaciones futuras, en todas las funciones primarias del mando representadas en cada estado mayor.

### **3) Proceso de Planificación Militar (PPM) y Proceso de Planificación de Comando (PPC)**

#### **(a) Respecto de la estructura del proceso de planificación militar (Ejército chileno)**

Para el caso del Ejército de Chile, según se plantea en el Art. 3 del RDPL-20001 “Reglamento de Planificación”, edición 2009, se indica que “*los planes proyectan, pero no predicen*”. Un plan es un esquema conceptual continuo y evolutivo de acciones anticipadas que maximiza las

<sup>21</sup> EJÉRCITO ARGENTINO, ROD- 71-01-I “Organización y funcionamiento de los estados mayores Tomo I”, edición 1998, p. 153.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 153.

oportunidades. Este guía a los subordinados mientras avanzan a través de cada fase de la operación. La medida de un plan no es si la ejecución ocurre conforme con lo planeado, sino si el plan facilita la acción en situaciones de eventos imprevistos. Los planes provechosos fomentan la iniciativa.

También, considera que el espectro de las operaciones exige un enfoque flexible a la planificación que adapte los métodos de planificación a cada situación.

Un proceso de planificación organiza el pensamiento de los comandantes y del estado mayor, mientras apoya sus visiones e iniciativa.

En la misma doctrina citada previamente, el Ejército chileno usa dos procesos relacionados entre sí, pero diferenciados respecto del nivel y característica de la unidad que lo aplica.

- **Proceso de planificación militar (PPM)**, para unidades que cuentan con un estado mayor o plana mayor (desde unidad de combate (batallón) hacia arriba).

- **Procedimiento de conducción de tropas (PCT)**, para unidades que no cuentan con una plana mayor o estado mayor (desde unidad fundamental (compañía) hacia abajo).

Para el caso de este trabajo, nos centraremos en el análisis del Proceso de Planificación Militar (PPM), el que considera particularidades que indican que la planificación y los planes ayudan al comandante y al estado mayor/plana mayor a: pensar críticamente, desarrollar comprensión situacional, anticipar las decisiones, simplificar la complejidad, organizar las fuerzas y asignar recursos, dirigir las actividades de preparación y dirigir y coordinar las acciones.

Los detalles de la esencia del origen del proceso están establecidos en el RDPL-20001 “Reglamento de Planificación”, edición 2009. A continuación se presentan algunos antecedentes de esta reglamentación con la finalidad de internalizar claramente los conceptos centrales.

*El “PPM es un modelo de planificación que establece procedimientos para analizar una misión; elaborar; analizar; confrontar; y comparar COAs (cursos de acción o Courses of action) contra criterios de éxito entre sí, seleccionando el COA más favorable y produciendo un plan y una orden. El PPM se aplica a través del espectro del conflicto y de la gama de operaciones militares. Los comandantes con un estado mayor/plana mayor utilizan el PPM para organizar sus actividades de planificación, comparten una comprensión común de la misión y de la intención del comandante y elaboran planes y órdenes eficaces”<sup>23</sup>.*

---

<sup>23</sup> EJÉRCITO DE CHILE, RDPL-20001 “Reglamento de Planificación”, edición 2009, p. 65.

En este contexto, podemos establecer que el PPM ayuda a organizar el proceso mental de comandantes y estados mayores. Les ayuda a aplicar la minuciosidad, la claridad, la perspicacia, la lógica y el conocimiento profesional para llegar a decisiones.

El PPM cuenta con cinco pasos bien definidos. Cada paso comienza con las entradas provenientes de los pasos anteriores. Las salidas de cada paso conducen a pasos subsecuentes.

El proceso formal comienza con la recepción de una misión y tiene como meta la producción de una orden, la planificación continúa a lo largo del proceso de las operaciones.

Para una mejor comprensión del PPM, se muestra en forma esquemática la estructura de este proceso.

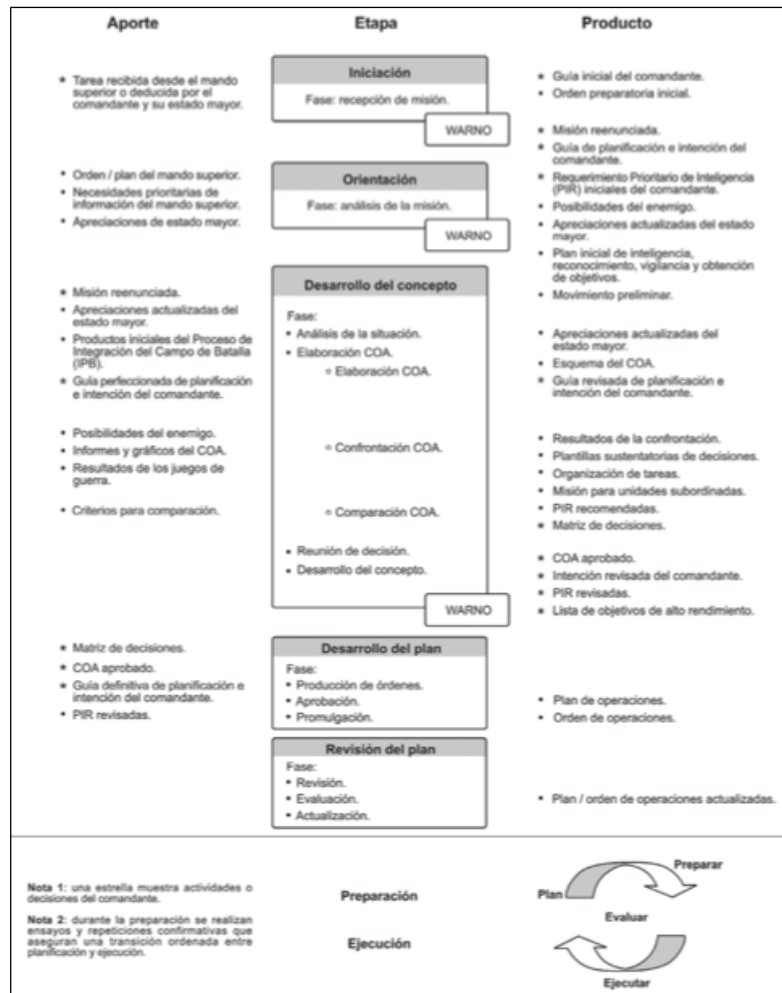


Figura N.º 4 “Proceso de planificación militar (PPM)”<sup>24</sup>.

Respecto del gráfico antes señalado, es factible observar cuáles serían los aportes y productos que se generan durante el desarrollo del PPM.

<sup>24</sup> *Ibíd.*, p. 46.

Se debe considerar respecto de los asesores de las funciones logísticas que desde la etapa de orientación, desarrollarán sus actividades formales de apreciación de situación, no obstante, haber asesorado al comandante sobre cualquier antecedente que este requiera de cada una de las funciones del estado mayor, desde la recepción de la misión en adelante.

**(b)Respecto de la estructura del proceso de planificación de comando (Ejército argentino)**

Ahora bien, respecto del PPC, según la doctrina del Ejército argentino y el esquema que se ha estudiado desde el ROD – 71-01 I “Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores Tomo I”, este presenta cuatro etapas<sup>25</sup> que son: la determinación del plan general, el desarrollo del plan general (determinación de las operaciones eficaces), la elaboración de planes u órdenes y la supervisión de la acción.

Respecto de las anteriores etapas, se detalla que *“en las dos primeras etapas serán de preparación, y durante el desarrollo de las mismas se aplicarán los principios de la guerra, en la tercera etapa, será de vinculación entre el comandante y los mandos directamente subordinados y en la cuarta etapa se comprobarán y actualizarán los planes resultantes o se controlará la ejecución”*<sup>26</sup>.

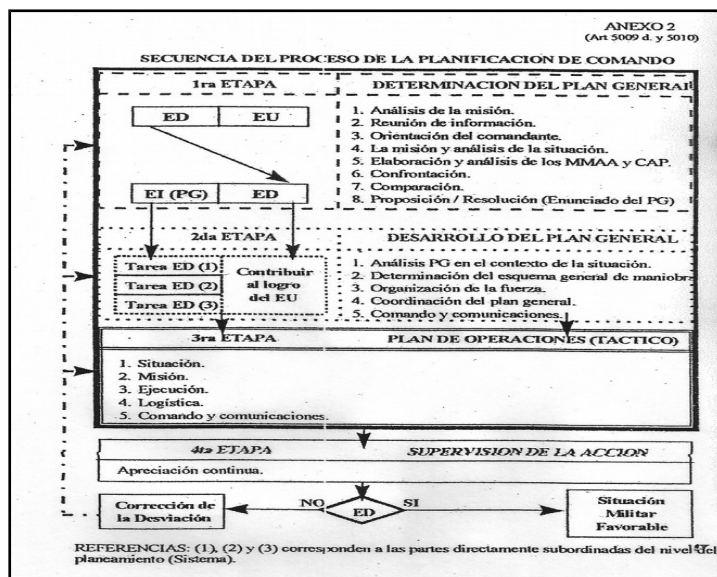


Figura N.º 5 “Proceso de planificación de Comando”<sup>27</sup>.

**(c)Subconclusiones**

–En general, las estructuras que dan forma al PPM y PPC cuentan con una serie de puntos similares que permiten inferir sobre la factibilidad de

<sup>25</sup> EJÉRCITO ARGENTINO, ROD- 71-01-I “Organización y funcionamiento de los estados mayores Tomo I”, edición 1998, pp. 75 - 76.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 76.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 195.



homologar los procesos de concurrencia por parte de los asesores de las funciones y del estado mayor especial, esto último para el caso argentino.

- Los términos empleados en la doctrina argentina difieren de la chilena debido a que esta última utiliza terminología OTAN, lo que le facilita el entendimiento durante las actividades enmarcadas en la conducción conjunta y combinada, según sea el caso.
- En ambos métodos se logra llegar a una solución del problema operativo con la elaboración final de un plan u orden de operaciones, la que posteriormente será fiscalizada.
- En el desarrollo del PPC, durante la etapa de orientación del comandante, se considera *“comunicar cuando corresponda, a los comandos subordinados, los diferentes aspectos de interés del planeamiento por desarrollar, facilitando la concurrencia y recurrencia”*<sup>28</sup>(sic), esto se condice con un aspecto similar al considerado en el PPM, en donde durante el desarrollo sus etapas, a lo menos, se considera emitir como mínimo tres órdenes preparatorias (WARNOs), que se consideran y visualizan explícitamente, con el objeto de ir orientando el trabajo de planificación paralela de los órganos subordinados, aspecto que permite desarrollar el proceso de toma de decisiones de todos los escalones en forma casi simultánea. No obstante, el PPC establece explícitamente iniciar la instancia de relación con los mandos subordinados, la que se genera recién a partir de la tercera etapa.
- Teniendo a la vista los antecedentes que se presentan en las doctrinas citadas previamente y sus respectivos procesos para la toma de decisiones, representados por el PPM para el Ejército chileno y PPC para el argentino, es preciso determinar que a pesar de las diferencias relativas a la terminología empleada y algunos conceptos diferenciados, se puede establecer una similitud importante respecto al producto final que se busca obtener y los aspectos que se analizan durante este proceso, lo que permite abordar el punto relacionado con los aportes al PPM y PPC por parte de los asesores logísticos, con la finalidad de darle continuidad a este trabajo.

