Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

República Argentina

Azopardo 250 (1107ADB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel: (++54-11) 4346-8800 - E-mail:prensa@mindef.gov.ar
Web: www.mindef.gov.ar

Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa

Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa



República Argentina

Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa



Septiembre de 2008
República Argentina

Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa / Ministerio de Defensa. República Argentina.
Buenos Aires 2008. 1ª ed.

ISBN: 978-987-97497-7-7

Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa

500 Ejemplares

ISBN: 978-987-97497-7-7

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723
Libro de edición Argentina
No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción esta penada por las leyes 11.723 y 25.446



MINISTERIO DE DEFENSA
REPÚBLICA ARGENTINA

Azopardo 250 (1107ADB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel: (++54-11) 4346-8800 - E-mail:prensa@mindef.gov.ar
Web: www.mindef.gov.ar



Dra. Cristina Fernández de Kirchner
Presidenta de la Nación

D. Sergio Massa
Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Nilda Garré
Ministra de Defensa



Autoridades del Ministerio de Defensa

Dra. Nilda C. Garré
Ministra de Defensa

Lic. Esteban G. Montenegro
Secretario de Estrategia y Asuntos Militares

Lic. Oscar J. Cuattromo
Secretario de Planeamiento

Lic. Alfredo W. Forti
Secretario de Asuntos Internacionales

Dr. Raúl A. Garré
Jefe de Gabinete de Asesores

Lic. Gustavo A. Sibilla
Subsecretario Planificación Logística y Operativa de la Defensa

Lic. José Luis Sersale
Subsecretario de Planeamiento Estratégico y Política Militar

Arq. Enrique Bellagio
Subsecretario de Formación

Dr. Andrés Carrasco
Subsecretario de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico

Lic. Hugo Cormick
Subsecretario de Coordinación

Dra. Ileana Arduino
Directora Nacional de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario

Lic. Jorge L. Bernetti
Director de Comunicación Social



ÍNDICE

PRÓLOGO 13

INTRODUCCIÓN GENERAL 15

CAPÍTULO I: 17
"Estudio sobre Experiencias Internacionales de Modernización Reciente en Materia de Logística de la Defensa"

I.I. INTRODUCCIÓN 19

I.II. ESTUDIO DE CASOS: 21
I.II.I. Reino de España 21
I.II.II. Estados Unidos de América 36
I.II.III. Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte 44
I.II.IV. República de Francia 49
I.II.V. Canadá 55
I.II.VI. República de Colombia 59

I.III. CONCLUSIÓN 65

CAPÍTULO II: 69
"Diagnóstico sobre la Organización y Funcionamiento del Sistema Logístico de la Defensa"

II.I. INTRODUCCIÓN 71

II.II. MARCO NORMATIVO DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA DEFENSA 75
II.II.I. Nivel Administración Pública Nacional 75
II.II.II. Nivel Jurisdicción Defensa 76
II.II.III. Nivel Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas 78

II.II.IV. Nivel Fuerzas Armadas 79
II.II.IV.I. Armada Argentina (ARA) 79
II.II.IV.II. Ejercito Argentino (EA) 80
II.II.IV.III. Fuerza Aérea Argentina (FAA) 83

II.III. Diagnóstico del Sistema Actual por Función: 85
II.III.I. Planeamiento Estratégico Militar 85
II.III.II. Logística Genética 99
II.III.II.I. Adquisición 99
II.III.II.II. Producción Industrial 107
II.III.II.III. Investigación y Desarrollo 112

II.III.III. Logística de Sostenimiento 117
II.III.III.I. Abastecimiento 117
II.III.III.II. Mantenimiento 129
II.III.III.III. Transporte 136
II.III.III.IV. Almacenamiento 141
II.III.III.V. Disposición Final 145
II.III.III.VI. Otros (Construcciones, Bienes Raíces y Veterinaria) 149

II.IV. Conclusión 161
II.IV.I. Planeamiento Estratégico Militar 161
II.IV.II. Logística Genética 163
II.IV.III. Logística de Sostenimiento 165
II.IV.IV. Consideraciones Adicionales 170

II.V. Estudio de Casos 173
II.V.I. Ministerio de Defensa 173
II.V.I.I. Planeamiento Estratégico 173
II.V.I.II. Logística Genética 184
II.V.I.III. Logística de Sostenimiento 200
II.V.II. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas 220
II.V.II.I. Planeamiento Estratégico Militar 220
II.V.II.II. Logística Genética 229
II.V.II.III. Logística de Sostenimiento 238
II.V.III. Armada Argentina 263
II.V.III.I. Planeamiento Estratégico Militar 263
II.V.III.II. Logística Genética 267
II.V.III.III. Logística de Sostenimiento 282

II.V.IV. Ejército Argentino 325
II.V.IV.I. Planeamiento Estratégico Militar 325
II.V.IV.II. Logística Genética 332
II.V.IV.III. Logística de Sostenimiento 345
II.V.V. Fuerza Aérea Argentina 374
II.V.V.I. Planeamiento Estratégico Militar 374
II.V.V.II. Logística Genética 381
II.V.V.III. Logística de Sostenimiento 410

CAPÍTULO III: 467
"Plan de Acción: Recomendaciones para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa"

III.I. INTRODUCCIÓN 469

III.II. PLAN DE ACCIÓN 471
III.II.I. Planeamiento Estratégico Militar 471
III.II.II. Logística Genética 485
III.II.III. Logística de Sostenimiento 508
III.II.III.I. Abastecimiento 509
III.II.III.II. Otras funciones 522

III.III. GRÁFICOS 525

III.III.I. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar 525
III.III.II. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar y de la Logística Genética 525
III.III.III. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar y de las Logísticas Genética y de Sostenimiento 526

CAPÍTULO IV: 527
"Programa de Implementación del Plan de Acción"

IV.I. INTRODUCCIÓN 529

IV.II. PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN 531
IV.II.I. Planeamiento Estratégico Militar 531
IV.II.II. Logística Genética 538
IV.II.III. Logística de Sostenimiento 545
IV.II.III.I. Abastecimiento 545
IV.II.III.II. Otras funciones 554

IV.III. Información Complementaria 559
IV.III.I. Estructura Orgánica del Organismo Logístico 559
IV.III.II. Funciones del Organismo Logístico 560

V. Anexos 575

V.I. Anexo I 577
Resolución Ministerial MD Nº 299/08

V.II. Anexo II 585
Listado de Integrantes de la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa

V.III. Anexo III 587
Acta de Aprobación Final del Informe para la Modernización del Sistema Logístico para la Defensa



PRÓLOGO

La Defensa Nacional, como política de Estado, requiere la elaboración de planes estratégicos que deben sustentarse en diagnósticos cabales de la problemática integral que afronta el sector.

Partiendo de tal convicción, el Ministerio de Defensa ha impulsado una profunda reforma del sistema de defensa en su conjunto, siendo la logística y la administración de recursos, ejes clave del proceso.

En este sentido, el heredado cuadro de descentralización desarticulada del planeamiento y ejecución de las funciones logísticas en las Fuerzas Armadas, sin intervención sustancial e institucionalizada del Estado Mayor Conjunto y hasta del propio Ministerio de Defensa, comenzó a ser revertido paulatinamente en 2005 mediante iniciativas de alcance parcial para cada función logística.

El presente documento, encargado especialmente en su confección a una Comisión de Asesoramiento Técnico, tiene por objeto orientar el diseño e implementación de un proceso integral de reforma de la logística de defensa, consolidando las iniciativas vigentes y sentando las bases para la constitución y efectivo funcionamiento de un sistema logístico verdaderamente integrado, eficaz eficiente y transparente.

La composición mixta civil y militar de la Comisión, integrada por especialistas del Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas, realza el valor del consenso alcanzado en torno a los contenidos y prescripciones del informe, así como también refleja un compromiso mancomunado para alcanzar mejores estándares que permitan al Instrumento Militar cumplir con sus responsabilidades asignadas.

Dra. Nilda Garré
MINISTRA DE DEFENSA



Introducción General

El presente documento representa el producto final del trabajo realizado por la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa, creada por la Ministra de Defensa mediante Resolución MD Nº 299 del 25 de marzo de 2008.

El Informe Final consta de cuatro capítulos y su contenido refleja los consensos generales alcanzados en el seno de la Comisión, conformada por especialistas del Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto y equipos técnicos de las Fuerzas Armadas convocados a tal efecto.

