

**Ministerio de Defensa
Estado Mayor Conjunto de las FFAA**

**Escuela Superior de Guerra Conjunta
Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto**



Buenos Aires, de diciembre de 2010.

Trabajo de Investigación Profesional Nro 1

Tema: El sistema educativo en logística de materiales del Ejército Argentino

Título: “Estado de la educación específica en materia de logística de materiales en el Ejército Argentino orientada a la acción militar conjunta”.

Que para acceder al título de *Oficial de Estado Mayor Conjunto* presenta el:

Mayor MARTIN MIGUEL ESTRADA

2010

RESUMEN

Las experiencias de guerra más relevantes de los últimos setenta años, desde la Segunda Guerra mundial hasta nuestros días, demostraron que el papel de la logística de materiales y su eficiente planificación y ejecución, han sido determinantes como factores de éxito en los conflictos armados convencionales y de cuarta generación. De allí, que la calidad de los conductores logísticos ha ido evolucionando requiriendo cada vez más preparación en la especialidad.

A pesar de esta manifiesta evolución, el actual sistema educativo en logística de materiales del Ejército Argentino no es adecuado para proveer a la acción militar conjunta de oficiales especialistas cabalmente formados porque, habiendo finalizado la primera una década del nuevo milenio, no hay una lógica continuidad en la educación que tienda a nutrir a las organizaciones logísticas de los especialistas a largo plazo.

El objeto de estudio de este Trabajo de Investigación Profesional, orientado a los oficiales jefes, son los planes de estudio con una visión de linealidad lógica en el tiempo y su producto final que el Ejército Argentino pretende lograr a lo largo de un proceso: el especialista en logística de materiales; versión dicotómica entre un ideal plasmado en una serie de planes curriculares y el resultado al finalizar el proceso de *no-selección*.

Por los motivos indicados precedentemente, se describirán y analizarán los planes de estudio de un oficial desde el Colegio Militar de la Nación hasta la Escuela Superior de Guerra con vistas a demostrar estadísticamente, esa contraposición entre el ideal pretendido y la realidad. También, se efectúa un breve estudio motivacional de los mismos para dejar demostrado el efecto que el sistema de selección posee.

Planteada de esa forma la problemática, la acción militar conjunta seguirá siendo nutrida por especialistas que se formaron de manera aleatoria sin provenir del proceso lógico que toda educación superior debe ostentar.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCCION | 3 |
| CAPITULO I | |
| Perfil general y características del Oficial especialista en Logística de Materiales del EA desde su ingreso al CMN hasta su egreso de la Escuela Superior de Guerra. | |
| Sección 1: Introducción | 6 |
| Sección 2: La educación en el Colegio Militar de la Nación. | 6 |
| Sección 3: La Educación en el Curso de Jefes de Subunidad de las Armas. | 9 |
| Sección 4: La Educación en la Escuela Superior de Guerra. | 10 |
| CAPITULO II | |
| Estado actual del oficial licenciado en Organización y Estrategia con Orientación en Logística de Materiales y de la estructura curricular que lo educa. | |
| Sección 1: La motivación del Oficial Especialista en Recursos Materiales del EA | 13 |
| Sección 2: Análisis del estado motivacional de los Oficiales cursantes de la ESG y de los egresados del Administración Logística de Recursos Materiales. | 15 |
| Sección 3: Comparación entre el COEM y el CALRM | 17 |
| Sección 4: Conclusiones del capítulo | 19 |
| CONCLUSIONES | 22 |
| BIBLIOGRAFIA | 26 |
| ANEXOS | 28 |

INTRODUCCIÓN

Un sistema logístico de materiales, cualquiera fuera el tipo de apoyo que brinda, presenta una gama muy extensa de aspectos, aéreas de interés, funciones distintivas, organizaciones, procesos e interacciones. Más allá de semejante complejidad existe una realidad que es común y básica de todos ellos: la educación.

En la era de la información, donde es muy difícil a veces discernir cuales son los actores capaces de influir o modificar la universalidad de escenarios que el complejo mundo de las relaciones internacionales presenta, el sistema tradicional de defensa de un estado podría resultar cuasi obsoleto si no se adecuan sus estructuras y procesos al cambio.

Es cierto que luego de la caída del muro de Berlín se han llevado a un nivel más elevado las formas no tradicionales de hacer la guerra donde los actores, en algunos casos, no son estatales. A pesar de existir nuevas amenazas amalgamadas con las tradicionales aun se puede sostener que “la exigencia más importante de cualquier comunidad a ser satisfecha será su demanda de protección”¹.

En este sentido, comprendiendo la vertiginosidad de los cambios, autores especialistas en materia de defensa han publicado sus estudios con visiones muy particularizadas de cómo reorganizar a los sistemas de defensa estatales.

En el año 2005, los autores de *Hacia la modernización del Sistema de Defensa Argentino* manifiestan en su obra, en relación a la organización de la Jefatura de Logística de Defensa, que cada Dirección General (Personal, Material, Mantenimiento, Abastecimiento, Servicios e Infraestructura) será encabezada por “funcionarios militares”² provenientes de cada fuerza y en forma rotativa; o sea, especialistas altamente capacitados para ejercer esos roles.

Ya en un sentido más restrictivo al ámbito de la estrategia sectorial y en el plano de la realidad que nos atañe, el Ministerio de Defensa de la República Argentina ha publicado en el año 2008 su Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa. En su prólogo³, la Ministro de Defensa destaca su convicción que la logística y la administración de recursos son los ejes claves del proceso de reforma de todo el sistema de defensa.

El Plan de Acción del citado informe establece para el área de los recursos humanos que “es imprescindible la obtención, capacitación y aseguramiento de continuidad de un mínimo de personal que haga posible el sostenimiento del Ciclo de Planeamiento”⁴.

¹ Martin van Creveld, *La Transformación de la Guerra*, p.268

² Marcelo Acuña y Ricardo Runza, *Hacia la modernización del Sistema de Defensa Argentino*, p.359

³ Ministerio de Defensa, *Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa*, p.13

⁴ Ibid. p.483

Asimismo, cuando hace referencia a la logística genética, resalta que “es particularmente sensible a la disponibilidad de recursos humanos calificados, tanto civiles como militares, que permitan en definitiva orientar el Planeamiento Estratégico Militar...”⁵. En este sentido, avanzado el Informe, establece que el citado personal debe ser militar o civil universitario para hacer posible el ciclo de planeamiento.

O sea, que el personal integrante de la Agencia Logística Conjunta y el de la organización específica del Ejército Argentino que se cree a tales efectos, deberá poseer una acumulación de conocimientos técnico-profesionales muy específicos en el área de la logística de materiales de igual o mayor tenor que la educación obtenida en el medio civil; base fundamental para la compatibilidad del trabajo de un equipo interdisciplinario con diferentes orígenes u orientaciones.

La educación es tratada en esta investigación como el pilar fundamental del sistema logístico de materiales del EA (Ejército Argentino). Por ello, el centro de gravedad del presente trabajo será la capacitación en Logística de Materiales que los oficiales del EA reciben a lo largo de su carrera a la luz de la problemática que ésta presenta al momento de integrar un sistema de acción militar conjunta (AMC).

Este trabajo es motivado por la escasa continuidad y especialización que posee, actualmente, la formación del Oficial especialista en Logística de Recursos Materiales y los desafíos impuestos por el Ministerio de Defensa con la creación de la Agencia Logística Conjunta.

Se considerará solamente, dentro del sistema logístico, la educación en Logística de Recursos Materiales que los oficiales del EA reciben a lo largo de su carrera limitándose a analizar y comparar la capacitación que éstos reciben a lo largo de su vida en relación a la creación de organizaciones logísticas conjuntas y la necesidad que estas organizaciones tienen de nutrirse de profesionales formados.

Durante su desarrollo, se demostrará que el actual sistema educativo en logística de materiales del Ejército Argentino no es adecuado para proveer a la acción militar conjunta de oficiales especialistas cabalmente formados.

A pesar de que el núcleo duro de esta investigación apunta a una sola de las Fuerzas, el objetivo final es demostrar desde el punto de vista académico que, habiendo finalizado la primera una década del nuevo milenio, no hay una lógica continuidad en la educación que tienda a nutrir a las organizaciones logísticas de los especialistas a largo plazo.

En particular se caracterizará a la Educación en Logística de Recursos Materiales de los Oficiales del EA, determinando el grado de motivación que un Oficial especialista en Recursos Materiales (RRMM) posee al momento de elegir la especialización en la Escuela Superior de Guerra (como bisagra única de cambio de orientación profesional), determinar las diferencias y deficiencias

⁵ Ibid. p.504

que posee el Ciclo de Formación del Oficial Especialista en Administración Logística de Recursos Materiales de la Escuela Superior de Guerra (ESG). Finalmente, se establecerán las características generales que debe poseer un especialista en logística de materiales para desempeñar sus funciones eficientemente en el ámbito de la conducción conjunta.

A comienzos del año 2010, la Dirección de Logística el EA ha comenzado los Estudios de Estado Mayor (EEM) para determinar la factibilidad de creación de un arma de logística que, a largo plazo, completaría el ciclo de aprovisionamiento a la Institución y a la AMC de especialistas formados y experimentados.

¿Cabe entonces ahora preguntarnos cuál es el sistema de capacitación que tiene previsto el EA para sus oficiales especialistas en recursos materiales?

CAPÍTULO I

Perfil general y características del Oficial especialista en Logística de Materiales del EA desde su ingreso al CMN hasta su egreso de la ESG

Sección I

Introducción

En el presente capítulo se describirá cual es la formación específica que recibe en el área de la logística de materiales un oficial del EA desde su ingreso al Colegio Militar de la Nación hasta su egreso de la ESG. Por lo tanto, su contenido será netamente descriptivo.

Para ello se analizará en la sección correspondiente dentro del instituto de formación al Arma de Caballería y a la especialidad de Arsenales para efectuar, más avanzada la investigación, las comparaciones necesarias.

Esta parte se centrará en las dos grandes momentos del ciclo de educación: la formación militar y académica en el Colegio Militar de la Nación y, dos cursos regulares que los oficiales desarrollan en la primera mitad de su carrera militar: el Curso de Jefe de Subunidad de las Armas (sólo de Caballería) y los dictados en la Escuela Superior de Guerra, específicamente para el tercer y cuarto cuatrimestre (segundo año del curso) para efectuar posteriormente una comparación.

Quedan excluidos de esta descripción el Curso Básico de las Armas porque sus contenidos curriculares son específicos de cada arma o especialidad de cuerpo comando y el Curso Básico de Estado Mayor (CBEM) de la ESG por ser común a todos los Cursos dictados en ese Instituto.

Para facilitar la comprensión de los contenidos volcados en este capítulo, vale la aclaración que los ítems tratados solo harán referencia a la materia de estudio de la presente investigación.

También, se efectuará una comparación simple de las materias y las cargas horarias que poseen el Curso de Oficiales de Estado Mayor y el Curso de Administración Logística de Recursos Materiales. Para ello, serán consideradas las tablas del Anexo 4.

No serán tenidos en cuenta los datos establecidos en el citado anexo correspondientes a los dos primeros cuatrimestres que son comunes a cualquiera de los cursos dictados.

Sección II

La educación en el Colegio Militar de la Nación

El Plan de Estudios con las respectivas materias y cargas horarias puede observarse en el Anexo 1. Las características y configuraciones generales y particulares de las carreras y cursos que interesan a los objetivos de este trabajo son las siguientes:

1. Escalafón General - Armas y Especialidades de Intendencia y Arsenales.

Ciclo de Formación de Subtenientes del Cuerpo Comando Escalafón General Armas y Especialidades de Intendencia y Arsenales – Integrado a la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa – Orientación Armas, Orientación Contable y *Orientación Logística de Material*. Incluye la formación: académica militar, instrucción militar y educación física.

Título Profesional al Egreso: Subteniente - Licenciado en Conducción y Gestión Operativa – Orientación Armas, Contable y Logística de Material.⁶

2. Síntesis del alcance del título de licenciado en conducción y gestión operativa con orientación logística de material:

- Conducir la organización específica para el cumplimiento de misiones operacionales correspondientes a la Especialidad de Arsenales.

3. Síntesis del alcance del título de licenciado en conducción y gestión operativa con orientación Armas:

- Conducir las organizaciones específicas para el cumplimiento de misiones operacionales correspondientes a cada arma.
- Emplear recursos tecnológicos para el adiestramiento y entrenamiento de las organizaciones a su cargo.
- Participar en organizaciones de defensa civil y de apoyo a la comunidad ante catástrofes naturales y antrópicas.