#### **(d)Respecto de los aportes al PPM y PPC por parte de los asesores logísticos**

En este punto del estudio, y considerando los aspectos coincidentes de ambos métodos de planificación, visualizaremos cómo se integran con sus respectivas apreciaciones y planificación los asesores logísticos, ya sea al PPM y PPC, respectivamente.

---

<sup>28</sup>EJÉRCITO ARGENTINO, ROD- 71-01-I “Organización y funcionamiento de los estados mayores Tomo I”, edición 1998, p. 87.

Para entender los aportes de las funciones, inicialmente se describirá el procedimiento establecido en la doctrina chilena, que realizan los asesores tanto de personal (E-1) como el logístico (E-4) al PPM<sup>29</sup>, para posteriormente detallar de la misma forma lo correspondiente a los asesores logísticos de Personal (G1), como de material (G4) considerados en la doctrina argentina. Por tanto, considerar que al referirse al asesor denominado “E” corresponderá a un estado mayor del Ejército chileno y un “G” a un estado mayor del Ejército argentino.

#### • **Apreciación de situación de apoyo al combate, doctrina chilena**

Respecto de la organización para el cuartel general, tal como se detalló anteriormente, su estructura se organiza en campaña a base de funciones de combate, es preciso recordar que para el apoyo tanto de la logística y administrativo (personal), se integran en la función de combate denominada “apoyo al combate”<sup>30</sup>, concepto propio para el nivel táctico, ya que para el operacional esta función se denomina “Sostenimiento”.

La terminología de abreviaturas utilizada corresponde a la utilizada por las fuerzas que participan de la ONU y OTAN, las que para mejor comprensión se pueden consultar en anexo N.º 4 “Glosario de abreviaturas”.

El proceso de planificación de logística en la doctrina chilena se asume en dos fases<sup>31</sup>:

**1.ª fase específica:** es desarrollada por cada función de apoyo, individualmente; pretende asegurar la debida consideración y análisis detallado de la situación, y actividades específicas de las funciones y servicios respectivos.

Comprende, en el PPM, desde el comienzo de la etapa de “Iniciación” hasta la mitad de la etapa de “Desarrollo del concepto”, correspondiente a la elaboración de los “Cursos de Acción” (COAs), antes de la confrontación. En la apreciación de situación, las funciones de personal y logística comprenden desde el comienzo del P.1 “Misión” hasta la mitad del P.3 “Análisis de los COAs”.

---

<sup>29</sup>Para el caso de la doctrina chilena dentro de apoyo al combate, en el nivel táctico será el E-1 quien tendrá la responsabilidad de planificar las coordinaciones propias de Asuntos Civiles y Administración Territorial, bajo los mismos parámetros que se indican, cuando no se prevea ejercer ACAT, de lo contrario, será el E-9 quien participará de acuerdo con los mismo formatos.

<sup>30</sup>El objetivo del “apoyo al combate” es integrar el apoyo logístico y administrativo en el nivel táctico, tanto en su planificación como en su ejecución, a través de las unidades e instalaciones logísticas y administrativas, sincronizando las actividades de las funciones logísticas de abastecimiento (consumo de los MLs en poder de las UACs, UCs y UFIs), de mantenimiento, de transporte y de atención de sanidad y veterinaria, acorde con el escalonamiento logístico previsto en la ZAT de la UAC encuadrada.

<sup>31</sup>LO PRESTI Rojas, Hugo (Tcl.) y VALENZUELA Sotomayor, Jorge (Crl.(R). Apunte complementario “Planificación de Apoyo al Combate de la Brigada y División encuadrada, en el nivel táctico”. ACAGUE. 2010.

**2.ª fase integrada:** desarrollada en conjunto por las funciones de personal y logística. Esto permite asegurar el esfuerzo concurrente y coordinado de los recursos y capacidades disponibles para el sostenimiento de la fuerza. Comprende, en el PPM, desde la mitad de la etapa de “Desarrollo del Concepto”, correspondiente a la confrontación de los COAs, hasta el término del PPM. En la apreciación de situación de las funciones de personal y logística, comprende desde la mitad del P.3 “Análisis de los COAs”, con la reunión de apoyo al combate (RAAC) hasta el término del P. 5, “Recomendaciones y conclusiones”, que son los insumos necesarios para la elaboración tanto de los Planes y Párrafo 4to. de la correspondiente “Orden de Operaciones” (OPORD) y/o anexo de Apoyo al Combate, si fuera el caso.

Lo más interesante del proceso detallado previamente es que los asesores han tenido a la vista los COAs (MMAA) y para cada uno de ellos se ha desarrollado una solución (preliminar) por cada asesor logístico, que involucra los siguientes pasos secuenciales de la apreciación logística en el nivel táctico y que están normados en la doctrina logística para el Ejército de Chile, según el RDL 200001 “LOGÍSTICA”, edición 2012<sup>32</sup>.

Conforme con lo anterior, se pueden detallar como sigue:

La 1.ª fase comienza paralelamente con la etapa 2 “Orientación” del PPM (ver figura N.º4 para una mejor comprensión) y se inicia con la recepción por parte del E-4 de la misión del escalón superior, conjuntamente con la Guía inicial de planificación del comandante y la WARNO N.º 1 (evento N.º1).

A partir de este momento, el E-4, junto a sus asesores, desarrolla los párrafos<sup>33</sup> 1. “misión” y 2. “situación y consideraciones” de la apreciación de situación logística, considerando el tiempo disponible que de acuerdo con la guía inicial del comandante (CIG) tenga para su elaboración, hasta el momento en que se materialice la reunión de análisis de la misión (RAM). Deberá considerar los cálculos logísticos iniciales para contrastar las necesidades con las capacidades.

Para la elaboración del párrafo 2.b., deberá analizar cómo afectan las posibilidades del enemigo (ECOAs), iniciales o preliminares, desarrolladas por el E-2 de la UAC, o bien, extraer antecedentes del documento ejecutivo recibido del escalón superior.

Finalizado el párrafo 2.f. de la apreciación “situación de la función”, el E-4 está en condiciones de participar en la RAM con el resto del estado mayor, instancia en la que deberá estar en condiciones de exponer los siguientes criterios de evaluación (evento N.º 2):

---

<sup>32</sup>Para el reglamento de personal y apoyo administrativo, edición 2012, los aspectos relacionados con la apreciación de situación son similares, por tanto, solo se detallará en cuanto a la función “Logística” correspondiente al E-4, entendiéndose que el E-1 “Personal” deberá seguir los mismos pasos.

<sup>33</sup>Con la finalidad de entender el desarrollo de los párrafos, dirigirse al anexo N.º 3 de este estudio.

- Tareas específicas implícitas y claves (esenciales).
- Aspectos relevantes del área de responsabilidad (AOR) y sus implicancias en el apoyo.
- Situación logística de la unidad (análisis de las funciones logísticas y otros relevantes).
- Limitaciones o restricciones en el apoyo logístico.
- Tiempo disponible y su relación con la situación de apoyo logístico.
- Posibilidades que puedan afectar directamente el apoyo logístico.
- CCIR y EEFIs iniciales.
- Determinación de riesgos.
- Proposiciones para la WARNO N.º 2 (si existieran).

Terminada la RAM, el E-4 inicia la elaboración del párrafo 3 “análisis de los COAs”. Para el adecuado desarrollo de este, el E-4 deberá contar necesariamente con los ECOAs estructurados por el E-2 y los COAs definidos por el E-3 de la UAC, con la finalidad de efectuar un análisis comparativo, culminando con el párrafo 3.c. “COA que se apoya en mejor forma” desde el punto de vista logístico, previo pesaje de cada uno de los COAs. En este punto, se interrumpe el desarrollo del párrafo 3., porque el E-4 debe participar en la “confrontación” o juego de guerra, que tiene lugar en el cuartel general y que preside el comandante de la UAC, con la participación del JEM y de todos los jefes de deptos. del EM (evento N.º 3).

El E-4 debe asistir a esta confrontación con toda la información derivada del análisis de los párrafos 1, 2 y 3.a., b. y c., con la finalidad de participar en el desarrollo de cada uno de los eventos críticos que se configuren durante el juego de guerra, debiendo estar en condiciones de responder a interrogantes, tales como:

- Prioridad de apoyo por funciones logísticas.
- Prioridad de apoyo a los OMs y USs.
- *Distribución de recursos logísticos en la ZAT (ubicación del PT (puesto de trasbordo), PAME (puesto de atención médico especializado) y otras instalaciones o medios adelantados). Actividades específicas de apoyo logístico durante la confrontación (abastecimiento, mantenimiento, atención, transporte).*
- *Medidas de control de apoyo logístico*<sup>34</sup>.
- Riesgo de las unidades/instalaciones logísticas.
- Estimación de pérdidas de combate (degradación de unidades).

---

<sup>34</sup> Estos aspectos se plasman como una solución de apoyo logístico **preliminar**, la que se da a conocer con mayor o menor detalle, dependiendo del tiempo disponible, pero no se debe obviar, ya que será de la mayor importancia para la toma de decisiones y adecuación de los COAs enfrentados. De contarse con más tiempo, se podrá realizar una confrontación exclusiva de apoyo al combate respecto de cada COA. También, se debe considerar que por cada COA habrá una solución, las que, por lo general, tendrán muy pocas diferencias entre sí, estas podrán estar marcadas por diferentes centros de esfuerzo de las funciones dependiendo de la disposición de los órganos de maniobras estructurados para cada COA.

En resumidas cuentas con un curso de acción logístico preliminar respecto a la organización y empleo de los órganos de maniobra concebidos para la acción táctica por realizar. Esto también es válido para el caso del Ejército chileno respecto del diseños de un curso de acción de empleo de los medios de personal y, si es el caso, de ACAT (Asuntos civiles y administración territorial).

Terminada la confrontación, se realiza la comparación de los COAs y se define el COA más favorable, lo que marca el término de la 1.ª fase de la apreciación de situación “específica de la función logística” y da origen a la reunión de apoyo al combate (RAAC), actividad con la que se da inicio a la 2.ª fase de la apreciación “integrada de apoyo al combate” (Evento N.º 4), que incluye las funciones de apoyo logístico y administrativo (ACAT).

El desarrollo de los párrafos 3.d. y 3.e., así como del párrafo 4.a. y 4.b. de la apreciación, son realizados en conjunto por los jefes de los Deptos. I, IV y IX (eventual) y deben ser elaborados desde una visión integral de apoyo al combate.

Una vez que se haya completado el párrafo 4.b., el E-1, el E-4 y el E-9 (eventual) quedan en condiciones de participar en la reunión de la decisión (RD) (evento N.º 5), en la que el E-4 expone al comandante y EM, el “concepto de apoyo preliminar”, que involucre el empleo de los medios logísticos y administrativos en su totalidad, en tanto cada jefe de Depto. (I, IV y IX, si es el caso) expone los siguientes antecedentes de su función en forma separada:

- Problemas y posibles soluciones.
- Proposiciones para la WARNO N.º 3.

Al término de la RD, todos aquellos problemas que no sean resueltos por el comandante de la UAC se transforman en requerimientos al escalón superior o pasan a constituir “factores dominantes” para los cuales se deberán adoptar medidas tendientes a minimizar sus efectos negativos en la solución de apoyo al combate.

Terminada la RD, y una vez que el comandante haya dado a conocer su concepto de operaciones (CONOPS), los asesores de apoyo al combate proceden a completar en conjunto la apreciación de situación, desarrollando el Párrafo 5. “Recomendaciones y conclusiones”, donde se deja reflejado el concepto de apoyo definitivo, considerando el propósito y las posibles variantes a dicho concepto (Evento N.º 6).

