



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

**PLAN DE TRABAJO FINAL  
INTEGRADOR**

**TEMA**

**“Doctrina Militar Conjunta – Área Personal”**

**TÍTULO**

**“Las funciones del Oficial de Personal en un Comando de Teatro  
de Operaciones Conjunto y en un Teatro de Operaciones  
Multinacional”**

**Alumno:** Mayor (FAA) D. Walter César OLMEDO

**Tutor:** Vicecomodoro D. Rubén Darío PAESANO

Año 2011

## **RESÚMEN**

La nueva propuesta de organización nacional establecida, específicamente en el Área de Defensa, donde los nuevos vientos se orientan hacia el accionar militar conjunto, exige que resulte importante planificar, establecer o diseñar estructuras concordantes entre las distintas instituciones de las Fuerzas Armadas en todos los aspectos posibles que hagan a la economía de medios, recursos y esfuerzos.

Partiendo de la base organizativa individual de cada una de las instituciones de las Fuerzas Armadas, en lo que respecta a la Administración del Personal y las Funciones Logísticas de Personal en particular, es que en esta encrucijada intentaremos determinar, en función de las actividades y de las lecciones aprendidas, cuáles son las funciones que deberían planificarse y ejecutarse conjuntamente en comandos operacionales, tanto en un Teatro de Operaciones Conjunto como en un Teatro de Operaciones Multinacional.

Es por ello que este estudio de investigación intenta determinar las características principales, fundamentales u organizacionales de los integrantes de estos comandos operacionales y la estructura organizacional del área personal, para llevar a cabo de manera efectiva el cumplimiento de la misión.

## **PALABRAS CLAVE**

Funciones Logísticas de Personal - Funciones Logísticas del Oficial de Personal - Teatro de Operaciones Conjunto y Multinacional - Comandos Operacionales - Estructura Orgánica.

## *Tabla de Contenidos*

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I – LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS DE PERSONAL .....</b>	<b>4</b>
<b>Mantenimiento de los Efectivos.....</b>	<b>5</b>
<b>Reemplazos.....</b>	<b>6</b>
<b>Administración de Personal.....</b>	<b>6</b>
<b>Disciplina, Ley y Orden.....</b>	<b>7</b>
<b>Prisioneros de Guerra .....</b>	<b>7</b>
<b>Bienestar del Personal .....</b>	<b>8</b>
<b>Necrología.....</b>	<b>8</b>
<b>Personal Civil .....</b>	<b>9</b>
<b>Administración Interna del Comando .....</b>	<b>9</b>
<b>Seguridad Contra Accidentes .....</b>	<b>9</b>
<b>Sanidad .....</b>	<b>10</b>
<b>Cuadro comparativo.....</b>	<b>10</b>
<b>Conclusiones del Capítulo.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO II – COMPETENCIAS DEL ÓRGANO PERSONAL.....</b>	<b>12</b>
<b>Roles en un Estado Mayor .....</b>	<b>12</b>
<b>La Integración es Básica .....</b>	<b>13</b>
<b>El Oficial de Estado Mayor actual .....</b>	<b>14</b>
<b>Requisitos, Tareas y Responsabilidades .....</b>	<b>15</b>
<b>Conclusiones del Capítulo.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO III – ESTRUCTURAS DE PERSONAL.....</b>	<b>17</b>
<b>Estructura del “Grupo Personal” .....</b>	<b>18</b>
<b>El “Grupo Personal” en un Comando de TO Conjunto .....</b>	<b>19</b>
<b>El “Grupo Personal” en un Comando de TO Combinado o Multinacional ....</b>	<b>20</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>23</b>
<b>Manuales, Publicaciones y Reglamentos .....</b>	<b>23</b>
<b>Libros.....</b>	<b>23</b>
<b>Documentos electrónicos .....</b>	<b>24</b>

## INTRODUCCIÓN

En todo ámbito es muy común escuchar que lo “*más importante de toda institución es el personal*” que la conforma e integra. En ocasiones, esto es solamente un dicho de costumbre, dado que a la hora de tomar decisiones sobre aquellos, de seleccionarlos para su actividad específica (asignación homogénea)<sup>1</sup> o para tenerlos en cuenta ante alguna designación, cargo o función, muchas veces no es así lo que sucede en la realidad.

Las valiosas enseñanzas que dejara el conflicto armado por la recuperación y defensa de las Islas Malvinas, planteadas con una visión conjunta, pueden contribuir a perfeccionar la organización para el logro de los objetivos.

Ha quedado demostrado en esta contienda la falta de preparación y organización del país para el caso de una guerra, así lo expresa Rattenbach en su informe, cuando concluye: “*la deficiencia de las estructuras orgánicas adecuadas y la falta de procedimientos convenientes que permitan prever, planificar y ejecutar, en forma oportuna y eficaz, la movilización de la Nación para atender las exigencias de una confrontación bélica*”<sup>2</sup>.

No es tarea fácil resolver adecuadamente tanto las funciones logísticas de personal como las de administración y organización de los miembros que las conforman, pero la correcta determinación de estas funciones logísticas y sus orgánicas, colabora en gran medida en una eficiente racionalización de los recursos.

En el conflicto mencionado, se observó también la incapacidad o ignorancia de cómo llevar a cabo las funciones logísticas de personal y de cómo diseñar los cuadros organizativos de las mismas en un ámbito de un Teatro de Operaciones de carácter Conjunto, donde cada una de las instituciones armadas ejecutó su propio planeamiento y elaboró su propia estructura organizacional individualmente. Esto se apoya en el

---

<sup>1</sup> Se denomina Asignación Homogénea al: Principio de Organización que significa que las funciones que debe cumplir un organismo para el logro de su objetivo, deben ser agrupadas homogéneamente en las distintas dependencias que lo constituyen, y que el personal del mismo debe ser asignado a las mismas de acuerdo con su idoneidad. Existen dos aspectos distintos en la aplicación de este principio que se refieren a la **Estructuración Orgánica** (mediante una adecuada distribución homogénea de funciones y relaciones de dependencias y enlaces) y a la **Distribución de Personal** (aplicado por la asignación de del mismo en razón de su idoneidad a fin de conformar las funciones homogéneas agrupadas en las distintas dependencias del organismo). Ambos aspectos se encuentran íntimamente vinculados entre sí.

<sup>2</sup> RATTENBACH, Benjamín. “*Informe Rattenbach*”. Buenos Aires, Ediciones fin de siglo, 2.000, Capítulo XIV Las Lecciones del Conflicto, Párrafo 856.

Informe Rattenbach: *“No existió durante el conflicto, una conducción que centralizara, en forma orgánica, continua y eficiente, el ejercicio de un comando unificado, con control de todos los factores que conformaban las situaciones de crisis.”*<sup>3</sup>

Plantear modificaciones en estas políticas nacionales actuales, particularmente en el ámbito de la defensa nacional, bajo el marco de la acción militar conjunta, lleva a la conducción militar a reformular, o por lo menos a pensar, como habría que organizarse en este espacio de “conjuntez”<sup>4</sup>.