4. Objetivo educativo de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa:

“Formar graduados universitarios capaces de adecuar teorías, doctrinas y métodos de empleo de organizaciones militares, aplicadas a la conducción y gestión de funciones operativas derivadas de la Defensa Nacional”⁷.

⁶ Cuerpo del Proyecto Curricular del Año 2005-2009, p. 9-10

⁷ Extraído del Proyecto Curricular del Año 2005-2009 del CMN

5. Síntesis del los objetivos educativos de los módulos de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa

a. Orientación Armas:

Módulo de Conducción y Gestión: Proporcionar conocimientos sobre Psicología Social, Sociología de las Organizaciones, Mando y Liderazgo, Administración de recursos humanos, materiales y financieros, Conducción, Táctica, Metodología de la Investigación y Ética Profesional, para permitirle la conducción y gestión de organizaciones militares terrestres de las Armas y Especialidades en el ámbito de la Defensa Nacional y acordes a jerarquías.

b. Orientación Logística de Material

Módulo de Conducción y Gestión: posee el mismo objetivo que la orientación Armas no existiendo diferencias específicas.

6. Síntesis de los perfiles de egreso

a. Comunes de egreso

- Dotado de **profundos conocimientos** sobre Técnica del Arma y Logística para administrar y emplear los materiales y equipos.

b. Orientación Armas

- Capacidad para conducir la organización básica de su arma.
- Conocimiento y dominio de herramientas de simulación y procedimientos de empleo de Organizaciones Terrestres en Situaciones de Crisis relacionados con la orientación armas.
- Conocimientos geográficos nacionales que le permitan interpretar la influencia de las dimensiones físicas, humanas y económicas para la ejecución de las funciones derivadas de la Ley de Defensa Nacional (Nro 23.544) orientados a las armas.
- Conocimiento de tecnologías militares modernas en general y las específicas de su Arma en particular.

c. Orientación Logística de Material

- Capacidad para conducir la organización básica de la Especialidad de Arsenales.
- Conocimiento y dominio de herramientas de simulación y procedimientos de empleo de Organizaciones Terrestres en Situaciones de Crisis relacionados con la especialidad de Arsenales.
- Conocimiento de tecnologías militares modernas en general y las específicas de la Especialidad de Arsenales en particular.

- Conocimientos geográficos nacionales que le permitan interpretar la influencia de las dimensiones físicas, humanas y económicas para la ejecución de las funciones derivadas de la Ley de Defensa Nacional (Nro 23.544) orientados a la Logística de Material.
- Conocimientos de historia militar contemporánea en general, y del Ejército Argentino en particular, enfatizando los aspectos referidos a la Logística de Material.

Sección III

La Educación en el Curso de Jefes de Subunidad de las Armas (Caballería)⁸

1. Síntesis del objetivo educativo de enseñanza del curso

a. Proporcionar **conocimientos profundos** sobre:

- La ejecución de las **actividades logísticas a nivel Subunidad**. (Incluye las que desarrolla la Subunidad Servicios)
- El Régimen y Funciones Logísticas de la Subunidad y el mantenimiento del 1er Nivel.

b. Proporcionar conocimientos generales sobre:

- El Régimen y Funciones Logísticas y el apoyo logístico de personal a nivel Unidad

2. Conocimientos necesarios (síntesis)

a. Generales profundos:

Sobre el planeamiento y conducción de logística en apoyo de las operaciones tácticas del nivel Subunidad. Los medios de ejecución del apoyo logístico de recursos materiales y de personal; misión, organización, capacidades y limitaciones a nivel Subunidad Servicios.

b. Logística de recursos materiales.

1) Profundos:

- Sobre el Régimen y Funciones Logísticas de la Subunidad.
- Sobre el mantenimiento del 1er nivel.

⁸ Extracto del Anexo 2 Proyecto Curricular del Curso de Jefe de Subunidad de las Armas y Especialidades – CJSAE – Caballería (Período 2005/2009), 2004.

2) Generales:

- Sobre el Régimen y Funciones Logísticas de la Unidad.

3. Plan de la Materia Logística de la Etapa a Distancia del CJSAE

Ver Anexo 2

4. Distribución de materias y del tiempo de la Etapa Presencial del CJSAE

Ver Anexo 3

Sección IV

La Educación en la Escuela Superior de Guerra⁹

1. Síntesis de los Objetivos Educativos del Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor - Licenciatura en Estrategia y Organización / Orientación en Conducción Superior

- a. Proporcionar **conocimientos profundos** teórico – prácticos sobre planeamiento y conducción de Logística en apoyo de operaciones tácticas de las Unidades Tácticas, GGUU y del CETO, en el marco del Teatro de Operaciones. Los medios de ejecución del Apoyo de Recursos Materiales y de Personal; misión, organización y capacidades.
- b. Proporcionar conocimientos generales sobre los lineamientos del Planeamiento Estratégico Operacional dentro del Planeamiento Militar Conjunto. Logística Operacional e Inteligencia Estratégica. Los Comandos Estratégicos Operacionales específicos y conjuntos. Los elementos de la Estrategia Operacional.

2. Distribución del tiempo y materias

Ver Anexo 4

3. Alcance del Curso (síntesis)

Ocupar puestos en Planas Mayores en Unidades de las Armas, Estados Mayores de los Comandos de Grandes Unidades de Combate (GUC) y de Batalla (GUB) y del Componente Ejército del teatro de operaciones (CETO), Institutos y Elementos del mismo nivel, y (eventualmente) en otras organizaciones complejas de naturaleza específica, conjunta, conjunta combinada y combinada, para el desarrollo de funciones especializadas relacionadas básicamente (entre otras) con la conducción táctica y estratégica de:

- a. Las Operaciones Militares, propias de la misión de la Fuerza que deriven del Planeamiento Estratégico Militar.

⁹ Contenidos extraídos del Proyecto Curricular de la ESG (2009/2013), 2008.

- b. Las Operaciones de Apoyo necesarias para satisfacer las exigencias que se desprendan de la misión del Ejército Argentino.
- c. La gestión y la docencia en instituciones educativas militares, para satisfacer exigencias de la educación profesional militar y general.

4. Síntesis de los perfiles de egreso

- a. **Conocimientos profundos** teórico - prácticos de la doctrina táctica inferior y superior en el marco de la estrategia operacional, referidos a:
 - 1) Organización y funcionamiento de los EEMM. Los campos de la conducción.
 - 2) Los elementos de las GGUU. Los elementos de apoyo de fuego, apoyo de combate y servicios para apoyo de combate (SPAC) desde el nivel Unidad Táctica hasta el nivel CETO.
- b. Conocimientos generales relacionados con el diseño de organizaciones militares complejas.

5. Síntesis de los Objetivos Educativos del Ciclo de Formación del Oficial Especialista en Administración Logística de Recursos Materiales - Licenciatura en Estrategia y Organización / Orientación en Recursos Materiales

- a. Proporcionar **conocimientos profundos** teórico – prácticos sobre las actividades de planeamiento de Material con relación al Planeamiento General del Estado Mayor en el nivel Unidad, GUC y superiores; y su relación con los otros niveles de conducción.
- b. Proporcionar **conocimientos profundos** teórico – prácticos sobre la conducción de los medios de ejecución del Apoyo de Material; misión, organización y capacidades.
- c. Proporcionar conocimientos generales teórico - prácticos sobre el diseño de organizaciones militares para lograr estructuras adecuadas a un contexto diverso, complejo, hostil, dinámico y con situaciones imprevisibles.
- d. Proporcionar conocimientos generales sobre el planeamiento, organización, dirección y control de la gestión logística empresarial tendientes a optimizar los procesos logísticos en organizaciones militares.

6. Alcance del Curso

Tiene el mismo alcance que el COEM especificado en el 3.

7. Síntesis de los Perfiles de egreso

- a. Conocimientos profundos teórico - prácticos de la doctrina de táctica

inferior y superior en el marco de la estrategia operacional, referidos a:

- 1) Planeamiento y conducción del Área de Logística de Material en apoyo de las operaciones en el nivel Táctico Inferior y Superior.
 - 2) Organización y funcionamiento de los EEMM. Los campos de la conducción.
 - 3) Los elementos de las GGUU. Los elementos de apoyo de fuego, apoyo de combate y SPAC desde el nivel Unidad Táctica hasta el nivel CETO.
- b. Conocimientos profundos teórico – prácticos relacionados con el Planeamiento, Organización y Dirección de Recursos Materiales y la Logística Empresarial.
- c. Conocimientos generales relacionados con el diseño de organizaciones militares complejas.

La ESG publicó en el año 2004 un artículo¹⁰ que detalla cual debe ser el perfil profesional que un logístico debe tener, o sea que se comenzó a entender la necesidad de contar con profesionales íntegros y que de las 21 enumerados pueden sintetizarse en:

- Conocer e interpretar las teorías, principios y normas de la logística.
- Analizar, formular e implementar estrategias y políticas generales y específicas en el campo logístico de las organizaciones.
- Incorporar capacidades necesarias para analizar y desarrollar la dinámica de la logística aplicada a un proceso de cambio organizacional.
- Conocer los componentes, las variables fundamentales y la estructura que conforman un sistema logístico y el sistema de control asociado.
- Conocer y utilizar la metodología para el análisis y diseño de sistemas logísticos integrales.
- Ser capaz de reconocer el impacto de la logística y de la actuación profesional en el desarrollo de las organizaciones de la Fuerza.
- Conocer la metodología y las técnicas para la formulación, evaluación y gestión de proyectos en el campo logístico.
- Conocer modelos cuantitativos, técnicas estadísticas y poseer criterios para su selección, a efectos de planificar, operar y controlar el uso eficiente de recursos.
- Conocer y evaluar los componentes y variables fundamentales de un sistema de calidad para gestión logística.

¹⁰ CAEM-CAEME 2003, Ideas sobre Conceptos Relacionados con “La Logística” y “Los Logísticos”, La Revista de la ESG Nro552, pp. 87-88

CAPÍTULO II

Estado actual del oficial licenciado en Organización y Estrategia con Orientación en Logística de Materiales y de la estructura curricular que lo educa.

Sección I

La motivación del Oficial Especialista en Recursos Materiales del EA

Esta sección tiene la particularidad de poseer una parte cargada de contenidos teóricos básicos acerca de temas relacionados con el comportamiento de las personas, apoyándose en autores con reconocida trayectoria en sus campos del saber.

La intención de este saber es dar una justificación teórica al análisis, que más avanzado el mismo, se desarrollará cuando sea tratada la problemática de la elección que el Oficial debe realizar en la ESG al finalizar el Curso Básico de Estado Mayor.

Avanzada la misma, se explotarán los resultados de las encuestas simples aplicadas a una muestra no inferior al cuarenta por ciento de los oficiales que actualmente se encuentran cursando la Escuela Superior de Guerra y del veintidós por ciento de los egresados de la misma como Licenciados en Estrategia y Organización con Orientación en Recursos Materiales. De dicho análisis se pretende efectuar una síntesis del estado motivacional que este grupo de oficiales tiene y tendrá en la perspectiva de su futuro profesional inmediato.

1. El comportamiento humano

El comportamiento humano nace de la interacción permanente entre el individuo y la situación en que se encuentra y se concreta en las diversas respuestas con que la personalidad humana reacciona o acciona ante las circunstancias.

Los principales factores y procesos que lo condicionan son: la personalidad, las necesidades humanas básicas, los valores morales y espirituales, los objetivos y frustraciones, la presión de fuerzas externas e internas del individuo, la moti-vación, el ajuste, la integración, la identificación y la irradiación del grupo¹¹.

2. Motivación, frustración y estrés

¹¹ Ejército Argentino, “Manual del Ejercicio del Mando”, pp. 7-11.

La motivación influye en el comportamiento del individuo porque tiene por objeto lograr la entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad.

Los factores fundamentales que afectan a la motivación son los siguientes:

- La finalidad que se desea lograr.
- La energía que demanda para su conquista el objetivo impuesto. Este factor impone la intensidad con que la motivación debe ser provocada, la dirección en que dicha energía debe ser aplicada y la forma de controlar ambas.
- Los incentivos que constituyen los medios para generar y controlar la motivación.

