

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



## **TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA**

**Título: “LOS PROCESOS DE GESTION EN EL EJERCITO ARGENTINO.”**

**Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización presenta el  
Mayor Don DIEGO HERNAN VAZQUEZ GIL**

**Director de TFL: Coronel VGM Don IGNACIO CAPANEGRA**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de octubre de 2012.**

**ABSTRACT**

**Autor:** MAYOR DIEGO VAZQUEZ GIL

**Tema:** Los procesos de gestión en el Ejército Argentino.

**Resumen:**

Tras la reorganización de la estructura superior de la fuerza, el JEMGE estableció a partir de una orden especial cuales son las funciones de cada dirección, estas en su conjunto, dan cumplimiento a la misión de la fuerza, al mismo tiempo si son correctamente identificadas y agrupadas se pueden determinar procesos, siendo estos la mejor forma de gestionar una organización, interpretarla y medir sus riesgos para corregir errores.

El trabajo se ha desarrollado en cuatro capítulos:

El primer capítulo estudia que son los procesos, su identificación e individualización en otros ejércitos del mundo, cuales son los de la propia fuerza ya impuestos y cuáles deberían ser los que complementen los ya existentes.

El segundo capítulo determina cuales son las funciones de la orden de organización del ejército que pertenecen a cada proceso previamente determinado, sin ser los definitivos.

El tercer capítulo estipula cuales son los subprocesos en los que se agrupan las funciones establecidas o seleccionadas en el paso anterior, paso previo a establecer los procesos.

El cuarto capítulo es la propuesta de los procesos del ejército, estableciendo su objeto, proveedores, actividades, la forma de control y el mapa del proceso para su mejor interpretación.

**Palabras clave:** GESTION, PROCESO, FUNCION, SUBPROCESO, RESULTADO, CLIENTE, SERVICIO, SIGEN, CONTROL, RIESGO.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS	6
Procesos propios	10
Conclusiones parciales	11
	12
CAPÍTULO II: FUNCIONES	
Dirección y planeamiento	12
Organización y doctrina	15
Inteligencia	17
Alistamiento y adiestramiento	18
Salud	20
Personal	21
Logística de material	23
Educación	25
Conclusiones Parciales	27
	28
CAPÍTULO III: SUBPROCESOS	28
Dirección y planeamiento	28
Organización y doctrina	29
Inteligencia	29
Alistamiento y adiestramiento	30
Salud	31
Personal	32
Logística de material	33
Educación	34
Conclusiones Parciales	35
	36
CAPÍTULO IV: PROCESOS PROPUESTOS	36
Dirección y planeamiento	36
Organización y doctrina	38
Inteligencia	40
Alistamiento y adiestramiento	42
Salud	44
Personal	47
Logística de material	50
Educación	52
	54
CONCLUSION FINAL	54
BIBLIOGRAFIA	56

## INTRODUCCION

### **1. TEMA:**

Los procesos de gestión en el Ejército Argentino.

### **2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

En el ejército, desde sus inicios, además de capacitar y preparar a sus integrantes, una actividad permanente ha sido la de inspección y control en todos sus aspectos para velar por el correcto cumplimiento de las distintas disposiciones y el normal desarrollo de todas las actividades, para ello es que funciona la IGE (inspección general del ejército).

En diciembre de 2010 el ministerio de defensa emitió la resolución Nro 1633, la cual establece que las tres fuerzas armadas deben contar con la misma organización, por ello el JEMGE impartió la orden especial Nro 28/5p/11, la cual instituye la organización de la estructura superior de la fuerza, cuales son las distintas direcciones y sus funciones, las cuales conforman distintos procesos de gestión, que en su conjunto, dan cumplimiento a la misión de la fuerza, estos procesos actualmente se encuentran incompletos, sin determinar acabadamente o no responden completamente a la actual organización y por consiguiente no se pueden determinar acabadamente en los mismos los riesgos existentes para ejecutar un adecuado control, detectar fallas y solucionarlas en forma efectiva.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Cuáles deberían ser los procesos de gestión del ejército en el nivel dirección?

### **4. ALCANCE DEL TRABAJO.**

Procesos de gestión en el nivel dirección.

### **5. OBJETIVO GENERAL.**

Determinar cuáles deben ser los procesos de gestión en la estructura superior de la fuerza.

### **6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Analizar cuál es la realidad actual de los procesos de gestión en el ejército argentino.

Determinar los estándares internacionales en los procesos de gestión para determinar la factibilidad de su aplicación a la propia organización.

Determinar una propuesta de cuál sería el modelo argentino de procesos de gestión a utilizar en la fuerza.

## 7. MARCO CONCEPTUAL

El marco teórico adoptado es un marco descriptivo deductivo, analizando las leyes vigentes, resoluciones del ministerio de defensa, las órdenes de organización específicas de la fuerza, la doctrina existente de cada una de las direcciones a analizar y sus procedimientos operativos normales aprobados junto a su organización.

Para este trabajo, serán consideradas las todas las direcciones que conforman la estructura superior de la fuerza exceptuando la IGE, por ser quien impuso el trabajo.

No se tomaran en cuenta las influencias sobre la fuerza de las determinaciones u órdenes emanadas por el ministerio de defensa o en EMCFFAA.

## 8. GLOSARIO

### **Actividad:**

Es el conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua la operatividad de un proceso.

Grupo de funciones asociadas para cumplir una misión específica.

### **Adiestramiento:**

Proceso mediante el cual se adquieren las destrezas necesarias para alcanzar, mantener y mejorar la capacidad individual y de conjunto

### **Alistamiento:**

Estado de apresto y adecuación de la capacidad (operativa y logística) de un elemento militar para su empleo.

Acciones necesarias para proveer los elementos y realizar los preparativos que permitan el empleo de las unidades.

### **Control:**

Conjunto de actividades destinadas a evaluar y verificar el desarrollo de la acción y sus resultados, y reencauzar la dirección o el planeamiento.

El control es inseparable de la función de comando y se verá favorecido por el establecimiento de una serie de medidas de control.

Comparar acciones, personas o cosas con previsiones y objetivos prefijados, detectando y explicando sus eventuales desviaciones a fin de determinar los ajustes a los resultados deseados.

Conocimiento, medición y corrección del resultado o rendimiento de las actividades realizadas de acuerdo con una norma o procedimiento prefijado.

### **Entender:**

Ocuparse directamente de un asunto con responsabilidad primaria.

### **Función:**

Actividad diferenciada dentro de un conjunto orgánico. Deber, responsabilidad o tareas propias o asignadas a un individuo, cargo u organización.

Expresan las acciones principales a desarrollar cuya sumatoria posibilitara el cumplimiento de la misión.

**Gestión:**

Acción de administrar algo

**Gestión por Procesos:**

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos de los usuarios.

**Indicador:**

Es un dato o valor que permite conocer el comportamiento o el desempeño de la gestión de la institución, ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y evolución.

**Modelo:**

Una de las acepciones hace referencia a aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual. En este caso, el modelo es un arquetipo.

**Participar:**

Tomar parte de un asunto determinado. Difiere de intervenir en el concepto de interpretación de autoridad

**Programa 16:**

Capacidad operacional del ejército. Ley 24948 – (ley de reestructuración de las fuerzas armadas)

**Programa 17:**

Formación y perfeccionamiento. Ley 24948 – (ley de reestructuración de las fuerzas armadas)

**Programa 18:**

Salud. Ley 24948 – (ley de reestructuración de las fuerzas armadas)

**Programa 19:**

Reequipamiento y reestructuración militar. Ley 24948 – (ley de reestructuración de las fuerzas armadas)

**Procedimiento:**

Método que debe seguirse para la realización de algunas acciones.

**Proceso:**

Ordenamiento de actividades o eventos que interrelaciona las distintas partes de una organización con el objeto de producir un resultado específico.

Constituye el funcionamiento de una organización como la ejecución simultánea y en ciclos, o aleatoria y en ciclos, de varios procesos necesarios, que requieren del

concurso de diferentes áreas internas y de otros sistemas externos, que al actuar consecutivamente y en orden, convergen y posibilitan, a la organización dada, alcanzar sus fines.

Criterios a cumplir para ser considerado proceso:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos. (tiempo recursos, costes)
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Caracterización:

En cada proceso se debe: identificar el líder, los objetivos y el alcance del proceso, se describe la secuencia ordenada de las principales actividades que integran el proceso, el proveedor, las entradas, salidas, el cliente y el responsable de cada actividad.

Cada actividad se identifica dentro de un ciclo de cuatro pasos:

Planificar

Implementación

Verificación

Aplicación de acciones para mejorar

**Procesos de apoyo:**

Son los destinados a dar apoyo operativo para el cumplimiento de los objetivos de los procesos sustantivos.

**Procesos de conducción:**

Son los dirigidos a organizar y facilitar la coordinación de la totalidad de los procesos de la organización.

**Procesos sustantivos:**

Son los orientados al cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por un cliente externo.

**Resolución:**

Expresión lógica, clara y concisa de la solución que adopta una autoridad sobre la base de la apreciación de un determinado problema.

**Responsabilidad:**

Abarca todas las obligaciones legales y morales inherentes a cualquier cargo u ocupación militar. La responsabilidad es indelegable. De acuerdo con el cargo que se ocupe será de comando, de estado mayor o técnica.

**Riesgo:**

Es todo evento contingente que de materializarse puede impedir o comprometer el logro de los objetivos. Es la expresión de la probabilidad y del impacto de un evento con el potencial de ejercer influencia en el logro de los objetivos de una organización.

**SIGEN:**

Sindicatura General de la Nación, órgano rector del sistema de control interno que coordina actividades orientadas a lograr que la gestión del sector público nacional alcance los objetivos de gobierno, mediante un empleo adecuado de los recursos dentro del marco legal vigente.

**Sistema:**

Conjunto de medios ordenadamente relacionados entre sí que ejecutan una función completa.

**Subprocesos:**

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**9. Bibliografía consultada y a consultar**

a. Documentos.

- 1) Ley 24.156 (Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional).
- 2) Resolución Nro: 107/ del 10 de noviembre de 1998.
- 3) Resolución Nro: 114/ del 09 de noviembre de 2004.
- 4) Resolución Nro 95/ del 10 de noviembre de 2006.
- 5) Resolución Nro 36/2011 SGN.
- 6) Resolución Nro 1633/2010 Min Def
- 7) OE JEMGE 28/5P/11 (Organización de la estructura superior de la fuerza)

b. Reglamentos.

- 1) RFP-99-01 (Terminología castrense de uso en el Ejército Argentino).
- 2) Reglamentos específicos de cada dirección.

c. Entrevistas a expertos:

- 1) Se entrevistara a cada Director General de las 20 direcciones a analizar.



## CAPITULO I

### CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

El Ejercito Argentino cumple su misión a través de distintas funciones, las cuales forman parte de distintos procesos, para comenzar el estudio se debe conocer primero que es un proceso, cuales utilizan otros países y cuales tiene impuesto el ejército.

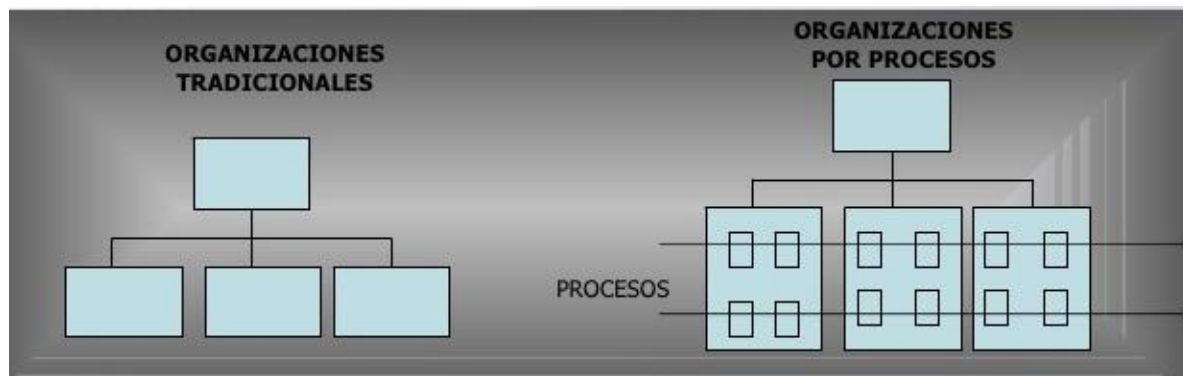
#### PROCESOS:

“Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las que han tomado conciencia de lo planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto de proceso” (1).

Debemos entender a un proceso como las actividades o transformaciones que se aplican a una entrada (input) para generarle un valor agregado y generar una salida (output) todo esto orientado hacia un cliente tanto interno (dentro de la organización), como externo (consumidor final).

“Los procesos raramente ocurren en forma aislada. La salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes”. (2)

“Las interacciones entre los procesos de una organización, dan como resultado una red de procesos interdependientes. La entrada y salida de estos procesos frecuentemente pueden estar relacionados tanto con los clientes externos como con los internos. En la figura siguiente se muestra un ejemplo de red de procesos que interactúan”. (3)



- (1) LEWIS, Claudio. *La gestión por procesos: un desafío gerencial*. Revista Universo Económico, 2003, Pag 46
- (2) GARCÍA-PANTIGOZO, Manuel. *Mejora continua de la calidad en los procesos*, 2003, Pag 91
- (3) BARROSO, Raúl. *Dirección general, Unidad 5*, 2009

Estos se clasifican genéricamente en distintas categorías o macro procesos:

Procesos estratégicos: definen y controlan las metas y objetivos de la organización. Son gestionados por la dirección o ápice estratégico de la organización.

Procesos operativos: ejecutan las acciones que llevan a la concreción de las metas y objetivos de la organización.

Procesos de apoyo o soporte: influyen en la performance de los procesos operativos “todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.

Todos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, H, V, A. (planificar, hacer, verificar y actuar)

Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Ya que si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”. (4)

Procesos utilizados por otros países:

La mayoría de los ejércitos de otros países están trabajando desde hace varios años en el enfoque por procesos y la consecuente gestión por procesos, el estudio y la identificación de los mismos no significa que sea aplicable al ejército nuestro, ya que hay procesos que son similares y otros no, simplemente se toman como una base para el estudio propio.

Habiendo analizado distintas fuentes, la situación actual de cada país es la siguiente:

### **Colombia:**

Es tal vez el país que más acabadamente ha interpretado el significado de la gestión empresarial aplicado a lo militar, auto imponiéndose una adecuada política de calidad y de mejoramiento continua, ha desarrollado desde hace algunos años todos los procesos y subprocesos existentes en la fuerza, acción que aún no ha concluido ya que sufre una actualización permanente y con equipos de trabajo dedicados a ello en forma exclusiva, esto ha traído como consecuencia un importante mejoramiento en la gestión en general y una adecuada detección y administración de riesgos.