Teniendo en cuenta que también estos lineamientos nacionales están orientados a conformar organizaciones con otras naciones hermanas, se presenta la necesidad de plasmar la constitución de las funciones logísticas de Personal en un entorno común, facilitando la gestión integral de una fuerza mixta en operaciones, en un Estado Mayor (EM) de nivel operacional tanto conjunto como combinado.

Esbozados los cambios en la conducción nacional, resulta conveniente recurrir al análisis de estas estructuras orgánicas, ajustándole las tareas y funciones específicas que le incumbe realizar al “Grupo Personal” y la competencia de sus integrantes, de modo de ser llevados a la práctica con facilidad, previsibilidad y operatividad.

Se plantean entonces los siguientes interrogantes:

¿Por qué razones las Funciones Logísticas de Personal corresponderían ser de aplicación conjunta?

¿Qué tareas y funciones le correspondería realizar al “Grupo Personal” en este nivel operacional? ¿Qué competencias deben tener sus integrantes?

Se enfocará el problema bajo una observación global, del nivel de gestión operacional. Dado que el trabajo de investigación estará orientado a la determinación organizacional de las funciones logísticas de personal en comandos de nivel operacional, el alcance del mismo está encaminado a que pueda ser utilizado tanto en comandos combinados como conjuntos; sirviendo como base para la designación, determinación y selección de los miembros idóneos para la función del cargo a ocupar.

El aporte teórico que se pretende en este trabajo de investigación es contribuir a generar la obtención de un modelo estandarizado de organigrama y la descripción de las responsabilidades de quienes pueden conformar los comandos de nivel operacional.

---

<sup>3</sup> RATTENBACH, Benjamín. *“Informe Rattenbach”*. Buenos Aires, Ediciones fin de siglo, 2.000, Capítulo XIV Las Lecciones del Conflicto, Párrafo 765.

<sup>4</sup> Barbarismo por *jointness*. Palabra no existente en el Diccionario de la Real Academia Española, pero es utilizada cuando se refiere a un ámbito de trabajo conjunto entre las tres FFAA argentinas.

El objetivo general que se desea alcanzar con este trabajo es el de demostrar la necesidad de la aplicación común de las Funciones Logísticas de Personal para facilitar la gestión integral de un Comando de Teatro Conjunto y en uno Multinacional en Operaciones, como también el de determinar las tareas, funciones y competencias que le correspondería realizar al “Grupo Personal” en este nivel operacional.

Los objetivos particulares planteados son los siguientes:

- Especificar qué funciones logísticas de personal convendrían ser de carácter conjunto y de carácter específico.
- Determinar una estructura base o estandarizada de conformación del “Grupo Personal” en comandos operacionales tanto a nivel Conjunto como Multinacional.
- Establecer las competencias y requisitos necesarios para integrar este tipo de comandos operacionales.

Para la realización de este trabajo de investigación se basará en las hipótesis de que la aplicación común de las Funciones Logísticas de Personal tanto en un Comando de Teatro de Operaciones Conjunto como en un Teatro de Operaciones Multinacional facilita una gestión integral; y que la determinación de las competencias y requisitos del personal que integra el “Grupo Personal” y de un organigrama modelo posibilita un mejor control y la correcta designación de efectivos a ocupar los puestos de trabajo correspondientes.

Para ello, el trabajo se realizará en capítulos, donde el primero de ellos describe las características más importantes de cada una de las funciones logísticas de personal, llegando a visualizar cuales pueden trabajarse como específicas y cuáles conjuntas. El capítulo segundo tratará sobre las capacidades y competencias que es necesario que tengan los integrantes de esas funciones logísticas consecuente con el mundo actual y las exigencias que los tiempos y tecnologías imponen. Una vez arribado a estos dos factores, se unirán en un tercer capítulo, donde se diseñarán las estructuras orgánicas donde el Grupo Personal forma parte integrante de los Comandos Operacionales correspondientes. Por último se intentará en las conclusiones, mostrar el valor del producto al que se arribara y dar lugar a la respuestas de las preguntas, objetivos e hipótesis planteadas como incentivos de este trabajo de investigación.

## CAPITULO I – LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS DE PERSONAL

Cuando se analiza la Publicación Conjunta que fija los principios y conceptos guías de la Logística de Personal para la Acción Militar Conjunta (PC14-01), documento que orienta la conducción de los niveles estratégico militar y estratégico operacional, nos encontramos que a este último nivel (el que nos interesa en este trabajo de investigación), dentro del área de personal, le corresponde entender en la parte de la logística que comprende el **apoyo de personal** en lo referido al planeamiento y programación del empleo de los efectivos tanto militares como civiles determinados por el nivel superior.

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

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

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

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

En esta simple enumeración de funciones logísticas, se puede a primera vista observar las distintas complejidades organizativas y estructurales que puede haber en cada una de ellas. Es así entonces como entonces se da lugar a la ejecución de algunas funciones en sistemas, principalmente aquellas que ejecutan específicamente las funciones de administración del personal, mantenimiento de la moral, cuestiones disciplinarias y sanidad.

Así como la publicación mencionada anteriormente se orienta a organizar las tareas logísticas de personal, el establecimiento de las normas y procedimientos que determinen **la forma de llevarlas a cabo** se encuentran en la Reglamentación Conjunta RC 24-01. Es en este reglamento donde nos apoyaremos para realizar parte de este trabajo.

Se analizará sucintamente cada una de las Funciones Logísticas de Personal a los efectos de dar respuesta a uno de los interrogantes de este trabajo de investigación, cual es: “¿Por qué razones las Funciones Logísticas de Personal corresponderían ser de aplicación conjunta?”, además se realizará este análisis descriptivo con la finalidad de ir enumerando qué funciones logísticas de personal convendrían ser de carácter conjunto y de carácter específico.

### **Mantenimiento de los Efectivos**

Esta función es demás compleja debido a que está destinada a reunir toda la información necesaria de personal para poder mantener las capacidades operativas de todos los sistemas o fuerzas involucradas en un Comando de Teatro de Operaciones. Para ello se consideran los factores de:

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

Ante esta innumerable lista de tareas y factores de planificación que tienen un alto grado de análisis, estudio, coordinación y control entre las fuerzas componentes del Comando del Teatro de Operaciones es indudable que la naturaleza de esta función es de carácter conjunto, con participación efectiva de integrantes de cada una de las fuerzas

intervinientes con altos conocimientos en el tema de organización de personal, para evitar de esta forma, que por desconocimiento de la operatividad específica, se lleve a cabo esta función logística de una manera ineficiente ante empleo en combate de las fuerzas intervinientes.

### **Reemplazos**

Función que tiene en cuenta la “obtención, recepción, clasificación, distribución, instrucción y asignación de los reemplazos individuales y de unidad.”<sup>5</sup> Como el objetivo principal de esta función es la de asegurar en tiempo y forma el arribo del personal designado como reemplazos (tanto individuales como grupales) al lugar correspondiente, requiere alto grado de control y coordinación de la tarea para cumplirla con eficacia. Bajo estos conceptos, si bien puede constituirse en una función conjunta, resulta conveniente a los ojos de este investigador, que esta función logística se realice administrativamente bajo la órbita de la fuerza específica para poder superar eficazmente los problemas operativos que pudiera ocasionar el desconocimiento de los procedimientos y empleos llevados a cabo por otra fuerza armada de la que no se es miembro activo.