Este concepto da origen a la elaboración de los respectivos planes y órdenes de apoyo al combate correspondientes a las etapas 4 y 5 del PPM, de desarrollo, revisión y ensayo del plan.

Durante la ejecución de la maniobra, el asesor de la función y sus colaboradores deberán mantener permanentemente actualizada la apreciación logística, efectuando el análisis de la situación operacional y logística que se desarrolle, como también, de la situación de cada OM y US, permitiendo la previsión y oportunidad en la ejecución de los apoyos.

El método anterior, se observa en el siguiente gráfico:

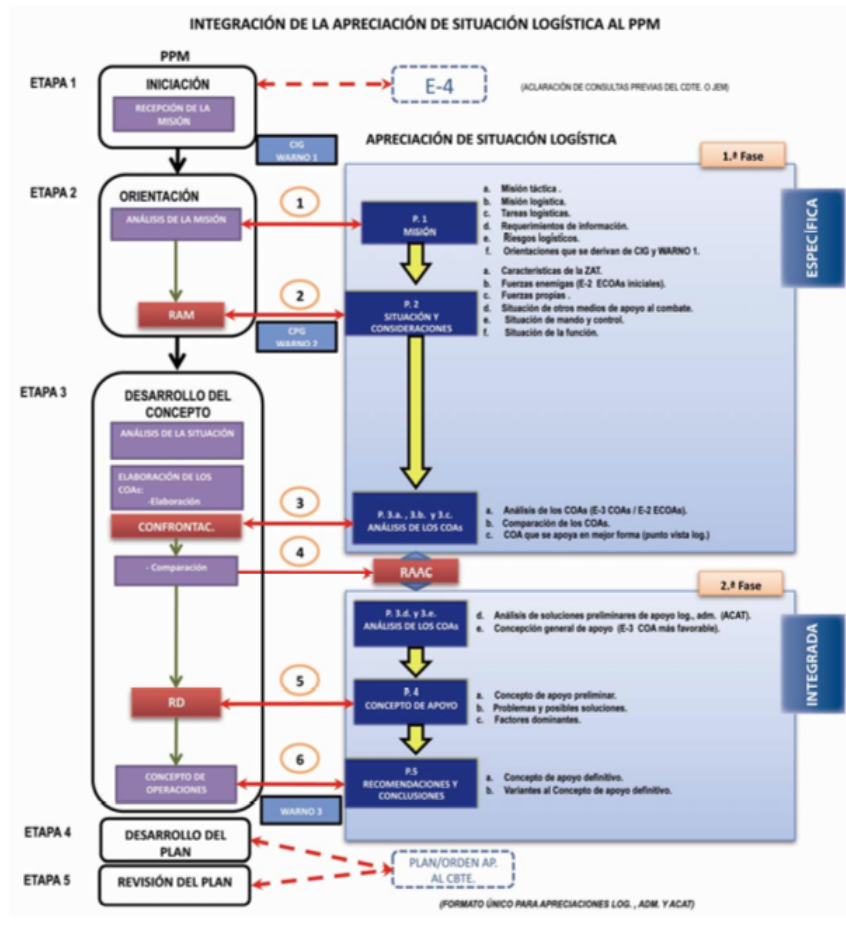


Figura N.º 5 “Integración de la apreciación de situación logística al PPM”<sup>35</sup>.

• **Apreciación de situación de logística de personal y material doctrina argentina.**

Para desarrollar este punto, se usarán como referencia la apreciación de situación que se considera en el ROD-19-02 “LOGÍSTICA DE MATERIAL”, edición 2005, y los antecedentes que aporta el ROD-19-01

<sup>35</sup> EJÉRCITO DE CHILE, RDPL-20001 “Reglamento de Planificación”, edición 2009, p. 173.

“LOGÍSTICA – PERSONAL”, edición 2004, no obstante, la fuente principal de consulta ha sido el ROD-19-02.

Es necesario considerar que durante el desarrollo de estos contenidos, se irán incorporando los aspectos comparativos respecto de la doctrina chilena empleada como objeto de estudio y referencia.

Cuando se desarrolla el PPC, como método, el asesor logístico, ya sea de personal o material, deberá elaborar su correspondiente apreciación de situación. En términos generales, y considerando los antecedentes que se detallan en el ROD- 19-02 “Logística de Material”, las actividades que deberá desarrollar el asesor logístico serán las siguientes:

Luego de la orientación del comandante, el oficial asesor logístico de material deberá centrar su análisis en determinar, durante la primera etapa del PPC, si los factores de la situación influirán, de una u otra forma, al área de la logística para determinar la factibilidad y la aceptabilidad de los modos de acción tentativos que se elaboren por parte del G3. “Luego de la resolución del comandante, durante la segunda etapa del método, se deberá elaborar el modo de acción logístico de apoyo, ya sea de material o de personal, según sea el caso, para el sostenimiento de la operación táctica resuelta previamente con el Modo de Acción seleccionado y aprobado por el comandante”<sup>36</sup>.

En este punto, se puede visualizar una diferencia sustancial respecto del método de la doctrina chilena desarrollado previamente, y que dice relación con esperar a que el comandante resuelva sobre un modo o curso de acción, para comenzar a elaborar el curso o modo de acción logístico.

Con la finalidad de determinar más detalladamente respecto al método de apreciación, se seguirán los pasos correspondientes para, de esa forma, poder establecer durante la explicación de estos las principales diferencias respecto al método chileno.

En cuanto al Análisis de la Misión, el asesor entrega los antecedentes necesarios para conocer de la situación de material de su unidad. Estos antecedentes servirán para desarrollar la directiva de planeamiento o sus orientaciones.

Una vez que el comandante emite su directiva u orientación deberá estudiar los aspectos que le correspondan respecto de la Misión que se recibió (paso 1 del estudio de la misión), identificar o definir sus obligaciones logísticas explícitas o implícitas, según sea el caso, determinar las tareas logísticas que deberá cumplir y, finalmente, visualizar claramente la orientación general de las operaciones para determinar su conocimiento y orientar los factores por considerar.

---

<sup>36</sup> EJÉRCITO ARGENTINO, ROD- 19-02 “Logística de Material”, edición 2005, pp. 22 - 23.

*Para el caso del E4, además se identifican todas las relaciones de apoyo logístico tanto las que se originan en el escalón superior, como aquellas que son paralelas, a fin de proporcionar una visión general respecto del sistema logístico que se presenta en el área de las operaciones o de responsabilidad, según sea el nivel.*

Estos factores podrán afectar o favorecer a la logística de material en el cumplimiento de su misión.

El estudio de la situación (paso 2), permitiría que el asesor determine y analice los factores que afecten o favorezcan a la logística respecto del cumplimiento de la misión.

En cuanto a su detalle, estos factores se agrupan en tres áreas que son: *“factores logísticos de material relativos al teatro de operaciones, factores logísticos de material relativos a las fuerzas y factores logísticos de material de fuerza y debilidad”*<sup>37</sup>.

Respecto del párrafo anterior, se presentan aspectos similares a los estudios planteados en la apreciación del asesor logístico de un EM chileno, ya que en ambos casos se busca determinar y reducir al máximo los aspectos relacionados con la incertidumbre de lo que debo hacer, a quién apoyar, que abastecer, desde dónde hacerlo, que me puede afectar el apoyo, etc. No obstante, hay aspectos que difieren y que se relacionan tal vez con distintas formas de enfocar algunas tareas. Un ejemplo concreto de ello, se puede apreciar cuando es preciso analizar dentro de los factores lo correspondiente al enemigo. En este caso puntual, la apreciación de situación del asesor del EM del Ejército chileno focaliza el estudio del enemigo respecto a cómo le puede afectar el empleo de medios que tengan la capacidad de actuar a la profundidad, sobre su logística principalmente a diferencia de la apreciación del G4, en donde considera dentro de los factores detallados, en el estudio de la situación, la disponibilidad de medios logísticos, que pueden ser aportados desde el exterior, desarrollados o proporcionados externamente por aliados o neutrales, eso para la doctrina chilena, es factor de análisis de la inteligencia.

Una vez que se sucede al paso 3, el asesor logístico G4 complementará el estudio de la capacidad del enemigo, *es ahí donde se puede ver un punto coincidente con el desarrollo de la apreciación del E-4 y dice relación con la capacidad de interferir del enemigo en la logística de material propia.*

*Otra diferencia observada, entre las actividades que debe hacer el G4 respecto del E-4, se materializa en cuanto a que el E-4 no tiene la responsabilidad de asesorar respecto del material logístico adversario, ya que será labor del E-2 el conocer del “orden de batalla*

---

<sup>37</sup> *Ibíd.*, p. 24.



*tecnológico”<sup>38</sup>, que permita asesorar al comandante, al E-3 o al E-4 respecto de información técnica y tácticas de empleo relativas a la logística adversaria y sus capacidades, pudiendo ser complementada si, a base de la experiencia del asesor logístico, pero no es de su responsabilidad el contar con esa información ni tampoco analizarla en su apreciación de situación, sino del E-2.*

Los aspectos logísticos relacionados a capacidades y posibles despliegues de la logística enemiga, no reporta antecedentes de importancia para el desarrollo de la apreciación de situación logística del E-4 de un EM chileno, por lo explicado precedentemente.

Siguiendo las actividades en el paso 3, el G4 estará analizando los modos de acción tentativos sobre de la capacidad del enemigo, aspecto que ya se detalló con anterioridad, principalmente sobre la responsabilidad del G4 respecto de esta información.

Efectuará un estudio de los modos de acción tentativos para obtener conclusiones logísticas parciales, las que le permitirán completar el desarrollo de la apreciación de operaciones para determinar los modos de acción retenidos (MMAARR).

Los modos de acción tentativos (MAT), se analizan según los siguientes aspectos:

- Formulación de requerimientos logísticos de material. (cálculo de esfuerzo) por cada una de las funciones.
- Requerimientos no satisfechos (deficiencias).
- Procedimientos logísticos para subsanar los requerimientos no satisfechos (modos de acción específicos para subsanar estas deficiencias).
- Requerimientos no satisfechos remanentes, sin solución, la deficiencia quedará como remanente y condicionará la factibilidad logística de material del MAT.

En este paso y considerando que ya el G3 ha elaborado los MMAATT, se presenta otra diferencia respecto de la apreciación desarrollada previamente, correspondiente al E-4, esta dice relación con que al obtenerse los COAs (MMAA), y sobre esa base, ya analizados previamente los aspectos en forma independiente por cada asesor logístico (E-1 y E-4), se están estableciendo soluciones de apoyo logístico preliminares por funciones, las que acompañarán al COA (MMAA) a la confrontación. Aspecto que le dará al E-4, en este caso, un papel relevante a desarrollar durante el juego de guerra (confrontación).

---

<sup>38</sup> El “orden de batalla tecnológico” incorpora todos los antecedentes técnicos del material de todo tipo con que cuentan las fuerzas oponentes y que aportan los aspectos técnicos a considerar.

En cuanto a la comparación de los MMAATT (paso 4), se establecerán las ventajas y desventajas más significativas de cada uno.

El último paso de la 1.<sup>a</sup> etapa (paso 5), establecerá las conclusiones para:

- Determinar si la misión puede ser apoyada.
- Expresar cuál es el mejor modo de acción (MMA) desde la perspectiva logística de material.
- Expresar causas por las cuales se descartan los otros MMAARR.
- Precisar los principales problemas por resolver y sus posibles soluciones
- Determinar la situación de los elementos logísticos de material, luego de la operación.