En consecuencia, el Informe Final consta de: (a) un capítulo de diagnóstico sobre la organización y funcionamiento actual del sistema logístico de la Defensa; (b) un capítulo de relevamiento de experiencias internacionales de modernización reciente en la materia; (c) un capítulo de recomendaciones que prescriben un plan de acción para optimizar el sistema, superando las disfuncionalidades detectadas en el diagnóstico; y (d) de un capítulo que detalla el programa de implementación del plan de acción recomendado.

En todos los capítulos, la lógica de presentación del análisis, así como también de las recomendaciones de acción, gira en torno a tres variables principales: (I) Planeamiento Estratégico Militar, (II) Logística Genética (adquisiciones, producción industrial e investigación y desarrollo) y (III) Logística de Sostenimiento (abastecimiento, mantenimiento, transporte, almacenamiento y disposición final, entre otras).

En lo relativo a la metodología de trabajo empleada por la Comisión, es menester remarcar que todos los capítulos fueron elaborados, en primer lugar, de forma conjunta por los especialistas del Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto, para luego ser remitidos a los equipos técnicos de las Fuerzas Armadas, los cuales debieron en cada caso enviar por escrito y luego exponer y debatir sus comentarios ante el resto de la Comisión.

Específicamente para el Capítulo 1º, relativo al análisis de experiencias internacionales recientes de reforma del sector, se convocó formalmente a los Agregados Militares de los países seleccionados (España, Estados Unidos, Canadá, Colombia, Australia, Gran Bretaña, Francia e Italia) para que ilustren a la Comisión en relación a los fundamentos, caracteres y lecciones aprendidas de sus casos particulares. Adicionalmente, se requirió informes sobre la temática a los Agregados Militares argentinos en aquellos países.

Vale destacar también que se requirieron consideraciones, al igual que copias de los trabajos académicos elaborados en los últimos años en la materia, tanto a los Centros de Estudios Estratégicos de las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto, como a la Escuela de Defensa Nacional.

Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

Capítulo I

"Estudio sobre Experiencias Internacionales de Modernización Reciente en Materia de Logística de la Defensa"



I.I. Introducción

El presente estudio constituye el primer capítulo del informe elaborado por la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa, según lo estipulado en el Anexo I de la Resolución Ministerial Nº 299 del 25 de marzo de 2008. A tal fin, se ha procedido al examen de experiencias internacionales recientes, en búsqueda de las mejores prácticas y lecciones aprendidas en el proceso de racionalización del sistema de apoyo logístico para las Fuerzas Armadas.

En vistas de ello, se ha procedido al relevamiento y análisis conceptual de la organización y funcionamiento de los sistemas logísticos de la Defensa en: el Reino de España, los Estados Unidos de América, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, la República de Francia, Canadá y la República de Colombia. Sobre la base de un estudio exploratorio preliminar se determinó focalizar en los mencionados países, los cuales han atravesado sustanciales procesos de reforma en materia de logística de Defensa.

En todos los casos, se ha hecho hincapié en el análisis del grado de centralización del planeamiento y ejecución de las funciones logísticas de la Defensa, procurándose identificar tendencias generales sobre las responsabilidades que los Ministerios de Defensa y Estados Mayores Conjuntos asumen en la materia. La variable de estudio es la centralización/descentralización del sistema logístico de la defensa en los distintos casos, cuyos indicadores son los niveles de centralización de las distintas funciones logísticas: adquisición, producción industrial, investigación y desarrollo, abastecimiento y mantenimiento de los medios materiales.

La estructura analítica empleada para estudiar el sistema logístico de cada país es análoga a la aplicada para la elaboración del diagnóstico del caso nacional:

- Planeamiento Estratégico Militar
- Logística Genética (adquisiciones, producción industrial e investigación y desarrollo)
- Logística de Sostenimiento (abastecimiento y mantenimiento)

En relación a la metodología de trabajo, el informe se elaboró sobre la base de diversas fuentes de información. En primer lugar, se procedió a consultar a los representantes diplomáticos de los países mencionados, en particular a los Agregados Militares. Se han obtenido datos e información de los casos estudiados de primera fuente, ya sea por medio de presentaciones que estos realizaron a la Comisión de Asesoramiento Técnico en el Ministerio de Defensa argentino, o bien, en sesiones de consulta técnica celebradas en sus respectivas Agregadurías.

En segundo lugar, se relevó información relacionada con el actual funcionamiento de los respectivos sistemas logísticos, como así también con la forma en que los mismos operaban en el pasado inmediato, por medio de las Agregadurías Militares de la República Argentina en los países bajo estudio, a través del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Asimismo, se solicitó formalmente a los Centros de Estudios Estratégicos del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas y a la Escuela de Defensa Nacional que remitieran todos los trabajos, elaborados bajo su órbita, que se vincularan a la temática de estudio.

También se recurrió a la información pública disponible, tanto en material bibliográfico como en los sitios oficiales de los organismos del sector defensa de los países analizados.

I.II. Estudio de Casos

I.II.I. REINO DE ESPAÑA

1. Planeamiento Estratégico Militar [1]

La Directiva de Defensa Nacional, promulgada por el Presidente del Gobierno, da inicio al ciclo de planeamiento y constituye el marco general de la Política de Defensa de España. El Ministro de Defensa, por su parte, es el responsable de conducir el proceso de planeamiento, a fin de obtener las capacidades militares necesarias para responder a los objetivos establecidos en la Política de Defensa.

Las capacidades militares se generan mediante la disposición de un conjunto de factores (material, infraestructura, recursos humanos, adiestramiento, doctrina y organización), empleados en base a principios y procedimientos doctrinales, para conseguir un efecto militar determinado en el ámbito estratégico, operacional y táctico. [2]

El planeamiento es un proceso de cuatro años, siendo los dos primeros de ejecución y los dos últimos de revisión. El mismo se proyecta con horizontes temporales a largo plazo (15-20 años), para la preparación de las Fuerzas Armadas a futuro; a mediano plazo (6 años), para programar el empleo de los recursos; y a corto plazo (3 años), para determinar las necesidades presupuestarias.

Dicho proceso está compuesto por el Planeamiento Militar y el Planeamiento de Recursos. El primero, a cargo del Jefe de Estado Mayor de la Defensa (JEMAD), se subdivide en Planeamiento de Fuerzas y Planeamiento Operativo. Por su parte, el segundo se divide en Planeamiento de Recursos Financieros/Materiales y Planeamiento de Recursos Humanos, a cargo de la Secretaría de Estado de la Defensa (SEDEF) y la Subsecretaría de Estado de la Defensa (SUBSEDEF), respectivamente.

El JEMAD determina las capacidades militares, les asigna prioridad y establece las necesidades de las Fuerzas Armadas a largo, mediano y corto plazo. Por otro