Un individuo puede lograr un máximo de eficiencia solamente cuando su voluntad de ejecución ha sido estimulada también al máximo, esto es, cuando está adecuadamente motivado. La motivación exige siempre una relación entre el individuo en proceso de ser motivado y aquel que la provoca.¹²

Los incentivos son los medios a emplear para lograr una máxima eficiencia motivacional en la obtención de las finalidades que se desean conquistar. Algunos de ellos son la identificación, el éxito, el apoyo personal, la recreación, la seguridad, etc.

La motivación puede ser también negativa, en tal caso su resultado será contraproducente. Por otra parte, el individuo puede ser motivado positiva o negativamente por la acción de factores externos.

El deseo de satisfacer las necesidades humanas básicas, o el afán de concretar o defender ciertas aspiraciones o valores que apetecemos o estimamos profundamente, nos orientarán a considerarlos como "objetivo"¹³.

Una necesidad no satisfecha, produce una tensión emocional. Esta tensión desaparece al satisfacerse la necesidad que la ha provocado. Pero si ésta no se satisface durante un tiempo prolongado, la tensión puede descargarse en cualquier sentido, generalmente en forma de actitudes agresivas o cualquier tipo de inadaptación. La evidencia exterior de la tensión emocional causada por una frustración podrá tomar varias formas: ansiedad, angustia, improperios, llantos, nerviosidad, parálisis, tranquilidad, indiferencia, desprecio, etc. En mayor o menor medida cada individuo se sentirá más de una vez frustrado.

El hombre está sometido a la presión de fuerzas externas e internas que influirán en su comportamiento. Cuando los factores negativos logran superar a los apoyos positivos, el hombre funcionará dentro del grupo en forma poco efectiva.

¹² Arnulf RÜSSEL, *Psicología del Trabajo*, pp. 281-292.

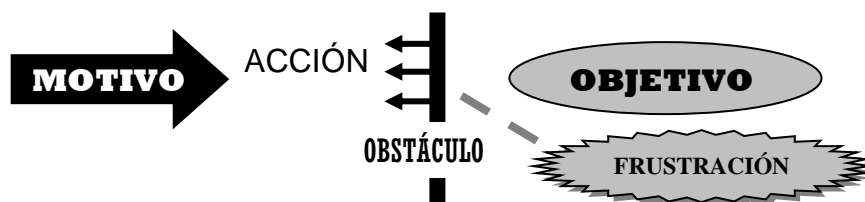
¹³ Op. Cit. p. 12.

Algunas de las fuerzas principales consideradas negativas y que promoverán debilidad en el comportamiento humano son, entre otras: abandono, angustia, debilidad, descontento, desesperación, dolor, sentimiento de inferioridad, soledad y tensión emocional.

De esta manera se va configurando la frustración en el individuo que es ocasionada, si entrar en los detalles teóricos que estudia la psicología, por la interferencia que impide la ejecución, en el momento oportuno, de un objetivo. Pero para llegar a ésta, se deben dar una serie de pasos básicos o etapas por las cuáles la persona debe atravesar:

- La existencia de una **motivación** que puede ser o no una necesidad
- Una **acción o conducta** hacia el logro de un objetivo
 - Un **obstáculo** que impide la concreción del objetivo

Esta secuencia puede interpretarse gráficamente de la siguiente manera:



La motivación es el móvil, el deseo, la necesidad de hacer o tener algo. Es, en general, el centro de gravedad de cualquier conducta. Cuando la acción no tiene motivación, no hay frustración. Para que ésta exista, debe haber una motivación o necesidad no satisfecha.

De acuerdo a la importancia del motivo será la intensidad de la frustración, o sea, que la intensidad de la motivación está en directa relación con la intensidad de la frustración.

Cuando tratamos el tema de la frustración, hicimos referencia a las situaciones de tensión a las que el individuo se sometía. Esta tensión es conocida como "stress" (que en lenguaje técnico como vocablo inglés designa "una fuerza que deforma los cuerpos o provoca tensión").

Según Robbins¹⁴, se puede definir el estrés como "una condición dinámica donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante a la vez", en donde "el entorno, la organización y el individuo son factores que actúan como posibles fuentes de estrés laboral y es un fenómeno mundial". Se manifiesta, en muchos casos, como un enfrentamiento recíproco de la persona con su entorno.

¹⁴ Samuel Robbins, *Comportamiento Organizacional*, p. 653.

Sección II

Análisis del estado motivacional de los Oficiales cursantes de la ESG y de los egresados del Administración Logística de Recursos Materiales

1. Metodología de trabajo

Para efectuar el análisis del estado motivacional de los oficiales cursantes durante el ciclo lectivo 2010 y a los que finalizaron el Curso de Administración Logística de Recursos Materiales (CALRM), se procedió a practicar una encuesta a los mismos (ver Anexo 6) y la posterior interpretación y explotación de los datos.

En relación a las variables de análisis, se han considerado las siguientes:

- Simples: son comunes al universo de estudio.
- Complejas: niveles motivacionales.
- Niveles de medición:
 - Nominal: año de curso de la ESG y graduado
 - Ordinal: nivel de información y nivel de preocupación.
- Unidad de análisis: alumnos de la ESG y graduados del CALRM
- Tipo de diseño: exploratorio
- Técnica de muestreo: no predispuesto, no probabilístico, por cuotas y no proporcional
- Marco de la muestra: universo de trabajo finito.
- Tamaño del universo: 40 (CBEM) y 69 graduados del CALRM¹⁵
- Tamaño de la muestra: 34 unidades de análisis en la ESG y 15 egresados del CALRM
- Trabajo de campo: fue realizado entre los días 3 de setiembre y el 4 de octubre de 2010.

2. Conclusiones extraídas del análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los oficiales cursantes de la ESG (ver Anexo 6)

De la interpretación y análisis de las respuestas relacionadas a variables simples, el 38% de los oficiales cursantes hubieran optado por no ingresar a la ESG pero, a pesar de que la misma no es obligatoria, no tomaron esa decisión por motivos que son ajenos a la finalidad de esta investigación.

¹⁵ Considerando a los Licenciados en Estrategia y Organización con Orientación en Logística de Material egresados de la ESG desde la implementación de dicha carrera superior en el año 2002 mediante la Resolución del Ministerio de Educación Nro 87301.

El 50% en algún momento de su permanencia en el Instituto ha meditado acerca de la posibilidad de no acceder al Curso de Oficiales de Estado Mayor (COEM) ya sea por la asignación de vacantes (que puede ser variable) o por el nivel de los resultados obtenidos en las materias, produciendo esta asignación una presión que afecta la preparación académica del 91% de los cursantes.

A pesar de ello, solo el 24% de los oficiales estaría dispuesto a elegir cualquiera de los otros cursos que dicta la ESG (teniendo en cuenta que es solo una intención y que en el momento de decisión no necesariamente se daría de esta manera).

3. Breves conclusiones extraídas del análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los oficiales egresados del CARLM (ver Anexo 6)

El 74% de los oficiales encuestados hubiera preferido ser OEM habiendo sido la elección de su actual especialización solo una alternativa al curso que no pudieron acceder. La totalidad de ellos manifestó que la asignación de las vacantes modificó su conducta debido a la presión que esa asignación ejerció y, en la actualidad, el 73% de ellos considera que el CAALRM no les proporcionó las herramientas necesarias para desempeñar cargos relacionados con la logística de materiales. También, el 20% de la muestra considerada manifestó que no está ocupando cargos acordes a su especialización por diversos motivos de políticas de personal que no son plausibles de analizar en el presente trabajo.

Sección III

Comparación entre el COEM y el CALRM

Los contenidos de las materias Logística II y III son los mismos para ambos cursos, no pudiéndose establecer las diferencias entre ambos con respecto a esas asignaturas (ver Anexo 7).

Las tablas que debajo se muestran, reflejan en color amarillo las materias que son idénticas en ambas especializaciones. Las resaltadas en color verde son únicas y distintivas de cada curso.

| Curso | Carga Horaria | Porcentaje | Cuatrimestre | Carga Horaria | Porcentaje | Materia | Carga Horaria | Porcentaje |
|------------------------------|---------------|-------------|------------------------------|---------------|------------|---------------------------------------------------|---------------|------------|
| COEM | 836 | 100 | Tercero | 480 | 57,42 | Planeamiento, Organización y Dirección III | 216 | 45,00 |
| | | | | | | Logística II | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Derecho Profesional Militar | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Historia Militar II (Primera parte) | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Estrategia y Defensa Nacional I | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Taller de Metodología de Investigación Científica | 24 | 5,00 |
| | | | | | | Geografía Militar | 48 | 10,00 |
| | | | Subtotal Diferenciado | 480 | 60 | | | |
| | | | Cuarto | 356 | 42,58 | Historia Militar II (Segunda parte) | 48 | 13,48 |
| | | | | | | Planeamiento, Organización y Dirección IV | 136 | 38,20 |
| | | | | | | Logística III | 48 | 13,48 |
| | | | | | | Inteligencia II | 32 | 8,99 |
| | | | | | | Estrategia y Defensa Nacional II | 60 | 16,85 |
| | | | | | | Trabajo Final de Licenciatura | 32 | 8,99 |
| Subtotal Diferenciado | 356 | 8,99 | | | | | | |
| TOTAL ESPECÍFICO | | | | | | | 38,27 | |

| Curso | Carga Horaria | Porcentaje | Cuatrimestre | Carga Horaria | Porcentaje | Materia | Carga Horaria | Porcentaje |
|-------------------------|---------------|------------|--------------|---------------|------------|---------------------------------------------------|---------------|--------------|
| CAARLM | 836 | 100 | Tercero | 480 | 57,42 | Planeamiento, Organización y Dirección de RRMM | 264 | 55,00 |
| | | | | | | Logística II | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Derecho Profesional Militar | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Historia Militar II (Primera parte) | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Estrategia y Defensa Nacional I | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Taller de Metodología de Investigación Científica | 24 | 5,00 |
| | | | | | | Subtotal Diferenciado | 480 | 60 |
| | | | Cuarto | 356 | 42,58 | Historia Militar II (Segunda parte) | 48 | 13,48 |
| | | | | | | Planeamiento, Organización y Dirección V | 56 | 15,73 |
| | | | | | | Logística III | 48 | 13,48 |
| | | | | | | Logística Empresarial | 112 | 31,46 |
| | | | | | | Estrategia y Defensa Nacional II | 60 | 16,85 |
| | | | | | | Trabajo Final de Licenciatura | 32 | 8,99 |
| | | | | | | Subtotal Diferenciado | 356 | 40,45 |
| TOTAL ESPECÍFICO | | | | | | | 51,67 | |

El Curso de Administración Logística de Recursos Materiales se diferencia del Curso de Oficiales de Estado Mayor en cuatro materias que tienen una carga horaria total de cuatrocientas treinta y dos (432) horas; siendo la distancia de la capacitación entre los dos oficiales especialistas (OEM y RRMM) únicamente las materias destacadas en color verde que incluyen el Trabajo Final de Licenciatura que está orientado a cada especialidad.

Las materias Planeamiento, Organización y Dirección IV (POD) del COEM y POD V del CARLM comparten plenamente sus objetivos educativos y un casi 90% de sus contenidos mínimos que se diferencian en la carga horaria. La diferencia entre ambas radica en la carga horaria que es mayor para el COEM (56 horas para el CARLM y 136 para el COEM) y que en sus contenidos solo difieren en el COEM que tiene incluido la Secuencia de Planeamiento Militar Conjunto. Por tal motivo, y a los efectos de esta investigación, no son consideradas como materias distintivas de cada carrera.

Esta diferencia horaria y de contenidos, a la luz de un producto final que se pretende obtener, no es significativamente relevante como para ser considerada como una especialización con el título y alcance plasmado en Proyectos Curriculares expresados en el Capítulo I dado que la base horaria reflejada en el cuadro precedente con un total específico del 51,67%.

Esta consideración no significa que ambos cursos sean iguales (los resultados a la vista muestran los porcentuales diferenciales) sino que no se hayan evidencias de rasgos distintivos considerables que permita afirmar que ambas orientaciones son especializaciones propiamente dichas.

También vale destacar en esta etapa de la presente investigación, la importancia que una universidad ajena al ámbito de la defensa le asigna a la educación de sus futuros graduados; o sea, a la excelencia de ese producto final que quieren lograr al finalizar el ciclo educativo con porcentuales que oscilan entre el 70% y 90% de las materias.