Lo que debiera ser conjunto en esta función logística es el control centralizado en lo que respecta a la obtención de información de los reemplazos, para que cuando éstos deban ser trasladados a un mismo lugar geográfico de ingreso al Teatro de Operaciones, se empleen los medios de transporte necesarios en forma coordinada, oportuna y prioritaria, economizando de esta manera los recursos disponibles.

### **Administración de Personal**

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

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

---

<sup>5</sup> RC 24-01 Normas y Procedimientos Logísticos para la Acción Militar Conjunta - Área Personal. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, Buenos Aires. Edición 2008. Capítulo I, Pág. 1.

## **Disciplina, Ley y Orden**

Para la ejecución de esta función logística, la que constituye una función de comando, se requiere tener presente todas las leyes y reglamentaciones internacionales, nacionales y militares que hacen al ámbito de las operaciones y a la guerra en particular. El mantener esta función acabadamente dentro del ambiente de un Teatro de Operaciones exige de un meticuloso planeamiento y eficiente realización de todas las medidas tendientes a la obediencia y su corrección en caso de no ser respetarlas; por lo tanto la finalidad de esta función logística es la de asegurar el mantenimiento del respeto a la autoridad y el cumplimiento de lo establecido en los documentos correspondientes.

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

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

## **Prisioneros de Guerra**

No es objetivo de este escrito, el detallar exhaustivamente la clasificación, legalidad ni conceptos que encierran a los Prisioneros de Guerra. Tema altamente complejo por lo extenso, sensible y demandante de una estructura organizativa que requiere de planificación, coordinación y control para llevarla a cabo eficientemente. Vamos a concentrarnos principalmente en la finalidad de esta función logística en lo que respecta a ordenar los procedimientos aplicables en la administración y empleo de los prisioneros de guerra, protegidos, retenidos y civiles internados bajo control militar.

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

Reforzando el concepto del párrafo anterior, la necesidad que implica la coordinación con diversas instituciones tanto militares como civiles, nacionales e internacionales, para llevar a cabo eficientemente esta función logística, hace

imprescindible que la misma tenga una naturaleza conjunta en su planificación y ejecución.

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

### **Bienestar del Personal**

Consiste en alcanzar y proteger un comportamiento que posibilite encarar los avatares de toda situación de una manera equilibrada para predisponer a cumplir con la tarea con el máximo de eficiencia individual y del grupo. Se busca fortalecer los impulsos positivos del personal, y contrarrestar los negativos.

Queda implícito así, que para un mejor cumplimiento de la misión, es necesario planificar, ejecutar y supervisar las normas y procedimientos aplicables a esta función logística. Por ello es sano conformar una estructura orgánica para llevarla a cabo, la que en este caso puede considerarse de naturaleza conjunta, ya que los objetivos a alcanzar (misión) es universal e invariable para todos los integrantes de las fuerzas participantes. Lo que puede tornarse en naturaleza específica es la ejecución de las actividades tendientes a mantener la moral, ya que la idiosincrasia de cada uno de los componentes, en este orden, pueden ser sí diferentes unos de otros.

### **Necrología**

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

El grado de seriedad y sensibilidad que es característica de esta función logística, la importante estructura de trabajo que la convierte en sistema necrológico, las imposiciones y compromisos de los tratados internacionales y las políticas nacionales en cuanto a la difusión de cifras e identidades, la convierte en una función logística indudablemente de naturaleza conjunta. Donde la celeridad, control, coordinación y ejecución de la tarea se simplifica cuantiosamente de forma de evitar duplicidad de gastos en medios y recursos y llevarla a cabo eficientemente.

## **Personal Civil**

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

Como puede considerarse una función logística no tan operativa, esta puede ser de naturaleza específica, con las mismas consideraciones tenidas en cuenta en “Administración de Personal” en relación a la especialización que puede tener este tipo de personal para la operación de algún sistema en particular.

## **Administración Interna del Comando**

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

A simple vista puede parecer una función logística sin mucho protagonismo, pero es importante a la luz de la observación que es sobre la que descansa la operatividad y funcionamiento sincronizado de las otras funciones logísticas de personal, por lo tanto, si estamos tratando la necesidad de ser conjunta o específica, en esta oportunidad, al estudiar sobre Comandos Conjuntos o Multinacionales, es inevitable que esta función debe tener la misma naturaleza del comando que la origina.

## **Seguridad Contra Accidentes**

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

Continuando con los conceptos vertidos anteriormente, se recalca que en las cuestiones de seguridad y prevención de accidentes es fundamental la responsabilidad individual como parte de la responsabilidad de comando, el tomar conciencia ante estas

contingencias. Si a la universalidad los integrantes de un comando le corresponden estar imbuidos en el cumplimiento de la misma misión, llevándola a cabo tomando riesgos innecesarios, es vital que esta función logística sea de naturaleza conjunta, donde el control de las medidas, directivas y procedimientos a adoptar sean tan centralizados como el control de su cumplimiento.

### **Sanidad**

Es la función logística de personal relacionada con la selección, mantenimiento y recuperación de la aptitud psicofísica del personal, su evacuación, hospitalización, reingreso del personal recuperado al sistema de reemplazo y tareas de sanidad afines a la función necrológica.<sup>6</sup>

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

Su estructura organizacional puede ser tan amplia y tan compleja como las circunstancias lo requieran, y como está orientada a facilitar su servicio a todo el personal integrante de un comando operacional que lo requiera, es por ello que la naturaleza de su planificación y ejecución es conjunta.

Así fue como se llevó a cabo en el conflicto por las Islas Malvinas, donde marcó acertadas lecciones aprendidas de cómo estructurar u organizar esta función logística, hecho que se continua hoy en día en las misiones de paz en la que la nación participa (MINUSTAH).<sup>7</sup>

### **Cuadro comparativo**

De todas las funciones logísticas enunciadas, se han dado resumidamente las causas por la que se las puede considerar de naturaleza específica o conjunta, por lo que se resumirá a continuación en un cuadro comparativo a cada una de ellas para una mejor visualización de este concepto.

---

<sup>6</sup> PC 24-04“Logística – Personal – Sanidad para la Acción Militar Conjunta”. – Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, Buenos Aires. Edición 2007. Capítulo I, Pág. 1.

<sup>7</sup> Sigla en inglés de: Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití.

<b>Funciones Logísticas</b>	<b>Planificación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Observaciones</b>
Mantenimiento de los Efectivos	Conjunta	Específica	
Reemplazos	Específica	Conjunta	
Administración del Personal	Específica	Específica	
Disciplina, Ley y Orden	Conjunta	Conjunta	
Prisioneros de Guerra	Conjunta	Conjunta	
Bienestar del Personal	Conjunta	Específica	Hay actividades que pueden ser conjuntas en su ejecución.
Necrología	Conjunta	Conjunta	
Personal Civil	Específica	Específica	Cuando se trate de personal civil obtenido en un teatro de Operaciones, la Planificación debe ser Conjunta.
Administración Interna del Comando	Conjunta	Conjunta	
Seguridad Contra Accidentes	Conjunta	Conjunta	
Sanidad	Conjunta	Conjunta	

Figura 1 – Cuadro comparativo de las funciones logísticas para mejor visualización si son de naturaleza específica o conjunta.