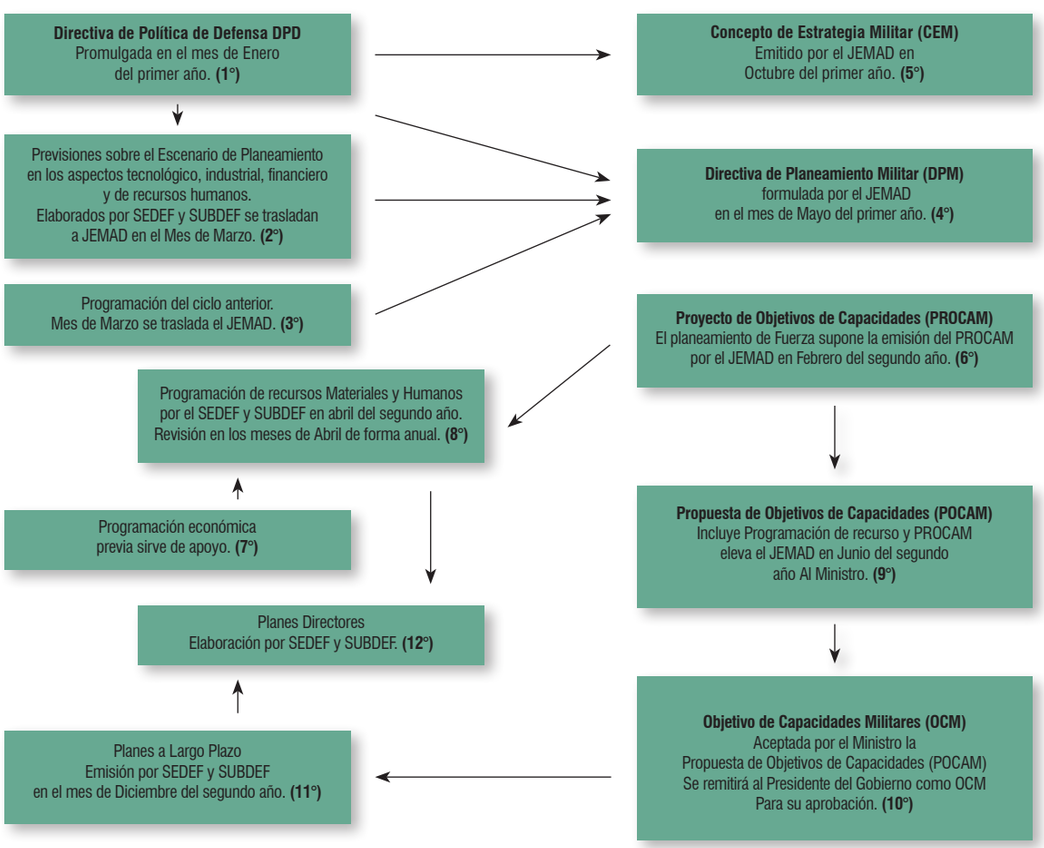
[1] El proceso de planeamiento se encuentra regulado por la Orden Ministerial Nº 37/2005.
[2] Sobre la base de información suministrada por el Equipo Técnico comisionado a España por la Ministra de Defensa, en febrero de 2008.

lado, el SEDEF fija los marcos financiero, tecnológico e industrial para conseguir las capacidades militares y dirige la obtención y el sostenimiento del armamento, material e infraestructura. La SUBSEDEF determina el marco cualitativo y cuantitativo del recurso de personal y dirige su obtención, formación y calidad.

En breve, el JEMAD determina las necesidades de la defensa y establece prioridades, las cuales deben compatibilizarse con la posibilidad de recursos señalada por la SEDEF y la SUBSEDEF. [3]

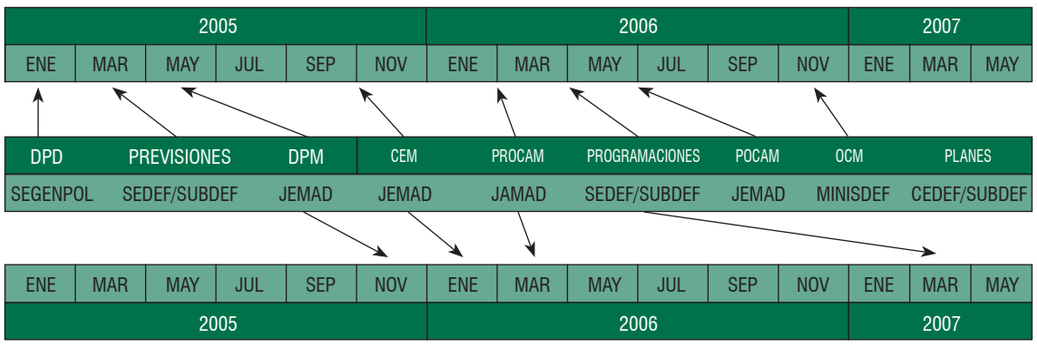
La armonización del proceso de planeamiento, con sus dos componentes de Planeamiento Militar y de Recursos, se lleva a cabo mediante la coordinación de las autoridades de planeamiento (JEMAD, SEDEF, SUBSEDEF). Para asistir en esa tarea, se constituye un Comité de Seguimiento del Planeamiento de la Defensa, encargado de verificar el desarrollo del Planeamiento Militar y de Recursos durante todo el ciclo. El Comité está compuesto por el Director General de Armamentos y Material, el Director General de Asuntos Económicos, el Director General de Personal y el Jefe del Estado Mayor Conjunto.

A continuación se presenta un esquema que sintetiza el proceso de planeamiento español. [4]



[3] Ídem nota 2.
[4] Ministerio de Defensa de España - DGAM "La Política de Armamento y Material". Documento presentado en el marco de la reunión España - Argentina, 28 de noviembre de 2007.

En la siguiente figura se grafica el cronograma mensual de la primera etapa (ejecución) del ciclo de planeamiento, correspondiente al período 2005-2007. [5]



2. Logística Genética

El planeamiento y la ejecución de las adquisiciones, producción industrial e investigación y desarrollo se realiza en España sobre la base de los siguientes criterios: [6]

- La Planificación se establece de acuerdo con la Política de Armamento y Material, la Directiva de Política de Defensa, el Objetivo de Capacidades Militares (OCM), las previsiones financieras, las posibilidades realistas de obtención basadas en el estado de la tecnología, las capacidades tecnológicas e industriales de las empresas nacionales, y considerando el cumplimiento de los plazos de ejecución y entrega.

- La *Programación de Armamento y Material* del Plan Director se realiza en concordancia con lo dispuesto en el OCM, las prioridades operativas fijadas por el JEMAD, los recursos económicos asignados para esta finalidad en los Presupuestos del Ministerio de Defensa y otras fuentes de financiación.
- En la *elaboración del Programa Anual de Armamento y Material* se tiene en cuenta también lo previsto en los planes de Investigación y Desarrollo (I+D), el análisis de la base industrial nacional, la previsible evolución de la capacidad tecnológica de las empresas españolas y las posibilidades de cooperación internacional.
- La *concepción general del proceso* tiende a que el marco de los Programas de Obtención abarque todos los aspectos que sea necesario considerar (operativos, industriales, tecnológicos, presupuestarios y contractuales).

De acuerdo con la doctrina vigente en las Fuerzas Armadas españolas, la **adquisición** es una función logística superior destinada a la obtención de los medios materiales bélicos (básicamente armamento y equipamiento mayor de la Defensa).

[5] Sobre la base de información suministrada por el Equipo Técnico comisionado a España por la Ministra de Defensa, en febrero de 2008.
[6] Sitio oficial de la Dirección General de Armamento y Material http://www.mde.es/dgam/politicaaym.htm

La Secretaría de Estado de Defensa es el órgano superior del Ministerio al que corresponde la dirección, impulso y gestión de la política de armamento y material en el ámbito de la Defensa. Entre sus funciones, le corresponde dirigir la política de armamento y material en relación con organismos internacionales y extranjeros, y establecer la previsión de las disponibilidades económicas para la formulación de los programas a largo, mediano y corto plazo del Plan Estratégico. [7]

De la Secretaría de Estado de Defensa depende la Dirección General de Armamento y Material (DGAM). La misma constituye el órgano directivo al que corresponde la preparación, planificación y desarrollo de la política de armamento y material del Ministerio, así como la supervisión y dirección de su ejecución. Actualmente, posee 1468 empleados, de los cuales 393 son militares y 1075 civiles. [8]

Corresponden a la DGAM las siguientes funciones específicas: [9]

- Planificar, programar y dirigir el desarrollo de la política de armamento y material, gestionando y tramitando, en su caso, los expedientes de adquisición de los sistemas y equipos necesarios para las Fuerzas Armadas.
- Proponer los programas de obtención y modernización del armamento y material, así como los de mantenimiento y apoyo logístico. Dirigir, coordinar y efectuar el seguimiento de los programas en realización. Desarrollar y, en su caso, gestionar los programas específicos que el Secretario de Estado de Defensa le asigne.
- Negociar y gestionar la cooperación industrial y las compensaciones derivadas de las adquisiciones en el exterior y controlar la transferencia de tecnología nacional a terceros países, así como evaluar, controlar y coordinar la obtenida como consecuencia de programas, acuerdos o convenios internacionales.
- Colaborar en la formulación y ejecución de la política industrial de la defensa, coordinando su actuación con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y otros organismos pertinentes.
- Mantener un conocimiento actualizado de las capacidades que ofrece la industria nacional en relación con la defensa, clasificando las empresas suministradoras por sectores tecnológicos e industriales.
- Dirigir y, en su caso, ejecutar la inspección técnica y económica de la actividad industrial relacionada con los bienes y servicios para la defensa, e intervenir como órgano técnico en el aseguramiento de la calidad del armamento y material de defensa.
- Colaborar con la Dirección General de Política de Defensa en la planificación civil de emergencia, y coordinar, en su caso, la ejecución de los planes relativos a las industrias relacionadas con el sector.
- Normalizar, catalogar y homologar los sistemas de armas, equipos y productos de interés para las Fuerzas Armadas, así como la sistemática de gestión de material y repuestos, promoviendo su unificación e interoperabilidad.