Hasta este punto se ha desarrollado la primera etapa “determinación del plan general”.

Con relación a la segunda etapa correspondiente al “desarrollo del plan general”, esta se realiza como sigue:

- Análisis y consideraciones logísticas de material de las operaciones principales y subsidiarias, y sus respectivas tareas (asesorar sobre los aspectos que pueden afectar a las operaciones).
- Determinación de tareas y requerimientos de logística de material (establecidas las operaciones por apoyar, se deben determinar las tareas y requerimientos logísticos necesarios de material).
- Verificación de medios (control detallado de los medios disponibles en relación con las tareas asignadas).
- Asignación de tareas logísticas de material (basándose en la organización de operaciones de las fuerzas y sus necesidades de material, se determinará el agrupamiento necesario y la asignación de responsabilidades en la ejecución de las tareas logísticas de material).

Al revisar la 2.<sup>a</sup> Etapa, se puede observar otra diferencia respecto de la apreciación que elabora el G4 en comparación con la del E-4. Esta se refiere a establecer los dispositivos y despliegues de instalaciones logísticas de apoyo de material (en este caso particular el agrupamiento). El G4 realiza esta actividad una vez confrontados, comparados los MMAA y ya resuelto el MAR. En el caso del E-4, previo a la confrontación, se estableció un despliegue de instalaciones habiendo mensurado las necesidades y determinados los órganos de maniobra por el E-3, lográndose su integración al momento que el comandante

establece y resuelve el COA (MMAA) por ejecutar, este ya cuenta con las operaciones de configuración (subsidiarias), decisivas (principales) y de apoyo (MA logístico). Por tanto, para este momento del desarrollo del método de apreciación, E-4 y el E-1 (Logístico y Personal), ya han establecido un diseño preliminar de solución de apoyo, que se puede considerar como el modo de acción logístico. Este modo de acción o solución logística, puede considerar antecedentes tales como Escln. log. Abastecedor, instalaciones desplegadas, procedimientos empleados, Líneas de abastecimiento, rutas de evacuaciones, momentos, centros de esfuerzo, prioridades y otros, al momento de presentarse a la confrontación.

Cada solución y sus correspondientes diseños son elaborados por los asesores de forma específica, no obstante, son coordinados en tiempo y espacio.

Durante este trabajo de confrontación se presenta la forma cómo se va a apoyar a los OMs y USs, por parte de cada asesor y se responderán las consultas propias que se generen por parte del estado mayor en forma individual por funciones.

- Revisión y coordinación final

Respecto de este punto existen aspectos necesarios de coordinar y revisar, con miras a lograr minimizar al máximo las posibles fallas y deficiencias; para ello, se deberían realizar las siguientes actividades principales:

- La efectividad del sostén logístico de material previsto.
- El desarrollo realizado para el sostén logístico de material

Estos últimos puntos marcan, en cierta forma, el fin de la segunda etapa del proceso de apreciación de situación, y más que eso de las actividades apreciativas como tal, ya que continuamente seguirá lo correspondiente a la elaboración, ya sea del párrafo de logística que irá inserto en el cuerpo del plan desarrollado por el estado mayor o, según su extensión, podrá ir como un documento subsidiario al documento matriz<sup>39</sup>.

Respecto de la tercera y cuarta etapa del PPC, estas se centran especialmente en la elaboración de los documentos y la supervisión del desarrollo de la acción, con la finalidad de que se cumplan las previsiones establecidas en dichos planes, generando con esto la continuación del ciclo de apreciación, ya sea para la conducción efectiva o para visualizar los aspectos centrales necesarios para las operaciones futuras.

### **(e)Subconclusiones**

---

<sup>39</sup> EJÉRCITO ARGENTINO, ROD- 19-02 “Logística de Material”, edición 2005, p. 27.

- Se mantienen secuencias de análisis que presentan aspectos coincidentes respecto de los procesos de planificación (PPC y PPM).
- En los momentos de ambos procesos, durante los cuales se deciden los aspectos centrales de estos (Modo de Acción), no se desarrollan los mismos aportes por parte de los asesores logísticos, en cuanto a un diseño del sostén logístico. En este caso particular, el G4 se concentra en las actividades de análisis de factibilidad y aceptabilidad del MA, fundamentado en los cálculos matemáticos y análisis previos de los factores que influyen en el apoyo logístico de material.
- El asesor logístico de material durante la confrontación establece conclusiones respecto de la factibilidad de apoyar el modo de acción, pero no ha desarrollado un diseño que permita visualizar, en el marco de la operación presentada, el despliegue tentativo de las instalaciones que necesitaría para apoyar los MMAT enfrentados sobre el despliegue establecido para el modo de acción y/o COA.
- Las etapas consignadas tanto para el PPC, como para la apreciación de situación de logística de material, conforman la determinación de pasos por seguir, ello en el marco de la metodología que permite una buena comprensión del método para su enseñanza y aprendizaje del proceso, lo que no constituye una regla rígida y es factible de modificar, tal como lo plantea la doctrina, pudiendo generarse su optimización, respecto de acelerar el ciclo de toma de decisiones.
- Para una mejor optimización de los tiempos de planificación se visualiza la factibilidad y conveniencia de modificar, incluso algunas actividades por desarrollar en algunos de los pasos del PPC para generar un aumento de velocidad en el desarrollo de las actividades incorporadas en el ciclo de toma de decisiones.

### **3. CONCLUSIONES Y PROPOSICIÓN DEL MODELO DE APRECIACIÓN DE SITUACIÓN DE APOYO LOGÍSTICO EN EL MARCO DEL PPC**

#### **a. Conclusiones**

- 1) Existe en los ejércitos modernos una permanente necesidad de mantener actualizada la doctrina de empleo. Lo anterior a razón de la permanente incorporación de variables que afectan el campo de batalla moderno, ya sea para cumplir operaciones de guerra o por otra parte operaciones distintas a ella, en el marco de las operaciones de paz o ante empleos para salvaguardar la seguridad de las personas en situación de catástrofe.
- 2) La doctrina de planificación del Ejército argentino, en comparación a la del Ejército chileno, no ha generado una actualización que le permita incorporar el lenguaje y procedimientos que permitan el reconocimiento por parte de las

doctrinas de la Marina y Fuerza Aérea argentina, instituciones que por su necesidad permanente de interoperar con fuerzas internacionales que cumplen con los estándares de la OTAN, se desenvuelven con facilidad ante lenguajes comunes. Lo anterior podría producir un efecto retardante respecto de la interoperabilidad que debe prevalecer durante el empleo conjunto de las Fuerzas Armadas de un país, como también perder preponderancia al momento de lograr el conocimiento y comprensión del lenguaje conjunto durante el ejercicio del mando de un TO de estas características.

- 3) Las doctrinas relacionadas con los procesos de planeamiento y sus metodologías (PPC y PPM) comparadas durante este trabajo, mantienen una estructura similar; sin embargo, se pudo visualizar que al contar ambas con un proceso de apreciación principal, cuya responsabilidad central le compete a los asesores de las funciones de operaciones e inteligencia, se debe complementar este con otros procesos concurrentes, los cuales son desarrollados por los asesores de las funciones de personal (G1 E-1) y logística (G4 E-4) entre otros.
- 4) Las similitudes acotadas de forma previa, durante el análisis de los métodos de apreciación de situación, tanto para el Ejército de Chile como para el argentino, cuentan con elementos de análisis similares, los que permiten generar un producto final que permitirá contar con las previsiones para solucionar un problema militar en el marco de la conducción táctica (superior o inferior).
- 5) Tal como se ha planteado en las correspondientes doctrinas estudiadas, para el trabajo de estado mayor, se contempla la factibilidad de adecuar su esquema, ya sea esto para desarrollar todos los pasos o etapas que presentan los métodos o para materializarlos de forma abreviada. Lo anterior, según el tiempo disponible que posean los asesores del estado mayor para lograr el producto requerido por el comandante.
- 6) Respecto de la elaboración de los planes y anexos de responsabilidad del estado mayor, particularmente para los asesores logísticos, el desarrollar una apreciación integrada permitirá generar un solo documento ejecutivo, con un contenido integrado y sistémico, que facilitará la comprensión, análisis y aplicación por parte del comandante logístico administrativo (CRAL y Batallón Logístico dependiente de la BAL, según sea el caso) y sus estados mayores, los que deberán ejecutar las actividades de apoyo logístico, desde una concepción integrada y no sobre dos soluciones diferentes avaladas por la condición humana de quienes las elaboran.

#### **b. Proposiciones**

- 1) Sobre la base de la doctrina ya existente y en consonancia con el PPC, desarrollar una propuesta para la apreciación de situación del asesor de logística de material y personal, que permita ser concurrente al PPC y que, a su vez, genere una aceleración en cuanto al proceso de toma de decisiones

respecto a los tiempos de planeamiento y simplificación de actividades de los asesores involucrados en este.

- 2) Desarrollar otras líneas de investigación, tendientes a estudiar la atingencia y necesidad de profundizar los siguientes aspectos:
  - Generar la línea de investigación que permita hacer viable un cambio doctrinario respecto de establecer la actualización del PPC, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia respecto de la integración y simplificación de los procesos de apreciación de situación.
  - Incorporar la doctrina OTAN o la de uso por los países de la ONU que permita facilitar la interoperabilidad, ya sea en el marco del cumplimiento de las misiones de paz como también en lo que corresponde al empleo conjunto con los medios de la Marina y Fuerza Aérea argentina en un TO.
- 3) Respecto de las proposiciones antes citadas, y con el propósito de generar un producto final para este trabajo, a continuación se expone la propuesta de un diseño que genera la tendencia a integrar los procesos de apreciación de situación tanto al PPC como entre las apreciaciones que desarrollan los asesores logísticos del estado mayor.

Se ha considerado como parte de este estudio, pero no como lo fundamental, el proponer algunas adecuaciones al PPC de forma general, con el único objeto de imprimir la coherencia necesaria a la apreciación de situación logística integrada que se propone en los anexos N.ºs 1 y 2.

## **ANEXOS**

Anexo N.º 1: Propuesta gráfica de Apreciación de situación integrada.

Anexo N.º 2: Desarrollo esquemático de la apreciación de situación integrada y su concurrencia al PPC.

Anexo N.º 3: Esquema de la apreciación de situación de logística doctrina chilena

Anexo N.º 4: Glosario de abreviaturas.