### **Conclusiones del Capítulo**

Observando este cuadro comparativo de todas las funciones logísticas de personal enumeradas, puede observarse a simple vista que la mayor opción está dada en la planificación y ejecución conjunta de las mismas. Sumado a esto, si tenemos en cuenta la importancia o prelación de las funciones que están íntimamente relacionadas con la faz operativa de un comando operacional, es indiscutible afirmar la necesidad de que éstas deben ser de aplicación conjunta. Las razones que lo afirman pueden ser:

- a) Mayor control, supervisión y coordinación en la planificación y ejecución.
- b) Mejor organización de los recursos y economía de medios al emplearlos.
- c) Facilita la determinación de las responsabilidades de sus integrantes.
- d) Permite mayor relación entre sus integrantes, evitando el trabajo en compartimientos estancos.
- e) Exige la participación integral de todas las fuerzas intervinientes.
- f) Crea un alto espíritu de pertenencia para el cumplimiento de la misión.
- g) Unifica las doctrinas de empleo para evitar contratiempos y desorden.

## **CAPITULO II – COMPETENCIAS DEL ÓRGANO PERSONAL**

Habiendo realizado una etapa inicial en este trabajo de investigación, donde se han mencionado cuales son las funciones logísticas y se ha llegado luego a la conclusión de cuáles pueden ser de naturaleza específica y conjunta, enumerando también algunas razones por las cuales correspondería que estas funciones logísticas de personal sean de aplicación conjunta, vamos a emprender esta etapa del trabajo orientándolo principalmente hacia la parte organizacional (tareas y funciones que le correspondería realizar a los integrantes del órgano personal en el nivel operacional) y las características, competencias y requisitos que debieran presentar los miembros de estos tipos de comandos.

La actividad de las operaciones militares muestra que coexisten diferentes roles para el personal de las fuerzas armadas. Esta diversidad demanda a las instituciones armadas la actualización de sus doctrinas, en cuanto al establecimiento de políticas, normas y procedimientos, especialmente de personal, que sigan al ritmo adecuado las exigencias de la realidad.

Esta realidad del presente siglo particularmente en los distintos conflictos internacionales y los diferentes ámbitos de acción de las fuerzas armadas, exigen del personal militar una gran gama de idoneidades y alto nivel de profesionalismo, convirtiendo al recurso humano como el más valioso del poder militar.

También es cierto que se visualiza una curva descendente, en relación a la cantidad de personal militar a emplearse en las distintas contiendas, en contraposición al incremento de calidad requerida de competencias y habilidades de los mismos. Esto es lo que intenta abordarse en este escrito, la difícil tarea de establecer los requisitos necesarios que deben tener los integrantes de estos comandos operacionales para cumplir con la misión asignada.

### **Roles en un Estado Mayor**

Un Estado Mayor es un órgano integrado por personal de diferentes especialidades y capacidades profesionales; es el asesor directo del Comandante y el equipo de trabajo con el cual se resuelven los problemas de la guerra. Cuanto mejor sea la preparación individual de cada uno de sus integrantes en función de su juicio profesional (conocimiento y experiencia), mejor serán los resultados obtenidos.

Para el caso que estamos estudiando, diremos que un Estado Mayor Conjunto o Combinado será el órgano constituido por personal de las fuerzas armadas que lo conforman, quienes asesorarán sobre procedimientos de empleo, capacidades, necesidades y limitaciones de los componentes,<sup>8</sup> en nuestro asunto en particular, el asesoramiento es en lo relacionado a las cuestiones de las funciones logísticas de personal.

Para poder asesorar, es necesario que cada integrante tenga un rol definido<sup>9</sup>. Los roles del personal militar derivan lógicamente de las misiones institucionales y se comprenden cabalmente al proyectar éstas en las políticas de defensa nacional que les dan origen. Respecto a los objetivos del desempeño del personal de las fuerzas armadas, se afirma también que se encuentran debidamente enmarcados dentro de la legislación nacional vigente.

Las características comunes de los conflictos actuales en general muestran efectivamente una expansión de misiones en las que los profesionales militares tienen nuevas responsabilidades. Esto es debido, entre otros causales, a la concepción de una guerra que resulta no sólo compleja, imprevisible y confusa, sino que es interpretada con múltiples conceptos como “conflicto de baja intensidad, operaciones de no guerra y nation-building.<sup>10</sup>, cuestiones todas que demandan considerables capacidades y habilidades por parte del personal militar, incluso evidenciando un alcance cada vez más global de los conocimientos para el cumplimiento de los roles fijados.

### **La Integración es Básica**

Inicialmente así está expresado en el Decreto Presidencial 1691/2006, donde versa: *“En tanto la acción militar deberá entenderse necesariamente como integrada, aún en aquellos casos en los que por el ámbito en que ésta se desarrolle y/o por las características propias de la operación la misma deba ser ejecutada por una fuerza específica de manera exclusiva, los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas realizarán las modificaciones y las readecuaciones necesarias en sus respectivas estructuras orgánico-funcionales con el objeto de asegurar la plena*

---

<sup>8</sup> PC 10-01 Estado Mayor Conjunto de un Teatro de Operaciones. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, Buenos Aires. Edición 2010. Capítulo II, Sección 3 Pág. 8.

<sup>9</sup> Rol: es la función específica o papel que un efectivo militar desarrolla dentro de la fuerza y en relación a los demás miembros.

<sup>10</sup> “Nation-Building”: proceso que comprende las fases finales de las contiendas bélicas, conocidas como de Estabilización, Transición y Reconstrucción del Estado/Nación.

*armonía en el funcionamiento institucional del Instrumento Militar de la Nación, cuidando que el concepto de "especificidad" de cada Fuerza Armada no incida negativamente en la coordinación de esfuerzos, la interoperabilidad y la efectiva integración del Instrumento Militar de la Defensa Nacional.”<sup>11</sup>*

Para lograr mejores resultados conjuntos durante la fase de planificación, entrenamiento y preparación (que aseguren un estadio superior a modo de integración interfuerzas), es necesario privilegiar las actividades y destinos conjuntos. La versatilidad de los miembros de las fuerzas armadas inviste a las mismas de un rol imprescindible en la vida institucional de un Estado. La actuación en situaciones de catástrofes ha probado ser otra capacidad militar, abarcando la planificación, prevención y las urgentes acciones reparadoras.

La composición y características de las fuerzas militares y sus exigencias en los conflictos vigentes, obliga a que las aptitudes del personal militar se orienten permanentemente hacia una planificación conjunta siempre presente, considerando los aspectos de planeamiento tanto permanentes como de contingencias, buscando no sólo la interoperabilidad entre las fuerzas sino la integración de las capacidades.

### **El Oficial de Estado Mayor actual**

Ya se fue hablando en este capítulo acerca de cómo los conflictos actuales inciden directamente en la formulación y concepción de los integrantes de un Estado Mayor en el ámbito militar. Se trató hacia el militar como profesional en general, pero siempre vertiendo los conceptos ajustándose a que el Oficial de Personal no sea ajeno a los mismos.