[7] Conforme a lo establecido en el Real Decreto Nº 1551/2004, artículo 3.
[8] Sobre la base de información suministrada por el Equipo Técnico comisionado a España por la Ministra de Defensa, en febrero de 2008.
[9] Según Real Decreto Nº 1551/2004.

- Velar por el cumplimiento de la normativa sobre seguridad industrial en el ámbito de su competencia.
- Ejercer las atribuciones que sobre fabricación, comercialización y transporte de armas y explosivos encomiendan al Ministerio de Defensa los reglamentos respectivos.
- Relacionarse, en coordinación con la Dirección General de Política de Defensa, con organismos internacionales y extranjeros en cuestiones de armamento y material. Negociar, gestionar y promover, en la parte que corresponda a la política de armamento, los programas de cooperación con otros países.
- Participar en el control del comercio exterior de material y tecnologías de defensa y de doble uso, tanto en la importación como en la exportación y tránsito, de acuerdo con la legislación vigente.
- Proponer, promover y gestionar los planes y programas de investigación y desarrollo de sistemas de armas y equipos de interés para la defensa nacional.

De la DGAM dependen cuatro Subdirecciones Generales: Planificación y Programas, Inspección y Servicios Técnicos, Relaciones Internacionales, y Tecnología y Centros.

En relación a la temática de las **adquisiciones**, incumben a la Subdirección de Planificación y Programas las siguientes funciones: [10]

- Planificar, programar y dirigir el desarrollo de la política de armamento y material, gestionando y tramitando, en su caso, los expedientes de adquisición de los sistemas y equipos necesarios para las Fuerzas Armadas.
- Proponer los programas de obtención y modernización del armamento y material, así como los de mantenimiento y apoyo logístico.
- Dirigir, coordinar y efectuar el seguimiento de los programas en realización.
- Desarrollar y, en su caso, gestionar los programas específicos que el Secretario de Estado le asigne.
- Negociar y gestionar la cooperación industrial y las compensaciones derivadas de las adquisiciones en el exterior y controlar la transferencia de tecnología nacional a terceros países, así como evaluar, controlar y coordinar la obtenida como consecuencia de programas, acuerdos o convenios internacionales.

La Revisión Estratégica de la Defensa (RED), documento de carácter prospectivo publicado en 2003 y resultante de un proyecto dirigido por la Secretaría General de Política de Defensa, otorga un rol fundamental a la DGAM. Asimismo, establece que la misión de la DGAM debería ser la de gestionar autónomamente las adquisiciones y el sostenimiento de la defensa, centralizando todas las compras, y asumiendo directamente la logística no operativa[11], independientemente de que la específica se canalice a través de redes individuales de cada Ejército. [12]

[10] Según Real Decreto Nº 1551/2004.
[11] Se entiende que logística operativa abarca las tareas de mantenimiento y abastecimiento del material que ha entrado en servicio para intervenir en las operaciones de las fuerzas destacadas o próximas a destacar, mientras que la logística no operativa abarca similares funciones pero con el objetivo de alistar, mantener e instruir las fuerzas en el país.
[12] Revisión Estratégica de la Defensa (RED), 2003. Capítulo 5 "Pautas para la Revisión", Apartado 4 "Racionalización de Estructuras".

La misión de la DGAM establecida en la RED, constituye una meta a lograr, en el marco de un proceso más amplio tendiente a la centralización de la toma de decisiones logísticas en el Ministerio de Defensa, tanto en materia de planificación como de gestión operativa de las compras, que no obstante respeta la especificidad de cada Fuerza. Hasta la actualidad, dicho objetivo no ha sido alcanzado en forma plena, principalmente en lo relativo a la centralización de la gestión operativa de las contrataciones.

Adicionalmente, el documento mencionado, en su Criterio Básico 10 establece que, para racionalizar el proceso logístico, se aplicarán los siguientes principios generales:

- Abordar el proceso logístico en cuatro fases: planeamiento, programación, presupuestación y ejecución (ésta incluye obtención, apoyo y baja en servicio).
- Ampliar el horizonte temporal del planeamiento para estudiar las necesidades de las Fuerzas Armadas a largo plazo.
- Aplicar en la organización, proceso y procedimientos logísticos el principio de acción conjunta.
- Organizar la actividad logística de las Fuerzas Armadas de forma tal que el Ministerio de Defensa sea identificado como un "cliente único" para aprovechar así su potencial de cliente preferencial y obtener economías de escala.
- Abordar de forma global los programas de armamento y material, estudiando sus aspectos operativos, tecnológicos e industriales con equipos multidisciplinarios.
- Llevar a cabo el mantenimiento de los sistemas de armas por familias de sistemas y no por ejércitos.

En la práctica, el proceso de programación se da por medio de la selección de los programas concretos de adquisición (y su mantenimiento) a desarrollar en el mediano plazo y los recursos con los que contará cada uno de ellos. La programación efectuada se concreta en un documento denominado Programa a Medio Plazo de Armamento y Material (PRAM), que tendrá una vigencia de seis años y se revisará, al menos, cada año.

La obtención de los medios se inicia con la contratación de los Programas de Armamento y Material que cuentan con asignación presupuestaria, siendo el proceso de control centralizado y ejecución descentralizada, en la actualidad. Es decir, que la obtención de cada Programa de armamento o material, está a cargo de una "Oficina de Programa" dependiente, generalmente, de un Mando o Jefatura de Apoyo Logístico de las Fuerzas Armadas, dirigida por un Jefe de Programa nombrado al efecto. La SEDEF controla los programas relevantes por medio de una Comisión de Seguimiento presidida por el Director General de Armamento y Material (DGAM) y una "Oficina de Programas Principales", como apoyo. No obstante, en algunos casos, cuando el Ministerio de Defensa lo considera oportuno, la adquisición de los sistemas de armas, incluso su gestión operativa, se realiza de forma centralizada desde dicho organismo.

En relación con la **producción industrial**, el Ministerio de Defensa de España contribuye a impulsar su desarrollo por medio de diversas vías. Con ello se persiguen tres objetivos básicos: 1) la consolidación de sectores industriales estratégicos; 2) la obtención de la autosuficiencia para apoyar los sistemas adquiridos durante su ciclo de vida, tanto en las Fuerzas Armadas como en la Industria y 3) el desarrollo de una base industrial que esté en condiciones de participar en los programas internacionales en los que España decide tomar parte. [13]

En términos generales, puede decirse que en la actualidad existe, en mayor o menor medida, participación industrial nacional en producción para la defensa de casi todos los proyectos de equipamiento y mantenimiento bélico para las Fuerzas de España.

En el caso en que se considere necesario adquirir la totalidad de un sistema de armas o parte de sus componentes en el extranjero, el Ministerio de Defensa aplica, desde 1983, una política de compensaciones (offset). Esta implica que las empresas suministradoras extranjeras se comprometen a generar en España retornos iguales o aproximados al máximo al valor de la compra realizada, a través de Acuerdos de Cooperación Industrial, donde se plasman los resultados de las negociaciones con las compañías suministradoras, tendientes a obtener transferencia de tecnología hacia la industria española, normalmente vinculadas al sistema que se ha comprado, y a generar exportaciones de ésta hacia su país o hacia otros Estados.

En relación con ello, dentro de la DGAM, corresponden a la Subdirección General de Inspección y Servicios Técnicos, las siguientes funciones: [14]

- Colaborar en la formulación y ejecución de la política industrial de la defensa, coordinando su actuación con el Ministerio de Ciencia y Tecnología y otros organismos pertinentes.
- Mantener un conocimiento actualizado de las capacidades que ofrece la industria nacional en relación con la defensa, clasificando las empresas suministradoras por sectores tecnológicos e industriales.
- Dirigir y, en su caso, ejecutar la inspección técnica y económica de la actividad industrial relacionada con los bienes y servicios para la defensa, e intervenir como órgano técnico en el aseguramiento de la calidad del armamento y material de defensa.
- Colaborar con la Dirección General de Política de Defensa en la planificación civil de emergencia, y coordinar, en su caso, la ejecución de los planes relativos a las industrias relacionadas con el sector.
- Normalizar, catalogar y homologar los sistemas de armas, equipos y productos de interés para las Fuerzas Armadas, así como la sistemática de gestión de material y repuestos, promoviendo su unificación e interoperabilidad.
- Velar por el cumplimiento de la normativa sobre seguridad industrial en el ámbito de su competencia.