Como ejemplo de muestra del interés en la mejora continua se puede citar parte del fundamento del manual de procesos del CENAE (Centro Nacional de Entrenamiento): “la medición de los procesos es una herramienta fundamental que permite al CENAE identificar una serie de acciones orientadas a mejorar el desempeño de los procesos y la calidad del servicio, buscando la satisfacción de nuestros hombres” (5)

(4) [http://seguridadyambiente.wordpress.com/calidad/Ing EPÍSCOPO](http://seguridadyambiente.wordpress.com/calidad/Ing_EPÍSCOPO), Daniel. *Seguridad en Ambientes Laborales*

(5) *Manual de procesos “CENAE”, Ejército Colombiano 2010, Pág 8*

El ejército como tal ha confeccionado un manual de procesos, manual de procedimientos, manual de calidad y se certificaron numerosos procesos bajo normas ISO. Según su mapa de macro procesos del ejército nacional se distinguen los siguientes:

Macro procesos:

Estratégicos  
Misionales  
Apoyo  
Evaluación

Procesos:

Direccionamiento estratégico  
Inteligencia  
Operaciones  
Acción integral  
Gestión logística  
Gestión desarrollo humano  
Gestión educación y doctrina  
Gestión ingenieros  
Gestión jurídica  
Gestión apoyo y soporte administrativo  
Gestión financiera  
Gestión de evaluación – control – seguimiento

EEUU:

En las fuerzas armadas de EEUU los procesos de gestión se encuentran establecidos por el departamento del ejército, que depende de la secretaría de defensa, estos son:

Reclutamiento  
Organización  
Suministros  
Equipamiento (incluyendo investigación y desarrollo).  
Formación.  
Mantenimiento.  
Movilización.  
Desmovilización.  
Administración (incluyendo la moral y el bienestar del personal).  
Mantenimiento.  
La construcción, equipamiento y reparación de equipo militar.  
La construcción, mantenimiento y reparación de edificios, estructuras y utilidades.  
Adquisición de bienes inmuebles.

Alemania:

Actualmente el país utiliza un software que reúne todos los procesos en una plataforma llamada SASPF cuyo objetivo es la optimización de los procesos, reducción de costes y la renovación del entorno, este programa consta de una base de datos, una herramienta

de creación de modelos de procesos y una de gráficos dirigidos que permiten visualizar la interacción de los distintos pasos de los procesos.

Procesos identificados:

Planeamiento  
Control de gestión  
Contabilidad  
Logística  
Organización  
Personal  
Formación individual  
Infraestructura / protección del medio ambiente  
Sanidad

Actualmente el sistema se halla aun en experimentación y tiene un costo relativamente alto ya que se han gastado en el mismo un promedio de 400 millones de euros al año desde el 2008, con la finalidad de certificar la mayor cantidad de procesos bajo normas ISO 9000 y la creación de un manual de calidad aun en desarrollo.

**Brasil:**

Desde el año 2007 el ejército se encuentra abocado a la ejecución del programa de “sistema de excelencia del ejército”, donde luego de un proceso de auto evaluación por un lado y por parte de una organización externa por otro, se determinaron ocho criterios de excelencia y un plan de acción alineados con la misión y objetivos del ejército.

Para ello se puso en ejecución El sistema SISPEG-WEB el cual es una herramienta gerencial (sistema integrado de gestión y sistemas corporativos) donde se integran más de 600 organizaciones militares, este sistema permite la integración sistemática en un proceso de mejora continua con capacidad de ir midiendo el desempeño en base a indicadores

Procesos identificados:

Planeamiento estratégico  
Doctrina  
Preparación  
Logística  
Ingeniería  
Proyectos  
Presupuesto  
Educación  
Gestión de recursos humanos  
Ciencia y tecnología

## Chile:

Para dar cumplimiento a su misión, estructura su trabajo en cuatro funciones matrices o macroprocesos: planificar, preparar, accionar y apoyar.

Estas, están normadas y se realizan en forma transversal en la organización del ejército y se estructuran por los procesos que dentro de ellas se cumplen, los cuales son:

Planificación estratégica

Evaluación

Doctrina

Equipamiento

Educación

Alistamiento de la fuerza

Administración

Soporte de personal

Soporte de material

Infraestructura

Gestión de información

## PROCESOS PROPIOS:

“Las Fuerzas Armadas, por su parte, se dedicarán exclusivamente a **alistar, adiestrar y sostener** los medios y recursos puestos a su disposición a los efectos de garantizar su eficaz empleo en el marco del planeamiento militar y consecuentemente, del efectivo cumplimiento de las misiones asignadas al Instrumento Militar de la Defensa Nacional”.

(6)

De esta manera el poder político deja establecidos cuales son los procesos del ejército junto a la facultad delegada en el JEMGE de la administración y gobierno de la fuerza.

Como empezar el estudio propio:

“El primer paso en las organizaciones a la hora de implantar un sistema de gestión de la calidad, según ISO 9001:2000 es identificar los procesos que tienen lugar en la organización y representarlos de manera que su secuencia e interacción estén claramente establecidos. Se trata, de alguna manera, de rescatar esos procesos naturales de trabajo, que hoy en día están fragmentados y sus actividades repartidas por los diferentes departamentos funcionales de las empresas.

La determinación de estos procesos es en principio una tarea larga ya que requiere el consenso de las personas que participen en su identificación, que deben ser conocedoras de la actividad de la empresa, de su misión, visión y objetivos. No existe una fórmula a este respecto, y el resultado además es muy diferente entre unas empresas y otras, en función de su actividad y sus planteamientos estratégicos”. (7)

(6) *Decreto 1691/2006 – PEN (Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas).*

(7) *www.educaguia.com/apuntes/.../calidad/gestion-por-procesos.pdf*

## **CONCLUSIÓN:**

Habiendo analizado que son los procesos, cuales son y cómo se gestionan en los ejércitos de otros países, tomando en cuenta los procesos más importantes o macro procesos impuestos a la fuerza y basándonos en la experiencia profesional propia, podemos concluir, a fin de poder iniciar el análisis, y para tener un marco de referencia, que los procesos del ejército argentino deberían ser:

Dirección y planeamiento  
Salud  
Inteligencia  
Adiestramiento y Alistamiento  
Logística de material  
Gestión financiera  
Gestión jurídica  
Organización y doctrina  
Educación  
Personal  
Reservas  
Reclutamiento

Esta lista variará una vez realizado el análisis de las ordenes vigentes, las funciones impuestas y la determinación de procesos que complementen los ya impuestos, conformándose así la conclusión final del trabajo.

Las denominaciones de los diferentes procesos a raíz de la gran diversidad de formas de calificación de los mismos en la diferente bibliografía consultada, se tendrá en cuenta la determinada por la SIGEN: **(8)**

- **PROCESOS SUSTANTIVOS**
- **PROCESOS DE APOYO**
- **PROCESOS DE CONDUCCIÓN.**

## CAPITULO II

### FUNCIONES

Para poder determinar y proponer cuales deben ser los subprocesos, procesos y macro procesos que dan operatividad a la institución, se debe iniciar el análisis a partir de la totalidad de las actividades o funciones que realiza una organización, en nuestro caso el ejército.

Para el cumplimiento de su misión, la cual es, en definitiva la razón de ser del mismo, este conjunto de funciones hacen uso de distintos recursos, son administradas y gestionadas de tal forma de permitir la salida (resultados) de las distintas entradas o inputs para satisfacción de los distintos requerimientos.

Teniendo en cuenta que una función es una actividad dentro de un conjunto orgánico y que este conforma normalmente un subproceso y con el fin de poder determinarlos en un próximo paso, es necesario analizar todo el conjunto de funciones que provienen de la orden Nro del JEMGE Nro 28/5P/11 y determinar cuales pertenecen a cada proceso seleccionado anteriormente y separarlas a su vez en distintos subprocesos, las funciones por cada proceso son **(transcripción textual fraccionada de la orden especial del JEMGE Nro 28/5P/11):**

#### **DIRECCION Y PLANEAMIENTO**

*“La elaboración, el seguimiento y la evaluación de la política institucional que garantice el eficaz accionar de la fuerza tanto en el marco nacional como internacional.*

*El desarrollo de análisis sobre temáticas y variables que resultan, por su trascendencia, de interés institucional y que coadyuvan a la toma de decisiones en la fuerza.*

*La determinación de los objetivos de política institucional vinculados con protección civil en general y en los aspectos relacionados con la función de apoyo a la comunidad en particular.*

*La formulación, ajuste y seguimiento de los objetivos y políticas institucionales generales de evolución orgánica, conforme a las directrices recibidas de la estrategia militar.*

*La evolución y desarrollo de la estructura, composición, doctrina, despliegue, equipamiento y personal del ejército argentino.*

*El funcionamiento integral del sistema de conducción de la fuerza y el régimen administrativo funcional y funciones correspondientes.*

*Como parte del proceso para la obtención de nuevo equipamiento y modernización de efectos, tendrá responsabilidad primaria en:*

- *La actualización de los objetivos y políticas que se relacionen con la obtención de nuevo equipamiento y modernización de efectos.*
- *La determinación de las capacidades operacionales que necesitan una solución de equipamiento, elaborando el documento de requerimiento operacional (DRO).*
- *La elaboración del plan de equipamiento del EA.*
- *El análisis de los proyectos de inversión referidos a nuevo equipamiento o modernización de efectos y fijar las prioridades en función de las necesidades operacionales.*

- *La conformación del equipo integrado de proyectos de adquisición y la designación de su jefe.*
- *La intervención en la ejecución de las revisiones de diseño (CEPE) que se lleven a cabo durante los proyectos de I&D.*
- *La elaboración del anteproyecto y proyecto de presupuesto.*
- *La elaboración de la evaluación técnica operacional.*
- *El análisis de la utilidad de los sistemas de armas del IMT y realizar los estudios para el reemplazo de sistemas o efectos.*
- *La propuesta de desprogramación de efectos.*

*El enlace y la coordinación con el MD y el EMC FFAA en lo relacionado con el presupuesto, proyectos de inversión, doctrina conjunta y el diseño del IMT.*

*La elaboración de las bases, orientación, coordinación, consolidación y supervisión de los planes directores de mediano plazo (personal, equipamiento, infraestructura) relacionado con el diseño y evolución orgánica del EA.*

*La elaboración del cuerpo y las bases para el plan general de carrera y la coordinación e integración del subplan de capacitación con el subplan de personal.*

*La elaboración del proyecto educativo institucional del ejército y la supervisión de la elaboración del plan general de educación del ejército.*

*La elaboración y actualización del informe anual de capacidades militares y el seguimiento de las acciones ordenadas por el JEMGE.*

*El planeamiento y programación presupuestaria del ejército argentino.*

*La gestión de los proyectos de inversión.*

*La determinación de la demanda de inversión de la fuerza.*

*La supervisión estratégica de la gestión y la articulación y correspondencia entre los objetivos generales, objetivos particulares, objetivos anuales, acciones y metas presupuestarias de las organizaciones del ejército.*

*La aplicación de normas establecidas por el sistema integral de gestión de inversiones de la defensa (SIGID) y como interlocutor del mismo ante el MD y el EMCO.*

*La administración y supervisión del banco de proyectos de inversión público (BAPIN)/banco de inversión militar (BIM) de toda la fuerza.*

*Dirección general de administración y finanzas*

*La elaboración del presupuesto de recursos y gastos correspondientes a la fuente de financiamiento 13(Anexo C).*

*La elaboración de los objetivos y políticas particulares relacionadas al campo de personal de la fuerza.*

*La elaboración del plan director de RRHH, conforme a las bases establecidas por la DGPPP.*

*La elaboración del subplan de personal, conforme a los lineamientos establecidos en el cuerpo y bases del plan general de carrera elaborado por la dirección general de planes, programas y presupuesto.*

*La elaboración de objetivos y políticas particulares relacionadas al campo de inteligencia de la fuerza.*

*La conducción, orientación, dirección, planificación, control y supervisión del sistema de inteligencia de la fuerza.*

*La elaboración y concreción de objetivos y políticas particulares relacionadas al campo de operaciones.*



*La elaboración de la orden de organización del EA y su instrumentación anual, según los lineamientos fijados para la fuerza por la dirección general de planes, programas y presupuesto.*

*Como parte del proceso para la obtención de nuevo equipamiento y modernización de efectos, tendrá responsabilidad primaria en:*

- *La propuesta de necesidades de nuevo equipamiento o modernización de efectos a la dirección general de planes, programas y presupuesto.*
- *El análisis y evaluación operacional de los efectos.*
- *La propuesta y asignación de los efectos.*
- *La modificación de los CCO vigentes de acuerdo con las necesidades del nuevo equipamiento.*

*La elaboración de los objetivos y políticas particulares relacionadas al campo de logística de material de la fuerza.*

*La elaboración del plan director de recursos materiales, conforme a las bases establecidas por la DGPPP.*

*La elaboración de objetivos y políticas particulares relacionadas con la educación de la fuerza.*

*La elaboración del plan general de educación del ejército (PGEE) (planeamiento educativo del mediano plazo)*

*La elaboración del subplan de capacitación.*

*La programación, presupuestación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 17 (formación y capacitación), del presupuesto de la fuerza.*

*La elaboración y actualización de la visión estratégica y los objetivos y políticas en ciencia y tecnología (C&T) de la fuerza.*

*Entender en la elaboración y concreción de objetivos y políticas particulares relacionadas al campo de bienes raíces, infraestructura e ingenieros.*

*La elaboración del plan director de ingenieros e infraestructura, conforme a las bases establecidas por la DGPPP.*

*La elaboración del anteproyecto del presupuesto anual de construcciones.*

*La elaboración y concreción de objetivos y políticas particulares relacionadas con el apoyo de comunicaciones, guerra electrónica e informática en la fuerza.*

*El planeamiento, desarrollo e implementación del sistema de comando y control de la fuerza.*

*La elaboración y concreción de objetivos y políticas particulares relacionadas con la sanidad militar.*

*La elaboración de objetivos y políticas particulares relacionadas con aviación de ejército.*

*La asistencia y asesoramiento a la conducción superior del ejército y a todos los comandos de GGUU que poseen elementos de aviación de ejército, en los aspectos relacionados con el apoyo a proporcionar.*

*La elaboración del anteproyecto de presupuesto anual de intendencia de acuerdo a las disposiciones vigentes, conforme a las directivas de la dirección general de material.*

*La orientación, la coordinación, la supervisión y eventualmente la elaboración de los planes de operaciones, planes tácticos y de otros planes de empleo asignados a las fuerzas terrestres para la ejecución de las operaciones militares en los campos de actuación previstos por la ley para el IMT.*

## **ORGANIZACIÓN Y DOCTRINA:**

*La evolución y desarrollo de la estructura, composición, doctrina, despliegue, equipamiento y personal del ejército argentino.*

*Como integrante de la comisión asesora del PECOMP, tendrá responsabilidad primaria en establecer la relación entre las necesidades de material de los elementos desplegados en misiones de paz, con los sistemas de armas y las capacidades operacionales de la fuerza.*

*La determinación de la estructura orgánica de todos los elementos y organismos de la fuerza, conforme a la evolución y desarrollo de la misma, o a necesidades de modificaciones estructurales de importancia a realizar.*

*La supervisión de la orden de organización del EA, conforme a las órdenes de evolución y desarrollo vigentes en la fuerza.*

*El asesoramiento sobre el marco legal para la capacitación de las reservas.*

*La administración de los recursos humanos de la reserva.*

*La elaboración de los aspectos de personal correspondiente al plan de apoyo a las operaciones de la fuerza ejército (PAOFE), conforme a lo establecido por la dirección general de organización y doctrina.*

*La actualización de las normas establecidas en el régimen de documentación del área de personal (REDOAPE).*

*La elaboración de los aspectos de inteligencia correspondiente al plan de apoyo a las operaciones de la fuerza ejército (PAOFE), conforme a lo establecido por la dirección general de organización y doctrina.*

*La elaboración y concreción de objetivos y políticas particulares relacionadas al campo de operaciones.*

*La elaboración de la orden de organización del EA y su instrumentación anual, según los lineamientos fijados para la fuerza por la dirección general de planes, programas y presupuesto.*

*La dirección del sistema de doctrina del ejército.*

*La elaboración, consolidación y coordinación de los planes de apoyo a las operaciones (PAOFE) y otros planes específicos de similar naturaleza, que realizan las direcciones generales y direcciones con responsabilidades en el sostenimiento de fuerza, contando para ello con autoridad de coordinación.*

*La asignación operacional anual de:*

- *Personal de soldados voluntarios*
- *Efectos principales de intendencia y arsenales (regulados y críticos).*
- *Ganado (caballar y mular) y perros de guerra.*