Las necesidades actuales apuntan a enfatizar al hombre de armas como factor disuasivo y desequilibrante, que rompa la paridad instruccional y que otorgue ventajas y desequilibrio estratégico operacional al momento de un conflicto. La capacitación conjunta o combinada de este personal militar, seguramente lo potencia dentro de la maniobra operativa, preparando personal que resulta “más caro”, pero en menores cantidades.

Llevando esto al área de personal, es imprescindible que sus integrantes se encuentren auxiliados por sistemas de informaciones actualizados, para poder proponer

---

<sup>11</sup> “Decreto 1691/2006 – Directiva sobre Organización y Funcionamiento de las Fuerzas armadas Argentinas” – Buenos Aires, Argentina. 2006.

y asesorar convenientemente al Comandante sobre las soluciones a los modos de acción y actualizar los apoyos respectivos de su área. Es necesario entonces, comprender que durante la fase previa a una guerra, se debe explotar al máximo las capacidades de los hombres, desarrollando su liderazgo creativo e innovador, sabiendo que las nuevas estructuras de personal deben adaptarse a las características de velocidad explosiva con que se desatan las crisis, las que pasan rápidamente a la complejidad de los conflictos.

### **Requisitos, Tareas y Responsabilidades**

Luego de plasmar estos conceptos acerca de las características que son de conveniencia reúnan los integrantes de un Estado Mayor, particularmente el que nos atañe el del “Grupo Personal”, podemos inferir cuales son las competencias y particularidades actuales necesarios para integrar este tipo de comandos operacionales.

Los requisitos que a continuación se detallan, son los que a los ojos del investigador, serían necesarios de poseer por aquellos oficiales que formen parte de un Comando de Teatro de Operaciones Conjunto o Multinacional:

- a) Oficial Superior/Jefe en actividad, del Cuerpo Comando. (según orgánica)
- b) Oficial de Estado Mayor.
- c) Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto aprobado.
- d) Cursos relacionados con la Administración de Personal aprobado
- e) Experiencia comprobable de trabajos en el Área Personal.
- f) Condiciones de liderazgo para trabajo en Estado Mayor.
- g) Idoneidad y autocontrol para el rol que deba ocupar.

Requisitos extras para formar parte de un Comando Multinacional:

- a) Experiencia previa en Operaciones Multinacionales (Operaciones ONU).
- b) Nivel acorde de idioma correspondiente al Teatro de Operaciones.

Enumerados los requisitos necesarios de un integrante de un Comando de Teatro de Operaciones, es posible determinar en general (sin ahondar en cada uno de los niveles de conducción dentro de la orgánica de Personal), las tareas y funciones que son de responsabilidad del Área Personal, las que a continuación se expresan:

- a) Asesorar al Comandante en todo lo concerniente a la planificación del Área (Identificación del problema, procesamiento de la información, etc.).
- b) Asistir al Comandante en la preparación de los planes.
- c) Formular requerimientos necesarios para cumplir con el plan.
- d) Supervisar los planes de sus Comandos dependientes.
- e) Ejecutar las tareas concernientes a su Área, que surjan de las necesidades.

Finalizaremos este capítulo, redactando algunas responsabilidades que son propias de esta Área Personal, atendiendo con mayor énfasis a las correspondientes a las Funciones Logísticas de Personal:

- a) Confeccionar planes y coordinar y supervisar las actividades de su jefatura y las de las Funciones Logísticas a su cargo.
- b) Llevar actualizada permanentemente la situación del Personal.
- c) Observar la apreciación de reemplazos para el mantenimiento de los efectivos del Teatro de Operaciones.
- d) Coordinar los reemplazos con otros comandos para evitar duplicidad de uso de los recursos de transporte.
- e) Proponer al comandante las políticas de reemplazo según las necesidades.
- f) Examinar las normas vigentes y la repercusión sobre el mantenimiento de la moral en el Teatro de Operaciones.
- g) Organizar y establecer un sistema de informes de estado disciplinario para mantener la Disciplina, Ley y Orden.
- h) Planificar, coordinar y controlar el sistema de Prisioneros de Guerra del Teatro de operaciones.
- i) Observar la ejecución de las tareas que al Gobierno Nacional le impone la Convención de Ginebra.
- j) Centralizar toda la información relacionada con los Prisioneros de Guerra del enemigo y los propios.
- k) Proponer al Comandante del Teatro de Operaciones las medidas para asegurar los procedimientos del Sistema Necrológico.
- l) Llevar la confección de los registros y estadísticas de fallecidos en el Teatro de Operaciones.
- m) Adoptar las medidas de apoyo correspondientes al Sistema Necrológico por parte de la otras Áreas del estado Mayor
- n) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades para el funcionamiento de la Administración Interna del Comando.

### **Conclusiones del Capítulo**

Evidentemente no es tarea fácil poder determinar los factores que se han escrito precedentemente, pero lo que sí es cierto, que ante la situación actual de cómo se llevan a cabo los conflictos, de la rapidez con que escalan las crisis, la tecnología aplicada a las operaciones militares y la falta de recursos humanos, hace imperioso estar permanentemente preparado, adiestrado y en diario perfeccionamiento de los contenidos intelectuales para suplir la falta de recursos y medios con capacitación profesional. Hoy más que nunca vale apoyarse en el sabio dicho que la calidad debe reemplazar a la cantidad.

### **CAPITULO III – ESTRUCTURAS DE PERSONAL**

Como tarea a emprender en el presente capítulo se encuentra la de mayor desafío de este trabajo de investigación, ya que la propuesta que surja de este autor para diseñar las estructuras organizativas del órgano personal no tenga todas las apreciaciones para su conformación, pero es a los ojos de él lo que considera oportuno.

Sabemos que la estructura de toda institución u organización está dada por los objetivos a alcanzar por ella, como así también por las circunstancias que tiene que sortear para el logro de los mismos, teniendo en todo momento presente las leyes y reglamentos vigentes. Es por ello que vale decir que la organización no es rígida, sino por el contrario, que debe adaptarse convenientemente a las particularidades que se le presentan. La estructura orgánica planteada debe ser considerada como elemento orientador para la organización y funcionamiento de un comando operacional, pero con la idea de que sea adaptable fácilmente a cualquier organización de este nivel, tanto en Teatros de Operaciones Conjuntos como Combinados.

El diseño original de la organización propuesta nace a partir de lo establecido en la Publicación Conjunta PC 10-01 “Estado Mayor Conjunto del Comando de un Teatro de Operaciones” y de las SOP (Standing Operating Procedure)<sup>12</sup> de MINUSTAH.

En base a todos los conceptos vertidos en los capítulos anteriores, más lo establecido en los documentos mencionados en el párrafo precedente, es que dan origen a la propuesta organizativa presentada en este escrito.

Inicialmente se propondrán las estructuras del Grupo u Órgano de Personal, detallando también las Funciones Logísticas de Personal que lo conforman, e intentando organizar a las mismas con sus estructuras particulares en base a sus responsabilidades, tareas y funciones. Luego, una vez obtenida la organización propuesta del Grupo Personal, se propondrá la organización del mismo en una estructura de Comando de Teatro de Operaciones Conjunta y en otra de Comando de Teatro de Operaciones Combinado o Multinacional.