[13] Información disponible en el sitio oficial del Ministerio de Defensa de España.
[14] Según Real Decreto Nº 1551/2004.

- Ejercer las atribuciones que sobre fabricación, comercialización y transporte de armas y explosivos encomiendan al Ministerio de Defensa los reglamentos respectivos.

Por su parte, las actividades de **I+D** [15] de Defensa tienen por finalidad dotar a las Fuerzas Armadas españolas de sistemas de armas y equipos con nivel tecnológico requerido y contribuir a preservar y fomentar la base tecnológica e industrial de la defensa.[16]

El Programa Nacional de I+D de Defensa está encuadrado dentro del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i), instrumento en el cual se establecen los objetivos y prioridades de la política de investigación e innovación a medio plazo, a nivel nacional.

La dirección de las actividades de I+D que el Ministerio de Defensa financie total o parcialmente, corresponde a la Dirección General de Armamento y Material, a través de la Subdirección General de Tecnología y Centros. Ésta debe "proponer, promover y gestionar los planes y programas de investigación y desarrollo de sistemas de armas y equipos de interés para la defensa nacional". [17]

De la Subdirección General de Tecnología y Centros dependen seis centros tecnológicos, que cuentan conjuntamente con más de 1.200 personas entre militares y civiles. [18]

Además, el Ministerio dispone de dos organismos autónomos relacionados con la investigación y el desarrollo:

- El Instituto Nacional de Técnica Aerospacial (INTA), dependiente de la Secretaría de Estado de Defensa.
- El Canal de Experiencias Hidrodinámicas de El Pardo, dependiente de la Dirección General de Armamento y Material.

Se ha previsto concentrar los medios humanos y materiales de los centros anteriormente mencionados, centralizando las funciones de I+D en un gran centro único denominado Instituto Tecnológico la Marañosa (ITM), en vistas de lo establecido en el Plan de Racionalización de Centros de I+D de la Defensa. En consecuencia, la Directiva Nº 0168/2001, del 30 de julio, sobre "Racionalización de los Centros Tecnológicos pertenecientes a la Dirección General de Armamento y Material", define las misiones del nuevo centro, su organización inicial y otras directrices. Actualmente, se mantiene vigente y en aplicación un Plan de Transición de los actuales centros al ITM. [19]

El Instituto Tecnológico la Marañosa posee las siguientes misiones: asesorar técnicamente al Ministerio de Defensa en temas de armamento, material

[15] Reguladas por la Orden Ministerial Nº 3537/2006.
[16] Sitio oficial del Ministerio de Defensa de España http://www.mde.es/dgam/i+d.htm.
[17] Ídem nota 15.
[18] Estos son: el Centro de Investigación y Desarrollo de la Armada, la Fábrica Nacional de la Marañosa, el Laboratorio Químico Central de Armamento, el Polígono de Experiencias de Carabanchel, el Centro de Ensayos Torregorda y el Taller de Precisión y Centro Electrotécnico de Artillería.
[19] Ídem nota 15

y equipo, con arreglo a sus capacidades; realizar evaluaciones, ensayos y pruebas del armamento, material y equipo de las Fuerzas Armadas; participar en el sistema de observación tecnológica del Ministerio de Defensa; dirigir técnicamente los proyectos de investigación y desarrollo que se le asignen, y asumir la ejecución, total o parcial, de los que expresamente se le encomienden; realizar las actividades de metrología y calibración que le correspondan; y apoyar técnicamente, cuando se le ordene y en las condiciones que se establezcan, a los restantes Ministerios y a otras organizaciones publica y privadas (en particular, a las empresas españolas de defensa). [20]

A diferencia de los actuales Centros, el ITM no llevará a cabo tareas de fabricación ni de mantenimiento de medios materiales. [21]

3. Logística de Sostenimiento

Cada uno de los tres ejércitos posee actualmente su propia organización de sostenimiento, que al haber evolucionado de forma independiente ha derivado, en algunos casos, en redundancia de funciones, fraccionamiento en la contratación y multiplicidad de procedimientos. En los últimos tiempos, se está produciendo una pérdida de la capacidad productiva de los Centros Logísticos, Parques, Arsenales o Maestranzas originada, entre otras causas, por la dificultad de reposición de bajas en sus registros y por la inadecuada especialización en los nuevos sistemas cada vez más complejos tecnológicamente. [22]

Por ello, muy recientemente se ha proyectado un nuevo modelo, por medio de la Instrucción Nº 5/2008 de la Secretaría de Estado de Defensa, del 15 de enero de 2008.

En los considerandos de dicha instrucción se sostiene que la Directiva de Defensa Nacional 1/2004 pone de manifiesto la importancia de mantener el equilibrio entre la adquisición de medios nuevos y el sostenimiento de la fuerza operativa actual, y la necesidad de intensificar la acción conjunta como principio básico de actuación de las Fuerzas Armadas integrando las capacidades específicas de los Ejércitos.

La instructiva prosigue aseverando que las limitaciones de la legislación contractual en vigor y el fraccionamiento de la contratación dificultan la obtención de sinergias y economías de escala. La existencia de tres estructuras de sostenimiento compartimentadas y con diversidad de procedimientos plantea un potencial de mejora en especial en el caso de sistemas o equipos comunes a varios ejércitos.

En virtud de ello, la instructiva dispone la aplicación de diversos criterios básicos, entre los que se destacan:

[20] Ídem nota 15
[21] Ídem nota 15
[22] De acuerdo a la Instrucción Nº 5/2008.

- *Suministro y gestión de repuestos y materiales para el mantenimiento*: Los elevados costos y plazos de adquisición de los repuestos y materiales, la carga de trabajo que supone su gestión así como los procesos de obsolescencia a que se ven sometidos, inciden negativamente en el sostenimiento, encarecen los costos y disminuyen la disponibilidad operativa de los sistemas de armas. Por ello, sostiene, es necesaria la racionalización de su suministro y gestión. La racionalización para el mantenimiento se basará en la armonización de criterios para la determinación de necesidades y la gestión de inventarios, en la coordinación entre los sistemas logísticos de los ejércitos, en el establecimiento de políticas de adquisición centralizada y almacenamiento conjunto para elementos comunes y en la implantación de fórmulas para la creación de inventarios complementarios con la industria.
- *Centros Logísticos de los ejércitos*: los Centros Logísticos, Parques, Arsenales o Maestranzas de los ejércitos disponen de una capacidad considerable tanto en instalaciones como en equipamiento que no siempre pueden ser utilizadas de forma eficiente debido, entre otras causas, a la reducción constante de plantillas, a las limitaciones a la contratación de personal y a la complejidad inherente a su adaptación a los nuevos Sistemas de Armas. Por ello, deberán buscarse fórmulas innovadoras que permitan obtener un mejor aprovechamiento de las capacidades de instalación y equipamiento, evitando su infrautilización y depreciación.
- *Contratación de servicios de sostenimiento*: se unificarán los criterios y actuaciones relativas a la contratación, adoptando fórmulas contractuales que permitan transferir a la industria mayor nivel de responsabilidad en el sostenimiento y obtener una respuesta global por parte de la misma.
- *Sostenimiento por familias*: la estructura actual de sostenimiento por ejércitos deberá evolucionar hacia una estructura de sostenimiento por familias de forma que se proporcione una solución global al sostenimiento de la misma durante su ciclo de vida, se aprovechen sinergias, se optimicen recursos y se generen economías de escala.
- *Dirección centralizada y ejecución descentralizada*: se centralizará progresivamente el establecimiento de directrices y la capacidad de control, descentralizando la ejecución de las actividades para trasladarlas al nivel con mejor información y criterio para su ejecución.
- *Presentación como cliente único ante la industria*: el elevado volumen de inversión del Ministerio de Defensa debe permitir la obtención de beneficios de escala y presentarse como un cliente único ante la industria; por lo cual, se evitará la dispersión de la contratación entre diferentes organismos. Cuando sea necesaria la contratación a la industria de bienes o servicios relativos a una familia de Sistemas de Armas o a equipos o suministradores comunes en los ejércitos, esta se realizará de manera conjunta, siempre que los condicionantes operativos así lo permitan.