*La elaboración, el registro, aprobación y difusión de los cuadros de organización de los elementos constitutivos de la fuerza.*

*La determinación de las asignaciones funcionales y de las pautas de racionamiento de los elementos de la fuerza.*

*La administración de los efectos CL V y V(a) de la fuerza (incluye su presupuestación):*

- *La asignación de la AMI académica a la DGE.*
- *La AMI operacional al CAA.*
- *La determinación de la reserva operacional.*

*El planeamiento, programación, presupuestación, ejecución y supervisión de todas las actividades de intercambio y conferencias de estados mayores aprobadas por la fuerza ejército.*

*El asesoramiento sobre la participación de la fuerza en misiones de paz.*

*La elaboración de las directivas y órdenes para el despliegue (contingente o individual), rotación y repatriación de personal y materiales, y lineamientos generales para la asignación de responsabilidades y elaboración del cronograma.*

*La presupuestación de las fuerzas para operaciones de mantenimiento de paz.*

*El ejercicio de la autoridad de coordinación sobre las direcciones, comandos y elementos logísticos que participen en la organización de las fuerzas de paz.*

*Como titular de la comisión PECOMP, con responsabilidad primaria en la determinación de los requerimientos operativos, la consolidación definitiva y elevación del plan de la fuerza, respondiendo a los compromisos asumidos por la nación en las actas acuerdo firmadas con la ONU.*

*La coordinación y enlaces con el comando operacional de las FFAA y el EMCO para el seguimiento de todas aquellas actividades y acciones en desarrollo por elementos de la fuerza (dentro y fuera del territorio nacional), con las fuerzas de paz.*

*La determinación de los conceptos rectores que rigen el accionar del ejército en lo referente a la preservación del medio ambiente y la administración integrada y ambientalmente responsable de los campos de instrucción. Incluye el planeamiento, coordinación, elaboración y supervisión de las directivas específicas y del sistema de gestión ambiental del ejército, proponiendo las acciones correctivas necesarias.*

*El asesoramiento sobre los aspectos relativos a desminado humanitario que le competen a la fuerza.*

*La determinación de objetivos y políticas para las reservas de la fuerza.*

*La conducción integral del sistema de reservas del ejército argentino (SIREA).*

*La elaboración de los aspectos de logística de material correspondientes al plan de apoyo a las operaciones de la fuerza ejército (PAOFE), conforme a lo establecido por la dirección general de organización y doctrina.*

*Como integrante de la comisión asesora del PECOMP, tendrá responsabilidad primaria en la elaboración de las especificaciones técnicas del material, la solicitud del gasto, la adquisición, recepción e incorporación de efectos al patrimonio de la fuerza y en la confección y actualización de inventarios.*

*En los aspectos educativos de la reserva de la fuerza.*

*La elaboración y actualización de la visión estratégica y los objetivos y políticas en ciencia y tecnología (C&T) de la fuerza.*

*Dirección de ingenieros e infraestructura*

*La elaboración de los aspectos de ingenieros e infraestructura correspondientes al plan de apoyo a las operaciones de la fuerza ejército (PAOFE), conforme a lo establecido por la dirección general de organización y doctrina.*

*La ejecución del desminado humanitario.*

*La elaboración de los aspectos de comunicaciones, guerra electrónica e informática, correspondientes al plan de apoyo a las operaciones de la fuerza ejército (PAOFE), conforme a lo establecido por la dirección general de organización y doctrina.*

*La evaluación, supervisión y control de los sistemas de comunicaciones, guerra electrónica e informática, de proyectos en desarrollo y nuevas aplicaciones informáticas de interés para la fuerza.*

*La elaboración de los aspectos de sanidad correspondientes al plan de apoyo a las operaciones de la fuerza ejército (PAOFE), conforme a lo establecido por la dirección general de organización y doctrina.*

*La realización de los estudios médicos al personal de las reservas que participe en actividades de capacitación.*

*La elaboración de los aspectos de aviación de ejército correspondientes al plan de apoyo a las operaciones de la fuerza ejército (PAOFE), conforme a lo establecido por la dirección general de organización y doctrina.*

*El asesoramiento y asistencia al JEMGE/SUBJEMGE en el proceso de elaboración del PAOFE y su relación con las exigencias derivadas de los planes de operaciones.*

*La designación, organización, adiestramiento y alistamiento de la fuerza a desplegar como organizaciones militares de paz.*

*La elaboración del cronograma de asignación de responsabilidades para la conformación de la organización militar de paz a desplegar.*

*El adiestramiento operacional de las reservas de la fuerza, conforme a las pautas establecidas por la Dir Grl Org Doct.*

## **INTELIGENCIA**

*La evolución y desarrollo de la estructura, composición, doctrina, despliegue, equipamiento y personal del ejército argentino.*

*Como parte del proceso para la obtención de nuevo equipamiento y modernización de efectos, tendrá responsabilidad primaria en:*

- *La determinación de las capacidades operacionales que necesitan una solución de equipamiento, elaborando el documento de requerimiento operacional (DRO).*

*El control de la gestión física presupuestaria.*

*La planificación, gestión y control contractual, haberes, compensaciones y demás derechos que tenga el personal militar de la fuerza destacado en comisión permanente en cualquier agregaduría, así como los civiles contratados exclusivamente.*

*La elaboración de objetivos y políticas particulares relacionadas al campo de inteligencia de la fuerza.*

*La provisión, mantenimiento y control patrimonial de los materiales específicos de inteligencia.*

*La planificación, gestión y control de los aspectos funcionales administrativos y financieros de las agregadurías específicas y de los adjuntos que le correspondan.*

*El control de gestión de los elementos dependientes.*

*La conducción y control del sistema de información geográfica del ejército argentino (SIGEA).*

*La orientación y producción de inteligencia de nivel táctico, técnico específico y estratégico operacional de carácter contribuyente.*

*La conducción, orientación, dirección, planificación, control y supervisión del sistema de inteligencia de la fuerza.*

*La dirección, control y supervisión de las actividades referentes a las medidas de seguridad de contrainteligencia previstas para el ámbito y jurisdicción militar, según la normativa vigente.*

*La integración al sistema de inteligencia de la defensa.*

*La planificación, gestión y control integral de los aspectos informativos, funcionales, administrativos y financieros de las agregadurías militares específicas, de los adjuntos que le correspondan a la fuerza, y de la oficina argentina de cooperación en defensa en Paraguay.*

*El enlace con los agregados militares extranjeros acreditados en el país.*

*La administración y gobierno del personal civil de inteligencia.*

*La instrucción, capacitación, adiestramiento y actualización particular del personal militar y civil de la tropa técnica.*

*La elaboración de la orden de organización del EA y su instrumentación anual, según los lineamientos fijados para la fuerza por la dirección general de planes, programas y presupuesto.*

*La asignación operacional anual de:*

- *Personal de soldados voluntarios*
- *Efectos principales de intendencia y arsenales (regulados y críticos).*

*La elaboración de objetivos y políticas particulares relacionadas con la educación de la fuerza.*

*La programación, presupuestación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 17 (formación y capacitación), del presupuesto de la fuerza.*

*El planeamiento, programación, presupuestación y coordinación de los cursos (en el país y en el exterior) y difusión del programa anual correspondiente.*

*La determinación de las especificaciones técnicas del material que ingrese por primera vez a la fuerza, detallando las normas a las que deben ajustarse.*

*La dirección del mantenimiento del material de comunicaciones y no comunicaciones, guerra electrónica e informática, y las acciones de abastecimiento y mantenimiento de segundo y tercer nivel del mismo fijando sus políticas de evolución.*

*Todos aquellos aspectos relacionados con la educación y doctrina específica de aviación de ejército y en aquellas operaciones/actividades que requieran o puedan ser apoyadas por elementos de aviación de ejército.*

## **ALISTAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO**

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 16 del presupuesto de la fuerza (alistamiento operacional), en lo concerniente a la inteligencia operacional y táctica, y actividades centrales relacionadas a las agregadurías militares.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 16 del presupuesto de la fuerza (alistamiento operacional).*

*La conducción del centro de operaciones del ejército, responsable de la actualización de la situación de la fuerza y el seguimiento de las acciones ordenadas por los niveles superiores.*

*La administración de los efectos CL V y V(a) de la fuerza:*

- *La determinación de la reserva operacional.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 16 del presupuesto de la fuerza (alistamiento operacional).*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 16 del presupuesto de la fuerza (alistamiento operacional), en lo concerniente a investigación y desarrollo.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 16 del presupuesto de la fuerza (alistamiento operacional), en lo concerniente al apoyo de ingenieros e infraestructura.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 16 del presupuesto de la fuerza (alistamiento operacional), en lo concerniente al apoyo de comunicaciones, guerra electrónica e informática.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 16 del presupuesto de la fuerza (alistamiento operacional), en lo concerniente al empleo operacional de los medios, adiestramiento operacional, mantenimiento y modernización del material de aviación de ejército y aeronavegabilidad.*

*La asistencia y asesoramiento a la conducción superior del ejército y a todos los comandos de GGUU que poseen elementos de aviación de ejército, en los aspectos relacionados con el apoyo a proporcionar.*

*El mantenimiento de la capacidad operacional de los elementos montados en su área de incumbencia.*

*La conducción integral del sistema fuerza operativa, otorgando unidad de criterio al adiestramiento y alistamiento de la misma.*

*El asesoramiento y asistencia al Cte operacional FFAA/EMCO en el empleo operacional de los medios terrestres y en la formulación del plan de campaña y otros planes conjuntos que elabore ese comando.*

*La orientación, la coordinación, la supervisión y eventualmente la elaboración de los planes de operaciones, planes tácticos y de otros planes de empleo asignados a las fuerzas terrestres para la ejecución de las operaciones militares en los campos de actuación previstos por la ley para el IMT.*

*La determinación de la capacidad operacional de la fuerza.*

*La coordinación de las actividades de ayuda humanitaria y asistencia humanitaria que realicen las unidades operativas de la fuerza, constituyéndose a su vez en el enlace ante el Cdo operacional de las FFAA, así como de los aspectos específicos de los planes de los Cdo(s) Conj ZZ Emergencia.*

*El planeamiento de todos los ejercicios conjuntos en el que participen personal o elementos de la fuerza, como nexos con el comando operacional de las FFAA.*

*La programación, presupuestación, preparación y ejecución de los ejercicios combinados que desarrolle la fuerza.*

*La propuesta de la determinación del orden de batalla y organización para el combate de las fuerzas terrestres para el cumplimiento de misiones operativas que sean asignadas por el comando operacional de las FFAA.*

*La propuesta de la determinación de los niveles de organización y prioridades operacionales de los distintos elementos que la componen en tiempo de paz.*

*La elaboración de la directiva de Adies Op para la fuerza operativa. Para ello redactará los lineamientos particulares, los objetivos de adiestramiento, las prioridades, asignación de recursos y coordinación de todas las actividades de adiestramiento a realizar por la fuerza.*

*La elaboración de las pautas complementarias anuales para el adiestramiento operacional.*

*El alistamiento de la fuerza operativa, mediante el desarrollo de las acciones necesarias para proveer los elementos y realizar los preparativos que permitan alcanzar y mantener las capacidades establecidas en los respectivos cuadros de organización.*

*En el asesoramiento a la DGE en el proceso de elaboración del subplan de educación operacional.*

*La propuesta de implementación de los cursos complementarios a desarrollar por la fuerza.*

*La determinación de pautas y prioridades para la asignación de AMI a la fuerza operativa por parte de la DGOD.*

*El empleo del sistema para evaluar el estado de alistamiento de la fuerza, y la determinación del estado de alistamiento de la misma.*

*El control de gestión patrimonial y financiero, y la evaluación del adiestramiento y alistamiento de la fuerza operativa, acorde a las pautas establecidas.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 16 del presupuesto de la fuerza (alistamiento operacional), en lo concerniente al adiestramiento operacional. Incluye la coordinación de los ejercicios derivados de los planes de empleo de la fuerza y la asignación de la partida de adiestramiento operacional.*

### **SALUD:**

*La evolución y desarrollo de la estructura, composición, doctrina, despliegue, equipamiento y personal del ejército argentino.*

*Como parte del proceso para la obtención de nuevo equipamiento y modernización de efectos, tendrá responsabilidad primaria en:*

- *La elaboración del plan de equipamiento del EA.*

*El planeamiento y programación presupuestaria del ejército argentino.*

*El control de la gestión física presupuestaria.*

*La elaboración de la orden de organización del EA y su instrumentación anual, según los lineamientos fijados para la fuerza por la dirección general de planes, programas y presupuesto.*

*La elaboración, el registro, aprobación y difusión de los cuadros de organización de los elementos constitutivos de la fuerza.*

*La dirección integral del sistema logístico de la fuerza, desarrollando las funciones logísticas de obtención, mantenimiento, abastecimiento, transporte, recuperación y modernización de efectos, disposición final, administración y sostén del material de la fuerza.*

*El control y coordinación de las funciones logísticas desarrolladas por la Dir Ing Infra, Dir Com Inf, Dir Rem vet, Dir Int, Dir Av Ej, Agr AA 601, Dir Grl Sal.*

*La adquisición de efectos y su incorporación al patrimonio de la fuerza.*

*La elaboración de objetivos y políticas particulares relacionadas con la educación de la fuerza.*

*La elaboración y concreción de objetivos y políticas particulares relacionadas con la sanidad militar.*

*La dirección de los hospitales militares.*

*La programación y ejecución del presupuesto de apoyo de sanidad del ejército, de acuerdo al programa 18 (asistencia sanitaria), en lo concerniente a atención y exámenes médicos al personal militar, exámenes medios a los aspirantes a IIMM y postulantes al SMV y del alistamiento de los medios.*

*El establecimiento y operación de la junta superior de reconocimientos médicos de la fuerza.*

*El control patrimonial de efectos e instalaciones de sanidad.*

*La ejecución del control de calidad de los efectos clase II y IV de sanidad, de acuerdo con las especificaciones técnicas vigentes.*

*Las funciones logísticas de abastecimiento y mantenimiento de efectos de sanidad y la recepción, almacenamiento y distribución de efectos clase II y IV de sanidad (consumo y bajo consumo).*

*La ejecución del mantenimiento de depósito para todos los elementos que no dispongan de esa capacidad.*

*La coordinación y supervisión de todos los sistemas informáticos de la dirección general de salud y su integración con los sistemas de hospitales militares orgánicos y el resto del canal técnico de interés.*

*El enlace técnico con los servicios de sanidad de otras FFAA y de seguridad y con los órganos afines nacionales y extranjeros.*

*La realización de los estudios médicos al personal de las reservas que participe en actividades de capacitación.*

*Asegurar la asistencia médica gratuita al personal discapacitado perteneciente al programa 18 de salud que le corresponda de acuerdo a su relación con los actos del servicio.*

*En todo lo relacionado con aeroevacuaciones medicas con medios propios o puestos a disposición.*

*La provisión gratuita de medicamentos, recuperación y rehabilitación (incluye provisión de prótesis) al personal comprendido por la ley 22674 y el decreto 829 (VVGG).*

*La asistencia sanitaria integral a todo el personal militar comprendido en la ley 24660 (artículo 143).*

*Lo relativo al estrés postraumático.*

*En la capacitación del sistema de residencias de profesionales.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponda del programa 18 del presupuesto de la fuerza (asistencia sanitaria), en lo concerniente al alistamiento y empleo de los medios aéreos para evacuación y/o traslado sanitario de pacientes.*

*El abastecimiento y el mantenimiento de los efectos de intendencia, conforme al régimen funcional logístico y con los objetivos y políticas establecidas por la fuerza*