Esta conclusión es solo un dato objetivo que no interviene en el plano de la implementación práctica que las mismas hagan en la realidad en el caso que se desvirtúe la esencia de los objetivos propuestos y la manera de impartir los contenidos. Esta observación también es aplicable al ámbito académico de la ESG.

Es síntesis, se debería efectuar un estudio más profundo acerca del problema detectado en la comparación previa a los fines de determinar si esta presunta anomalía radica en las bases estructurales del plan de capacitación.

Sección IV

Conclusiones del capítulo

1. La educación en el Colegio Militar de la Nación

La capacitación en el área académica del Colegio Militar de la Nación que recibe un cadete durante el ciclo de cuatro años de formación para obtener el título de licenciado en conducción y gestión operativa, tiene una carga horaria, para la orientación Armas, de doscientas treinta y siete (237) horas de sesenta minutos en total para la materia Administración I, II, III y IV, materia que está relacionada con el área logística de materiales (ver Anexo 1).

En el caso de la orientación Logística de Material (para los cadetes del Especialidad de Arsenales), tiene una carga horaria de seiscientos cincuenta y cuatro (654) horas de sesenta minutos cada una, de las cuales a la materia supra mencionada le corresponden doscientas treinta y siete (237) horas y las cuatrocientas diecisiete (417) horas restantes están distribuidas entre Tecnología Militar en la Logística de Material (53 horas), Logística de

Material I (42 horas), Logística de Material II (42 horas) y Conducción de Arsenales I y II (280 horas).

Para este análisis, es importante destacar que la carga horaria total de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa es de dos mil ochocientos sesenta y seis (2866) horas presenciales; pudiendo concluir que el 8,26% de la misma guarda relación con la logística de materiales para la orientación Armas y, en el caso de la orientación Logística de Material, el 22,81% es específico del tema tratado.

El Área Instrucción Militar le da una importancia algo más elevada que la citada precedentemente (para la Especialidad de Arsenales), porque de un total de tres mil doscientos seis (3206) horas, un mil doscientas cuatro (1204) horas son dedicadas a la materia Técnica de la Especialidad I, II y III; o sea, el 37,55% del total de horas del área de educación específica.

2. La Educación en el Curso de Jefes de Subunidad de las Armas (Caballería)

Este curso tiene la particularidad de poseer una etapa a distancia y una presencial. Durante la primera de ellas, al oficial alumno se le exige la preparación de los contenidos expresados en el Anexo 2 de la materia Logística. Una vez iniciada la segunda etapa del curso, los conocimientos son evaluados mediante un examen de dos (2) horas de duración y no es vuelta a ser tratada en las trescientas cincuenta y ocho (358) horas restantes del curso (ver Anexo 3).

Si bien la finalidad del curso es la de “capacitar al oficial subalterno para desempeñarse eficientemente como Jefe de Escuadrón Tanques y Exploración”¹⁶, al Oficial de esta Arma no se le imparten contenidos con carácter de trascendentes en este curso que lo preparen para integrar una Plana Mayor de una unidad de combate en el rol de S-4; situación que generalmente se da por problemas de políticas de personal ajenos a este trabajo y que podría ser puesta a consideración de los especialistas en esa temática en particular.

3. La Educación en la Escuela Superior de Guerra

El Ciclo de Formación del Oficial Especialista en Administración Logística de Recursos Materiales - Licenciatura en Estrategia y Organización / Orientación en Recursos Materiales, tiene dos cuatrimestres que son comunes a todos los cursos que se dictan en la ESG (CBEM), mientras que el tercero y cuarto cuatrimestre (CARLM) posee una carga horaria total de un mil ochocientos treinta y seis (1836) horas de cincuenta (50) minutos cada una, de las cuales cuatrocientas treinta y dos (432) son distintivas con el COEM; o sea, que el 51,67% de las horas está dedicada a diferenciar la

¹⁶ Op. Cit. p. 9

enseñanza específica a través de las materias que fueran resaltadas en color verde en las tablas de la Sección II.

Desde el punto de vista de la Especialización en Logística en sí misma y, considerando al CBEM y al CARLM como un todo, la carga horaria del ciclo es de un mil setecientos veintiocho (1728) horas, correspondiéndole a las materias afines¹⁷ la sumatoria de quinientas setenta y seis (576) horas, correspondiéndole un total del 33,33%. (ver datos en el Anexo 4).

El CMN brinda al alumno de la licenciatura en Conducción y Gestión Operativa con Orientación Logística de Material un 30,18% de la totalidad de los contenidos al área logística y la ESG un 33,33%, mientras que en el ámbito externo a la Fuerza se capacita a los alumnos que pretenden una licenciatura en logística dedicándoles a su formación específica entre el 70% y 90% de las materias afines a la misma, pudiéndose apreciar los contenidos correspondientes a la Universidad de la Marina Mercante y al Instituto Universitario Aeronáutico en el Anexo 5.

El objetivo educativo que persigue la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa de “formar **graduados universitarios** capaces de adecuar teorías, doctrinas y métodos de empleo de organizaciones militares, aplicadas a la conducción y gestión de funciones operativas derivadas de la defensa nacional”, implica la adquisición de **conocimientos profundos** (tal cual lo expresan los perfiles específicos). Este objetivo, en el plano de la realidad sería, inicialmente, contrapuesto a los contenidos y cargas horarias que los planes de materia poseen. Con un 33% (aproximado) de especificidad en una especialización no podría alcanzarse la profundidad pretendida en los conocimientos, situación que estudios más profundos de esta problemática podrán establecer con precisión cuál es la naturaleza de las falencias y cuál es la relación existente entre los objetivos, los perfiles y los contenidos.

4. La motivación de los Especialistas en Logística de Materiales

Del grado de motivación de los oficiales cursantes de la ESG podrían desprenderse consideraciones relacionada con el estado motivacional actual, que se sintetiza en que un 89% de éstos tiene un deseo alto-medio de obtener el título de OEM.

Para comprender mejor la problemática planteada, solo serán considerados los factores endógenos del problema que son propios de las características particulares que la ESG ha tenido siempre: la incertidumbre lógica que una asignación de vacantes (no precisa ni conocida hasta promediado el segundo cuatrimestre) provoca un efecto negativo en el estado emocional del sujeto.

¹⁷ Logística I, II y III, Planeamiento, Organización y dirección de RRMM, Taller de Metodología de Investigación Científica, Logística empresarial y el Trabajo Final de Licenciatura.

En síntesis, el motivo de su acción (estudio) dirigido hacia su objetivo (COEM), se verá modificado por un obstáculo pudiendo llevarlo a frustrarse profesionalmente al ser desviado el resultado que deseaba obtener.

En términos más simples, la motivación influye en el comportamiento del individuo porque tiene por objeto lograr la entrega volitiva de energía en la obtención de una determinada finalidad¹⁸, esto se explica a través de la relación del sujeto con sus vínculos primarios y el desencantamiento que se produce entre el ser y el deber ser. Al haberse visto afectado ese esfuerzo de su entrega volitiva orientada al estudio, la naturaleza del objeto se desvirtúa provocando ciertos niveles de frustración.

Entonces, esa disposición voluntaria al estudio de una especialización se ve menoscabada al haber tenido que efectuar un curso que no le era de su completo interés. En el oficial egresado del CALRM esa frustración podrá manifestarse a lo largo del remanente de su carrera militar por un lado, al ejercer funciones diferentes a las que en un principio hubiera ejercido como OEM y al considerarse a sí mismo como una parte remanente del sistema porque su especialización ha sido la consecuencia única de un proceso de selección y, por otro lado, la no asignación de un puesto de trabajo acorde a su especialización también contribuye a esa frustración profesional que se iniciara en el intento fallido de acceder al COEM.

¹⁸ Enrique Pichon-Rivière, *Teoría del Vínculo*, pp. 35-37.

CONCLUSIONES

Para comprender mejor la relevancia que la “buena preparación logística” tiene durante el desarrollo de un conflicto armado, nos podemos remitir al fracaso inglés en la conquista de Túnez en la campaña de África del Norte en 1943 que obligó al comandante británico a poner “en marcha un poco de educación logística para aplicar el principio de la economía”¹⁹ buscando la unión de las organizaciones de estado mayor de su ejército y del norteamericano que, a pesar de haber tenido momentos de difícil coordinación, pudo a fin de cuentas trabajar combinadamente.

Más avanzada la cronología de las guerras modernas, la logística encontró su punto de inflexión en Indochina (que es conocida por los historiadores militares como una guerra logística) y, a juicio de Julian Thompson, le faltó al ejército estadounidense adiestramiento logístico:

“No había escasez de equipos...Un ejército no solo debe estar adiestrado para su empleo en la batalla, sino que también debe saber cómo estibarlos, mantenerlos, distribuirlos y repararlos. Cuanto más complejo sea el equipo más altamente adiestrado deben estar los usuarios y quienes lo mantienen...En una palabra hacer logísticos...Los técnicos no estaban adiestrados y ni éstos ni los oficiales logísticos de los estados mayores se pueden adiestrar de la noche a la mañana”²⁰.

Entonces para que el deseo de un estado mayor de concretar lo operacionalmente deseable se lleve al plano de la realidad, debe ser logísticamente posible ya sea, administrando abundantes recursos u optimizando los escasos; tarea de ingeniería logística no fácil y que no debe estar al alcance de la improvisación voluntariosa de un logístico incapacitado.

Y esa capacitación comienza en la paz construyendo un sistema logístico fuerte e integrado (desafío que el Ministerio de Defensa ha iniciado) para finalizar en la implementación práctica.

En Malvinas, la logística fue el principal factor decisivo en los planeamientos y “la mayor parte de los oficiales de alto rango y sus estados mayores sufrieron de invalidez operativa por su falta de comprensión de las realidades logísticas en una guerra convencional”²¹, cuestiones que la historia militar ya había dejado como enseñanza.

Como está planteada la educación para los actuales conductores de la logística, se pueden hallar una serie de discontinuidades que, analizándolas desde diferentes perspectivas, se las puede considerar como de contenidos, de especialización, de linealidad en el tiempo o de ejercicio de los roles específicos; o sea, podría afirmarse a priori que no existe un sistema

¹⁹ Julian THOMPSON, *La Savia de la Guerra: la logística del conflicto armado*, p. 110

²⁰ Op. Cit, p.266-267

²¹ Op. Cit, p.358

propriadamente dicho y, si realmente existiera, presenta características muy particulares para ser considerado como un sistema.

De acuerdo a la vigencia de los planes actuales, el oficial con mayor capacitación académica para ocupar los puestos logísticos, es el oficial de Arsenales, lo que no significa que esté, desde el punto de vista de la conducción militar de las operaciones, plenamente capacitado. Pero lo académico en este caso particular no alcanzaría para darle las herramientas a este especialista para desempeñarse eficientemente como miembro de una Plana o Estado Mayor General (solo como miembro de un Estado Mayor Especial como asesor técnico) porque esta actividad, está actualmente destinada a los oficiales de las Armas.

La precedente afirmación radica en que los especialistas de las armas dejaron de asistir a la ESG a partir del año 2007. Durante el año de curso que los seleccionados de las Especialidades de Cuerpo Comando participaban, se les enseñaba las herramientas esenciales para formar parte de un órgano de asesoramiento y asistencia; recibían los mismos contenidos académicos del CBEM

Un fenómeno que se suele dar en nuestra cultura organizacional es no asignarle a un puesto de trabajo la persona indicada para ejercerlo ni especializarlo en una tarea o área específica. Así, nos enfrentamos a organizaciones perfectamente estructuradas pero la calidad en los niveles “técnicos” no es la ideal, es rotativa; en síntesis, tiene un carácter *sui generis*.

El oficial logístico en nuestro Ejército no se forma académicamente sino que se hace por la práctica de la actividad al ser designado para ocupar el puesto; por ejemplo, el S-4 en una unidad de combate o de apoyo de combate. En este caso, el oficial de las armas de cuerpo comando lo hará prácticamente sin conocimiento previo del cargo específico, debiendo atravesar un proceso de adaptación mientras, simultáneamente, incorpora paulatinamente los conocimientos y herramientas básicas que le permitan desempeñar ajustadamente sus labores²². Esta situación no implica que, necesariamente, todos los oficiales subalternos de las armas desempeñen el rol de logístico en algún momento de la primera mitad de sus carreras.