## **AUTENTICACIÓN**

TCL. HUGO LO PRESTI ROJAS

ESG – COEM

**DISTRIBUIDOR**

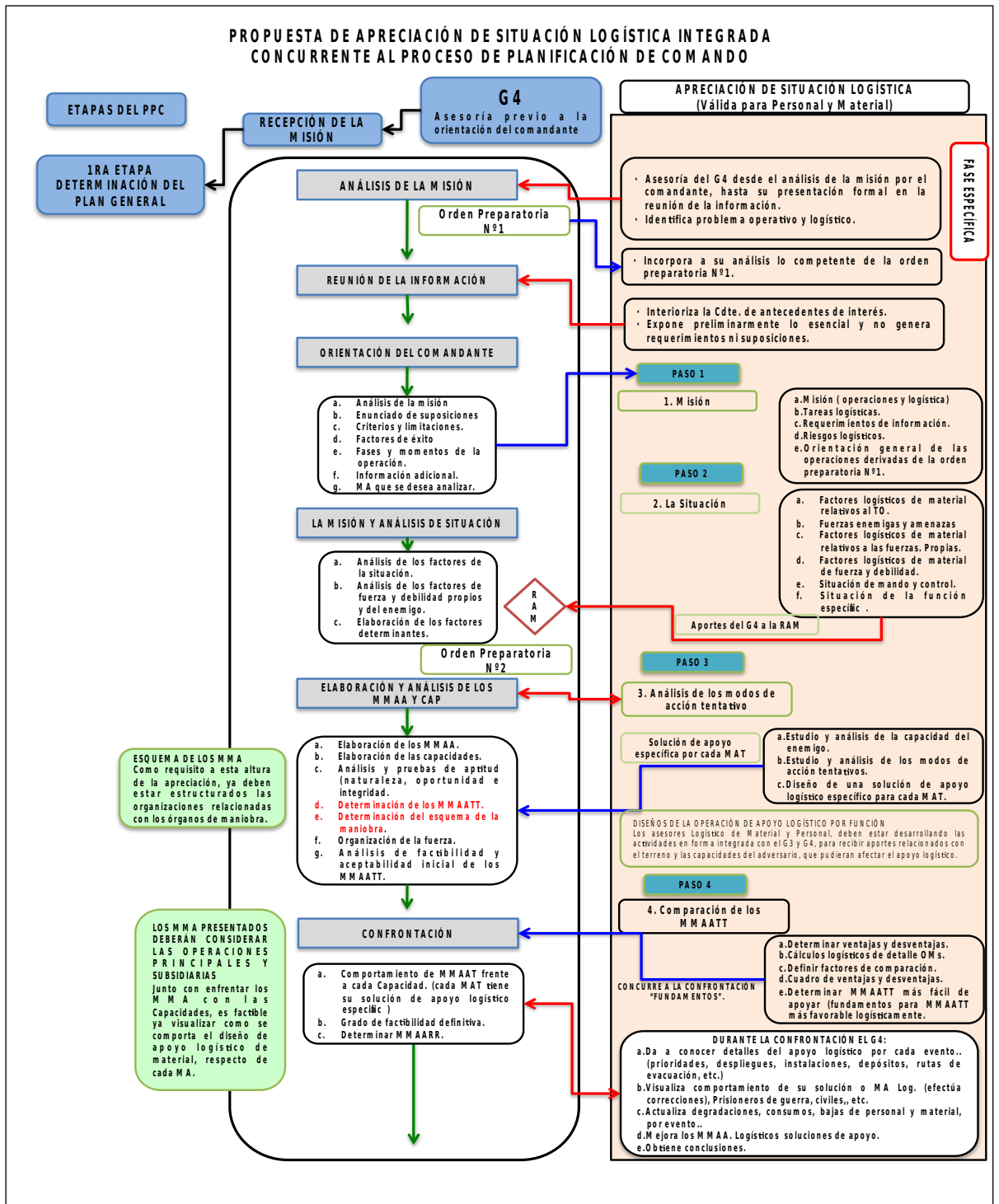
Copia N.º 1: Departamento de Educación Militar.

Copia N.º 2: Biblioteca de la ESG.

Copia N.º 3: Autor.



ANEXO N.º 1 “Propuesta gráfica de apreciación de situación integrada”.



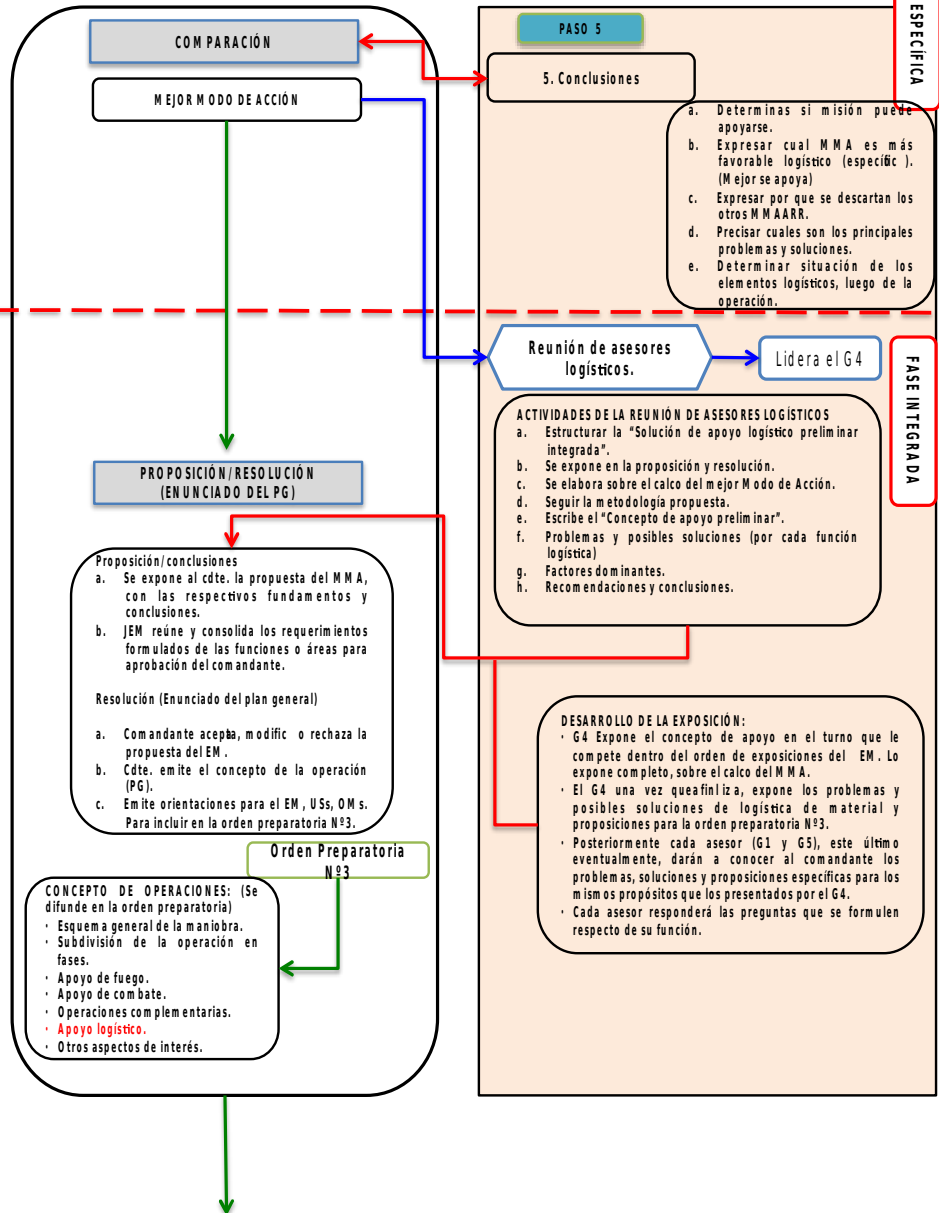
## PROPUESTA DE APRECIACIÓN DE SITUACIÓN LOGÍSTICA INTEGRADA CONCURRENTE AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE COMANDO

ETAPAS DEL PPC

APRECIACIÓN DE SITUACIÓN LOGÍSTICA  
(Válida para Personal y Material)

FASE ESPECÍFICA

FASE INTEGRADA



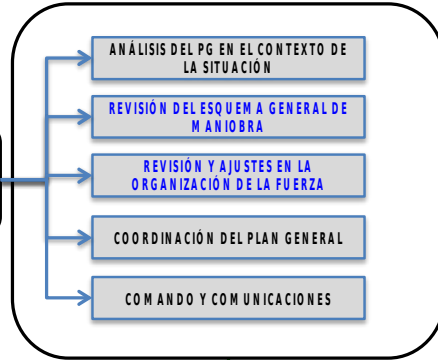


## APRECIACIÓN DE SITUACIÓN LOGÍSTICA INTEGRADA CONCURRENTE AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE COMANDO

ETAPAS DEL PPC

2DA ETAPA  
DESARROLLO DEL PLAN  
GENERAL

El EM en su conjunto, debe trabajar en los ajustes respecto de lo ya presentado en la Proposición y Resolución y difundido en la orden preparatoria N°3.



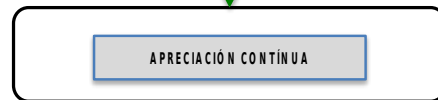
Orden Preparatoria N°4

Orientaciones de ajuste para el EM, OM y USs.

3RA ETAPA  
PLAN DE OPERACIONES  
(TÁCTICO)



4TA ETAPA  
SUPERVISIÓN DE LA  
ACCIÓN



APRECIACIÓN DE SITUACIÓN LOGÍSTICA  
(Válida para Personal y Material)

FASE INTEGRADA

- En esta etapa, se continúa trabajando en forma integrada, para poder ajustar algunos detalles que fuera necesario de realizar.
- El trabajo sigue siendo liderado por el G4 respecto del diseño final sistémico del apoyo logístico.
- Se desarrollan las bases propias para la elaboración de los documentos ejecutivos para el apoyo logístico, en el cuerpo de un solo plan anexo.

- Según la extensión de las materias logísticas se podrá elaborar un párrafo que constituya parte del cuerpo del plan u orden o por su extensión constituir un anexo logístico (integrado) del plan u orden.
- El plan o párrafo logístico deberá utilizar la estructura de la solución de apoyo logístico desarrollada (Modo de acción logístico), formato único que incorpora a las funciones logísticas de material y Personal (eventualmente AATT).
- Incluirá el gráfico de apoyo de la unidad, sobre el calco del concepto de la operación (matriz de sincronización).

- Continuación del Proceso de Apreciación de Situación para las operaciones futuras. (G1, G4, G5 eventual).
- Monitoreo permanente del desarrollo de las actividades planificadas previamente del ámbito logístico..

Tel. Hugo Lo Presa Rojas  
Ejército de Chile  
Alumno Invitado ESC



**Ejército Argentino**

**“2012 – Año de homenaje al Dr. D. MANUEL BELGRANO”**

**Escuela Superior de Guerra**

**A**

**A**

**ANEXO N.º 2: “Proposición de apreciación de situación integrada y su concurrencia al PPC”.**

*Para presentar el siguiente anexo y producto final del trabajo, se estima conveniente establecer una visión paralela respecto de los momentos en los cuales el G4 o G1 debe interactuar con el G3 y G2, que son los responsables de llevar el desarrollo central del PPC.*

*En este trabajo se observarán aspectos diferenciales en el PPC con relación al doctrinario, este ha sido modificado a modo de propuesta, con la intención de mejorar su concatenación respecto de la propuesta de apreciación de logística integrada.*

*Las proposiciones extendidas al PPC podrán ser materia de análisis de otra línea de investigación más profunda conforme se planteara en las proposiciones previas.*

<b>PASOS DE LA APRECIACIÓN DE SITUACIÓN LOGÍSTICA</b>	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE COMANDO PPC.</b>
Apreciación de situación logística para la 1.ª Etapa “Determinación del plan general”.	<b>1.ª Etapa “Determinación del plan general”.</b> “Permite generar un concepto de la operación apto y factible y aceptable para el cumplimiento de la misión”.
Actividades previas a la orientación del comandante y que son aportes al estudio de este, respecto de la misión recibida desde el escalón superior:  Identificar problema operativo y el logístico, de forma tal proceder a su asesoramiento previo a la actividad de reunión de la información, sobre antecedentes que el comandante pudiese requerir. <i>Principalmente es la aclaración de consultas previas del comandante o del jefe de estado mayor.</i>	–Análisis de la misión. –En esta actividad el comandante, deberá interpretar correctamente la tarea y propósito de la misión asignada a fin de generar la misión de trabajo para el EM, la que orientará todo el planeamiento por desarrollar. –Durante esta actividad y una vez aclarado lo propio respecto de la Tarea y propósito por cumplir, deberá emitir a los comandantes subordinados una <b>Orden preparatoria N.º 1<sup>40</sup></b> , con la finalidad de alertar a los planificadores y generar el inicio de la planificación paralela para el problema táctico por resolver.