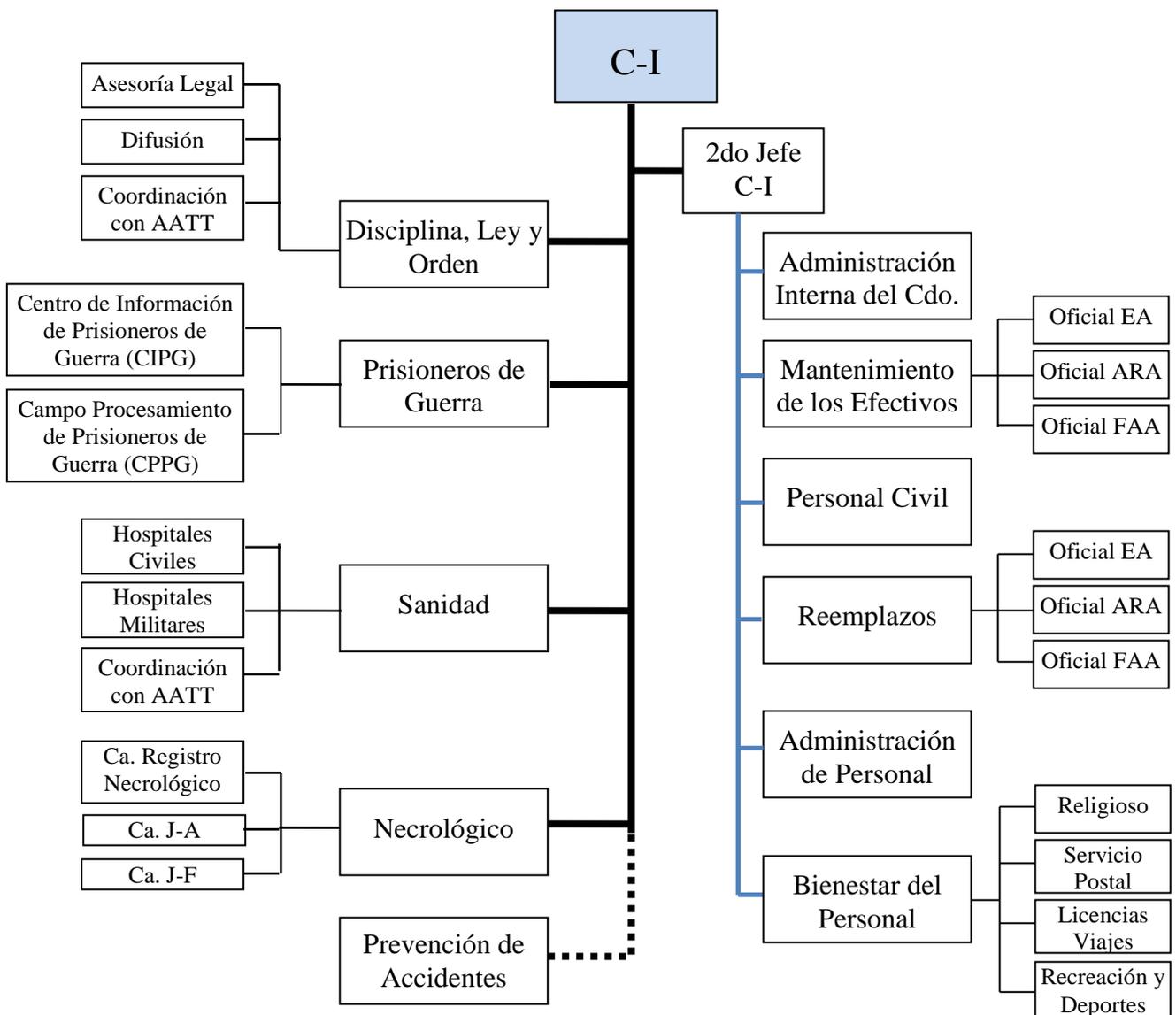
---

<sup>12</sup> SOP (Standing Operating Procedure): Sigla en inglés para definir Procedimientos Operativos estandarizados. En este caso se utilizaron los procedimientos correspondientes a la organización del área de Personal.

## Estructura del “Grupo Personal”

Se propone el siguiente modelo organizativo, donde se crea la figura de un Segundo Jefe del Órgano Personal (el segundo en jerarquía, preferiblemente de una fuerza armada distinta a la del C-I), que sea responsable de la Administración Interna del comando y de aquellas Funciones que fueron planteadas en este escrito, como de alguna naturaleza específica.

La razón de este diseño se justifica en aliviar las cargas laborales del Jefe del Órgano Personal, sin restarle obviamente sus responsabilidades.