La instructiva, por último, dispone que la instrumentación técnica del sostenimiento logístico esté a cargo de la Subdirección General de Planificación y Programas de la DGAM y tendrá las siguientes funciones:

a. Desarrollar las funciones asignadas a la DGAM en el ámbito del sostenimiento.
b. Proponer el desarrollo de la normativa necesaria.
c. Adaptar y aplicar la normativa a los diferentes equipos, sistemas y/o familias de sistemas.
d. Centralizar todas las iniciativas y actuaciones de la DGAM en este campo.
e. Asesorar al Comité Director en las propuestas que surjan en el mismo o que le sean elevadas.

En el Ministerio de Defensa la función logística de **abastecimiento** es concebida como aquella que provee a las Fuerzas Armadas el material de insumos y efectos generales, y los bienes y servicios de uso común, intensivo y permanente para el funcionamiento administrativo en tiempo de paz y operacional en tiempo de guerra.

En España esta función debía cumplirse hasta la promulgación de la mencionada Instructiva en forma descentralizada en cada Ejército. El criterio logístico básico de "máxima integración logística de la Defensa" y su correlato expresado en la misión de la DGAM, "la centralización de todas las compras" no se aplica aún plenamente en el caso del abastecimiento, pero se trata de un proceso en marcha.

Autoridades de dicho Ministerio reflexionan[23] que han dado prioridad al equipamiento mayor de la Defensa por su importancia estratégica y costos presupuestarios, dejando de considerar los abastecimientos generales que unificados también representan grandes erogaciones. No obstante, el Ministerio de Defensa ya cuenta con la existencia de programas para el abastecimiento conjunto de efectos y servicios comunes para las Fuerzas, tales como: combustible, energía eléctrica, mobiliario de oficinas, telecomunicaciones, munición, vehículos de uso general, etc. En estos casos, la gestión operativa (precio unitario, cantidades y monto total) se haya centralizada en la DGAM, dejando bajo responsabilidad de las Fuerzas sólo la determinación de la oportunidad de entrega.

En las Fuerzas Armadas de España, la función logística de **mantenimiento** también se halla en un proceso de modernización funcional y doctrinaria. Actualmente, los tres Ejércitos tienen una organización de mantenimiento independiente y, en general, efectúan las acciones en tres niveles:

- En las Unidades, donde existe un escalón de mantenimiento orgánico, directamente ligado a la estructura de la fuerza.
- En sus instalaciones industriales, Parques, Arsenales o Maestranzas, creadas en su día por razones técnicas, hoy en la mayoría de los casos superadas, para efectuar mantenimientos más tecnificados y complejos.
- En la Industria Privada, a decisión de cada uno de los Ejércitos.

[23] De acuerdo a testimonios recogidos por el Equipo Técnico comisionado a España, por la Ministra de Defensa, en febrero de 2008.

De acuerdo con esto, en las Fuerzas Armadas se detectan tres ámbitos de actuación, uno por cada Ejército, y en cada uno de ellos, de tres escalones distintos: el orgánico de las unidades, el industrial de cada Ejército y el externalizado en la Industria.

Según la RED, la optimización de las actividades logísticas relacionadas con el mantenimiento precisa de la puesta en práctica de importantes reformas que se concretarían progresivamente en las siguientes propuestas:

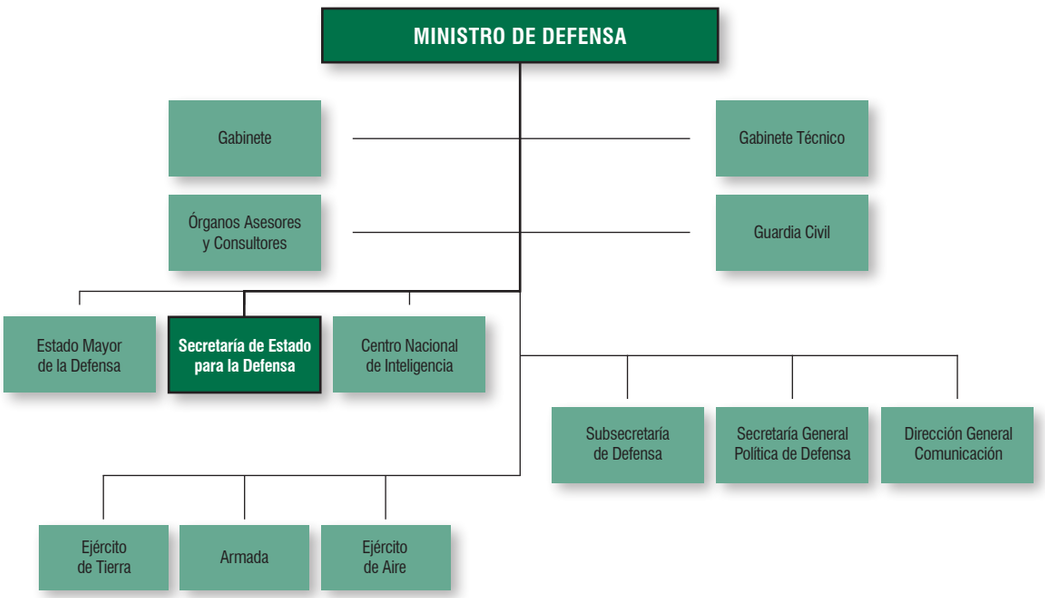
- Respecto a la demanda de mantenimiento, pasar de la estructura actual de mantenimiento por Ejércitos a una estructura de mantenimiento por familias de sistemas de armas. Esta nueva estructura debería producir importantes economías de escala.
- Respecto a la oferta de mantenimiento, unificar los escenarios industriales de los tres Ejércitos y racionalizar el escenario global, incluido el externalizado, generando economías de escala, evitando redundancias y eliminando capacidades excedentes.
- En lo que se refiere al mantenimiento por parte de la industria privada, unificar criterios y actuaciones para la externalización, de modo que las Fuerzas Armadas se presenten como un "cliente único".

Para llevar a cabo las propuestas citadas y racionalizar todo el proceso se estudia la creación de una Gerencia de Mantenimiento, u organismo similar, que responderá a los siguientes criterios: la misma tendría la naturaleza de las Sociedades Estatales o de los Organismos Autónomos; su objetivo sería la coordinación progresiva de todas las actividades de mantenimiento para su racionalización en un proceso continuo, de cada familia de sistemas de armas; su forma de gestión se efectuaría de acuerdo con el principio de "dirección centralizada y ejecución descentralizada" y su dependencia funcional será de la DGAM.

Por su parte, los Cuarteles Generales de los Ejércitos efectuarían las transformaciones orgánicas y funcionales necesarias para que sus organizaciones de mantenimiento dependan funcionalmente de la nueva Gerencia. El personal de ésta procedería de la Secretaría de Estado de Defensa y los Cuarteles Generales, que ajustarían sus efectivos de acuerdo con los nuevos cometidos asignados y suplirían las carencias de personal mediante la contratación de asistencia técnica. La Gerencia de Mantenimiento velará por la racionalización de las capacidades de mantenimiento industrial de las Fuerzas Armadas comparando su eficiencia con la pueda obtenerse en la industria privada y externalizando aquellas actividades que no sean rentables y que no deban ser objeto de protección por razones operativas o estratégicas.

4. Estructura Orgánica [24]

Organigrama del Ministerio de Defensa



Organigrama de la Secretaría de Estado de la Defensa



[24] Información del sitio oficial del Ministerio de Defensa de España.

Organigrama de la Dirección General de Armamentos y Material (DGAM)



5. Conclusiones Particulares

España se ha se embarcado recientemente en la tarea de revisar su cuerpo legal en el campo de la defensa. Es así que en noviembre de 2005 se promulgó la Ley Orgánica 5/2005 de la Defensa Nacional, en la que se establecen los lineamientos generales que guiarán la Política de Defensa en el nuevo contexto internacional.

Un punto importante a destacar de dicho documento es el énfasis hecho en el criterio de accionar conjunto del instrumento militar. A diferencia de la ley anterior, que atribuía misiones específicas a cada fuerza, la presente considera a las Fuerzas Armadas como una entidad única e integradora de las distintas formas de acción de sus componentes, sin que por ello vean mermada su especificidad.