*El asesoramiento sobre zoonosis y epizootias.*

*Todo lo relacionado con los aspectos bromatológicos en la fuerza*

## **PERSONAL:**

*La evolución y desarrollo de la estructura, composición, doctrina, despliegue, equipamiento y personal del ejército argentino.*

*La elaboración de las bases, orientación, coordinación, consolidación y supervisión de los planes directores de mediano plazo (personal, equipamiento, infraestructura) relacionado con el diseño y evolución orgánica del EA.*

*La elaboración del cuerpo y las bases para el plan general de carrera y la coordinación e integración del subplan de capacitación con el subplan de personal.*

*La determinación de la estructura orgánica de todos los elementos y organismos de la fuerza, conforme a la evolución y desarrollo de la misma, o a necesidades de modificaciones estructurales de importancia a realizar.*

*En la ejecución del presupuesto inciso 1, conforme a lo planificado por la dirección general de personal.*



*El asesoramiento técnico jurídico y control de la legalidad sobre aquellas cuestiones de orden penal, administrativas, civil, reglamentarias y disciplinarias emanadas de la aplicación de las normas sobre la materia.*

*La elaboración de los objetivos y políticas particulares relacionadas al campo de personal de la fuerza.*

*La elaboración del plan director de RRHH, conforme a las bases establecidas por la DGPPP.*

*La gestión integral del personal militar y civil de la institución mediante el planeamiento, programación, coordinación, ejecución y supervisión de las funciones de personal incluyendo los aspectos legales relacionados.*

*La administración de los recursos humanos de la reserva.*

*El planeamiento, programación, coordinación, ejecución y supervisión de las actividades y tareas relacionadas con el bienestar del personal en actividad o retiro, y de su grupo familiar.*

*La elaboración del subplan de personal, conforme a los lineamientos establecidos en el cuerpo y bases del plan general de carrera elaborado por la dirección general de planes, programas y presupuesto.*

*La recepción, registro, análisis, explotación y archivo de los datos correspondientes a las sanciones disciplinarias impuestas al personal de oficiales, suboficiales y soldados de la fuerza.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 17 del presupuesto de la fuerza (formación y capacitación), en lo concerniente a la reinserción laboral del personal.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 01 (actividades centrales) en lo concerniente a la determinación de gastos en personal y el pago de becas y subsidios a los veteranos de guerra de Malvinas.*

*La elaboración de las directivas y ordenes necesarias para regular las actividades y términos a cumplimentar por los subtitulares de presupuestación que le dependen, conforme a lo establecido en el anexo 6 (gastos en personal) al PON para la presupuestación plurianual del ejército argentino.*

*La programación de la presupuestación, la supervisión y los ajustes que fuera necesario realizar durante la ejecución del presupuesto asignado en inciso 1 – gastos en personal.*

*La planificación, gestión y control contractual, haberes, compensaciones y demás derechos que tenga el personal militar de la fuerza destacado en comisión permanente en cualquier agregaduría, así como los civiles contratados exclusivamente.*

*El planeamiento de las actividades relacionadas con el mantenimiento de la moral, convenios con firmas comerciales y la seguridad contra accidentes.*

*La dirección del servicio de enlace con el personal pensionado y retirado (SEPRE).*

*La planificación, programación, ejecución y supervisión de la capacitación del personal militar, a los fines de lograr una rápida reinserción laboral en medio civil una vez producido el retiro.*

*El apoyo a los veteranos de guerra.*

*Los aspectos vinculados con las políticas de género relacionadas con el personal militar de la fuerza.*

*Todos los aspectos relacionados con requerimientos referidos a asuntos humanitarios.*

*La conducción del sistema penitenciario militar, incluyendo a todas las obligaciones derivadas de los convenios marco que firme el ministerio de defensa.*

*La elaboración de la orden de organización del EA y su instrumentación anual, según los lineamientos fijados para la fuerza por la dirección general de planes, programas y presupuesto.*

*La asignación operacional anual de:*

- *Personal de soldados voluntarios*

*El planeamiento, programación, presupuestación y coordinación de los cursos (en el país y en el exterior) y difusión del programa anual correspondiente.*

*La selección, capacitación y preparación del personal civil y militar para las bases de la fuerza y otras como cooperación.*

*Lo relacionado con los RRHH, asuntos jurídicos, administrativos y apoyo logístico, en el ámbito del comando.*

*La designación, organización, adiestramiento y alistamiento de la fuerza a desplegar como organizaciones militares de paz.*

*La propuesta de la determinación del orden de batalla y organización para el combate de las fuerzas terrestres para el cumplimiento de misiones operativas que sean asignadas por el comando operacional de las FFAA.*

### **LOGISTICA DE MATERIAL:**

*Ejecutar compras en el exterior mediante comisiones de adquisiciones en el extranjero de acuerdo a lo normado por la ley 20.124 como así también en todas aquellas contrataciones remanentes de la citada ley y su reglamentación, en las que le corresponda como autoridad competente en su carácter de comisión administrativa del ejército.*

*La provisión, mantenimiento y control patrimonial de los materiales específicos de inteligencia.*

*La asignación operacional anual de:*

- *Efectos principales de intendencia y arsenales (regulados y críticos).*
- *Ganado (caballar y mular) y perros de guerra.*

*La determinación de las asignaciones funcionales y de las pautas de racionamiento de los elementos de la fuerza.*

*La administración de los efectos CL V y V(a) de la fuerza (incluye su presupuestación):*

- *La asignación de la AMI académica a la DGE.*
- *La AMI operacional al CAA.*
- *La determinación de la reserva operacional.*

*La elaboración de las directivas y órdenes para el despliegue (contingente o individual), rotación y repatriación de personal y materiales, y lineamientos generales para la asignación de responsabilidades y elaboración del cronograma.*

*La elaboración de los objetivos y políticas particulares relacionadas al campo de logística de material de la fuerza.*

*La elaboración del plan director de recursos materiales, conforme a las bases establecidas por la DGPPP.*

*La dirección integral del sistema logístico de la fuerza, desarrollando las funciones logísticas de obtención, mantenimiento, abastecimiento, transporte, recuperación y modernización de efectos, disposición final, administración y sostén del material de la fuerza.*

*La conducción de los elementos orgánicos de logística de material de la fuerza.*

*El control y coordinación de las funciones logísticas desarrolladas por la Dir Ing Infra, Dir Com Inf, Dir Rem vet, Dir Int, Dir Av Ej, Agr AA 601, Dir Grl Sal.*

*Como parte del proceso para la obtención de nuevo equipamiento y modernización de efectos, tendrá responsabilidad primaria en:*

- *Los estudios de pre factibilidad a requerimiento de la Dir Grl Inv Dllo.*
- *La aprobación principal del programa de adquisición.*
- *La incorporación de los efectos al patrimonio de la fuerza.*
- *La ejecución de la programación de la distribución de efectos.*
- *Las acciones propias de la desprogramación y disposición final (elaboración del plan de desprogramación y de enajenación, confección de informes, análisis y evaluación logística).*

*Como integrante de la comisión asesora del PECOMP, tendrá responsabilidad primaria en la elaboración de las especificaciones técnicas del material, la solicitud del gasto, la adquisición, recepción e incorporación de efectos al patrimonio de la fuerza y en la confección y actualización de inventarios.*

*El control patrimonial de los efectos de arsenales, efectuando la administración, el registro y aprobación de los inventarios, como así también la actualización del estado de abastecimiento y mantenimiento.*

*El control técnico administrativo de los elementos de producción bajo jurisdicción del campo de material de la fuerza.*

*La participación en la dirección general del servicio logístico de la defensa (DGSLD), el comité de logística conjunta del ministerio de defensa y la Jef IV – Log del estado mayor conjunto de las fuerzas armadas, en asuntos de logística de material.*

*La adquisición de efectos y su incorporación al patrimonio de la fuerza.*

*Intervenir en los procesos de recuperación, modernización y de desprogramación de efectos de la fuerza.*

*La dirección de todos los aspectos relacionados con el apoyo a brindar a las reservas de la fuerza.*

*La elaboración de estudios para encontrar alternativas tecnológicas a problemas de mantenimiento y modernización del material.*

*La planificación, coordinación, preparación y ejecución cuando corresponda de las evaluaciones, pruebas, experiencias y controles de calidad de todo tipo de materiales y sistemas de armas.*

*La determinación de las especificaciones técnicas del material que ingrese por primera vez a la fuerza, detallando las normas a las que deben ajustarse.*

*El patrimonio de la fuerza, en lo que respecta a bienes raíces, sus instalaciones y elementos fijos, efectuando la administración, el registro y aprobación de los inventarios, como así también, el estado de abastecimiento y mantenimiento.*

*El mantenimiento de las instalaciones y efectos de construcciones, conforme al régimen funcional logístico y a las políticas del JEMGE.*

*El abastecimiento de efectos de construcciones, termo mecánica y agua.*

*La dirección del mantenimiento del material de comunicaciones y no comunicaciones, guerra electrónica e informática, y las acciones de abastecimiento y mantenimiento de segundo y tercer nivel del mismo fijando sus políticas de evolución.*

*El control patrimonial de efectos e instalaciones de sanidad.*

*La ejecución del control de calidad de los efectos clase II y IV de sanidad, de acuerdo con las especificaciones técnicas vigentes.*

*Las funciones logísticas de abastecimiento y mantenimiento de efectos de sanidad y la recepción, almacenamiento y distribución de efectos clase II y IV de sanidad (consumo y bajo consumo).*

*La ejecución del mantenimiento de depósito para todos los elementos que no dispongan de esa capacidad.*

*El abastecimiento y el mantenimiento de los efectos de intendencia, conforme al régimen funcional logístico y con los objetivos y políticas establecidas por la fuerza.*

*El mantenimiento del registro actualizado del patrimonio de intendencia de la fuerza, su control, registro y aprobación de inventarios, como así también del estado de abastecimiento y mantenimiento.*

*La clasificación, la catalogación y la codificación de los distintos efectos de intendencia que ingresan al sistema logístico, y la contabilización de dichos efectos.*

*La recepción y el control de calidad macroscópico y microscópico de los efectos de intendencia adquiridos y que ingresan al sistema logístico.*

*El control de gestión de los elementos dependientes.*

*El abastecimiento al ejército y eventualmente a otras fuerzas armadas.*

*La producción de forrajes y elaboración de específicos farmacológicos y biológicos veterinarios.*

*Lo relacionado con los RRHH, asuntos jurídicos, administrativos y apoyo logístico, en el ámbito del comando.*

*El alistamiento de la fuerza operativa, mediante el desarrollo de las acciones necesarias para proveer los elementos y realizar los preparativos que permitan alcanzar y mantener las capacidades establecidas en los respectivos cuadros de organización.*

*La determinación de pautas y prioridades para la asignación de AMI a la fuerza operativa por parte de la DGOD.*

## **EDUCACION:**

*El planeamiento, organización e impartición de cursos de capacitación de oficiales y suboficiales en el área de la comunicación institucional.*

*La elaboración del cuerpo y las bases para el plan general de carrera y la coordinación e integración del subplan de capacitación con el subplan de personal.*

*La elaboración del proyecto educativo institucional del ejército y la supervisión de la elaboración del plan general de educación del ejército.*

*Participar en la actividad de docencia a impartir sobre las normas contractuales vigentes a los organismos responsables de su aplicación, en los ámbitos que se ordene especialmente o que le sea requerida.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 17 del presupuesto de la fuerza (formación y capacitación), en lo concerniente a la reinserción laboral del personal.*

*La planificación, programación, ejecución y supervisión de la capacitación del personal militar, a los fines de lograr una rápida reinserción laboral en medio civil una vez producido el retiro.*

*La instrucción, capacitación, adiestramiento y actualización particular del personal militar y civil de la tropa técnica.*

*La elaboración de objetivos y políticas particulares relacionadas con la educación de la fuerza.*

*La conducción de los institutos y organismos dependientes.*

*La conducción de los centros de educación operacional (CEO) que se constituyan en apoyo a los IIMM.*

*La elaboración del plan general de educación del ejército (PGEE) (planeamiento educativo del mediano plazo)*

*La elaboración del subplan de capacitación.*

*La programación, presupuestación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 17 (formación y capacitación), del presupuesto de la fuerza.*

*La determinación de la DAMI y las prioridades y bocas de fuego a la DGOD para la determinación de la AMI académica.*

*El archivo de la documentación, investigación y difusión del patrimonio histórico y cultural de la fuerza.*

*El enlace y coordinación con el ministerio de defensa, EMCO, ministerio de educación, ciencia y tecnología y otros organismos relacionados, en todos los aspectos relativos a la educación de la fuerza.*

*El planeamiento, programación, presupuestación y coordinación de los cursos (en el país y en el exterior) y difusión del programa anual correspondiente.*

*En los aspectos educativos de la reserva de la fuerza.*

*La ejecución del desminado humanitario y la capacitación del personal que lo realiza.*

*En la capacitación del sistema de residencias de profesionales.*

*La programación y ejecución de la parte que le corresponde del programa 17 del presupuesto de la fuerza (formación y capacitación), en lo concerniente al curso conjunto de formación de pilotos de helicópteros.*

*Todos aquellos aspectos relacionados con la educación y doctrina específica de aviación de ejército y en aquellas operaciones/actividades que requieran o puedan ser apoyadas por elementos de aviación de ejército.*

*La capacitación del personal del servicio de veterinaria.*

*La selección, capacitación y preparación del personal civil y militar para las bases de la fuerza y otras como cooperación.*

*En el asesoramiento a la DGE en el proceso de elaboración del subplan de educación operacional”.*

## **CONCLUSIÓN:**

El conjunto de funciones dan cumplimiento a la misión general como un todo, pero cada una por separado no da una idea de para que se hace algo o con que finalidad, solo indica el que hacer. Desconociendo normalmente el personal que ejecuta estas tareas, cual es la finalidad o producto último de su respectiva actividad, quienes son los últimos beneficiarios y el cómo se pueden optimizar los recursos para mejorar los resultados.

Este conjunto es la base para comenzar a deducir los distintos subprocesos y finalmente los procesos de gestión de la fuerza, para poder describirlos y medirlos a fin de evaluar los riesgos y falencias a ser corregidas.

Ello una vez realizado permitirá no solo al ápice estratégico de cada organización realizar una mejora en los procedimientos, sino también el personal que trabaja en toda la cadena productiva haga un proceso de autoevaluación y mejora al saber acabadamente para qué y para quien (clientes internos y externos) está trabajando o produciendo algo.

## **CAPITULO III**

### **SUBPROCESOS**

“Son partes bien definidas en un proceso, su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso” (9)

“Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de una institución, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente, tanto interno como externo” (10)

Analizando cuales son las entradas, las acciones sobre las mismas, cuáles son los resultados a obtener de cada uno y determinando cual es el objetivo, es posible agrupar las distintas funciones en grupos, conformando de esta manera los distintos subprocesos, se analizan en forma desagregada, para posibilitar la identificación de los procesos en sí.

### **DIRECCION Y PLANEAMIENTO**

#### **Planeamiento**

Objetivo: Elaborar los objetivos de política institucional y los objetivos particulares de cada dirección, a fin de unificar criterios y políticas.

Entrada: finalidades particulares de cada dirección, directrices de la estrategia militar

Actividad: planeamiento

Salida: objetivos y políticas, planes directores y subplanes

#### **Equipamiento**

Objetivo: confeccionar el plan de equipamiento de la fuerza

Entrada: necesidades, estudios, solicitudes y asesoramiento de nuevo equipamiento

Actividad: determinación de posibilidades de adquisición y proyecciones

Salida: plan de adquisiciones de equipamiento

#### **Presupuesto**

Objetivo: realizar la programación y el planeamiento presupuestario de la fuerza.