<sup>40</sup> Las órdenes preparatorias son dirigidas tanto al EM como a los OMs o USs.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esta Orden preparatoria N.º 1 podrá incorporar, entre otros, los siguientes aspectos:</li> <li>-El tipo de operación.</li> <li>-La localización general de la operación.</li> <li>-La línea del tiempo inicial.</li> <li>-Cualquier movimiento por iniciar.</li> <li>-Cualquier sesión de planificación en colaboración dirigida por el comandante.</li> <li>-Requerimientos de información.</li> <li>-Tareas de Inteligencia, vigilancia, objetivos, etc.</li> </ul>
<p>Durante la reunión de la información, el asesor logístico, interiorizará al comandante durante su exposición preliminar, solo de los antecedentes de interés, evitando exponer aspectos que no sean esenciales, como también generar requerimientos y suposiciones<sup>41</sup>.</p>	<p><b>a. Reunión de la información<sup>42</sup></b>  Conforme con parámetros que se establecen para el PPC.</p>
<p>Una vez que el comandante ya ha emitido la orden preparatoria N.º 1, el asesor logístico incorpora los antecedentes que le competen de ese documento y los integra a los que deberá analizar una vez que reciba el producto de la orientación del comandante.</p>	<p><b>b. Orientación del comandante</b>  Será desarrollada conforme los establece el ROD-71-01-I “ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTADOS MAYORES”, TOMO I. Ed. 1998, pp. 87 - 89.</p> <p><i>“Respecto de las exposiciones preliminares expresadas en el artículo 6009, se debe hacer la salvedad que ya con más antecedentes podría ser necesario generar algún tipo de requerimiento al escalón superior de cualquier índole a definir por los asesores, modificando lo establecido en dicho artículo que se consigna en el ROD-71-01-I.</i></p> <p><i>La emisión de este documento o de su generación verbal, el asesor logístico,</i></p>

<sup>41</sup>Ibíd., pp. 85 - 86.

<sup>42</sup>Se desarrollará de acuerdo con lo establecido en los artículos 6004 y 6005 del ROD-71-01-I “ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTADOS MAYORES” TOMO I, Ed. 1998 del Ejército argentino.

	<i>deberá dar inicio a su apreciación de situación.</i>
--	---

<p>Recibida la orientación, conforme a los contenidos detallados en el artículo 6007 del ROD-71-01-I., ya sea verbal o escrita, el asesor logístico procederá a desarrollar <b>los pasos N° 1 Misión y N.º 2 Situación</b> de su apreciación de situación (<b>apreciación específica</b>), analizando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Misión:</b> Misión táctica Misión logística Tareas logísticas Requerimientos de información Riesgos logísticos Las tareas que se derivan de la Orientación del comandante y de la orden preparatoria N.º 1.</li> <li>– <b>La Situación:</b> Características del área de operaciones. (Factores logísticos relativos al teatro de operaciones: sociopolíticos, económicos, físicos y ambientales). Fuerzas enemigas (G2 Capacidades preliminares) referirse a las que afectan el apoyo logístico hacia las propias tropas. Ej.: capacidad aérea, de fuerzas especiales, etc. Fuerzas propias: (Disponibilidades, posibilidades internas y externas) Situación de otros medios logísticos de interés. Situación de mando y control. Situación de la función específica.</li> </ul> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– En ningún caso será responsabilidad del asesor logístico establecer conclusiones respecto de las capacidades logísticas del adversario que enfrenta, dejando esa labor al G2 y al desarrollo del orden de batalla</li> </ul>	<p><b>c. La misión y análisis de la situación</b></p> <p>Análisis de los factores de la situación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Determinación de los factores relativos a la situación general.</li> <li>– Determinación de los factores relativos al ambiente geográfico.</li> <li>– Determinación de los factores relativos a las fuerzas.</li> </ul> <p>Análisis de los factores de fuerza y debilidad, propios y del enemigo.</p> <p>Elaboración de los factores determinantes.</p> <p><i>El comandante podrá generar una reunión<sup>43</sup> con su EM, con la finalidad de poder interiorizarse respecto del análisis que a ese momento haya realizado el EM, pudiendo tomar conocimiento de parte de sus asesores de los siguientes aspectos, entre otros<sup>44</sup>:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Misión e intención del comandante de dos mandos inmediatamente superiores.</i></li> <li>– <i>Misión, intención del comandante, concepto de operaciones y medidas de engaño u objetivos de engaño del mando inmediatamente superior.</i></li> <li>– <i>Revisión del documento de orientación del comandante.</i></li> <li>– <i>Productos iniciales del plan de búsqueda de información.</i></li> <li>– <i>Hechos y presunciones pertinentes.</i></li> <li>– <i>Tareas explícitas, implícitas y claves.</i></li> <li>– <i>Limitaciones.</i></li> <li>– <i>Fuerzas disponibles.</i></li> <li>– <i>Estimación inicial de riesgos.</i></li> <li>– <i>Requerimientos de información prioritarios del enemigo y necesidades de información de las propias tropas recomendados.</i></li> </ul>
--	--

<sup>43</sup> Esta reunión informativa no es parte del PPC, no obstante, sirve a los fines de su desarrollo conforme con la proposición que se considera para la apreciación logística.

<sup>44</sup> Los aspectos que se señalan son propuestos para su incorporación al PPC.

<p>tecnológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Podrá otorgar asesoría respecto a conclusiones técnicas relacionadas con zonas aptas para el despliegue logístico y en forma general formas de empleo de medios logísticos generales.</li> </ul> <p>El asesor logístico, cuando haya finalizado su análisis de los pasos 1 y 2, estará en condiciones de presentarse a la Reunión de Análisis de la Misión, con sus aportes, por tanto sus actividades deben estar sincronizadas en tiempo con las del EM, reflejado en el programa de planificación que deberá elaborar el JEM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Líneas de tiempo recomendadas.</i></li> <li>– <i>Sesiones de planificación en colaboración recomendadas.</i></li> </ul> <p>“El informe del análisis de la misión se da al comandante y al estado mayor. Si es apropiado, los comandantes subordinados pueden asistir, en persona o por teleconferencia con video. Esta es, a menudo, la única vez que el estado mayor completo está presente y la única oportunidad de asegurarse de que todos los miembros del estado mayor partan de un punto de referencia común”<sup>45</sup>, especialmente para la elaboración de los Modos de Acción.</p> <p>Finalizada esta reunión informativa, es importante que el Comandante emita una <a href="#">orden preparatoria N.º 2</a>. Que como mínimo contenga algunas orientaciones tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El enunciado de la misión de la unidad, aprobado.</li> <li>– La intención del comandante.</li> <li>– Los cambios de organización de tareas.</li> <li>– La zona de acción de la unidad (croquis, calco o alguna otra descripción).</li> <li>– Los EEI.</li> <li>– La guía de riesgos.</li> <li>– Las instrucciones de vigilancia y reconocimiento.</li> <li>– Las instrucciones iniciales de movimiento.</li> <li>– Las medidas de seguridad.</li> <li>– Las instrucciones para las acciones de velo y engaño.</li> <li>– La guía de movilidad y contra movilidad.</li> <li>– Las prioridades específicas.</li> <li>– La línea de tiempo actualizada.</li> <li>– La guía en eventos, en</li> </ul>
---	--

<sup>45</sup> EJÉRCITO DE CHILE, RDPL-20001 “Reglamento de Planificación”, edición 2009, p. 105.

	<p>colaboración y en ensayos.</p> <p>–</p>
<p><b>Paso N.º 3 Análisis de los modos de acción tentativos.</b></p> <p>En este paso y considerando los MMAATT que ha elaborado el G3 y las capacidades establecidas por el G2, el asesor logístico procede a realizar su análisis de factibilidad a cada MAT.</p> <p>Para el desarrollo de este paso, el G logístico desarrollará las siguientes tareas:</p> <p>– Analizar la capacidad de enemigo dispuesta por el G2, pero tendrá en consideración que no será de su responsabilidad el proporcionar a inteligencia respecto de las capacidades del material y empleo logístico adversario.</p> <p>Pondrá énfasis en como le afecta la capacidad al apoyo logístico propio en cuanto a la amenaza que esta representa (instalaciones, mantenimiento, personal, depósitos, terminales, zonas de concentración logística, líneas de comunicación y de abastecimiento).</p> <p>– <b>Para cada MAT, el asesor logístico deberá diseñar en su función específica<sup>46</sup>, una solución de apoyo<sup>47</sup> (despliegue de instalaciones, depósitos, prioridades, redespliegues, asignación de medios logísticos a los órganos de maniobra, MEDEVAC, entre otros que se visualicen), entiéndase un MA logístico, será normal que por lo general para cada MAT, el diseño específico de apoyo logístico, no tendrá grandes variaciones para uno u otro MAT, por</b></p>	<p>d. Elaboración y análisis de los modos de acción y capacidades del enemigo.</p> <p>– Se elaboran los MMAACC.</p> <p>– Se analizan y someten a las pruebas de aptitud. (G3) (Naturaleza, oportunidad e integridad)</p> <p>– Determinación de los MMAATT.</p> <p>– <b>Análisis de factibilidad y aceptabilidad inicial de los MMAATT.</b></p> <p><i>Como propuesta de optimización del PPC, se ha estimado que es importante para la secuencialidad de la apreciación de situación del asesor logístico que, en esta etapa del PPC, se anticipen dos actividades que por doctrina se consideran en la segunda etapa, estas son:</i></p> <p>– <b>Determinación del esquema de la maniobra<sup>48</sup>.</b></p> <p>– <b>Organización de la fuerza<sup>49</sup>.</b></p>

<sup>46</sup> Esta actividad será fundamental para lograr visualizar claramente las opciones y comportamiento de la función y subfunciones durante el desarrollo de la maniobra proyectada por el G3.

<sup>47</sup> Solución de apoyo logístico debe entenderse como modo de acción logístico.

<sup>48</sup> Estos pasos pueden ser adelantados y desarrollados para ser considerados en la 1.ª etapa del PPC, con la finalidad de contar con un MA de mayor detalle y estructuración, como también observar mayores antecedentes al momento de la confrontación. Lo anterior, a pesar de no ser parte de este trabajo en su esencia, podría ser tema de investigación posterior, esto basándose en las propuestas de este trabajo y teniendo como mejor forma de análisis en la primera etapa conformando el paso 5 “Elaboración y análisis de los modos de acción y capacidades del enemigo”, previo a la confrontación.