Entonces, aquellos que nunca tuvieron contacto con el área de la conducción específica en logística y que recién lo tienen en la ESG al haber egresado del CALRM, se encontrarían en “desventajas competitivas”; caso opuesto se dará en aquellos que habiéndose desempeñado como S-4 egresan como Oficiales de Estado Mayor.

La precedente afirmación no implica que existe un error en cómo se dan los sucesos sino, que al no existir una relación de linealidad lógica entre la “materia prima” que ingresa a la Fuerza y el producto que se pretende lograr al egreso del CALRM (como fin del proceso), se puede afirmar que este sistema no está pensado integralmente en la educación particular de los conductores logísticos

²² Recordemos que del área logística solo cuenta con conocimientos muy básicos impartidos en el CMN, el CBA y el CAA.

de la misma, sino que soluciona sus necesidades al corto plazo y a medida que las mismas surgen no planificando en función del desarrollo del especialista que, al mediano y largo plazo, serían de gran utilidad a la Institución.

La capacitación de un logístico durante un curso superior como el que se dicta en la ESG, no puede diferenciarse ni siquiera en las simples estadísticas porcentuales que las cargas horarias arrojan al compararlas con el COEM porque, como se expresara en el capítulo II, donde 432 horas de clase (solo cuatro materias) no pueden delinear la diferencia entre dos especialistas en áreas diferenciadas de la conducción. Entonces, nuevamente vale destacar cómo una universidad orienta el centro de gravedad de sus planes de estudio a la formación específica de un logístico, dedicándole hasta el 80% de los contenidos de los mismos.

A raíz de esta consideración, también debe ser tenido en cuenta un factor que es prácticamente decisivo en la calidad profesional que ese especialista va a poseer en lo que le resta de profesión: el hecho que la mayoría de ellos no pudiera elegir esa especialización en forma voluntaria y que se haya hecho como una alternativa al fallido intento de acceder a las vacantes asignadas para el COEM de la Escuela Superior de Guerra.

Especial atención merecen los cursos analizados en esta Investigación debido a que todos ellos tienen dos elementos en común: la necesidad de proporcionar **conocimientos profundos** reflejada en los objetivos educativos y en los perfiles de egreso y las materias específicas del área de logística con sus cargas horarias dado que en ninguno de los casos logran superar el 35% del total de los planes. Esa incompatibilidad entre el estado ideal educativo y el resultado del proceso (que es el alumno) no sería suficiente para profundizar en los conocimientos de la especialidad ni para ejercer la misma cabalmente.

Nuevamente vale la pena resaltar el desafío al que el Ministerio de Defensa está enfrentando al EMCO mediante la creación de una Agencia Logística Conjunta adonde van a interactuar militares que ostentan diferentes jerarquías con civiles formados en logística. Más allá del reto que implica la AMC y yendo a la esencia del problema, se debe estar, como mínimo, en igualdad de condiciones intelectuales como puntapié inicial de ese partido.

Por ello, no sería necesario echar un vistazo a los modelos adoptados por los ejércitos profesionales del mundo con experiencias recientes de guerra, ya que a nuestro alcance tenemos dos herramientas relevantes: los ejemplos de la historia militar que nos dicen acerca de la vital importancia que tiene un conductor logístico en lo que a educación de refiere y las consecuencias de haber conducido ineficientemente por falta de conocimientos y prácticas conjuntas.

Independientemente del proceso de “transformación del sistema logístico de materiales” que el Ejército está iniciando por otras iniciativas, si la educación de sus especialistas no es reformulada con vistas, no solo a buscar la mejor manera de asimilar el cambio sino que apuntando a la formación íntegra de los individuos que van a formar parte de ese sistema en su máxima expresión (la

AMC), el “pilar educativo” va a continuar sufriendo modificaciones tendientes a las soluciones cortas de horizontes.

Luego de la Guerra de Malvinas, nuestras Fuerzas Armadas comenzaron a plantearse la necesidad de implementar cursos conjuntos que permitieran subsanar las deficiencias analizadas como producto de la experiencia en el planeamiento y ejecución de las acciones militares. A partir del año 1984 se comenzó a dictar el Curso Superior Conjunto de las Fuerzas Armadas (CUSUFA), no siendo esta la solución definitiva al problema ya que recién en el año 2006 se crea formalmente la Escuela Superior de Guerra Conjunta (ESGC) en la cual se dicta el Curso de Planeamiento Conjunto.

Si bien es comprendida y totalmente aceptada la problemática que la logística moderna implica desde todos sus ángulos y, particularmente en los ámbitos académicos donde se imparten cursos superiores, aun no se dictan cursos que nucleen a los especialistas de las tres Fuerzas por analogía al dictado para los Oficiales de Estado Mayor. A pesar de que la ESGC está aún en un período de crecimiento y afianzamiento como Instituto, no hay proyectos formales que planteen al corto o mediano plazo la incorporación de los especialistas en Logística de Materiales y Recursos Humanos; para cerrar de esa manera, los anhelos de Acción Militar Conjunta ideales planteados hace casi tres décadas.

A pesar de ello y, a sabiendas de los largos tiempos que las decisiones administrativas llevan, sería conveniente implementar a corto plazo un curso superior de logística conjunta tendiente a reforzar la estructura recientemente creada por el Ministerio de defensa y los sistemas particulares de cada componente y, de esa manera, allanar prontamente el camino hacia una especialización de posgrado como lo es el Curso de Planeamiento Conjunto.

Es cierto que nuestras Fuerzas Armadas tienen una mínima posibilidad de participar en algún conflicto armado a mediano o largo plazo, razón por la cual podemos entender que cada vez son menores los recursos que les son asignados para administrar. Planteado así el escenario, podemos afirmar que el desafío es mayor aún porque requiere de preparados y hábiles administradores para gestionar eficientemente lo escaso.

BIBLIOGRAFIA

ACUÑA, Marcelo y Runza, Ricardo. **Hacia la modernización del Sistema de Defensa Argentino**. 1ra Ed. Buenos Aires: Altamira, 2006. 46 p

BAPTISTA LUCIO, Pilar, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación, 2da Ed. México D.F.:Mc Graw Hill Interamericana Editores, 1999. 501p

COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN, Proyecto Curricular del Año 2005-2009, actualización 2008.

EJÉRCITO ARGENTINO, "Manual del Ejercicio del Mando", Instituto Geográfico Militar, 2.000

EJÉRCITO ARGENTINO, "Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores", Instituto Geográfico Militar, 1998

ESCUELA DE CABALLERÍA, **Proyecto Curricular del Curso de Jefe de Subunidad de Las Armas y Especialidades** – CJSAE – Caballería, Anexo 2, período 2005/2009, 2004.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, Proyecto Curricular 2009/2013, Anexo 9 (Proyecto Curricular del Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor - Licenciatura en Estrategia y Organización / Orientación en Conducción Superior), 2008.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, Proyecto Curricular 2009/2013, Anexo 11 (Proyecto Curricular del Ciclo de Formación del Oficial Especialista en Administración Logística de Recursos Materiales - Licenciatura En Estrategia y Organización / Orientación en Recursos Materiales), 2008.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA: CAEM, CAEME: *Ideas sobre Conceptos Relacionados con La Logística y Los Logísticos*, en "La Revista", ESG Nro 552 Ene-Mar 2004

Instituto Universitario Aeronáutico,

<http://www.iau.edu.ar/fca/index.php?menu=174>

MINISTERIO DE DEFENSA. **Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa**. 1ra Ed. Buenos Aires, 2008. 590p

ROBBINS, Samuel: **Comportamiento Organizacional**, 1ra Ed. Méjico: Prentice Hall, 1994. 715p

PICHÓN RIVIERE, Enrique: Teoría del Vínculo, Nueva Visión, Buenos Aires, 1985

RÜSSEL, Arnulf. **Psicología del Trabajo**, 1ra Ed. Madrid: Morata, 1976. 354p

THOMPSON, Julian: **La Savia de la Guerra: la logística del conflicto armado**, 1ra Ed. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales, 2000. 482p.

Universidad de la Marina Mercante, en internet: <http://www.udemm.edu.ar>

Van CREVELD, Martin. **La transformación de la Guerra**. 1ra Ed. Buenos Aires: José Luis Uceda Editor, 2007. 327p

ANEXOS

ANEXO 1 (Plan de Estudios del Colegio Militar de la Nación) al TIP

INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR DEL EJÉRCITO
"COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN"

LICENCIATURA EN CONDUCCIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA

ÁREA ACADÉMICA

DURACIÓN: 4 Años

HORAS ANUALES:

- 1er Año: 868 Hs de 45´
- 2do Año: 868 Hs de 45´
- 3er Año: 987 Hs de 45´
- 4to Año: 1099 Hs de 45´

HORAS TOTALES: 3822 Hs de 45´ (2866,5 Hs de 60 minutos)

TÍTULO: LICENCIADO EN CONDUCCIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA

ORIENTACIÓN:

- Armas
- Contable
- Logística de Material

CONDICIONES DE INGRESO:

- **Ciclo Secundario Completo.**
- Aprobar Examen de Ingreso y obtener un orden de mérito que le permita estar incluido en las vacantes fijadas para el año en cuestión.

PLAN DE ESTUDIOS

| CÓDIGO | ASIGNATURAS | DEDICACIÓN | CARGA HORARIA SEMANAL | CARGA HORARIA TOTAL | CORRELATIVIDAD |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| <i>1er AÑO</i> | | | | | |
| <i>MATERIAS COMUNES OBLIGATORIAS</i> | | | | | |
| 0-1-01 | Psicología Social | Semestral | 5 | 70 | - |
| 0-1-02 | Sociología de las Organizaciones | Semestral | 5 | 70 | 01 |
| 0-1-03 | Táctica I | Anual | 7 | 196 | - |
| 0-1-04 | Administración I | Anual | 4 | 112 | - |
| 0-1-05 | Historia Argentina 1810-1990 | Semestral | 5 | 70 | - |
| 0-1-06 | Historia Militar I | Semestral | 5 | 70 | 05 |
| 0-1-07 | Inglés I | Anual | 3 | 84 | - |
| 0-1-08 | Matemática I | Anual | 4 | 112 | - |
| <i>MATERIA COMÚN OPCIONAL</i> | | | | | |
| (Deberá cursar 1 materia en forma obligatoria) | | | | | |
| 1-1-09 | Computación | Anual | 3 | 84 | - |
| 1-1-10 | Tecnología de la Información | Anual | 3 | 84 | - |
| <i>2do AÑO</i> | | | | | |
| <i>MATERIAS COMUNES OBLIGATORIAS</i> | | | | | |
| 0-2-11 | Mando y Liderazgo | Anual | 4 | 112 | 02 |
| 0-2-12 | Táctica II | Semestral | 8 | 112 | 03 |
| 0-2-13 | Administración II | Anual | 3 | 84 | 04 |
| 0-2-14 | Didáctica I | Semestral | 8 | 112 | - |
| 0-2-15 | Derecho I - Derecho Constitucional y Administrativo | Semestral | 5 | 70 | - |
| 0-2-16 | Inglés II | Anual | 3 | 84 | 07 |
| <i>MATERIAS ESPECÍFICAS OBLIGATORIAS - ORIENTACIÓN ARMAS</i> | | | | | |
| 3-2-17 | Historia Militar II | Anual | 3 | 84 | 06 |