Entrada: programas presupuestarios de las distintas direcciones

Actividad: planeamiento

Salida: plan y programa presupuestario

(9) [web.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm)

(10) Arias Coello, Alicia, *La gestión de los procesos*, Pag 3

## **ORGANIZACIÓN Y DOCTRINA**

### **PAOFE**

Objetivo: confeccionar el plan de apoyo a las operaciones y otros para el sostenimiento de la fuerza.

Entrada: ordenes de organización, misión impuesta

Actividad: planeamiento con autoridad de coordinación

Salida: PAOFE, cuadros de organización de la fuerza actualizados.

### **Doctrina**

Objetivo: centralizar y entender en todos los pasos para la elaboración y actualización de la doctrina de la fuerza.

Entrada: necesidades de actualización, propuestas, nuevos materiales y procedimientos de empleo.

Actividad: dirigir el sistema de doctrina

Salida: doctrina actualizada, ordenes de comprobación y evaluación de doctrina.

### **Reservas**

Objetivo: mantener las reservas de la fuerza instruida y actualizada su situación para ser empleadas con el menor tiempo de preaviso.

Entrada: personal retirado o dado de baja de la fuerza

Actividad: planeamiento, actualización, relevamiento, adiestramiento.

Salida: reservas en condiciones de ser empleadas ante la necesidad de convocarlas

### **OMP**

Objetivo: seleccionar y preparar los contingentes o relevos individuales para ser empleados en OMP

Entrada: personal en actividad, ordenes de despliegue de OMP

Actividad: selección, instrucción, equipamiento, despliegue

Salida: contingentes conformando las distintas OMP ordenadas a la fuerza.

## **INTELIGENCIA**

### **Educación**

Objetivo: El perfeccionamiento del personal de la tropa técnica de inteligencia y aquellos a desempeñarse en agregaduría militares o cursos en el exterior.

Entrada: personal con aptitud especial de inteligencia, personal designado para agregaduría o cursos.

Actividad: cursos de idiomas específicos.

Cursos de perfeccionamiento de inteligencia

Salida: certificación aprobada de curso

### **Abastecimiento y mantenimiento**

Objetivo: prever y planificar en lo concerniente a la obtención, recepción, abastecimiento, mantenimiento y distribución, de todos los efectos específicos del área y comunes a la fuerza.

Entrada: efectos, necesidades de material específico.



Actividad: planificación, abastecimiento, mantenimiento y control patrimonial de los materiales específicos de inteligencia y comunes a la fuerza.

Salida: solicitudes, ordenes de provisión, efectos.

#### Agregadurías militares

Objetivo: adecuado funcionamiento y gestión de las agregadurías militares.

Entrada: necesidades de pago, requerimientos de información, personal seleccionado.

Actividad: obtención, proceso de información, transmisión.

Salida: informes, pagos, órdenes y disposiciones.

#### Medidas de seguridad de contrainteligencia:

Objetivo: mantener un adecuado nivel de seguridad en la fuerza.

Entrada: necesidad de seguridad, comisión de delitos y acciones contra la seguridad integral de la fuerza.

Actividad: análisis de situación de seguridad, reconocimiento y estudio del enemigo real o potencial, inspecciones de seguridad.

Salida: informes y estudios de seguridad, recomendaciones y medidas a adoptar.

#### Obtención y proceso de información:

Objetivo: obtener, procesar y difundir información táctica, estratégica y geográfica.

Entrada: necesidades de información, informes de inteligencia, mensajes de información.

Actividad: obtención y proceso de la información, transmisión, organización de los medios.

Salida: plan de obtención, órdenes y pedidos de información, cartografía.

### **ALISTAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO**

#### Planeamiento

Objetivo: asesorar, asistir y desarrollar los diferentes planes de empleo de la fuerza, directivas de adiestramiento y asignación de recursos.

Entrada: prioridades, recursos, AMI

Actividad: planeamiento y asistencia, determinar capacidad de la fuerza

Salida: planes y directivas confeccionados, ordenes de ejecución, objetivos de adiestramiento a alcanzar, planeamiento de ejercicios conjuntos, reserva operacional de munición.

#### Programación

Objetivo: realizar la ejecución y programación presupuestaria del programa 16 y ejercicios combinados

Entrada: recursos financieros, necesidades, objetivos impuestos

Actividad: planeamiento del adiestramiento operacional y los ejercicios vinculados a esta actividad.

Salida: asignación presupuestaria, previsiones, ordenes de ejecución.

### Conducción

Objetivo: lograr un adecuado nivel de adiestramiento y alistamiento de la fuerza a fin de cumplir con la misión impuesta

Entrada: situaciones de empleo del poder militar en tiempo de paz y guerra

Actividad: coordinación de actividades de ayuda humanitaria, selección y preparación de elementos para misiones de paz, evaluación.

Salida: situación actualizada, órdenes de ejecución de ayuda humanitaria, fuerzas de paz organizadas.

### Educación

Objetivo: instruir al personal y fracciones de la fuerza para cumplir los objetivos de la educación operacional impuestos.

Entrada: personal y fracciones a ser instruidos, objetivos a alcanzar, personal de la reserva

Actividad: impartición de ejercicios e instrucciones conjuntos, específicos y combinados, cursos complementarios, evaluación del proceso.

Salida: personal y fracciones adiestradas y alistadas.

## **SALUD**

### Asistencia sanitaria

Objetivo: mantener la aptitud sanitaria del personal en actividad y el perteneciente al programa 18.

Entrada: pacientes con necesidad de atención

Actividad: atención ambulatoria, derivación al medio civil

Salida: reintegro de atención al IOSE o institución civil, personal de alta, provisión de medicamentos

### Evacuación y hospitalización

Objetivo: entender en la gestión de evacuación terrestre o aérea de pacientes y su hospitalización (programa 18)

Entrada: personal perteneciente al programa 18 que requieran evacuación y hospitalización por alguna causa relacionada a actos del servicio.

Actividad: gestión de evacuación aérea o terrestre con la dirección de transporte o de aviación y su internación en hospital militar o civil

Salida: personal recuperado, asignación de recursos para afrontar gastos.

### Abastecimiento y mantenimiento de Ef(s) CI II y IV San

Objetivo: prever y planificar en lo concerniente a la obtención, recepción, almacenamiento, abastecimiento, mantenimiento y distribución, de todos los Ef (s) CI II y IV San, para proveer a la Fuerza.

Entrada: efectos, solicitudes de material.

Actividad: planificación, abastecimiento, mantenimiento y control patrimonial de los materiales específicos de sanidad.

Salida: ordenes de provisión, efectos.

### Promoción y protección de la salud ocupacional militar

Objetivo: actualizar el estado de salud general de la fuerza y la difusión de campañas de prevención específicas para el cuidado de la salud o vacunación.

Entrada: historias clínicas, estadísticas anteriores.

Actividad: vigilancia epidemiológica, controles anuales al personal en actividad

Salida: resultados de campañas de difusión y estadísticas de salud

### Medicina legal

Objetivo: entender en la conformación de las juntas médicas para la resolución y cierre de las actuaciones de justicia militar.

Entrada: oficiales de sanidad, casos y actuaciones.

Actividad: ejecución de juntas médicas, resolución de casos médico-legales

Salida: resoluciones.

### Educación

Objetivo: La formación de médicos militares especialistas.

Entrada: médicos recibidos con o sin residencia aprobada, directiva de Educación Particular del Comandante de Sanidad Nro 149/08.

Actividad: Residencias de Sanidad Militar en HHMM (I, II, III, IVto años)

Curso Inicial de Nivelación

Curso Básico de Medicina y Catástrofe

Curso Avanzado de Medicina y Catástrofe

Salida: certificación de aprobación de curso.

### Medicina preventiva al personal de reserva

Objetivo: mantener actualizada la situación médica del personal de reservistas para su empleo en caso de necesidad de la fuerza.

Entrada: personal de la reserva que realiza instrucción militar

Actividad: control y relevamiento médico.

Salida: resultados de análisis y estadísticas

## **PERSONAL:**

### Administración de personal

Objetivo: correcta gestión del personal según sus cualidades y habilidades.

Entrada: personal que se incorpora a la fuerza, personal de la fuerza en actividad.

Actividad: planificación, asignación y reasignación de personal militar y civil.

Salida: pases y traslados para el cumplimiento de los planes de personal para la organización y despliegue de la fuerza

### Bienestar

Objetivo: mantenimiento de la moral del personal militar y civil tanto en actividad como en retiro y sus familias.

Entrada: personal, veteranos de guerra, familiares del personal militar.

Actividad: acuerdos con otras instituciones, capacitación laboral, planificación de pago.

Salida: beneficios de pensión y subsidios, reinserción laboral, convenios, bienestar general, reconocimientos honoríficos.

#### Gestión jurídica:

Objetivo: entender y asesorar sobre aspectos jurídicos de interés.

Entrada: sanciones, recursos, requerimientos

Actividad: conducción sistema penitenciario, análisis de casos, gestión de sanciones.

Salida: solución a expedientes, estadísticas, resoluciones

#### Política salarial y gastos:

Objetivo: gestionar la ejecución presupuestaria de los diferentes incisos y programas.

Entrada: presupuesto, recursos financieros, órdenes de pago, solicitudes de pago.

Actividad: programación de gastos en personal y ejecución de pagos

Salida: pago de: haberes, subsidios, compensaciones y becas

#### Asuntos humanitarios:

Objetivo: organizar y constituir las distintas OMP, entender el la aplicación de las políticas de género.

Entrada: requerimientos de contingentes, órdenes de despliegue o reemplazo, disposiciones y decretos sobre políticas de género.

Actividad: planeamiento, reunión y organización de los contingentes.

Salida: despliegue de OMP, disposiciones hacia la igualdad de género.

#### Incorporación y organización:

Objetivo: entender en la composición presente y futura de la fuerza, sus necesidades de incorporación o eliminación de personal.

Entrada: planes de organización, diseño de la fuerza, planes de carrera.

Actividad: planificación de la evolución de necesidades de personal, gestión de las reservas.

Salida: necesidades futuras de personal, políticas de incorporación, previsiones de personal.

### **LOGISTICA DE MATERIAL**

#### Control

Objetivo: ejecutar un adecuado control, patrimonial y técnico de todo tipo de efectos.

Entrada: efectos a consumir y efectos a deposito

Actividad: control de calidad, registro y conteo de efectos

Salida: inventarios aprobados, estado actualizado de bienes

#### Investigación

Objetivo: someter a estudios los efectos de todo tipo que ingresan a la fuerza, determinando su calidad en base a estándares prefijados.

Entrada: efectos a ser provistos a la fuerza.

Actividad: control de calidad en laboratorio, ejecución de estudios.

Salida: nuevas especificaciones técnicas de los efectos, efectos aprobados según normas técnicas previstas.

### Abastecimiento

Objetivo: recepción, almacenamiento, abastecimiento y distribución, de todos los Ef (s) a proveer a la Fuerza.

Entrada: efectos de arsenales, intendencia, construcciones y veterinaria (incluye animales), solicitudes de material.

Actividad: planificación, transporte y abastecimiento de los efectos.

Salida: ordenes de provisión, efectos entregados.

### Adquisición

Objetivo: participar en la adquisición de nuevos materiales y sistemas de armas para mantener un adecuado nivel de modernización.

Entrada: solicitud de nuevo material y equipamiento.

Actividad: planeamiento, compra y distribución de efectos nuevos.

Salida: efectos nuevos, sistemas modernizados

### Mantenimiento

Objetivo: mantener la aptitud de uso de todo tipo de efectos provistos en la fuerza, incluye la sanidad animal y construcciones.

Entrada: efectos provistos en uso y en depósito.

Actividad: ejecución de los distintos niveles de mantenimiento según la complejidad y necesidad.

Salida: material e instalaciones utilizables.

### Clasificación

Objetivo: determinar en qué tipo de clasificación entra cada efecto adquirido e ingresado a la fuerza, previo a su asignación, distribución y provisión.

Entrada: efectos adquiridos.

Actividad: clasificación según si es regulado o no regulado, según durabilidad, destino de provisión, clase.

Salida: material clasificado, listo a ser distribuido.

## **EDUCACION**

### Planeamiento

Objetivo: confección y desarrollo de los diferentes planes y subplanes educativos de los distintos niveles de la fuerza a fin de capacitar al personal para el cumplimiento de la misión de la fuerza, inserto en el sistema educativo nacional.

Entrada: programa 17, condiciones de tiro a cumplir, planes anteriores, nuevas normas dictadas por el ministerio de educación.

Actividad: determinación de objetivos educativos, bocas de fuego a emplear, determinación de cursos a dictar, actualización de planes y subplanes, enlaces con otros organismos educativos.

Salida: planes educativos, proyectos de educación, planes generales, presupuestación, DAMI.

Conducción:

Objetivo: conducir los distintos institutos y centro de instrucción y capacitación para lograr una adecuada formación militar e intelectual del personal.

Entrada: planes de educación, personal a ser educado, unidades a ser instruidas.

Actividad: gestión de los distintos institutos y centros de instrucción.

Salida: personal que ha cumplido el ciclo de formación, educación e instrucción.

Docencia:

Objetivo: capacitar y educar al personal para que pueda desenvolverse y desempeñarse correctamente en el rol que se le asigne a fin de poder cumplir con la misión de la fuerza

Entrada: personal a ser educado e instruido

Actividad: impartición de clases, cursos e instrucciones específicas

Salida: personal instruido y capacitado

**CONCLUSIÓN:**

Una vez determinados los subprocesos se puede apreciar que ciertas actividades o funciones son comunes a distintos procesos, sin saber con este análisis inicial a cual corresponde o formando parte de cual tiene mayor preponderancia, para poder determinar fehacientemente a que proceso pertenece se lo deberá ingresar al sistema de mejora continua una vez documentado cada proceso en forma completa y se lo evalúe. Obteniéndose de esa manera los subprocesos con sus funciones individualizadas.

## **CAPITULO IV**

### **PROCESOS PROPUESTOS**

El siguiente paso será la descripción de los procesos seleccionados, a fin de poder apreciar cómo se interrelacionan los distintos procesos es conveniente la confección de un mapa de procesos, el cual muestra su relación, su inicio en base a las necesidades de los usuarios y terminan con la entrega de servicios o efectos.

#### **PROCESOS DEL EJÉRCITO:**

##### **DIRECCION Y PLANEAMIENTO:**

Líder del proceso: a designar

Objeto:

Entender en la formulación de los principales planes relacionados con el diseño, equipamiento y evolución de la fuerza.

Descripción:

Proveedor externo:

Ministerio de defensa, EMC, ordenes del JEMGE

Proveedor interno:

Dirección general de inteligencia

Dirección general de organización y doctrina.

Dirección general de material

Dirección general de investigación y desarrollo

Dirección de ingenieros e infraestructura

Dirección de comunicaciones e informática

Dirección de aviación de ejército

Dirección de remonta y veterinaria

Comando de adiestramiento y alistamiento

Principales actividades:

Asesoramiento y asistencia sobre el planeamiento, programación y presupuesto.

Formular los planes directores de mediano y largo plazo.