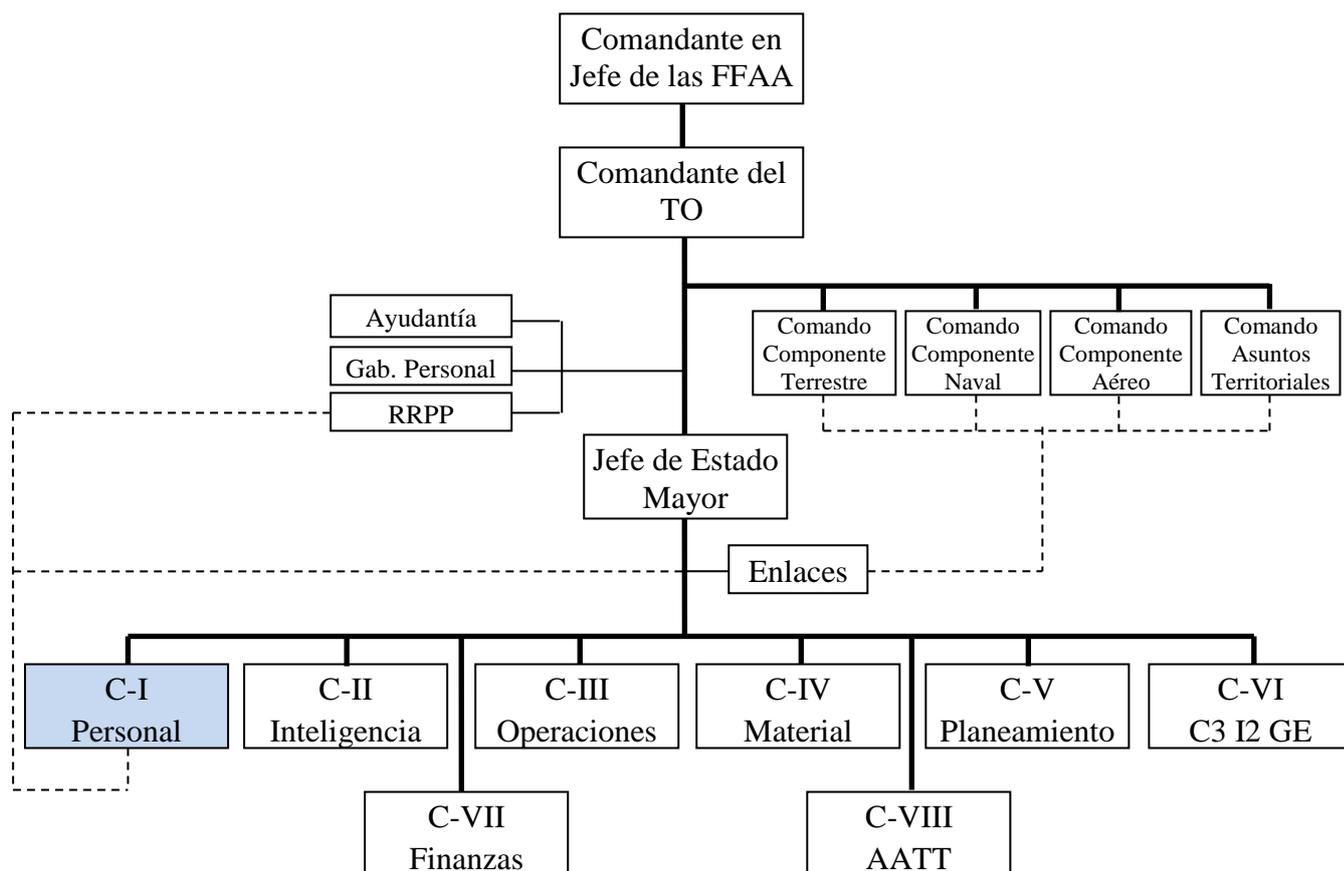


..... Tiene responsabilidad de asesorar al C-I y directamente al Comandante del TO.

Este esquema presenta una propuesta bastante completa de las tareas y responsabilidades que se tienen que ejecutar para llevar a cabo las funciones logísticas de personal, y por ende las del Órgano o Grupo Personal.

## El “Grupo Personal” en un Comando de TO Conjunto

Una vez determinada la estructura del Grupo Personal, llega el turno ahora, de establecer como quedaría conformado ese mismo grupo y sus relaciones de coordinación con los demás órganos de un Comando de Teatro de Operaciones Conjunto. Para ello, mantenemos las mismas consideraciones que el diseño anterior, en lo referente al reglamento que origina este tipo de estructuras y al efecto orientador que representa.



----- Relación de Coordinación entre los organismos.

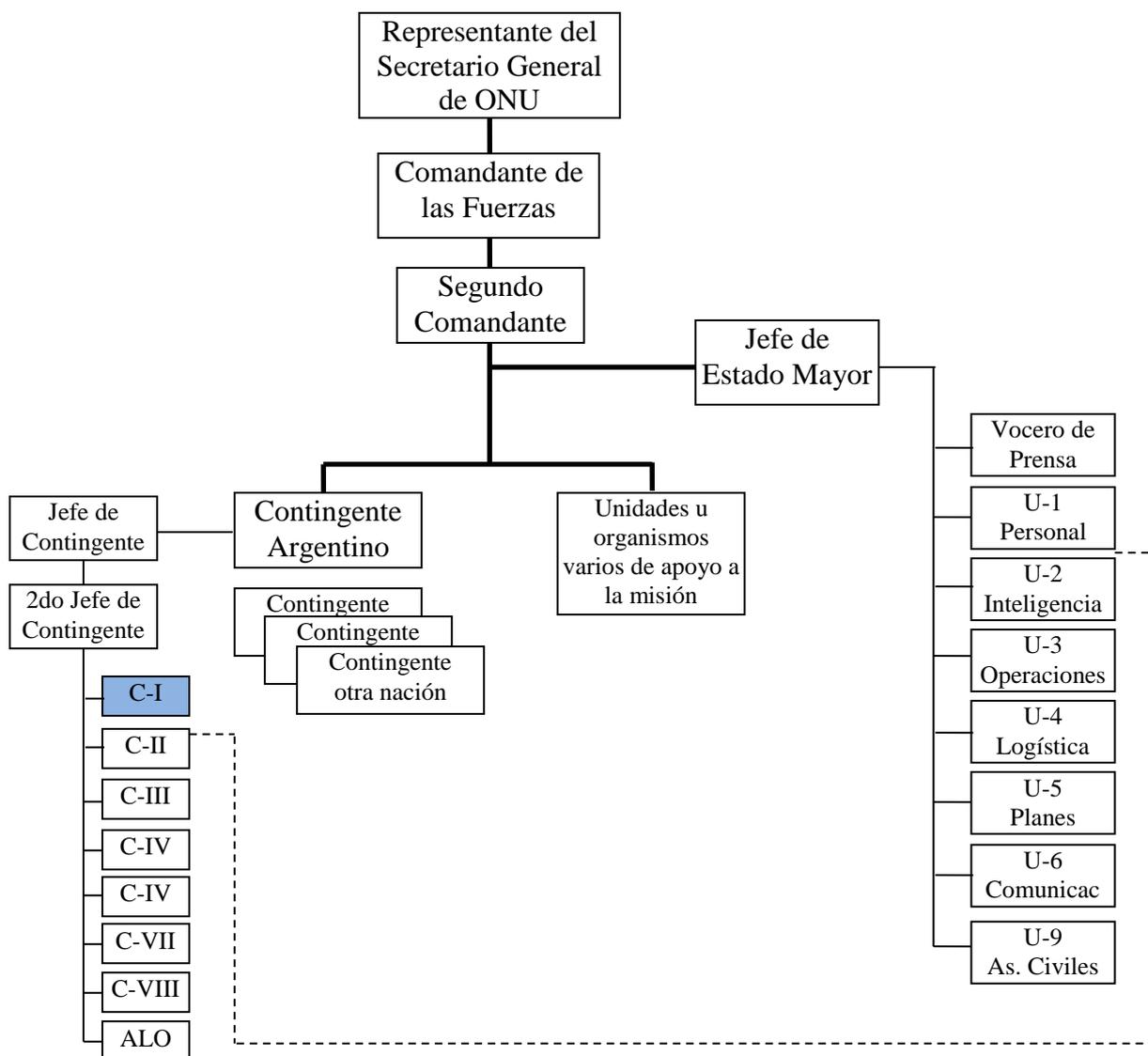
Puede observarse en este diseño, la relación de coordinación existente entre los Comandos Componentes de las fuerzas intervinientes y el C-I “Personal”, a través de los enlaces, así el Comandante puede tener en forma directa y detallada la situación de personal de cada una de las fuerzas desde el área correspondiente.

La relación de coordinación entre el C-I y Relaciones Públicas, nace de las posibles necesidades de protocolo que pudieran surgir.

Se recuerda que el gráfico pintado de celeste en este organigrama, perteneciente al Grupo Personal, encierra dentro de su estructura, todas las funciones logísticas y órganos descritos en el diseño anterior.

## El “Grupo Personal” en un Comando de TO Combinado o Multinacional

Como última etapa de este trabajo, se diseñará un organigrama del Grupo Personal dentro de un contingente (de índole conjunta) argentino que pudiera formar parte de un Comando de Teatro de Operaciones Combinado o Multinacional, como es el caso de las participaciones militares argentinas ante requerimientos de Naciones Unidas.



----- Relación de Coordinación entre los organismos.

Queda definido de esta forma el lugar organizativo que tendría el Grupo Personal dentro de un Comando de Teatro de Operaciones Multinacional, donde mantiene relación de coordinación prácticamente directa con el Órgano Personal (U-1) de la comandancia general. Al estar este comando por personal de diversas naciones, con idiosincrasias distintas, es que surge la necesidad de que sus integrantes tengan muy buenas cualidades, condiciones y competencias profesionales, tales como las que se han planteado en el capítulo anterior.