| CÓDIGO | ASIGNATURAS | DEDICACIÓN | CARGA HORARIA SEMANAL | CARGA HORARIA TOTAL | CORRELATIVIDAD |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| 3-2-18 | Tecnología Militar | Semestral | 5 | 70 | - |
| 3-2-19 | Balística, Pólvoras y Explosivos | Anual | 2 | 56 | - |
| 3-2-20 | Matemática II | Anual | 3 | 84 | 08 |
| MATERIAS ESPECÍFICAS OBLIGATORIAS - ORIENTACIÓN CONTABLE | | | | | |
| 4-2-21 | Introducción a la Economía | Anual | 2 | 56 | - |
| 4-2-22 | Estadística | Semestral | 5 | 70 | - |
| 4-2-23 | Investigación Operativa | Anual | 2 | 56 | - |
| 4-2-24 | Análisis Matemático | Anual | 4 | 112 | 08 |
| MATERIAS ESPECÍFICAS OBLIGATORIAS - ORIENTACIÓN LOGÍSTICA DE MATERIAL | | | | | |
| 5-2-25 | Historia Militar II | Anual | 3 | 84 | 06 |
| 5-2-26 | Tecnología Militar en la Logística de Material | Semestral | 5 | 70 | - |
| 5-2-27 | Balística, Pólvoras y Explosivos | Anual | 2 | 56 | - |
| 5-2-28 | Matemática II | Anual | 3 | 84 | 08 |
| <i>Iller AÑO</i> | | | | | |
| MATERIAS COMUNES OBLIGATORIAS | | | | | |
| 0-3-29 | Táctica III | Anual | 4 | 112 | 12 |
| 0-3-30 | Administración III | Anual | 2 | 64 | 13 |
| 0-3-31 | Didáctica II | Anual | 6 | 168 | 14 |
| 0-3-32 | Derecho II - Derecho Militar, Código de Justicia Militar y Derecho Aplicado al EA | Semestral | 5 | 64 | 15 |
| 0-3-33 | Inglés III | Anual | 3 | 84 | 16 |
| 0-3-34 | Metodología de la Investigación | Anual | 2 | 60 | - |
| 0-3-35 | Práctica Profesional Supervisada I | Anual | ----- | 147 | - |
| 0-3-36 | Nuevos Escenarios de las RR II, Globalización y Regionalización | Semestral | 5 | 64 | 32 |
| MATERIA ESPECÍFICA OBLIGATORIA - ORIENTACIÓN ARMAS | | | | | |
| 3-3-37 | Geografía Militar Argentina | Anual | 4 | 112 | - |

| CÓDIGO | ASIGNATURAS | DEDICACIÓN | CARGA HORARIA SEMANAL | CARGA HORARIA TOTAL | CORRELATIVIDAD |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| MATERIA ESPECÍFICA OPCIONAL - ORIENTACIÓN ARMAS | | | | | |
| <i>(Deberá cursar 1 materia en forma obligatoria)</i> | | | | | |
| 6-3-38 | Conducción I – Infantería | Anual | 4 | 112 | - |
| 6-3-39 | Conducción I – Caballería | Anual | 4 | 112 | - |
| 6-3-40 | Conducción I – Artillería | Anual | 4 | 112 | - |
| 6-3-41 | Conducción I – Ingenieros | Anual | 4 | 112 | - |
| 6-3-42 | Conducción I – Comunicaciones | Anual | 4 | 112 | - |
| MATERIAS ESPECÍFICAS OBLIGATORIAS - ORIENTACIÓN CONTABLE | | | | | |
| 4-3-43 | Conducción I – Intendencia | Anual | 4 | 112 | - |
| 4-3-44 | Contabilidad | Anual | 4 | 112 | - |
| MATERIAS ESPECÍFICAS OBLIGATORIAS - ORIENTACIÓN LOGÍSTICA DE MATERIAL | | | | | |
| 5-3-45 | Conducción I – Arsenales | Anual | 4 | 112 | - |
| 5-3-46 | Ambiente Geográfico Militar | Anual | 2 | 56 | - |
| 5-3-47 | Logística de Material I | Anual | 2 | 56 | - |
| IVto AÑO | | | | | |
| MATERIAS COMUNES OBLIGATORIAS | | | | | |
| 0-4-48 | Seminario de Ética Profesional Militar | Semestral | 5 | 70 | 11 |
| 0-4-49 | Defensa Nacional | Semestral | 5 | 70 | 50 - 53 |
| 0-4-50 | Derecho III - Derecho Internacional Público, Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Derecho Internacional de los Conflictos Armados | Semestral | 6 | 84 | 32 |
| 0-4-51 | Inglés IV | Anual | 3 | 84 | 33 |
| 0-4-52 | Administración IV | Anual | 2 | 56 | 30 |
| 0-4-53 | Estado, Sociedad y Mercado | Semestral | 6 | 84 | - |
| 0-4-54 | Práctica Profesional Supervisada II | Anual | ----- | 147 | 35 |
| MATERIAS ESPECÍFICAS OBLIGATORIAS - ORIENTACIÓN ARMAS | | | | | |

| CÓDIGO | ASIGNATURAS | DEDICACIÓN | CARGA HORARIA SEMANAL | CARGA HORARIA TOTAL | CORRELATIVIDAD |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| 3-4-55 | Didáctica III | Anual | 7 | 196 | 31 |
| MATERIA ESPECÍFICA OPCIONAL - ORIENTACIÓN ARMAS | | | | | |
| <i>(Deberá cursar 1 materia en forma obligatoria)</i> | | | | | |
| 6-4-56 | Conducción II – Infantería | Anual | 7 | 196 | 38 |
| 6-4-57 | Conducción II – Caballería | Anual | 7 | 196 | 39 |
| 6-4-58 | Conducción II – Artillería | Anual | 7 | 196 | 40 |
| 6-4-59 | Conducción II – Ingenieros | Anual | 7 | 196 | 41 |
| 6-4-60 | Conducción II – Comunicaciones | Anual | 7 | 196 | 42 |
| MATERIA ESPECÍFICA OPCIONAL - ORIENTACIÓN ARMAS | | | | | |
| <i>(Deberá cursar 1 materia en forma obligatoria)</i> | | | | | |
| 6-4-61 | Táctica IV – Infantería | Anual | 4 | 112 | 29 |
| 6-4-62 | Táctica IV – Caballería | Anual | 4 | 112 | 29 |
| 6-4-63 | Táctica IV – Artillería | Anual | 4 | 112 | 29 |
| 6-4-64 | Táctica IV – Ingenieros | Anual | 4 | 112 | 29 |
| 6-4-65 | Táctica IV – Comunicaciones | Anual | 4 | 112 | 29 |
| MATERIAS ESPECÍFICAS OBLIGATORIAS - ORIENTACIÓN CONTABLE | | | | | |
| 4-4-66 | Conducción II – Intendencia | Anual | 7 | 196 | 43 |
| 4-4-67 | Táctica IV – Intendencia / Arsenales | Anual | 4 | 112 | 29 |
| 4-4-68 | Didáctica III | Anual | 7 | 196 | 31 |
| MATERIAS ESPECÍFICAS OBLIGATORIAS - ORIENTACIÓN LOGÍSTICA DE MATERIAL | | | | | |
| 5-4-69 | Conducción II – Arsenales | Anual | 7 | 168 | 45 |
| 5-4-70 | Táctica IV – Intendencia / Arsenales | Anual | 4 | 112 | 29 |
| 5-3-71 | Didáctica Especial Militar | Anual | 6 | 168 | 31 |
| 5-3-72 | Logística de Material II | Anual | 2 | 56 | 47 |
| MATERIA COMÚN OPCIONAL NO OBLIGATORIA | | | | | |
| 2-4-73 | Portugués | Anual | 3 | 84 (*) | ----- |

Carga Horaria Total de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa:

3822 Hs de 45 minutos, equivalente a 2866,5 Hs de 60 minutos, presenciales.

OBSERVACIONES:

CÓDIGO DE MATERIAS:

0: Materia Común Obligatoria

1: Materia Común Opcional.

2: Materia Común Opcional No Obligatoria.

3: Materia Específica Obligatoria - Orientación Armas.

4: Materia Específica Obligatoria - Orientación Contable.

5: Materia Específica Obligatoria - Orientación Logística de Material.

6: Materia Específica Opcional - Orientación Armas.

Ejemplo:

0 (Código de la Materia) - **1** (Año) - **01** (número de la materia) ***Psicología Social***

(*) No computa en Carga Horaria Total de la Licenciatura.

INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR DEL EJÉRCITO
"COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN"

LICENCIATURA EN CONDUCCIÓN Y GESTIÓN OPERATIVA

ÁREA INSTRUCCIÓN MILITAR

HORAS ANUALES:

- 1er Año: 867 Hs de 60´
- IIdo Año: 867 Hs de 60´
- IIIer Año: 778 Hs de 60´
- IVto Año: 694 Hs de 60´

HORAS TOTALES: 3206 Hs de 60´

ORIENTACIÓN:

- Armas
- Contable
- Logística de Material

MATERIAS

| CÓDIGO (3) | ASIGNATURAS | DEDICA- CIÓN | CARGA HORARIA SEMANAL | CARGA HORARIA TOTAL (*) | CORRELA- TIVIDAD |
|-----------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------|
| <i>1er AÑO</i> | | | | | |
| 0-1-38 | Combate | Anual | | 330 | - |
| 0-1-39 | Orden Cerrado I | Anual | | 85 | - |
| 0-1-40 | Tiro I | Anual | | 90 | - |
| 0-1-41 | Teoría General I | Anual | | 52 | - |
| ----- | Ejercicios Finales (1) | ----- | ----- | 110 | - |
| ----- | Instrucción Nocturna (1) | ----- | ----- | 100 | - |
| ----- | A Disposición J Cpo Cad(s) (1) | ----- | ----- | 100 | - |
| | | | | 867 | |
| IIdo AÑO | | | | | |

| CÓDIGO (3) | ASIGNATURAS | DEDICA- CIÓN | CARGA HORARIA SEMANAL | CARGA HORARIA TOTAL (*) | CORRELA- TIVIDAD |
|-----------------------|----------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|
| 1-2-42 | Técnica del Arma I (I – C – A – Ing y Com) | Anual | | 392 | - |
| 2-2-42 | Técnica de la Especialidad I (Int) | Anual | | 392 (4) | - |
| 3-2-42 | Técnica de la Especialidad I (Ars) | Anual | | 392 (4) | - |
| 0-2-43 | Orden Cerrado II | Anual | | 75 | 39 |
| 0-2-44 | Tiro II | Anual | | 40 | 40 |
| 0-2-45 | Teoría General II | Anual | | 50 | 41 |
| ----- | Ejercicios Finales (1) (2) | ----- | ----- | 110 | - |
| ----- | Instrucción Nocturna (1) | ----- | ----- | 100 | - |
| ----- | A Disposición J Cpo Cad(s) (1) | ----- | ----- | 100 | - |
| | | | | 867 | |
| IIIer AÑO | | | | | |
| 1-3-46 | Técnica del Arma II (I – C – A – Ing y Com) | Anual | | 453 | 42 |
| 2-3-46 | Técnica de la Especialidad II (Int) | Anual | | 453 (4) | 42 |
| 3-3-46 | Técnica de la Especialidad II (Ars) | Anual | | 453 (4) | 42 |
| 0-3-47 | Orden Cerrado III | Anual | | 70 | 43 |
| 0-3-48 | Tiro III | Anual | | 25 | 44 |
| 0-3-49 | Teoría General III | Anual | | 30 | 45 |
| ----- | Instrucción Nocturna (1) | ----- | ----- | 100 | - |
| ----- | A Disposición J Cpo Cad(s) (1) | ----- | ----- | 100 | - |
| | | | | 778 | |
| IVto AÑO | | | | | |
| 1-4-50 | Técnica del Arma III (I – C – A – Ing y Com) | Anual | | 359 | 46 |
| 2-4-50 | Técnica de la Especialidad III (Int) | Anual | | 359 (4) | 46 |
| 3-4-50 | Técnica de la Especialidad III (Ars) | Anual | | 359 (4) | 46 |
| 0-4-51 | Orden Cerrado IV | Anual | | 60 | 47 |
| 0-4-52 | Tiro IV | Anual | | 30 | 48 |
| 0-4-53 | Teoría General IV | Anual | | 30 | 49 |
| 0-4-54 | Equitación | Anual | | 15 | - |
| ----- | Instrucción Nocturna (1) | ----- | ----- | 100 | - |

| CÓDIGO (3) | ASIGNATURAS | DEDICACIÓN | CARGA HORARIA SEMANAL | CARGA HORARIA TOTAL (*) | CORRELATIVIDAD |
|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|-------------------------|----------------|
| ----- | A Disposición J Cpo Cad(s) (1) | ----- | ----- | 100 | - |
| | | | | 694 | |

OBSERVACIONES:

(*) En horas de 60'.

(1) Se incluye aunque no sean materias a efectos de computar el tiempo anualmente.

(2) No se incluye en IIIro y IVto Año por cuanto los mismos se desarrollan bajo la denominación de Práctica Profesional Supervisada que se computa a la Licenciatura.

(3) **Código de Materias:**

1er dígito: 0: Materia Común

1 : Materia Particular de la Orientación Armas.

2 : Materia Particular de la Orientación Contable (Int).

3 : Materia Particular de la Orientación Logística de Material (Ars).

2do dígito: indica curso.

3er dígito: número de orden de cada materia.

(4) No suman por ser simultánea.