A tales fines, la ley instaura una clara diferenciación entre la estructura orgánica y la estructura operativa de las fuerzas. Establece que la primera, bajo responsabilidad de los Jefes de Estado Mayor de los Ejércitos, es la encargada de la preparación de la Fuerza; mientras que la segunda, bajo el mando del Jefe de Estado Mayor de la Defensa, es la responsable de su empleo tanto conjunto como combinado. Asimismo, el documento agrega: "Para alcanzar el funcionamiento de ambas estructuras con criterios de eficacia y economía de medios, se unificarán los servicios cuyos cometidos no deban ser exclusivos de un Ejército y se organizarán de manera centralizada la logística común y la adquisición de recursos." [25]

Una fuente esencial del mencionado proceso de revisión de la normativa y funcionamiento del sistema de defensa lo constituye la Revisión Estratégica de Defensa (RED). El Criterio Básico 10 del mencionado documento, que versa

[25] Ley Orgánica 5/2005 de la Defensa Nacional.

sobre Integración Logística, es el más relevante a los fines del presente informe. El mismo expresa que "Se potenciará la máxima integración logística de la Defensa." En ese entendimiento, proyecta la misión de la DGAM a gestionar autónomamente las adquisiciones y el sostenimiento de la defensa, centralizando todas las compras.

En la actualidad, la dirección, impulso y gestión de la política de armamento y material se encuentra centralizada en el Ministerio de Defensa, a través de la Secretaría de Estado de Defensa, pero el proceso de adquisición de los medios materiales continúa siendo de control centralizado y ejecución descentralizada. Los programas de armamento están a cargo de una "Oficina de Programa" ubicada, generalmente, en un Mando o Jefatura de Apoyo Logístico, siendo aquellos más importantes controlados por la Secretaría de Estado de Defensa por medio de una Comisión de Seguimiento.

El sostenimiento del armamento y material ha sido regulado muy recientemente por medio de la Instrucción 5/2008 de la Secretaría de Estado de Defensa, la cual dispone que estará a cargo de la Subdirección General de Planificación y Programas de la DGAM.

La función logística de abastecimiento se cumple parcialmente, hasta el momento, en forma descentralizada en cada Ejército. No obstante, se ha iniciado la consideración de esta carencia y ya se da cuenta en el Ministerio de Defensa de la existencia de proyectos para el abastecimiento conjunto de efectos y servicios comunes para las Fuerzas (combustibles, energía eléctrica, munición, mobiliario de oficina, etc.).

Por su parte, la función logística de mantenimiento se encuentra en un proceso de modernización funcional y doctrinaria que persigue la misma finalidad enunciada de optimización mediante integración conjunta.

España ha sentado las bases jurídicas, normativas y organizacionales del proceso de centralización de las funciones del sistema logístico de material. Todas las acciones emprendidas han sido encauzadas hacia la búsqueda de una mayor eficiencia en la adquisición de los medios materiales para la defensa, sustentada principalmente en una mayor economía de escala.

I.II.II. ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

1. Planeamiento Estratégico Militar

En los Estados Unidos, el ciclo de planeamiento estratégico se articula por medio de tres etapas: en primer lugar, la Estrategia de Seguridad Nacional, bajo responsabilidad del Consejo de Seguridad Nacional; en segundo lugar, la Estrategia de Defensa Nacional, a cargo de la Secretaría de Defensa; y por último, la Estrategia Militar Nacional, bajo la órbita del Estado Mayor Conjunto.

En cuanto a la Estrategia de Defensa Nacional, en febrero de 2006, el Departamento de Defensa emitió un documento denominado Revisión Cuadrienal de la Defensa (Quadrennial Defense Review – QDR) [26] en el cual se estipulan los objetivos y funciones de dicho departamento, a fin de adecuar la Estrategia de Defensa a los objetivos fijados en la Estrategia de Seguridad Nacional.

En dicho documento se establecen los parámetros de cambio en la organización, procedimientos y cultura del Departamento de Defensa. El objetivo es trascender la integración horizontal para maximizar las sinergias institucionales en apoyo de las acciones militares. Se pretende mejorar la interacción ministerial con el Ejecutivo y con el Legislativo.

En el proceso de planeamiento de las capacidades de la Defensa intervienen diversos actores: el Subsecretario de Defensa para Adquisiciones, Tecnología y Logística (USD AT&L), el Secretario de Defensa Asistente para Comando, Control, Comunicaciones e Inteligencia, el Estado Mayor Conjunto, los Departamentos Militares, las Agencias de Defensa, los Comandos Combatientes y otros componentes del Departamento de Defensa. Los mismos trabajan en forma mancomunada para desarrollar arquitecturas conjuntas integradas por áreas de capacidades. Adicionalmente, el Subsecretario de Defensa de Contralor es responsable del desarrollo de la arquitectura del manejo financiero. [27]

Cada arquitectura integrada debe poseer tres perspectivas: operacional, sistémica y técnica. La primera está a cargo del Estado Mayor Conjunto, en la que se describen las capacidades conjuntas a alcanzar y su modo de empleo; la segunda, bajo responsabilidad del Subsecretario de Defensa (AT&L), debe identificar los sistemas necesarios para alcanzar las capacidades deseadas; y la tercera, competencia de los Departamentos Militares y Agencias de Defensa, establece las cualidades técnicas consistentes con los estándares requeridos. [28]

Sobre la base de las arquitecturas integradas, la Subsecretaría de Defensa (AT&L) elabora un mapa de ruta, que orienta a las actividades del Departamento, relativas a la evaluación de las capacidades, el desarrollo de sistemas y planes de inversión.

---

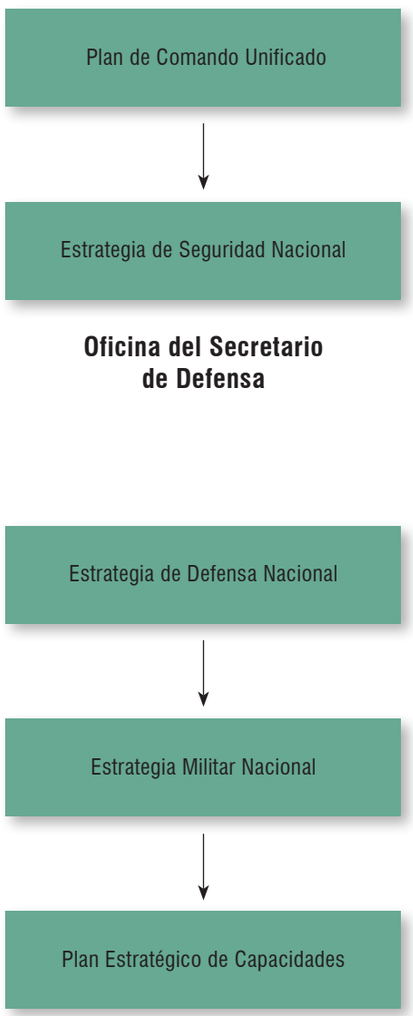
[26] Departamento de Defensa - "Quadrennial Defense Review Report". Febrero de 2006

[27] Departamento de Defensa - Secretaría de Defensa; "Defense Acquisition Transformation. Report to Congress". John Warner National Defense Authorization Act. Fiscal Year 2007. Section 804. Julio de 2007.

[28] Departamento de Defensa - Subsecretaría de Defensa; "Defense Acquisition Performance Assessment". Diciembre de 2005.

Diversos representantes del Departamento de Defensa deben confluir en la formulación del Documento Inicial de Capacidades (ICD, por sus siglas en inglés), donde se describen las metas operacionales del sistema, que servirá de guía para el Sistema de Adquisiciones. El Sistema de Adquisiciones para la Defensa (Defense Acquisition System) es el proceso a través del cual el Departamento de Defensa provee a las Fuerzas Armadas. [29]

El siguiente gráfico sintetiza el proceso de planeamiento de Estados Unidos. [30]



[29] Departamento de Defensa - Instructiva N° 5000.2 "Operation of the Defense Acquisition System". Mayo de 2003.
[30] Sobre la base de información provista por representantes de la DLA durante sus presentaciones técnicas realizadas en el Ministerio de Defensa de la República Argentina el día 13/05/2008.