## **CONCLUSIONES FINALES**

Se ha emprendido un arduo trabajo, donde la obtención de información no fue tan fácil de lograr, pero el incentivo por intentar llegar a buen puerto, exigía que el desafío permaneciera en pie.

Los objetivos planteados al inicio de este trabajo de investigación se fueron desmenuzando de modo de poder llegar a desenlaces que demostraran que los mismos se iban logrando. Tal es el caso de las conclusiones parciales presentadas en los dos primeros capítulos, momento ahora de este escrito, de explayarse más para extraer algunas enseñanzas adicionales.

En el Capítulo I, se trató comparativamente todas las funciones logísticas de personal y se expresaron las razones que a la vista del investigador afirmaron la razón de que estas funciones sean de ejecución conjunta, aunque algunas de ellas tienen alguna naturaleza de especificidad. Esta ejecución conjunta, bien entendida, es sin duda el camino que nos debiera orientar para seguir en comunión, ya que indudablemente como fuerzas armadas, nos proyecta a evitar duplicidad de esfuerzos y entendernos operativamente, lo que conlleva a una gran economía de medios y apoyo mutuo, que proyectado a las acciones militares del combate se traduce en eficiencia y reducción del fratricidio, acción imperdonable con la tecnología que se llevan los combates actuales.

Continuamos afirmando la necesidad de la aplicación conjunta de las funciones logísticas de personal, al aseverar que cuando se ejecutan bajo esta modalidad, la gestión integral en lo referido al comando, control, supervisión, coordinación y planificación, se facilita de sobremanera, ya que las metas trazadas por la mayoría de los integrantes de la organización se orientan hacia el cumplimiento de la misma tarea.

Prosiguiendo con estas conclusiones, vale decir que el otro objetivo planteado en relación de las funciones logísticas con las competencias o requerimientos que deben tener quienes ostentan alcanzar formar parte de ellas, nos mostró que la situación actual de globalización, profesionalismo, tecnología, capacitación e incluso velocidad de las acciones sociales, lleva a estar permanentemente adiestrado y dispuesto a suplir la falta de personal y medios con la formación y perfeccionamiento permanente de las capacidades y conocimientos individuales.

Es por esta razón, de vertiginosa actualización de tecnologías, donde la militar no escapa a la situación, que exige del personal de armas que integre cualquier área de la conducción, esté, más allá de los requisitos plasmados en este trabajo, compenetrado con la misión y tenga la mente fija en su evolución técnica-intelectual permanentemente.

Logrado esto, se tenderá a evitar que los cargos a ocupar para realizar las tareas ordenadas, sean obtenidos por personal que no esté a la altura de las circunstancias, cuestión que va en detrimento de la institución, de la misión y por último de la nación a la que se representa.

La inicial determinación de la naturaleza de las funciones logísticas, concatenándolo con las condiciones o requisitos que son deseables de cumplir por los integrantes de la organización, permitió arribar al diseño de una estructura “estandarizada” y de conducción centralizada que sea utilizable en cualquier tipo de comando operacional.

Esta “estandarización” que se está expresando, implica de sobremanera tener procedimientos o patrones fijos de organización, formación, capacitación e incluso de adiestramiento de sus integrantes, lo que beneficia excesivamente en la gestión integral del sistema, debido a la aplicación de métodos claros y conocidos con la consecuente economía de medios y recursos.

Asimismo, el tener patrones claros de procedimientos, lleva indudablemente a desarrollar las actividades con un rumbo definido, mejora la coordinación y control de las tareas a ejecutar en pos de las misiones impuestas y facilita la correcta designación de los efectivos que pueden ocupar los puestos de trabajo correspondientes, evitando de esta manera la parcialidad a la hora de algún nombramiento.

Para finalizar, cabe destacar que para llevar a cabo estos conceptos planteados durante el presente trabajo, es necesario también adaptar la mente y conciencia de cada uno de los integrantes de la estructura organizativa para llevar a cabo el trabajo en forma conjunta, dejando levemente de lado la especificidad conocida hasta el momento. Esto seguramente nos llevará al éxito y podremos afirmar que hemos aprendido las lecciones que nos dejara las situaciones de conflicto vividas anteriormente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Rattenbach, Benjamín. *“Informe Rattembach”*. Buenos Aires, Ediciones fin de siglo, 2.000.

Rojas, Ángel Javier. Mayor (FAA), *“Rol del Personal Militar en Operaciones Aéreas Durante los Conflictos del Siglo XXI”*. Academia de Guerra Aérea de la Fuerza Aérea de Chile. Las Condes, Santiago de Chile. Agosto de 2010.

PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ARGENTINA. “Decreto 1691/2006- Directiva sobre Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas Argentinas”. Buenos Aires, Argentina, 2006.

### **Manuales, Publicaciones y Reglamentos**

*“Manual de Administración de la reglamentación Institucional y de Normas para elaborar Reglamentos Orgánicos y de Régimen Interno”*. Público, Serie “C” N° 24. Chile, última modificación julio 2.010. Fuerza Aérea de Chile – Estado Mayor General – Dirección de Operaciones.

Reglamento Conjunto RC 00-01 *“Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta”* – Público – Edición 2005.

Publicación Conjunta PC 10-01 *“Estado Mayor Conjunto del Comando de un Teatro de Operaciones”* – Público – Edición 2010.

Publicación Conjunta PC 14-01 *“Logística - Personal para la Acción Militar Conjunta”* – Reservado – Edición 1987.

Publicación Conjunta PC 24-01 *“Normas y Procedimientos para las Funciones Logísticas para la Acción Militar Conjunta – Área Personal”* – Público – Edición 2008.

Publicación Conjunta PC 24-04 *“Logística – Personal – Sanidad para la Acción Militar Conjunta”* – Público – Edición 2007.

Manual Conjunto MC 20-01 *“Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional – La Campaña”*. – Público – Revisión 2011.

ROD 19-01 *“Logística –Personal”* – Público Militar – Edición 2004.

Manual de Proceso de Planificación de Comando – Escuela Superior de Guerra Aérea – Buenos Aires. Edición 2007.

United Nations. *“Standing Operating Procedure (SOP)”* – MINUSTAH MILITARY – Serie 100: U-1 Personnel. Puerto Príncipe, Haití. Edición 2005.

### **Libros**

Dei, Daniel, H. *“La Tesis, Cómo orientarse en su elaboración”*. Prometeo Libros, 2da edición. Buenos Aires, 2.006.

## Documentos electrónicos

Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta>.

La Guerra del Golfo Pérsico, Tormenta del desierto (Lecciones Aprendidas). Disponible en: [http://meltingpot.fortunecity.com/alberni/698/revista\\_docente/personal/f3.html](http://meltingpot.fortunecity.com/alberni/698/revista_docente/personal/f3.html).

Chiarelli, Peter W. Teniente General Ejército (EUA) & Smith, Stephen M. Mayor (EUA), *“lecciones Aprendidas de las Guerras Modernas: Los Puntos Imprescindibles para prepararse para un Futuro Peligroso”*. Military Review, Enero-Febrero de 2008. Disponible en: <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/oldsite/Spanish/JanFeb08/chiarellispajanfeb08.pdf>