<sup>49</sup> *Ibíd.*

<p>tanto el esfuerzo del diseño no traerá grandes complicaciones para el asesor logístico.</p> <p>–Para el estudio y análisis de los MMAATT, los cuales <i>ya contarán con sus correspondientes diseños de apoyo logístico</i>, se aplicará lo establecido en artículo 2006, 3) “Análisis de los MMAT, b) (1) al (4), del ROD-19-02 “Logística de Material”, edición 2005.</p>	
<p><b>Paso N.º 4 “Comparación de los MMAATT”.</b></p> <p>–Permitirá determinar las ventajas y desventajas más significativas de cada uno, visualizado desde la perspectiva de apoyo logístico.</p> <p>–Para este paso se debe anexar los cálculos logísticos y de personal que se hayan desarrollado previamente por cada MAT analizado.</p> <p>–Se deben definir factores de comparación de importancia utilizados previamente, más aquellos que indican las principales diferencias entre los MMAATT como, por ejemplo: tipos de defensa, cantidad de OMs, distancias por recorrer, obstáculos de importancia por cada frente, etc.</p> <p>–Este análisis logístico queda reflejado en un cuadro de “ventajas y desventajas” por cada MAT propuesto. En el cuadro se podrá visualizar algunas variables de interés para el apoyo logístico. Se podrán agregar otras tales como: despliegues de instalaciones de apoyo, líneas de apoyo existentes, cálculos logísticos, prioridades, etc.</p> <p>–Ante cada variable, se determinará cuál de los MMAATT es logísticamente más fácil de ejecutar, que exija menor esfuerzo; mayor flexibilidad; más seguridad; menor costo monetario; menor pérdida de medios o consumos de efectos. Permitirá fundamentar el MMAATT más favorable desde el punto de vista logístico.</p>	



<p><i>Con estos antecedentes, los asesores logísticos concurrirán a la confrontación con sus correspondientes diseños de apoyo logístico (modos de acción logísticos) específicos y sus respectivos fundamentos, lo que les permitirá interactuar durante el desarrollo de dicha actividad.</i></p>	
<p>Las actividades del asesor logístico durante la confrontación será principalmente determinar la factibilidad y aceptabilidad final al modo de acción logístico presentado en cada MAT. <i>(Hasta este momento, se mantiene la asesoría desde la perspectiva específica del apoyo logístico y será cada asesor el que responderá frente al comandante, respecto de su correspondiente modo de acción logístico específico presentado).</i></p> <p>Además de lo anterior, su participación será activa, respecto de las siguientes actividades, que deberá desarrollar durante esta importante actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dar a conocer por cada evento como se materializará el apoyo logístico a los OMs, respecto de las previsiones establecidas en la solución de apoyo para el MA que se esta enfrentando. Detallar prioridades, despliegue de instalaciones, depósitos, rutas de evacuación, líneas principales y secundarias etc.</li> <li>– Visualizar el comportamiento de su solución o MA logístico respecto del desarrollo de la confrontación, ya sea esta por acciones y/o efectos.</li> <li>– De lo anterior, efectuar las correcciones si fuera del caso respecto a contradicciones entre el modo de acción enfrentado y el MA logístico diseñado.</li> <li>– Actualizar los antecedentes tanto para la degradación de material; consumos de munición y combustible y bajas de personal por cada evento, según sea el asesor que deba actuar.</li> </ul>	<p><b>e. Confrontación.</b></p> <p>En este paso se analizará el comportamiento de cada MAT frente a cada capacidad del enemigo, con la finalidad de poder determinar el grado de factibilidad definitiva de cada uno de ellos. Todo MAT que resulte aprobado en ambas exigencias, se convertirá en un MAR.</p> <p>Cada MAT, se presentará con su correspondiente solución de apoyo logístico específica (Modo de acción logístico)</p> <p>Cada MAT se someterá a un juego de suma cero basados en una matriz, siendo los que resulten con valores positivos, considerados como MMAARR.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Producto de la confrontación establecer las correcciones definitivas al MA logístico.</li> <li>De este trabajo, cada asesor logístico podrá mejorar su modo de acción logístico presentado por cada MA enfrentado.</li> </ul>	
<p><b>Paso N.º 5 “Conclusiones”.</b></p> <p>Durante la comparación, se determinará por cada MA, conclusiones orientadas a determinar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Si la misión puede ser apoyada.</li> <li>– Expresar cuál es el MMA que mejor se apoya desde el punto de vista logístico (específico).</li> <li>– Expresar por qué se descartan los otros MMAARR.</li> <li>– Precisar los principales problemas por resolver y posibles soluciones.</li> <li>– Determinar la situación en que quedarán los medios logísticos después de las operaciones.</li> </ul>	<p><b>f. Comparación.</b></p> <p>Terminada la confrontación se realizará la comparación para determinar en qué medida y condiciones cada MAR permitirá cumplir la misión y, por comparación, se formará un juicio global sobre ellos, para estar en las mejores condiciones de efectuar las proposiciones correspondientes al comandante, o bien, para adoptar una decisión.</p> <p><b>Finalmente, se obtendrá como resultado el Mejor Modo de Acción.</b></p> <p>Para una mejor comprensión de este paso, consultar el artículo 6020 y 6021 de ROD-71-01-I “ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTADOS MAYORES” TOMO I. Ed. 1998.</p>
<p><b>INICIO DE LA ETAPA INTEGRADA PARA LOS ASESORES LOGÍSTICOS.</b> <i>(Término de la 1.ª fase específica y comienzo de la 2.ª fase integrada)</i></p>	
<p>Después de la comparación de los MMARR y determinado el Mejor Modo de Acción, al contar este con las soluciones de apoyo logístico ya diseñadas y mejoradas después de la confrontación, se realizará una <b>reunión de asesores logísticos</b>, la que será <b>liderada por el G4 (función que lleva el peso del apoyo a las operaciones)</b>, con la finalidad de que sobre la base de las soluciones antes citadas, se elabore sistémicamente solo <b>una “Solución de apoyo logístico preliminar integrada”</b> del MMA (mejor modo de acción), para ser presentada a la Proposición y Resolución del comandante junto al MAR que presentará el G3.</p>	<p>Con la obtención del Mejor Modo de Acción, se procederá a exponerlo al comandante en el último paso de la 1.ª Etapa del PPC, que corresponde a la “Proposición y conclusiones”.</p>

Los aspectos de interés respecto de la reunión de los asesores logísticos se detallan a continuación:

- Primero, esta reunión marca el término de la fase de apreciación específica y comienzo de la fase integrada.
- El objeto de la reunión es estructurar un modo de acción logístico preliminar y quedar en condiciones de exponerlo en conjunto en la “Proposición del EM” al comandante.
- Se contará previamente con el análisis y comprensión de los MMAA y el Modo de Acción que mejor se apoya desde la perspectiva de cada función logística.
- Esta actividad se debe realizar finalizada la confrontación y antes de la Proposición.
- Se realiza sobre la graficación del Mejor Modo de Acción.

**Metodología de la reunión:**

**–Análisis de los modos de acción logístico y de personal.**

Inicialmente, se verifica la coherencia de los modos de acción logísticos preliminares de cada función con respecto del Mejor Modo de Acción.

Luego, el G4 lidera el trabajo de integración del modo de acción logístico y el de personal preliminar, redactando una sola “concepción de apoyo preliminar”, que reúna las funciones logísticas en torno al Mejor Modo de Acción.

Posteriormente, se anexan los problemas de las funciones y sus posibles soluciones, aspectos que serán presentados en la Proposición al comandante.

**-Concepción general de apoyo (Personal y Logística)**

*La concepción general de apoyo, no sería un párrafo, considérese como un momento que de ser necesario podría dejarse por escrito en el esquema.*

**Ahora, respecto del “concepto de apoyo”** (que establece el Modo de acción logístico para el mejor Modo de Acción, deberá darse a conocer en la reunión de “proposición” que hace el EM al comandante, como se muestra en el cuadro siguiente.

El formato puede contener los siguientes antecedentes o estructura, pero al tener categoría de formato puede ser modificado conforme con las necesidades propias del Ejército que lo quiera utilizar:

**Concepto de apoyo:**

- **Concepto de apoyo preliminar:** (Se debe considerar como un apéndice de la matriz de sincronización del Cdte. y concepto de apoyo).
- **Debe considerar:**
  - Procedimientos de apoyo del escalón superior.
  - Apoyo de otras unidades.
  - Procedimientos de apoyo del propio escalón.
  - Empleo de la Policía Militar.
  - Zona jurisdiccional.
  - Prioridades logísticas de material y personal (detallando todas las Us y OMs de la UAC, para la acción completa o por fases).
  - Prioridades para las funciones logísticas de material, clases y rubros (todas).
  - Prioridades para los servicios logísticos de personal (todos).
  - Niveles y ciclos por considerar.

<p>–Contactos logísticos (lugares donde se entregará el apoyo).</p> <p>–Evacuaciones de Personal y material. (normales y extraordinarias).</p> <p>–Empleo de recursos de la zona.</p> <p>–Determinar qué unidades serán escalones logísticos y administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas y posibles soluciones.</li> <li>• Factores dominantes (son los que no tienen solución y se deberán minimizar sus efectos respecto del concepto de apoyo). De estos se informará al escalón superior.</li> <li>• Recomendaciones y conclusiones.</li> </ul> <p>Con este concepto, expuesto por el G4 y apoyado en los fundamentos por el G1, se expone al Comandante en la reunión cuyo objeto engloba la Proposición y resolución.</p>	
<p><b>Participación de los asesores logísticos en el paso relacionado con la reunión de Proposición/ Resolución.</b></p> <p>G4 expone el concepto de apoyo dentro del orden establecido para las exposiciones del EM al comandante, este lo hará de forma completa, apoyándose en el calco del Mejor Modo de Acción.</p> <p>Posteriormente, cada asesor (G4 nuevamente y el G1), darán a conocer al comandante lo siguiente:</p> <p><b>–Los problemas y posibles soluciones.</b></p> <p><b>–Las proposiciones para la Orden preparatoria N.º 3.</b></p>	<p><b>g. Proposición/Resolución (Enunciado del PG)</b></p> <p><b>–Proposición/ conclusiones.</b></p> <p>Este último paso del PPC en su primera Etapa, englobará la proposición (y conclusiones) del EM y la resolución del comandante que se corresponderá con el enunciado del plan general.</p> <p>Se agregan a este paso los otros miembros del EM, los que expresarán las conclusiones de sus respectivas apreciaciones.</p> <p>Para los asesores logísticos considera las conclusiones obtenidas respecto del modo de acción logístico que acompaña al Mejor Modo de Acción.</p> <p><i>“Una vez finalizadas las exposiciones de los miembros del EM, el JEM reunirá y consolidará la totalidad de los requerimientos que los campos y áreas hubieren formulado. Estos deberán ser aprobados por el comandante y pasarán a formar parte del plan esquemático que se elabore para el</i></p>

	<p><i>caso pertinente</i><sup>50</sup>.</p> <p>Se agregan a este paso los otros miembros del EM, los que expresarán las conclusiones de sus respectivas apreciaciones.</p> <p><b>-Resolución (Enunciado del plan general)</b> Comandante acepta o rechaza la proposición de su EM, conforme con su criterio, y, a continuación, formulará el Mejor Modo de Acción seleccionado convirtiéndolo en su resolución (PG), en las dos partes que establece la doctrina estudiada.</p> <p>En cuanto al concepto de la operación lo desarrollará, proporcionando otros detalles adicionales de orientación a su EM, unidades subordinadas u órganos de maniobras, lo que será remitido en una <b>orden preparatoria N.º 3</b> sobre la base de los siguientes antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Esquema general de la maniobra.</li> <li>-Subdivisión de la operación en fases.</li> <li>-Apoyo de fuego.</li> <li>-Apoyo de combate.</li> <li>-Operaciones complementarias.</li> <li>-<b>Apoyo logístico.</b></li> <li>-Otros aspectos de interés</li> </ul> <p>A los aspectos que se consideran en el ROD-71-01- I, artículo 6024 y ROD-71-01-II, artículo 4013, se le agregó lo correspondiente al apoyo logístico, con la finalidad de adelantar los aspectos centrales de las actividades propias de esta función de combate a modo de alistamiento para las unidades que deberán ejecutar el sostén logístico a la unidad.</p>
	<p><b>2.ª Etapa “Desarrollo del plan general”</b> <i>Respecto de esta segunda Etapa, se estima adecuado, se realicen algunas adecuaciones que permitan seguir desarrollando los estudios de detalle respecto de la maniobra ya resuelta por el</i></p>

<sup>50</sup>EJÉRCITO ARGENTINO, ROD-71-01-I “ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTADOS MAYORES” TOMO I, edición 1998, p. 105.