ANEXO 2 (Plan de Materia Logística de la Etapa de Educación a Distancia del Curso de Jefe de Subunidad de las Armas y Especialidades) al TIP

CURSO: Curso de Jefe de Subunidad de las Armas y Especialidades (CJSAE)

MATERIA: LOGISTICA

1. OBJETIVO EDUCATIVO DE APRENDIZAJE:

Al término del estudio de la materia lograr que el alumno:

a. **Defina y clasifique** las funciones del apoyo logístico de recursos materiales y de personal.

b. **Interprete y explique** el apoyo logístico a proporcionar en el nivel Unidad/Subunidad Independiente, sus organizaciones, instalaciones y procedimientos.

- c. **Interprete y explique** las instalaciones que debe establecer, mantener y operar la subunidad servicios en apoyo a las operaciones militares.
- d. **Identifique y explique** el mantenimiento de 1er nivel a ejecutar por la Subunidad Servicios, durante la ejecución de operaciones tácticas y en guarnición.

2. CONTENIDOS DE LA MATERIA

| U D | CONTENIDO | BIBLIOGRAFIA |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | <p>APOYO LOGISTICO DE RECURSOS MATERIALES A LA UNIDAD/ SUBUNIDAD INDEPENDIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos generales. • Planes y ordenes. • Empleo de la Subunidad Servicios. • Abastecimiento. • Mantenimiento de 1er nivel. • Transporte automotor. | <p>ROP-19 - 01 (Subunidad Servicios) Ed 1992.</p> <p>Cap I, Sec(s) I a IV.</p> <p>Cap II, Sec(s) I a III.</p> <p>Cap III.</p> <p>Cap IV (Excepto lo relacionado al Ser Vet).</p> <p>Cap V (Excepto lo relacionado al Ser Vet).</p> <p>Cap VII</p> |
| 02 | <p><i>APOYO LOGISTICO DE PERSONAL A NIVEL SUBUNIDAD</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de los efectivos. • Administración de personal. • Disciplina, ley y orden. • Prisioneros de guerra. • Mantenimiento de la moral. • Seguridad contra accidentes. • Evacuación, conservación y recuperación de la salud . | <p>RFP- 30 - 02 (Apoyo de personal) Ed 1987.</p> <p>Cap II, Sec(s) I y II.</p> <p>Cap IV, Art(s) 4001 a 4004.</p> <p>Cap V, Sec(s) I, II, Art(s) 5007 al 5010.</p> <p>Cap VI, Sec I.</p> <p>Cap VII, Sec I.</p> <p>Cap XI.</p> |

ANEXO 3 (Distribución del tiempo de la Etapa Presencial del CJSAE) al

TIP

APENDICE 1 (Distribución general del tiempo de la etapa presencial) AL ANEXO 2 (Proyecto Curricular del Curso de Jefe de Subunidad de las Armas y Especialidades- CJSAE - Caballería) A LA PARTE "B" (Cursos Regulares) AL PROYECTO CURRICULAR DE LA ESCUELA DE LAS ARMAS (Periodo 2005 - 2009)

| AREA PROGRAMATICA | MODULO / MATERIA | HORAS DE CLASE | | | | OBS |
|-------------------|------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | A CARGO EDA | A CARGO Ec C | TOTAL | % | |
| CONDUCCION | TACTICO | 5 Hs (1) | 103 Hs | 144 Hs | 36 % | (1) Tact Arm UD DICA (CAECOPAZ) (2) Simposio Desarrollos Tecnológicos (3) Ejercicio Integración (4) PAFBPC |
| | TECNICO | 20 Hs (2) | | | | |
| | EJERCICIO DE PROFESORES | 16 Hs (3) | | | | |
| EDUCACION | DEM | 11 Hs | - | 11 Hs | 3 % | (5) Tiempo asignado para cada materia: - Táctica General: 3 Hs - Táctica del Arma: 3 Hs - Técnica del Arma: 3 Hs - Adm y Gob: 2 Hs - Etica y Mando: 2 Hs - Inteligencia: 2 Hs - Logística: 2 Hs - DEM: 2 Hs (6) Tiempo asignado para los EEFF - DEM: 2 Hs - Módulo Conducción: 9 Hs |
| | EJERCICIOS DE ALUMNOS | - | 46 Hs | 46 Hs | 14 % | |
| MANDO | ADM Y GOB | 12 Hs | - | 12 Hs | 3 % | |
| | ETICA Y MANDO | 15 Hs | - | 15 Hs | 3 % | |
| VARIOS | ADIES FIS | 2 Hs (4) | 12 Hs | 14 Hs | 3 % | |
| | EXAMENES INICIALES (5) | 6 Hs | 13 Hs | 19 Hs | 5 % | |
| | EXAMENES FINALES (6) | 6 Hs | 5 Hs | 11 Hs | 3 % | |
| | PREPARACION | - | 46 Hs | 46 Hs | 13 % | |
| | A DISPOSICION DEL JEFE DE CURSO / ACTIVIDADES VARIAS | - | 42 Hs | 52 Hs | 17 % | |
| TOTALES | | 93 Hs | 267 | 360 Hs | 100 % | |

Sírvase acusar recibo.

ANEXO 4 (Distribución del tiempo del COEM y el CALRM de la ESG) al TIP

1. COEM

| Curso | Carga Horaria | Porcentaje | Cuatrimes-tre | Carga Horaria | Porcentaje | Materia | Código | Régi-men | Carga Horaria | Porcentaje |
|-------------------------------|---------------|------------|---------------|---------------|------------|--------------------------------------------------------|----------|----------|---------------|------------|
| CBEM | 892 | 100 | Primero | 442 | 49,55 | Planeamiento, Organización y Dirección I | I - 01 | Cuat | 174 | 39,37 |
| | | | | | | Historia Militar I (Primera parte) | I - 02 | Anual | 30 | 6,79 |
| | | | | | | Apoyo de Fuego, Defensa Aérea y Apoyo de Combate I | I - 03 | Cuat | 72 | 16,29 |
| | | | | | | Metodología para la toma de decisiones (Primera parte) | I - 04 | Anual | 70 | 15,84 |
| | | | | | | Inteligencia I | I - 05 | Cuat | 48 | 10,86 |
| | | | | | | Pedagogía y Didáctica Especial Militar | I - 06 | Cuat | 48 | 10,86 |
| | | | | | | Subtotales | | | 442 | 100 |
| | | | Segundo | 450 | 50,45 | Historia Militar I (Segunda parte) | I - 02 | Anual | 30 | 6,67 |
| | | | | | | Metodología para la toma de decisiones (Segunda parte) | I - 04 | Anual | 60 | 13,33 |
| | | | | | | Planeamiento, Organización y Dirección II | II - 07 | Cuat | 216 | 48,00 |
| | | | | | | Logística I | II - 08 | Cuat | 48 | 10,67 |
| | | | | | | Apoyo de Fuego, Defensa Aérea y Apoyo de Combate II | II - 09 | Cuat | 72 | 16,00 |
| | | | | | | Metodología de Investigación Científica | II - 10 | Cuat | 24 | 5,33 |
| Subtotales | | | 450 | 100 | | | | | | |
| COEM | 836 | 100 | Tercero | 480 | 57,42 | Planeamiento, Organización y Dirección III | III - 11 | Cuat | 216 | 45,00 |
| | | | | | | Logística II | III - 12 | Cuat | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Derecho Profesional Militar | III - 13 | Cuat | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Historia Militar II (Primera parte) | III - 14 | Anual | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Estrategia y Defensa Nacional I | III - 15 | Cuat | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Taller de Metodología de Investigación Científica | III - 16 | Cuat | 24 | 5,00 |
| | | | | | | Geografía Militar | III - 17 | Cuat | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Subtotales | | | 480 | 100 |
| | | | Cuarto | 356 | 42,58 | Historia Militar II (Segunda parte) | III - 14 | Anual | 48 | 13,48 |
| | | | | | | Planeamiento, Organización y Dirección IV | IV - 17 | Cuat | 136 | 38,20 |
| | | | | | | Logística III | IV - 18 | Cuat | 48 | 13,48 |
| | | | | | | Inteligencia II | IV - 19 | Cuat | 32 | 8,99 |
| | | | | | | Estrategia y Defensa Nacional II | IV - 20 | Cuat | 60 | 16,85 |
| Trabajo Final de Licenciatura | IV - 21 | Cuat | | | | 32 | 8,99 | | | |
| Subtotales | | | 356 | 100 | | | | | | |
| Total Act Curriculares | | | | 1728 | | | | | | |

2. CALRM

| Curso | Carga Horaria | Porcentaje | Cuatri-mestre | Carga Horaria | Porcentaje | Materia | Código | Régimen | Carga Horaria | Porcentaje |
|------------------------|---------------|------------|---------------|---------------|------------|--------------------------------------------------------|--------------|---------|---------------|------------|
| CBEM | 892 | 100 | Primero | 442 | 49,55 | Planeamiento, Organización y Dirección I | I - 01 | Cuat | 174 | 39,37 |
| | | | | | | Historia Militar I (Primera parte) | I - 02 | Anual | 30 | 6,79 |
| | | | | | | Apoyo de Fuego, Defensa Aérea y Apoyo de Combate I | I - 03 | Cuat | 72 | 16,29 |
| | | | | | | Metodología para la toma de decisiones (Primera parte) | I - 04 | Anual | 70 | 15,84 |
| | | | | | | Inteligencia I | I - 05 | Cuat | 48 | 10,86 |
| | | | | | | Pedagogía y Didáctica Especial Militar | I - 06 | Cuat | 48 | 10,86 |
| | | | | | | Subtotales | | | 442 | 100 |
| | | | Segundo | 450 | 50,45 | Historia Militar I (Segunda parte) | I - 02 | Anual | 30 | 6,67 |
| | | | | | | Metodología para la toma de decisiones (Primera parte) | I - 04 | Anual | 60 | 13,33 |
| | | | | | | Planeamiento, Organización y Dirección II | II - 07 | Cuat | 216 | 48,00 |
| | | | | | | Logística I | II - 08 | Cuat | 48 | 10,67 |
| | | | | | | Apoyo de Fuego, Defensa Aérea y Apoyo de Combate II | II - 09 | Cuat | 72 | 16,00 |
| | | | | | | Metodología de Investigación Científica | II - 10 | Cuat | 24 | 5,33 |
| | | | | | | Subtotales | | | 450 | 100 |
| CAARM | 836 | 100 | Tercero | 480 | 57,42 | Planeamiento, Organización y Dirección de RRMM | III - 11 - 2 | Cuat | 264 | 55,00 |
| | | | | | | Logística II | III - 12 | Cuat | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Derecho Profesional Militar | III - 13 | Cuat | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Historia Militar II (Primera parte) | III - 14 | Anual | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Estrategia y Defensa Nacional I | III - 15 | Cuat | 48 | 10,00 |
| | | | | | | Taller de Metodología de Investigación Científica | III - 16 | Cuat | 24 | 5,00 |
| | | | | | | Subtotales | | | 480 | 100 |
| | | | Cuarto | 356 | 42,58 | Historia Militar II (Segunda parte) | III - 14 | Anual | 48 | 13,48 |
| | | | | | | Planeamiento, Organización y Dirección V | IV - 17 | Cuat | 56 | 15,73 |
| | | | | | | Logística III | IV - 18 | Cuat | 48 | 13,48 |
| | | | | | | Logística Empresarial | IV - 19 - 2 | Cuat | 112 | 31,46 |
| | | | | | | Estrategia y Defensa Nacional II | IV - 20 | Cuat | 60 | 16,85 |
| | | | | | | Trabajo Final de Licenciatura | IV - 21 | Cuat | 32 | 8,99 |
| | | | | | | Subtotales | | | 356 | 100 |
| Total Acr Curriculares | | | | 1728 | | | | | | |

ANEXO 5 (Planes de Estudios de Universidades civiles) al TIP

1. INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO,

23

| Primer Año | Segundo Año | Tercer Año | Cuarto Año |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Administración I | Teoría de Sistemas | Administración de Operaciones | Gerenciamiento Logístico |
| Informática Aplicada I | Derecho en Logística I | Logística III | Transporte III |
| Matemática I | Transporte I | Logística Comercial I | Sistemas de Gestión de Calidad |
| Logística I | Logística II | Logística de Mantenimiento | Proyecto Logístico I |
| Administración II | Gestión Ambiental Higiene y Seguridad en el Trabajo | Transporte II | Logística V |
| Ciencias del Comportamiento I | Instalaciones Logísticas | Proyecto de Pregrado | Proyecto Logístico II |
| Matemática II | Probabilidad y Estadística | Logística IV | Ética y Ejercicio Profesional |
| Ciencias Aplicadas I | Ciencias Aplicadas II | Derecho en Logística II | Proyecto de Grado |
| | Calidad y Auditoría en Logística | Logística Comercial II | |
| | Costos y Presupuestos | Ciencias del Comportamiento II | |
| | | Sistemas de Información Logística | |