Planificar y ejecutar el equipamiento de la fuerza

Unidades Implicadas:

Todas las direcciones que deben realizar planeamiento

Cliente interno:

El ejercito en su totalidad

Seguimiento y Control:

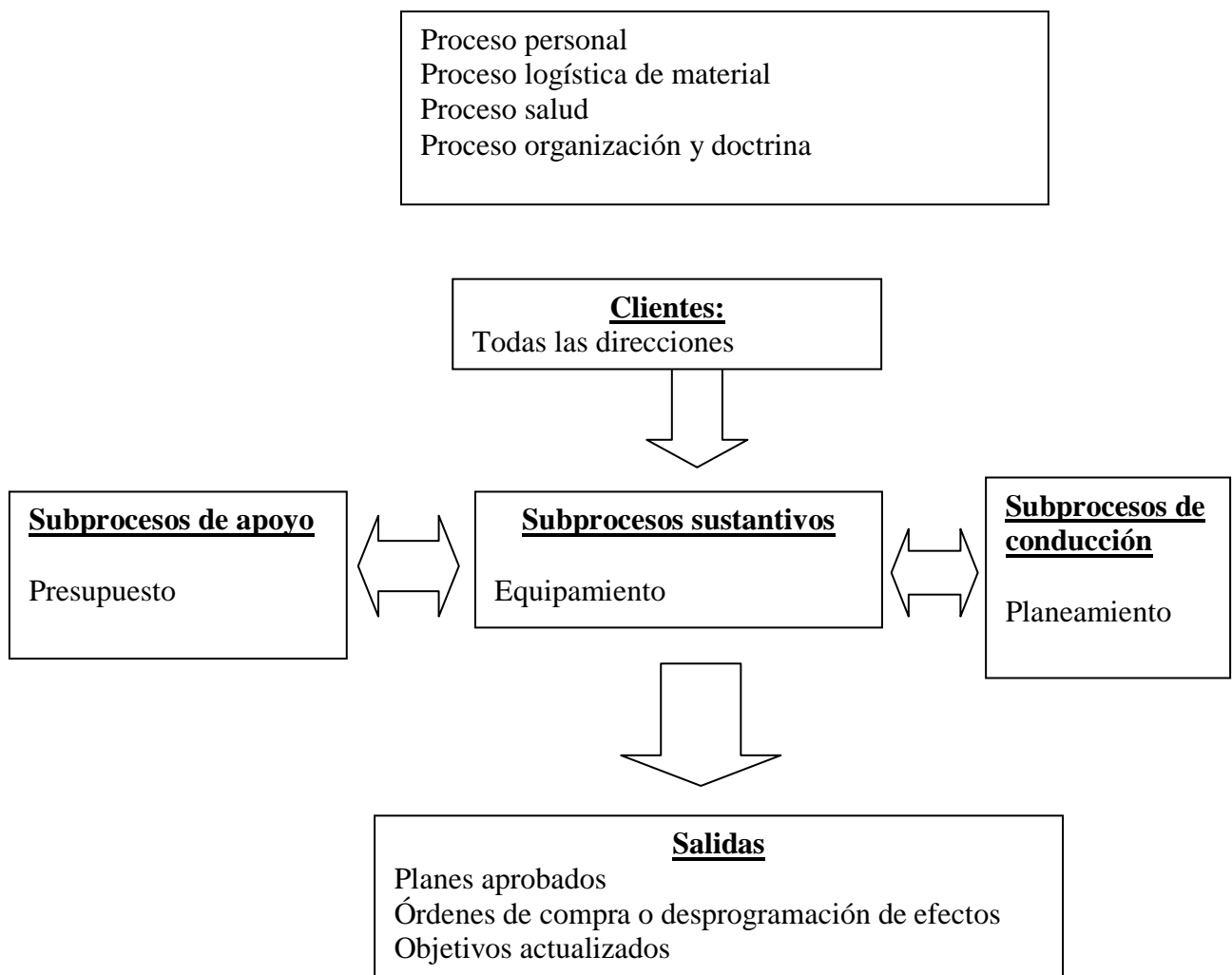
El control del proceso se efectuara al momento de elevar para su aprobación los distintos planes y objetivos determinados por cada dirección.

Procedimientos de control

Visitas programadas y no programadas, Inspecciones internas, Auditorias específicas, Asesoramientos legales y contables, Encuestas, Entrevistas.

Mapa de proceso:

**ENTRADAS**





## **ORGANIZACIÓN Y DOCTRINA:**

Líder del proceso: a designar

Objeto:

Planificar el sostenimiento de la fuerza, las organizaciones para integrar OMP, el sistema de reservas y la doctrina específica.

Descripción:

Proveedor externo:

Dirección general de inteligencia  
Dirección general de material  
Dirección general de investigación y desarrollo  
Dirección de ingenieros e infraestructura  
Dirección de comunicaciones e informática  
Dirección de aviación de ejército  
Dirección general de salud  
Dirección general de asuntos jurídicos  
Dirección general de planes, programas y presupuesto  
Dirección general de personal y bienestar  
Dirección general de educación  
Comando de adiestramiento y alistamiento

Proveedor interno:

Unidades que determinan el personal o fracciones a ser instruido.  
Dirección general de organización y doctrina.

Principales actividades:

Planeamiento

Preparación de contingentes o relevos individuales de OMP y aquellos que ejecutaran tareas de desminado humanitario.

Actualización de la doctrina de la fuerza.

Gestión del sistema de reservas para que estén en capacidad de ser empleadas en todo tiempo.

Unidades Implicadas:

Centros de instrucción, direcciones que planifican, unidades que elaboran doctrina.

Cliente interno:

Personal del ejército y fracciones que completan los objetivos de educación.

Cliente externo:  
EMC al recibir las OMP

Seguimiento y Control:

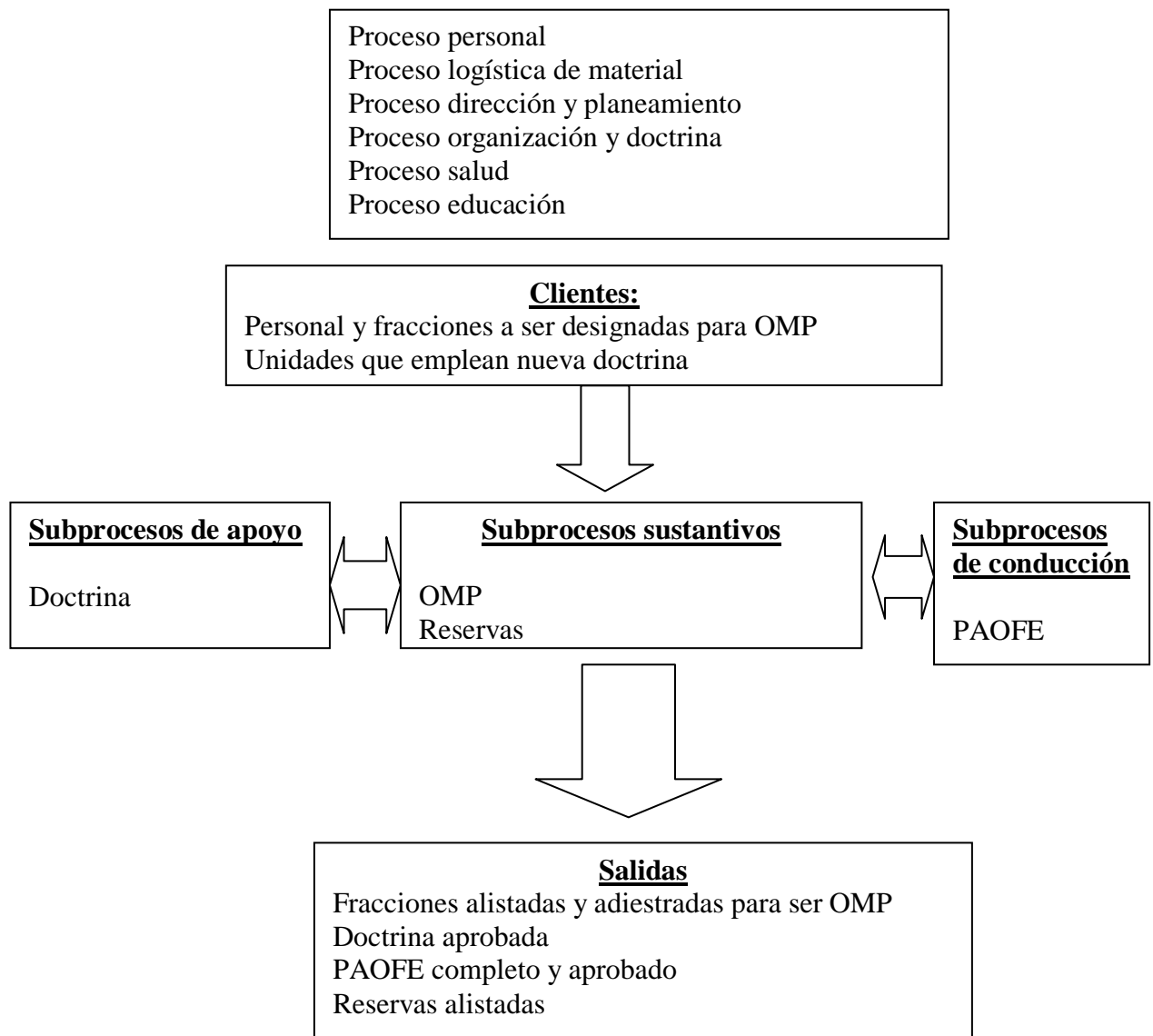
El control del proceso se efectuara al comprobar a las distintas fracciones para OMP antes de su aprobación, la evaluación de la doctrina cuando es comprobada en las unidades designadas a tal efecto, las reservas en los ejercicios de movilización.

Procedimientos de control

Visitas programadas y no programadas, Inspecciones internas, Auditorias específicas, Asesoramientos legales y contables, Encuestas, Entrevistas.

Mapa de proceso:

**ENTRADAS**



## **INTELIGENCIA:**

Líder del proceso: a designar

### Objeto:

Dirigir, obtener, procesar y difundir información e inteligencia para satisfacer los requerimientos provenientes del planeamiento estratégico, operacional y táctico.

### Descripción:

#### Proveedor externo:

Fuentes de información

Dirección general de organización y doctrina.

Dirección general de planes, programas y presupuesto

Dirección general de personal y bienestar

Dirección general de inteligencia

Dirección general de educación

Dirección de comunicaciones e informática

Dirección de aviación de ejército

Proveedores públicos y privados

#### Proveedor interno:

Elementos de inteligencia, medios de obtención.

### Principales actividades:

Se inicia con la orden del director de inteligencia para la organización del sistema, cumplimentando la orden de organización y respaldado por las disposiciones y leyes vigentes.

Contempla los subsistemas de combate, proyección y territorial.

Dirección, obtención y proceso de información de los diferentes componentes autorizados legalmente por todos los medios a disposición, incluyendo medios aéreos en apoyo y medios espaciales por medio de convenios o por pago de los mismos.

Transmisión y difusión de la inteligencia resultante a quien tiene necesidad de saber y la integración del sistema de inteligencia para la defensa nacional.

Control patrimonial de gestión

### Unidades Implicadas:

Dirección general de inteligencia, elementos de inteligencia, medios de reunión.

### Cliente interno:

Comandantes y jefes que deben tomar decisiones basadas en inteligencia producida.

### Cliente externo:

Sistema de inteligencia nacional.

Seguimiento y Control:

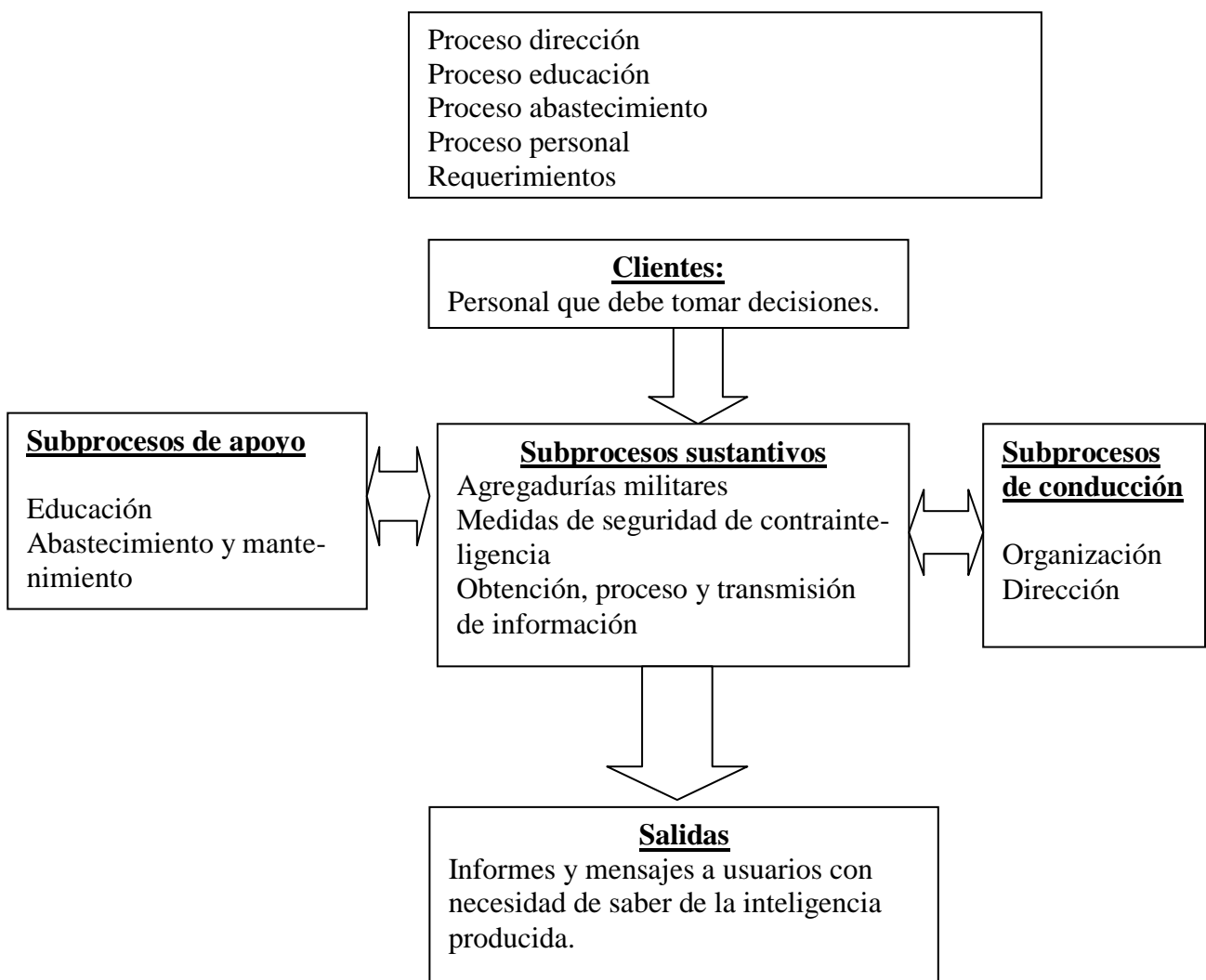
Para el control de los elementos de inteligencia se adoptaran las relaciones funcionales necesarias a fin de que puedan ser controladas en forma expeditiva, manteniéndose por parte de la dirección de inteligencia su capacidad de control a ser empleada según disposiciones de su director.

Procedimientos de control

Visitas programadas y no programadas, Inspecciones internas, Auditorias específicas, Asesoramientos legales y contables, Encuestas, Entrevistas.

Mapa de proceso:

**ENTRADAS**



## **ALISTAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO:**

Líder del proceso: a designar

Objeto:

Capacitar, adiestrar al personal y fracciones para estar en condiciones de cumplir las misiones que la Defensa Nacional imponga al Ejército Argentino como parte integrante del Poder Militar de la Nación, contando con ello de un adecuado nivel operacional de alistamiento.

Descripción:

Proveedor externo:

Dirección general de inteligencia

Dirección general de organización y doctrina.

Dirección general de material

Dirección general de investigación y desarrollo

Dirección de ingenieros e infraestructura

Dirección de comunicaciones e informática

Dirección de aviación de ejército

Dirección de remonta y veterinaria

Personal que ingresa a la fuerza o que deba realizar cursos.

Proveedor interno:

Unidades que determinan el personal o fracciones a ser instruido.