	<p>comandante.</p> <p><i>Por tanto, es factible de continuar con la misma estructura de estudio, pero con actividades diferentes que complementen la optimización de lo ya resuelto por el comandante en la primera etapa, y que ya sobre la bases de ese concepto ha sido difundido al EM, las unidades subordinadas y órganos de maniobra, que ya en este momento se encontrarán desarrollando sus respectivos procesos de planeamiento paralelo. Por consiguiente, de existir algunos ajustes a lo resuelto previamente se deberá comunicar a la brevedad.</i></p>
<p>Durante esta etapa los asesores logísticos en forma coordinada e integrada, desarrollan las siguientes actividades, las que se detallan a partir el punto b. Desarrollo del plan general correspondiente a la 2.<sup>a</sup> Etapa de la apreciación logística.</p> <p><b><i>Lo anterior variará debido a que, más que determinar aspectos necesarios para estructurar un diseño de apoyo logístico, se deberá desarrollar una revisión de lo ya resuelto, generando los ajustes y modificaciones que de acuerdo al trabajo del G3, fuera necesario y conveniente modificar.</i></b></p> <p>Se debe también considerar que, estos antecedentes ya fueron difundidos a través de una orden preparatoria N.º 3, por tanto, los comandos subordinados ya se encuentran planificando con estos antecedentes.</p> <p>Consecuentemente, se deberá dar uso al esquema que se presenta en el ROD-19-02 “Logística de material”, edición 2005,</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de PG en el contexto de la situación.</li> <li>2. Revisión del esquema general de la maniobra.</li> <li>3. Revisión y ajuste en la organización de la fuerza<sup>51</sup>.</li> <li>4. Coordinación del plan general.</li> <li>5. Comando y comunicaciones.</li> </ol>

<sup>51</sup> Para los puntos 2. y 3., se han mantenido en esta fase del PPC, como una forma de revisar lo ya presentado al comandante para su resolución y que este ha aprobado en su momento. Por tanto, estas actividades se visualizan en dos etapas del PPC. En la primera a modo de estructuración del esquema general y en la organización de las fuerzas y en la segunda etapa a modo de revisión y ajuste de las anteriores.

artículo 2007, excepto letra a., b.1), que se debe omitir por estar ya definidos.	
<p>La logística en este etapa del PPC, deberá considerar desarrollar lo comprendido en el ROD-19-02 “Logística de material”, edición 2005, artículo 2008.</p> <p>Además de lo anterior, considerará incorporar al formato establecido la estructura desarrollada previamente como “Concepto de Apoyo Logístico”, ya que la información definida en este será de relevancia, pudiendo incluso ser complementada con otros antecedentes de interés (misceláneos).</p> <p>Conforme con la extensión de la información, podrá constituir un párrafo del cuerpo del plan u orden, o definitivamente conformar el anexo “Logístico” del documento matriz elaborado.</p>	<p><b>3.ª Etapa “Plan de operaciones”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación</li> <li>2. Misión</li> <li>3. Ejecución</li> <li>4. Logística (integrado en un solo párrafo u orden o plan anexo).</li> <li>5. Comando y comunicaciones.</li> </ol>
<p>El G1 y G4 mantienen permanentemente actualizadas sus apreciaciones, ya sea para mantener el ritmo de combate durante el desarrollo de las acciones o como parte del desdoblamiento del cuartel general que considera el monitoreo de las operaciones en curso y las apreciaciones para las operaciones futuras.</p>	<p><b>4.ª Etapa “Supervisión de la acción”</b></p> <p>Apreciación continua.</p>





*Ejército Argentino “2012 – Año de homenaje al Dr. D. MANUEL BELGRANO”*

**Escuela Superior de Guerra**

**A**

**ANEXO N.º 3: “Esquema de la apreciación de situación de logística doctrina chilena”**

**(Encabezamiento reglamentario)**

**APRECIACIÓN DE SITUACIÓN LOGÍSTICA DE NIVEL TÁCTICO**

**(Esquema común a las funciones de apoyo, con las diferencias propias del caso)**

**1. MISIÓN**

- a. Misión táctica.
- b. Misión logística.
- c. Tareas logísticas.
- d. Requerimientos de información.
- e. Riesgos logísticos.
- f. Orientaciones que se derivan de la CIG y WARNO 1.

**2. SITUACIÓN Y CONSIDERACIONES**

- a. Características de la ZAT.
- b. Fuerzas enemigas.
- c. Fuerzas propias.
- d. Situación de otros medios de apoyo al combate.
  - 1) Logísticos o administrativos.
  - 2) MP.
  - 3) ACAT.
- e. Situación de mando y control.
- f. Situación de apoyo logístico (funciones) o de apoyo administrativo (factores /ACAT).

**3. ANÁLISIS DE LOS COAs**

- a. Análisis de los COAs.
- b. Comparación de los COAs.
- c. COA que mejor se apoya (punto de vista logístico).

-----  
d. Análisis de las soluciones logística y administrativa – ACAT.

e. Concepción general de apoyo.

**4. CONCEPTO DE APOYO**

- a. Concepto de apoyo preliminar.
- b. Problemas y posibles soluciones.
- c. Factores dominantes.

## **5. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

**a. Concepto de apoyo definitivo.**

**b. Variantes al concepto de apoyo definitivo.**

## **EVALUACIÓN DEL PLAN ANEXOS Y/O APÉNDICES**



*Ejército Argentino “2012 – Año de homenaje al Dr. D. MANUEL BELGRANO”*

**Escuela Superior de Guerra**

**A**

**ANEXO N.º 4: “Glosario de abreviaturas”**

PARTE I ABREVIATURAS		
ABREVIATURAS	SIGNIFICADO	
	INGLÉS	ESPAÑOL
ACAT		Asuntos civiles y administración territorial
ALA		Área de abastecimiento
ALR		Apoyo logístico regional
AOR	Area of responsibility	Área de responsabilidad
BAL		Base de apoyo logístico
BLA		Batallón logístico y administrativo
CCIR	Commander’s critical information requierement	Requerimientos críticos de información del comandante
CEDOC		Comando de Educación y Doctrina
CETO		Componente Ejército de teatro de operaciones.
CIG	Commander’s initial guide	Guía inicial del comandante
COA	Course of action	Curso de acción
CONOPS	Operation concept	Concepto de operaciones
CRAL		Centro Regional de Apoyo Logístico
CT		Componente terrestre
DIVDOC		División Doctrina
EOA	Enemy course of action	Posibilidad
ED		Efecto deseado
EEFI	Esential element friendly information.	Elementos esenciales de información propios
EEl		Elemento esencial de información
ELAS		Escalón logístico y administrativo superior

ELS		Escalón logístico superior
EM		Estado mayor
EPW	Enemy prisoners of war	Prisioneros de guerra
EU		Efecto ulterior
FAs		Fuerzas armadas
GUB		Gran unidad de batalla
GUC		Gran unidad de combate
HEs		Heridos y enfermos
JEM		Jefe de estado mayor
LAux		Línea auxiliar
LCs		Líneas de comunicaciones
LP		Línea principal
LS		Línea secundaria
MADOC		Mando y doctrina
MMAA		Modos de acción
MMAACC		Modos de acción concebidos
MMAARR		Modos de acción retenidos
MMAATT		Modos de acción tentativos
MMA		Mejor modo de acción
OMs		Órganos de maniobra
ONG		Organización no gubernamental
ONU		Organización de Naciones Unidas
OPORD	Operations order	Orden de operaciones
OTAN		Organización Tratado del Atlántico Norte
PAME		Puesto de atención médico especializado
PCT		Procedimiento de conducción de tropas
PPC		Proceso de planificación de comando
PPM		Proceso de planificación militar
PT		Puesto de trasbordo
RAAC		Reunión de apoyo al combate
RAM		Reunión de análisis de la misión

RD		Reunión de la decisión
Rs		Reemplazos
SILAE		Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército
TO		Teatro de operaciones
TOC		Teatro de operaciones conjunto
TRADOC	Training and doctrine	Entrenamiento y doctrina
UAC		Unidad de armas combinadas
UC		Unidad de combate
UFI		Unidad fundamental independiente
UL		Unidad logística
ULA		Unidad logística y administrativa
WARNO	Warning order	Orden preparatoria
ZAT		Zona de acción táctica
ZC		Zona de comunicaciones

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) EJÉRCITO ARGENTINO, ROB-00-01, “Reglamento de Conducción para el Ejército Argentino”, 1992.

- 2) EJÉRCITO ARGENTINO, MM SUBJEMGE 7116/D/12, anexo N° 19 de 08.MAY.2012
- 3) EJÉRCITO ARGENTINO, ROD- 71-01-I “Organización y funcionamiento de los estados mayores Tomo I”, Ed. 1998.
- 4) EJÉRCITO ARGENTINO, RFP- 9901 “Terminología castrense de uso en el Ejército argentino”, Ed. 2001.
- 5) EJÉRCITO DE CHILE, RDM-20002 “Cuartel general de unidades de armas combinadas”, Ed. 2011.
- 6) EJÉRCITO DE CHILE, DD-10001 “El Ejército y la Fuerza Terrestre”, Ed 2010.
- 7) EJÉRCITO DE CHILE, RDL-20001 “LOGÍSTICA” Ed. 2012.
- 8) EJÉRCITO DE CHILE, RDP-20001 “APOYO ADMINISTRATIVO” Ed. 2012.
- 9) EUA ARMY. “Combat Service Support and Deployment” Smart book. CSS. 2003.
- 10) EJÉRCITO DE TIERRA. DO2-005 Doctrina “Apoyo Logístico”. 2005.
- 11) EJÉRCITO DE CHILE, RDPL-20001 “Reglamento de Planificación”, Edición 2009.
- 12) LO PRESTI Rojas, Hugo, TCL. y VALENZUELA Sotomayor, Jorge CRL (R). Apunte complementario “Planificación de Apoyo al Combate de la Brigada y División encuadrada, en el nivel táctico”. ACAGUE. 2010.
- 13) MINTZBERG, Henry “Diseño de organizaciones eficientes”. Editorial El Ateneo. Ed. 1984.
- 14) TEJADA, Carlos Edgardo, Crl. (R) E.A., Actualización Doctrinaria del Campo de Logística Nivel Táctica Superior CETO” Ed. 2008.
- 15) REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2010). Ortografía de la lengua española. Espasa Libros. 1.ª edición, marzo de 2011. Argentina.
- 16) REAL ACADEMIA ESPAÑOLA Y ASOCIACIÓN DE ACADEMIAS DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2005). Diccionario Panhispánico de dudas.