²³ <http://www.iaa.edu.ar/fca/index.php?menu=174>

2. Universidad de la Marina Mercante: Licenciatura en Transporte y Logística Operativa²⁴

| Primer Año | Segundo Año | Tercer Año | Cuarto Año |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|
| Introducción a la Administración | Análisis Matemático II | Introducción al Comercio Internacional | Finanzas de la Empresa |
| Análisis Matemático I | Administración de Personal | Estadística | Informática Aplicada |
| Introducción al Derecho | Logística I | Logística II | Envases y Embalajes |
| Comercialización | Transporte Marítimo y Fluvial | Inglés Técnico | Logística III |
| Macroeconomía | Inglés I | Informática | Transporte por Otros Medios |
| Contabilidad | Transporte aéreo | Portugués I | Gestión con Materiales Peligrosos |
| Metodología de las Ciencias | Seguros | Técnicas de Negociación liderazgo | Transporte Multimodal |
| Aspectos Jurídicos del Transporte | Microeconomía | Legislación y Práctica Aduanera II | Proyecto Final (TLO) |
| | Legislación y Práctica Aduanera I | Seguridad Operativa | |
| | Geografía Económica | Investigación Operativa | |
| | Costos | Transporte Terrestre | |
| | Inglés II | Control de Calidad | |
| | | Portugués II | |

²⁴ <http://www.udemm.edu.ar>

ANEXO 6 (Encuesta cerrada) al TIP

1. Formulario de la encuesta

a. Formulario de la encuesta aplicada al CBEM

| Nro | Pregunta | Opciones | | |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|------|
| | | Si | No | |
| 1 | Siendo optativa la ESG ¿hubiera elegido no ingresar? | | | |
| 2 | ¿Contempló alguna vez la posibilidad de no acceder al título de OEM? | | | |
| 3 | ¿Considera que la asignación de vacantes para acceder al COEM le resulta beneficiosa desde el punto de vista de la motivación? | | | |
| 4 | Si al finalizar el CBEM se le da la opción de elegir cualquiera de los tres cursos ¿elegiría el de Logística de Materiales o de Personal? | | | |
| 5 | Si no accediera al título de OEM y desarrollara otro curso, ¿lo haría con el mismo espíritu con el que hubiera hecho el COEM? | | | |
| Nro | Pregunta | Opciones | | |
| | | Bajo | Medio | Alto |
| 1 | ¿Cuál es su deseo de obtener el título de OEM? | | | |
| 2 | Si no accediera al título de OEM ¿Cuál sería su nivel de motivación? | | | |

b. Formulario de la encuesta aplicada a los egresados del CALRM

| PREGUNTA | Respuestas | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|
| | Si | No |
| ¿Fue su acceso al CALRM motivado por su deseo de hacer el mismo? | | |
| ¿Hubiera preferido ser OEM? | | |
| La asignación de vacantes para el COEM, en función de sus calificaciones, ¿ejerció algún tipo de presión que lo afectó negativamente? | | |
| ¿Está su desempeño de sus tareas acorde a la especialización de RRMM? | | |
| ¿Le fueron suministradas las herramientas suficientes durante el CALRM para desempeñar su actual cargo? | | |

2. Explotación de los datos con variables complejas

a. CBEM (muestra: 34)

| VARIABLE | CATEGORÍA | CANTIDAD | PORCENTUAL |
|-----------------------------------|-----------|----------|------------|
| DESEO DE OBTENER EL TÍTULO DE OEM | Alto | 23 | 68% |
| | Medio | 7 | 21% |
| | Bajo | 4 | 11% |
| NIVEL DE MOTIVACIÓN | Alto | 7 | 21% |
| | Medio | 16 | 47% |
| | Bajo | 11 | 32% |

3. Explotación de los datos con variables simples

a. CBEM (muestra: 34)

| VARIABLE | Respuestas | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|----|----|
| | Si | % | No | % |
| Siendo optativa la ESG ¿hubiera elegido no ingresar? | 13 | 38 | 21 | 62 |
| ¿Contempló alguna vez la posibilidad de no acceder al título de OEM? | 17 | 50 | 17 | 50 |
| La asignación de vacantes para el COEM, en función de sus calificaciones, ¿ejerció algún tipo de presión que lo afectó negativamente? | 3 | 9 | 31 | 91 |
| Si al finalizar el CBEM se le da la opción de elegir cualquiera de los tres cursos ¿elegiría el de Logística de Materiales o de Personal? | 8 | 24 | 26 | 76 |
| Si no accediera al título de OEM y desarrollara otro curso, ¿lo haría con el mismo espíritu con el que hubiera hecho el COEM? | 9 | 26 | 25 | 74 |

b. Egresados del CALRM (muestra: 15)

| VARIABLE | Respuestas | | | |
|----------|------------|---|----|---|
| | Si | % | No | % |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|
| ¿Fue su acceso al CALRM motivado por su deseo de hacer el mismo? | 3 | 20 | 12 | 80 |
| ¿Hubiera preferido ser OEM? | 11 | 74 | 4 | 26 |
| La asignación de vacantes para el COEM, en función de sus calificaciones, ¿lo motivó? | 0 | 0 | 8 | 100 |
| ¿Está el desempeño de sus tareas acorde a la especialización de RRMM? | 12 | 80 | 3 | 20 |
| ¿Le fueron suministradas las herramientas suficientes durante el CALRM para desempeñar su actual cargo? | 4 | 27 | 11 | 73 |

ANEXO 7 (Contenidos de las Materias del COEM y CALRM Logística II y III- IIIer y IVto Cuatrimestre) al TIP

LOGÍSTICA II – CÓDIGO III – 12

1. OBJETIVO EDUCATIVO DE APRENDIZAJE DE LA MATERIA.

Al término del desarrollo de la materia, lograr que el alumno:

- a. Interprete la doctrina logística (de Personal, Material y Asuntos Territoriales) de la Gran Unidad de Batalla.
- b. Aplique la doctrina logística (de Personal, Material y Asuntos Territoriales) a la resolución de problemas interrelacionados en el Gran Unidad de Batalla (GUB).
 - a. Resuelva problemas interrelacionados de los campos de la conducción logística, asumiendo una actitud crítica y creadora con respecto a la doctrina logística.

2. CARGA HORARIA: 48 horas.

3. CONTENIDOS MÍNIMOS:

a. LA LOGÍSTICA EN LA GRAN UNIDAD DE BATALLA (GUB).

- 1) El ámbito de la logística en la Conducción.
- 2) La logística como sistema, factores a considerar en su diseño.
- 3) El concepto de Orden de Batalla y su significación para el diseño del sistema logístico particular de la GUB.
- 4) Misión del sistema logístico.
- 5) Funciones y responsabilidades.

- 6) Seguridad en la zona de retaguardia y control de daños zonal.
- b. **LA LOGÍSTICA DE PERSONAL EN LA GUB**
 - 1) Elementos de ejecución e instalaciones.
 - 2) Ejecución de las Funciones de personal
- c. **LA LOGÍSTICA DE MATERIAL EN EL LA GUB**
 - 1) Elementos de ejecución e instalaciones.
 - 2) Ejecución de las Funciones logísticas.
- d. **LA LOGÍSTICA DE ASUNTOS TERRITORIALES EN LA GUB**
 - 1) Elementos de ejecución.
 - 2) Ejecución de las Funciones de Asuntos Territoriales.
 - 3) En el propio territorio.
 - 4) En territorio enemigo.
 - 5) Ante desastres naturales.
- e. **PLANEAMIENTO LOGÍSTICO EN LA GUB**
 - 1) La logística en el planeamiento militar del mediano y largo plazo.
 - 2) El sistema logístico y la organización territorial.
 - 3) La determinación de necesidades por medio de estadísticas.
Factores de planeamiento.
 - 4) La apreciación de situación del G1-G4 y G5.

4. BIBLIOGRAFÍA

- a. ROB-00-01: Conducción para el Instrumento Militar terrestre (IMT).
- b. ROB-00-01: Conducción del Ejército Argentino (2007 – Proyecto)
- c. ROD-19-05: Conducción de los SPAC.
- d. RDF-99-01 Terminología Castrense en uso de la Fuerza Ejército.
- e. ROD-19-01 Logística de Personal
- f. ROD-19-02 Logística de Material.
- g. RFP-37-01: Funciones de Asuntos Civiles – Servicios Públicos.
- h. ROD-71-01-I: Organización y Funcionamiento de los EEMM.
- i. ROP-23-03: Procedimientos Médicos y Quirúrgicos en el TO.
- j. ROP-22-04: Abastecimiento de Subsistencias en el TO.
- k. ROP-25-01-II: Conducción del Servicio de Transporte – Transporte Operacional

LOGÍSTICA III – CÓDIGO IV - 18

1. OBJETIVO EDUCATIVO DE APRENDIZAJE DE LA MATERIA.

Al término del desarrollo de la materia, lograr que el alumno:

- a. Interprete la doctrina logística (de Personal, Material y Asuntos Territoriales) del nivel Táctico Superior (CETO).
- b. Aplique la doctrina logística (de Personal, Material y Asuntos Territoriales) a la resolución de problemas interrelacionados en el nivel Táctico Superior (CETO).

2. CARGA HORARIA: 48 horas.

3. CONTENIDOS MÍNIMOS:

a. LA LOGÍSTICA EN EL NIVEL TÁCTICO SUPERIOR (CETO).

- 1) El ámbito de la logística en la Conducción.
- 2) La logística como subsistema del sistema Operacional, interrelación entre los campos de la conducción.
- 3) La logística como sistema, factores a considerar en su diseño.
- 4) El concepto de Orden de Batalla y su significación para el diseño del sistema logístico particular del CETO.
- 5) El sistema logístico del EA.
- 6) La evolución tecnológica, su significación para la logística: en el personal, en el material, en los asuntos territoriales y en las finanzas.
- 7) Misión del sistema logístico.
- 8) Funciones y responsabilidades.
- 9) Seguridad en la zona de retaguardia y control de daños zonal.

b. PLANEAMIENTO DEL APOYO LOGÍSTICO EN EL NIVEL TÁCTICO SUPERIOR (CETO).

- 1) La logística en el planeamiento militar del mediano y largo plazo.
- 2) El sistema logístico y la organización territorial.
- 3) La determinación de necesidades por medio de estadísticas. Factores de planeamiento.
- 4) La apreciación de situación del G1-G4 y G5.

c. EJECUCIÓN DEL APOYO LOGÍSTICO DE PERSONAL Y MATERIAL EN EL NIVEL TÁCTICO SUPERIOR (CETO).

- 1) El apoyo de Personal:
 - a) Elementos de planeamiento y ejecución.
 - b) Funciones logísticas de Personal.
- 2) El apoyo de Material:
 - c) Elementos de planeamiento y ejecución.
 - d) Funciones logísticas de Material.

d. EJECUCIÓN DEL APOYO DE ASUNTOS TERRITORIALES EN EL NIVEL TÁCTICO SUPERIOR (CETO).

- 1) Elementos de ejecución.
- 2) Ejecución de las Funciones de Asuntos Territoriales.
- 3) En el propio territorio.
- 4) En territorio enemigo.
- 5) Ante desastres naturales.

4. BIBLIOGRAFÍA

- a. ROB-00-01: Conducción para el IMT.
- b. ROB-00-01: Conducción del Ejército Argentino (2007 – Proyecto)
- c. ROD-19-05: Conducción de los SPAC.
- d. RDF-99-01 Terminología Castrense en uso de la Fuerza Ejército.
- e. ROD-19-01 Logística de Personal
- f. ROD-19-02 Logística de Material.
- g. RFP 37 – 01: Funciones de Asuntos Civiles.
- h. ROD-71-01- I: Organización y Funcionamiento de los EEMM.
- i. ROP-23-03: Procedimientos Médicos y Quirúrgicas en el TO.
- j. ROP-22-04: Abastecimiento de Subsistencias en el TO.
- k. ROP-25-01-II: Conducción del Servicio de Transporte – Transporte Operacional