Comando de adiestramiento y alistamiento

Principales actividades:

Se inicia con la resolución ministerial de adiestrar y alistar la fuerza.

Educación operacional, cuyo objetivo será la de contar con una fuerza adecuadamente alistada y adiestrada.

Impartición de cursos complementarios y ejercicios específicos, conjuntos y combinados.

Programación y ejecución del programa 16

Asesoramiento y asistencia en la elaboración de planes.

Unidades Implicadas:

Centros de instrucción, unidades que imparten instrucción, direcciones que planifican.

Cliente interno:

Personal del ejército y fracciones que completan los objetivos de educación.

Seguimiento y Control:

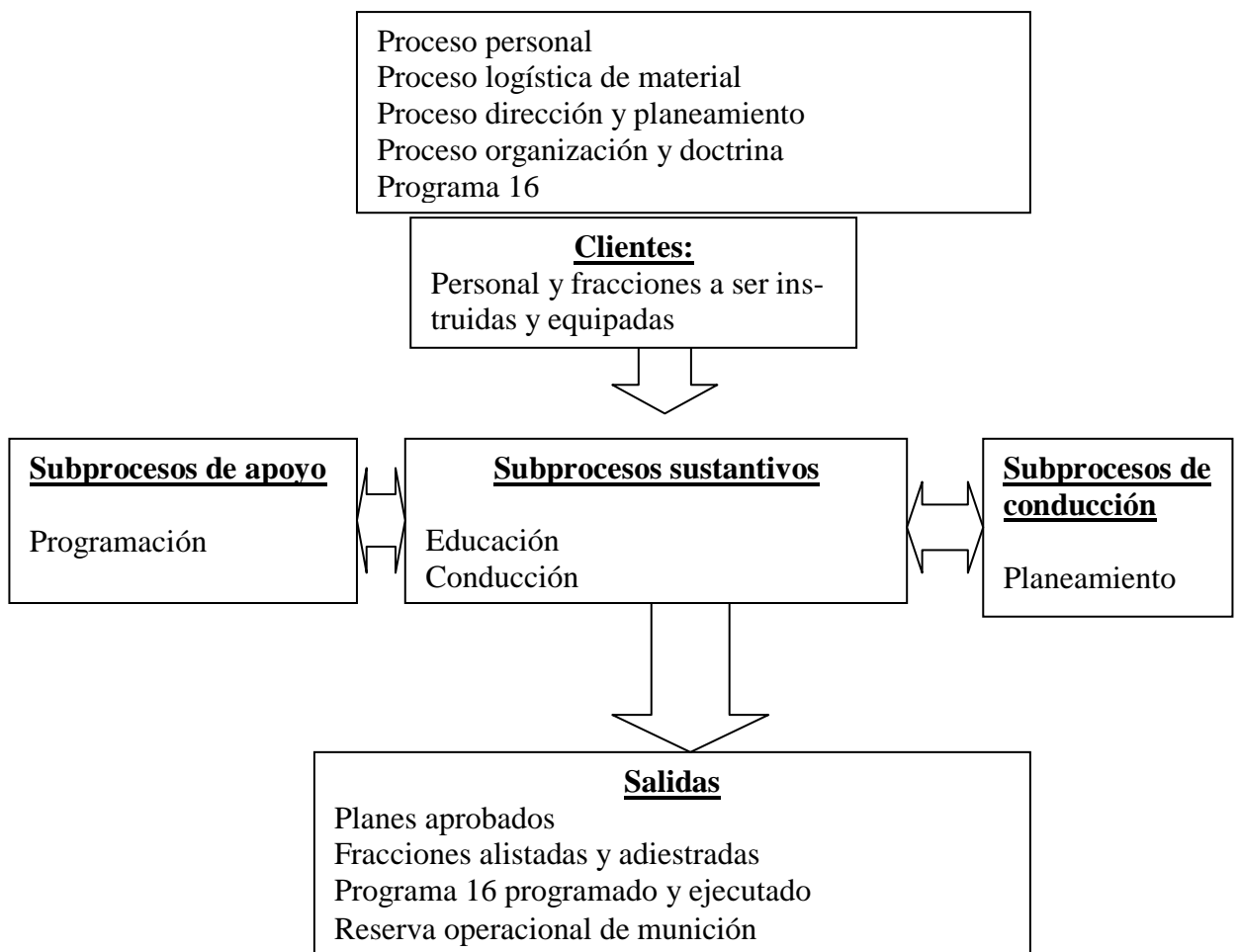
El control del proceso se efectuara al comprobar a las distintas fracciones su nivel de alistamiento y su adiestramiento en cuanto a su desempeño en las actividades operacionales. Para ello deberán existir una serie de listas de chequeo confeccionadas a tal fin.

Procedimientos de control

Visitas programadas y no programadas, Inspecciones internas, Auditorias específicas, Asesoramientos legales y contables, Encuestas, Entrevistas.

Mapa de proceso:

**ENTRADAS**



## **SALUD:**

Líder del proceso: a designar

Objeto:

Mantener la aptitud psicofísica del personal militar en actividad y discapacitados en y por actos del servicio (Programa 18, Salud), a fin de contribuir con la capacidad operacional de la Fuerza en tiempo de paz y en tiempo de guerra.

Descripción:

Proveedor externo:

Dirección general de salud  
Dirección general de material  
Proveedores estatales y privados  
Dirección de aviación de ejército  
Dirección general de educación  
Dirección de remonta y veterinaria

Proveedor interno:

Residencias medicas en hospitales

Principales actividades:

Se inicia con la orden del director de salud para la organización del sistema de sanidad considerando dos procedimientos de empleo:

Empleo ASISTENCIAL, de funcionamiento permanente que permita atender las necesidades sanitarias del personal del Ejército, siguiendo un criterio jurisdiccional.

Empleo OPERACIONAL, que satisfaga las necesidades de apoyo a las operaciones de las GGUUC/B mediante organizaciones sanitarias de campaña.

Ejecución de medicina preventiva y asistencia sanitaria en instalaciones de la fuerza o en el medio civil

Gestión de las unidades de sanidad de la fuerza

Establecimiento de las juntas médicas y la resolución de actuaciones de justicia

Control patrimonial y de gestión

Desarrollo de residencias medicas

Ejecución de evacuaciones aéreas y terrestres

Control médico al personal en actividad y de la reserva que realiza instrucción.

Unidades Implicadas:

Dirección general de salud, hospitales militares, compañías de sanidad, oficiales de sanidad de GGUU y UU.

Cliente interno:

Personal con la salud restablecida.

Cliente externo:

Personal perteneciente al programa 18, instituciones civiles que prestan algún servicio médico.

Seguimiento y Control:

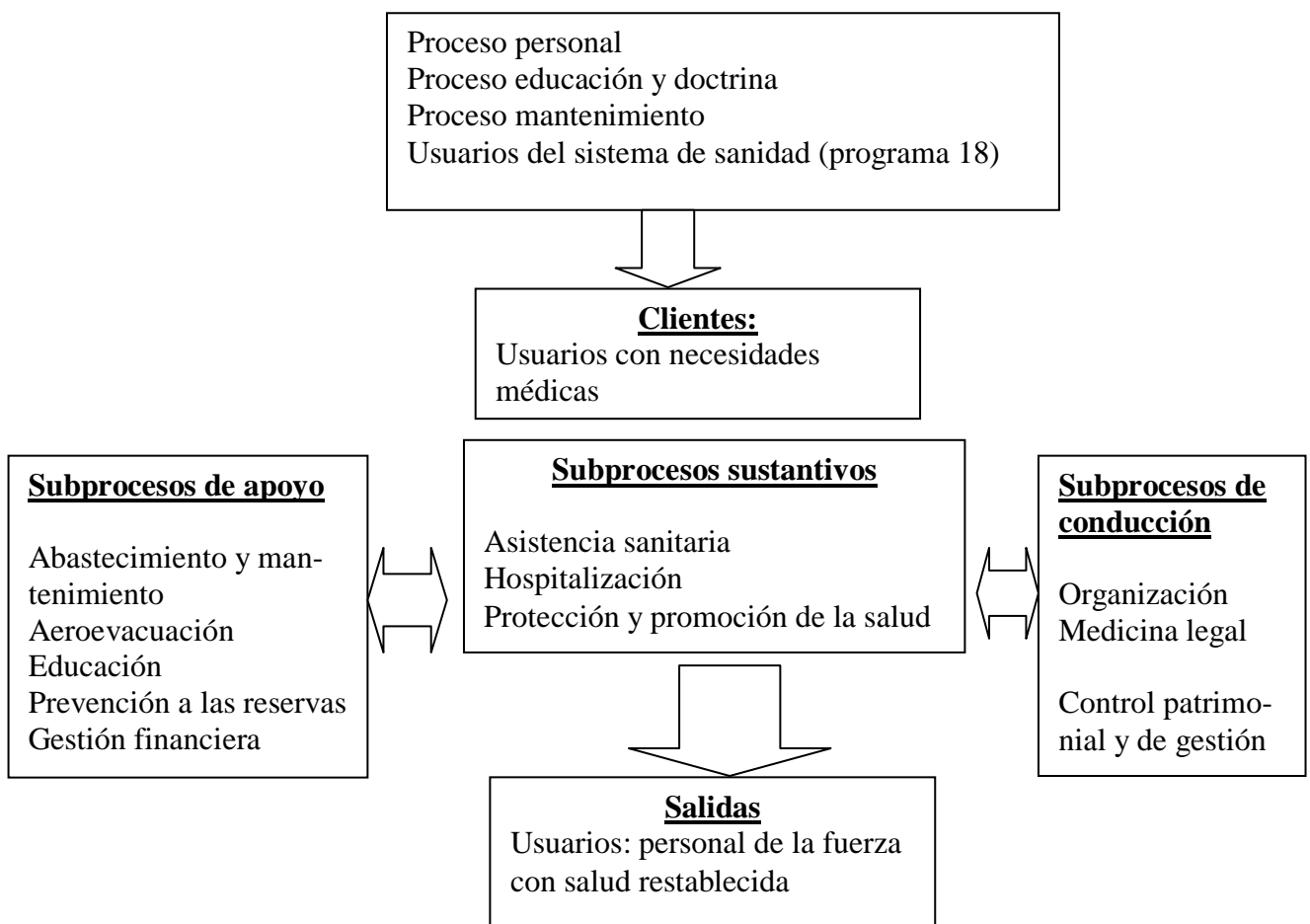
Cada Hospital Militar mantendrá el elemento de Control de Gestión organizado, su misión continuará siendo la de analizar las órdenes, normas y procedimientos vigentes en cada Hospital Militar y evaluar su aplicación y resultados en todo momento, para proporcionar la información que permita disponer a su Dirección y a la Dirección General de Salud de los elementos de juicio y fundamentos necesarios para la toma de decisiones en la planificación, requerimiento, organización y disposición de los recursos humanos, materiales y financieros de su organización, a fin de obtener resultados acordes con los objetivos programados para el logro de la calidad total. Informes de evaluación.

Procedimientos de control

Visitas programadas y no programadas, Inspecciones internas, Auditorias específicas, Asesoramientos legales y contables, Encuestas, Entrevistas.

Mapa de proceso:

**ENTRADAS**





*Indicadores de Rendimiento Hospitalario, A LA ORDEN ESPECIAL DEL DIRECTOR GENERAL DE SALUD Nro 163/12 (Organización del Sistema de Sanidad del Ejército Argentino – Año 2012)*

		Prog 18	IOSE	OTROS	TOTAL
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD</b>					
<b>A</b>	<b>CONSULTORIOS EXTERNOS</b>				
1	Consultas de 1ra vez				
2	Consultas ulteriores				
<b>B</b>	<b>INTERNACION</b>				
1	Ingresos				
<b>C</b>	<b>CIRUGÍA</b>				
1	Cirugía de alta complejidad				
2	Cirugía de mediana complejidad				
<b>D</b>	<b>ODONTOLOGÍA</b>				
1	Pacientes asistidos				
2	Prestaciones realizadas				
<b>E</b>	<b>LABORATORIO BIOQUÍMICO</b>				
1	Pacientes asistidos				
2	Prácticas efectuadas en ambulatorios				
3	Prácticas efectuadas en internación				
<b>F</b>	<b>IMÁGENES</b>				
1	Pacientes asistidos				
2	Cantidad de estudios simples				
3	Cantidad de estudios contrastados				
4	Cantidad total de placas utilizadas				
5	Tomografías computadas realizadas				
6	Resonancias magnéticas realizadas				
7	Ecografías realizadas				
<b>INDICES DE RENDIMIENTO DE INTERNACION</b>					
1	Camas de dotación (cargo)				
2	Camas disponibles (en uso)				
3	Porcentaje ocupacional				
4	Giro cama				
5	Promedio de estadía				
<b>INDICES DE RENDIMIENTO DE CONSULTORIO EXTERNO</b>					
1	Consulta / horas medico				
2	Obturaciones x 2 + extracciones / hs odontólogo				
3	Placas Rx / horas técnico				
4	Determinaciones Lab / horas técnico				
5	Tiempo utilizado / tiempo disponible en cons ext x 100				
<b>INDICES DE CALIDAD</b>					
1	Tasa de autopsias (autopsiados / muertos hospitalarios)				
2	Tasa de letalidad bruta (muertos / egresos)				
3	Tasa de letalidad neta (muertas 48 hs y más / egresos)				
4	Tasa de embarazos clasificados (parturientas clasificadas / partos)				
5	Índice de cesáreas (cesáreas / nacidos x 100)				
6	% Exámenes anatomopatológicos (piezas examinadas / extraídas)				
7	Tasa de infecciones postoperatorias (infecciones / operaciones)				
<b>INDICES ESTÁTICOS DE ESTRUCTURA</b>					
1	Metros cuadrados / camas disponibles				
2	Personal / camas disponibles				
3	Enfermeras / médicos				
<b>INDICES DINÁMICOS DE ESTRUCTURA</b>					
1	Consultas / egresos				
2	Placas ambulatorias / consultas externas x 100				
3	Determinaciones de laboratorio a internados / egresos				
4	Pacientes transfundidos / egresos x 100				
5	Operaciones a internados / egresos x 100				
<b>INDICES DE ADECUACION A LAS NECESIDADES</b>					
		Prog 18	IOSE	OTROS	TOTAL
1	Población atendida				
2	Consultas externas / población atendida				
3	Egresos / población atendida				
<b>MOVIMIENTO DE AMBULANCIAS</b>					
1	Evacuaciones de pacientes				
2	Traslados de pacientes				

## **PERSONAL:**

Líder del proceso: a designar

Objeto:

Satisfacer los requerimientos de personal del ejército, planeando, programando y gestionando el empleo del personal militar y civil de la fuerza para el cumplimiento y desarrollo de las diferentes funciones tanto en tiempo de paz como en guerra.

Descripción:

Proveedor externo:

Comando de adiestramiento y alistamiento

Dirección antártica

Dirección general de organización y doctrina.

Dirección general de asuntos jurídicos

Dirección general de administración y finanzas

Dirección general de planes, programas y presupuesto

Personal que ingresa a la fuerza

Dirección general de personal y bienestar

Proveedor interno:

Personal en actividad, retirado y familiares].

Principales actividades:

Se inicia con la orden del director de personal y bienestar para la organización de la dirección cumplimentando la orden de organización y respaldado por las disposiciones y leyes vigentes.

Ejecución descentralizada, de funcionamiento permanente que permita atender las necesidades de personal por parte del Ejército.

Incorporación de personal civil, evaluación y clasificación, asignación de destinos, re-clasificación y reasignación, retiro y baja.

Planeamiento, organización y despliegue de contingentes de organizaciones militares de paz.

Entender en política salarial, gastos en personal y situaciones jurídicas de interés.

Unidades Implicadas:

Dirección general de personal y bienestar, elementos de personal de los distintos comandos y unidades de la fuerza.

Cliente interno:

Personal integrante del ejército.

Cliente externo:

Personal retirado, familiares, veteranos de guerra, personal civil a incorporarse.

Seguimiento y Control:

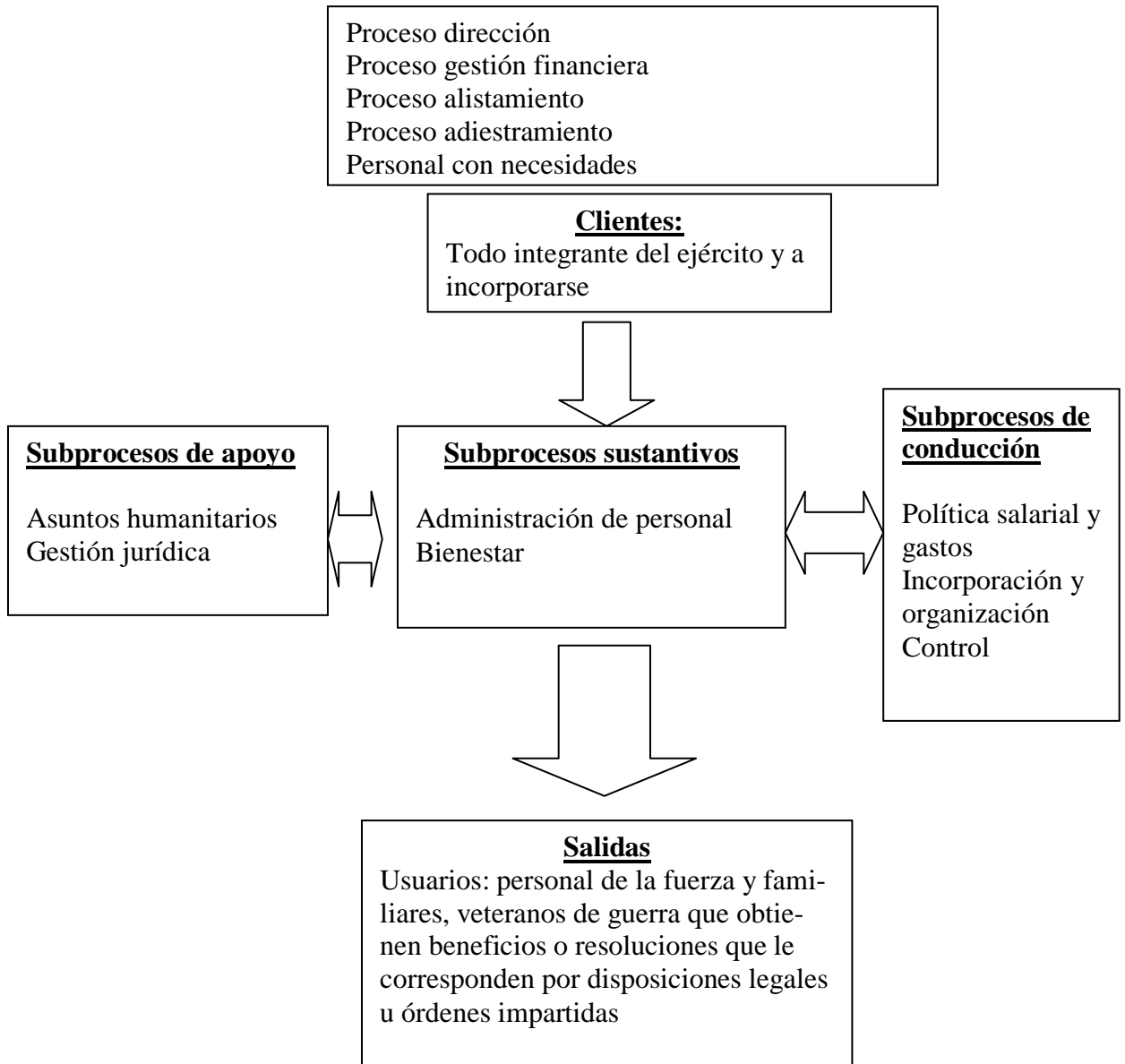
Cada Comando y unidad dispone de un elemento de personal con misión de dar cumplimiento y asesorar al J o Cte sobre las órdenes, normas y procedimientos vigentes a fin de obtener los resultados deseados en lo que respecta a políticas de personal.

Procedimientos de control

Visitas programadas y no programadas, Inspecciones internas, Auditorías específicas, Asesoramientos legales y contables, Encuestas, Entrevistas.

Mapa de proceso:

**ENTRADAS**



## **LOGISTICA DE MATERIAL:**

Líder del proceso: a designar

Objeto:

Brindar sostén a las fuerzas, proporcionando recursos con la aptitud adecuada en cantidad y calidad, y en el tiempo y lugar oportuno en tiempo de paz y en tiempo de guerra.

Descripción:

Proveedor externo:

Dirección general de salud  
Dirección general de organización y doctrina.  
Dirección de ingenieros e infraestructura  
Dirección general de investigación y desarrollo  
Dirección general de inteligencia  
Dirección de intendencia  
Dirección de comunicaciones e informática  
Dirección de aviación de ejército  
Dirección de remonta y veterinaria  
Comando de adiestramiento y alistamiento  
Proveedores públicos y privados

Proveedor interno:

Elementos productores de bienes de empleo en la fuerza.

Principales actividades:

Se inicia con el planeamiento de operaciones o de las necesidades diarias de la fuerza para su normal desenvolvimiento.

Contempla los servicios de arsenales, intendencia, veterinaria, transporte y construcciones.

La solución al problema logístico, cualquiera sea su magnitud, se realiza siempre a través de un proceso denominado ciclo logístico, que comprende tres momentos básicos:

- 1) Determinación de necesidades y formulación de requerimientos.
- 2) Obtención
- 3) Transporte y distribución.

Control patrimonial de gestión

Unidades Implicadas:

Elementos logísticos, dirección general de material, elementos de planeamiento logístico de los distintos escalones de comando.

Cliente interno:

Todos los elementos de la fuerza y el personal en forma individual.

Cliente externo:

Sistema de inteligencia nacional.

Seguimiento y Control:

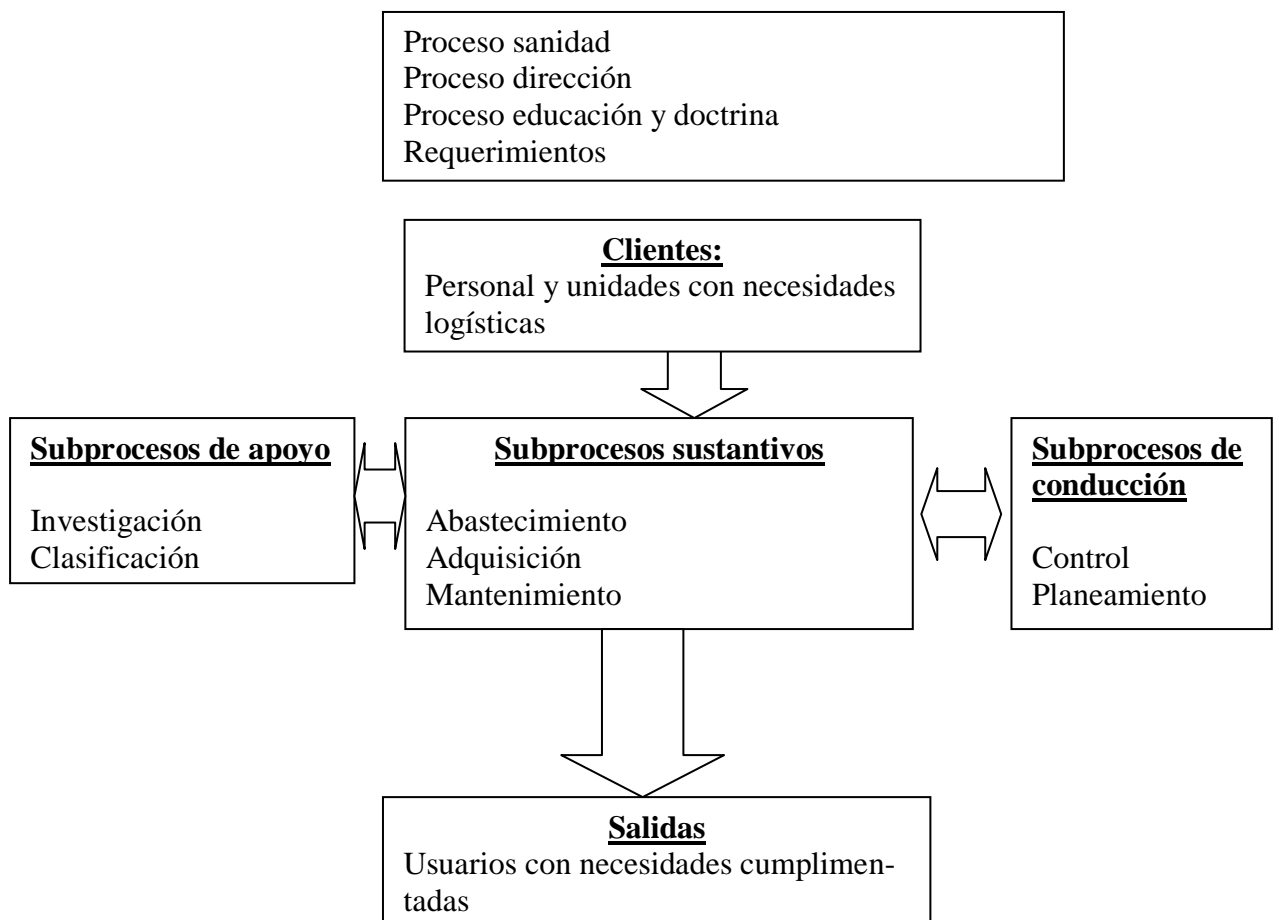
Para el control del sistema logístico de material, cada unidad cuenta con un elemento que realiza el planeamiento, la gestión y el control necesario, además de estar establecidos los pasos a seguir en los reglamentos respectivos.

Procedimientos de control

Visitas programadas y no programadas, Inspecciones internas, Auditorias específicas, Asesoramientos legales y contables, Encuestas, Entrevistas.

Mapa de proceso:

**ENTRADAS**



## **EDUCACION:**

Líder del proceso: a designar

### Objeto:

Capacitar y educar al personal y los elementos para que estén en condiciones de cumplir las misiones que la Defensa Nacional imponga al Ejército Argentino como parte integrante del Poder Militar de la Nación.

### Descripción:

#### Proveedor externo:

Comando de adiestramiento y alistamiento  
Dirección general de planes, programas y presupuesto  
Dirección general de educación  
Personal que ingresa a la fuerza o que deba realizar cursos.

#### Proveedor interno:

Unidades que determinan el personal a ser instruido.

### Principales actividades:

Se inicia con los planes y subplanes de educación.

Educación académica, cuyo objetivo será la formación y perfeccionamiento de los cuadros en forma individual.

Impartición de clases y cursos programados y aprobados.

Aprobación de planes de estudio de otras direcciones.

### Unidades Implicadas:

Institutos militares, centros de instrucción, unidades que imparten instrucción.

### Cliente interno:

Personal del ejército que completa los objetivos de educación.

### Cliente externo:

Dirección general de inteligencia, dirección general de salud.

### Seguimiento y Control:

Los resultados del proceso evaluación del nivel de educación e instrucción serán la forma de realizar un detallado seguimiento de proceso de enseñanza aprendizaje.

### Procedimientos de control

Visitas programadas y no programadas, Inspecciones internas, Auditorías específicas, Asesoramientos legales y contables, Encuestas, Entrevistas.

Mapa de proceso:

**ENTRADAS**

Proceso personal  
Proceso adiestramiento y alistamiento  
Proceso logística de material  
Proceso dirección

**Cientes:**  
Personal y fracciones a ser instruidas

**Subprocesos sustantivos**  
Docencia  
Conducción

**Subprocesos de conducción**  
Planeamiento

**Salidas**  
Planes aprobados (dirección de inteligencia y salud)  
Personal capacitado e instruido



## **CONCLUSION FINAL:**

Los procesos propuestos son tales porque cumplen con las características principales que deben disponer para ser considerados:

Cruzar los límites entre las organizaciones.

Son fácilmente comprensibles

Son descriptibles las entradas y salidas

Esta determinación de los mismos se pudo lograr no solo por el estudio de las fuentes escritas sino también por las entrevistas realizadas a lo largo de la investigación, pueden ser determinados otros procesos según el criterio de análisis de las funciones o como se vea la organización, pero se considera que estos son los más importantes que pueden ser clasificados y que deben ser sometidos a un proceso de mejora continua, ya que los procesos con el tiempo deben ser modificados para su mejor optimización una vez documentados en su totalidad.

De la gran cantidad de funciones impuestas en la orden de organización del JEMGE, gran número no han sido consideradas, esto no significa que no deban realizarse o darle menor importancia, es solo que no configuran un proceso, como por ejemplo la mayoría de las funciones de la Comisión evaluadora de contrataciones, estas solo las ejecuta dicha comisión, no intervienen partes de otras direcciones.

**Mapa de procesos propuestos:**



## **BIBLIOGRAFÍA**

### Documentos:

Arias Coello, Alicia, La gestión de los procesos, Pag 3

BARROSO, Raúl. Dirección general, Unidad 5, 2009

Decreto 1691/2006 – PEN – Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

Directriz General del Comandante del Ejército de Brasil – 2011/2014

GARCÍA-PANTIGOZO, Manuel. Mejora continua de la calidad en los procesos, 2003, Pag 91

ISO 9000-2000: Calidad en los servicios, Senlle Andrés, 2000

Ley 24948 – ley de reestructuración de las fuerzas armadas.

Manual de procesos “CENAE” (centro nacional de entrenamiento), Ejército Colombiano 2010

ORDEN ESPECIAL DEL DIRECTOR GENERAL DE SALUD Nro 163/12 (Organización del Sistema de Sanidad del Ejército Argentino – Año 2012)

ORDEN ESPECIAL DEL JEMGE Nro 28/5P/11 (Organización de la Estructura Superior de la Fuerza)

Portaria N° 220, DE 20 DE ABRIL DE 2007 - Brasil

Portaria N° 657- misión, visión y valores Del ejercito, 4 Nov 2003, Brasil

Publicación Técnica SIGEN 07 (Autoevaluación).

### Reglamentos:

DD – 10001, doctrina, “El ejército y la fuerza terrestre” Edición 2010 - CHILE

### Libros:

Junta de Castilla y León, “Gestión Por Procesos” Edición 2009 - ESPAÑA

Revistas:

LEWIS, Claudio. La gestión por procesos: un desafío gerencial. Revista Universo Económico, Feb 2003

Recursos electrónicos:

<http://de.wikipedia.org/wiki/SASPF>

<http://www.army.mil/fm1/chapter2.html#section5>

[http://web.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm)

[www.educaguia.com/apuntes/.../calidad/gestion-por-procesos.pdf](http://www.educaguia.com/apuntes/.../calidad/gestion-por-procesos.pdf)

<http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=223717>

<http://www.scribd.com/doc/31218138/DETERMINACION-DE-PROCESOS-CLAVE-PARA-EL-EXITO>

[http://www.trabajo.com.mx/crea\\_tu\\_manual\\_de\\_procesos.htm](http://www.trabajo.com.mx/crea_tu_manual_de_procesos.htm)

[http://seguridadyambiente.wordpress.com/calidad/Ing EPÍSCOPO, Daniel. Seguridad en Ambientes Laborales](http://seguridadyambiente.wordpress.com/calidad/Ing_EPISCOPO,_Daniel._Seguridad_en_Ambientes_Laborales)

<http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>

[http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)