2. Logística Genética

Bajo la autoridad, dirección y control del Secretario de Defensa, la Subsecretaría de Adquisiciones, Tecnología y Logística de la Defensa es la principal instancia para las cuestiones vinculadas con las adquisiciones de Defensa, investigación y desarrollo y producción industrial. La misma es la unidad ejecutora de adquisiciones para la Defensa. [31]

Para la **adquisición** de nuevos equipos, las Fuerzas Armadas realizan los requerimientos a la Subsecretaría (AT&L), la que, tras evaluarlos, los remite a la Secretaría de Defensa y, posteriormente, esta última lo eleva al Congreso de la Nación, cuando el monto y envergadura de los sistemas lo demandan. Para que el Congreso lo apruebe, debe comprobarse la necesidad y pertinencia del sistema en función de la Seguridad Nacional.

Bajo la órbita de la Subsecretaría (AT&L) se constituye una Comisión ad hoc conformada por miembros del Departamento de Defensa y de la Fuerza (que será la usuaria del sistema de armas a adquirir), la cual interviene desde la aprobación de las características técnicas del sistema hasta la recepción final del mismo.

La Subsecretaría (AT&L) es la encargada de la gestión operativa de las compras, siempre dependiendo de la aprobación de la Secretaría de Estado de la Defensa y, eventualmente, del Congreso Nacional. [32]

3. Logística de Sostenimiento

En el caso Estadounidense, el abastecimiento está mayoritariamente centralizado en la Agencia Logística de la Defensa (Defense Logistics Agency – DLA).

Los orígenes de la DLA datan de la Segunda Guerra Mundial, cuando el importante crecimiento del instrumento militar de los Estado Unidos demandó la obtención rápida de enormes cantidades de munición e insumos. Durante la Guerra, los servicios militares comenzaron a coordinarse más extensivamente en lo relativo a la gestión operativa de las compras, en particular de productos petroleros, insumos médicos, vestimenta y otras mercancías de uso común. [33]

Tras la guerra, fue necesaria una aún mayor coordinación a través de toda la cadena de suministros. En pasajes del Acta de Seguridad Nacional del año 1947 se promovían nuevos esfuerzos para eliminar las duplicaciones y solapamientos entre las Fuerzas Armadas en el área de suministros y sentaron las bases para la eventual creación de una única agencia integrada. Por otra parte, en el año 1949, la Comisión para la Organización de la Rama Ejecutiva del Gobierno (Comisión Hoover) recomendó que el Acta de Seguridad Nacional fuera enmendada a fin de fortalecer la autoridad del Secretario de Defensa para que el mismo pudiera lograr integrar la organización y procedimiento de las varias fases de suministro de las distintas Fuerzas.

---

[31] Sobre la base de la Directiva de Defensa Nº 5134.01

[32] Sobre la base de información provista por el Agregado de Defensa de los Estado Unidos en Argentina y representantes de la DLA durante sus presentaciones técnicas realizadas en el Ministerio de Defensa de la República Argentina los días 25/3/2008 y 13/05/2008, respectivamente.

[33] Página oficial de la Agencia Logística de la Defensa (DLA). http://www.dla.mil/history/history.aspx.

El manejo integrado de los suministros y servicios comenzó en el año 1952 con el establecimiento de un centro de Apoyo Conjunto Ejército-Marina-Fuerza Aérea para controlar la identificación de los ítems suministrados. Por primera vez las tres fuerzas utilizaron una nomenclatura común.

Las presiones para la consolidación continuaron. En julio de 1955, la Segunda Comisión Hoover recomendó centralizar el manejo del soporte logístico común y la introducción de prácticas financieras uniformes. Asimismo, recomendó que una agencia separada y de dirección completamente civil fuera creada para administrar las actividades de suministros y servicios comunes. Las Fuerzas Armadas temieron que dicha agencia fuera menos sensible a los requerimientos militares y pusiera en peligro el éxito de las operaciones. El Congreso, sin embargo, siguió preocupado por el alegato realizado por la Comisión Hoover de ineficiencia y mal uso de recursos por parte de las Fuerzas. La solución propuesta y aprobada por el Departamento de Defensa fue la de nombrar “managers únicos” (single managers) para un grupo específico de insumos y servicios comunes.

Bajo una directiva aprobada por el Secretario Asistente para el Suministro y Logística, el Secretario de Defensa debía nombrar formalmente a uno de los tres secretarios de las Fuerzas como “manager único” para cada grupo de insumos o servicios.

El Ejército manejaba el alimento y la vestimenta; la Marina manejaba los insumos médicos, el petróleo y los componentes industriales; y la Fuerza Aérea manejaba los ítems electrónicos. En cada categoría, el “manager único” logró reducir los gastos centralizando los stocks, y asimismo simplificar el proceso de suministros persuadiendo a las Fuerzas para que adopten los mismos ítems estandarizados.

El concepto de “manager único” fue el avance más significativo para la integración de la administración de suministros dentro del Departamento de Defensa y las Fuerzas Armadas desde la Segunda Guerra Mundial.

Cuando asumió el Secretario de Defensa Robert S. McNamara en el año 1961, la primera generación de “managers únicos” manejaba cerca de 39.000 ítems. Sin embargo, resultaba claro que el concepto de “manager único”, aunque exitoso, no proveía los procedimientos uniformes que la Comisión Hoover había recomendado (cada manager operaba bajo los procedimientos de su Fuerza). El Secretario McNamara estaba convencido de que era necesario solucionar esta falencia, por lo que convocó a una serie de expertos a fin de que diseñaran planes alternativos, a lo que denominó “Proyecto 100”.

Luego de un gran debate entre los Jefes de las Fuerzas y los Secretarios, en agosto de 1961, se estableció la Agencia de Suministros para la Defensa (Defense Supply Agency - DSA)

Cuando la agencia comenzó a operar formalmente, en enero de 1962, controlaba seis tipos de bienes y dos tipos de servicios. Los oficiales estimaban que la consolidación de la DSA permitiría reducir la fuerza de trabajo en 3.300 personas

y ahorrar más de US$ 30 millones cada año. El resultado excedió con creces las expectativas. La agencia, constituida mayoritariamente por civiles pero con militares de todas las Fuerzas, administraría el Programa de Catalogación Federal, el Programa de Estandarización Federal, el Programa de Utilización de la Defensa y el Programa de Disposición de Excedentes de Propiedad Personal.

Hacia finales de 1963, la Agencia manejaba cerca de un millón de ítems distintos en nueve centros de abastecimiento con un inventario aproximado de US$ 2.5 billones.

La DSA fue puesta a prueba con la Crisis de los Misiles Cubanos y la Guerra de Vietnam. Como resultado de esta última, en 1966 la DSA procuró bienes por cerca de US$ 4 billones y en 1967 US$ 6.7 billones. La misma debió manejar, por otra parte, los depósitos para las Fuerzas y administrar la mayoría de los contratos de Defensa. La DSA evolucionó hacia una agencia con una tarea doble: el apoyo al abastecimiento y los servicios logísticos.

En enero de 1977, se cambió el nombre a la DSA, la que pasó a denominarse Agencia Logística de la Defensa (DLA). La siguiente década fue un período de continuos cambios y expansión de sus misiones. Las revisiones mayores incluyeron un cambio en la ubicación orgánica de la DLA, la que pasó a reportar de forma directa al Secretario de Defensa, quien colocó a la DLA bajo la administración, dirección y control del Secretario Asistente de Defensa para los Recursos Humanos, Asuntos de Reserva y Logística.

En octubre de 1986, el Acta de Reorganización Goldwater-Nichols identificó a la DLA como una agencia de soporte a los combatientes y dispuso que el Secretario de Defensa estudiara las funciones y organización de la DLA, a fin de redeterminar el modo más efectivo y eficiente de proveer los servicios requeridos a las Fuerzas. Por otra parte, en el año 1988, la DLA incorporó una nueva misión: el manejo de los stocks nacionales de materiales estratégicos para la Administración de Servicios Generales.

Asimismo, como resultado de las recomendaciones emanadas del reporte Revisión del Manejo de la Defensa, emitido por el Secretario de Defensa Richard Cheney en julio de 1989, la DLA asumió algunas responsabilidades previamente a cargo de las Fuerzas, como el manejo de inventarios y funciones de distribución.

También como resultado de otro estudio de Revisión del Manejo de la Defensa, en febrero de 1990, la DLA pasó a cumplir virtualmente todas las funciones de administración de contratos de la Defensa.

Durante los 90´s el rol de la DLA en apoyo a las contingencias militares y asistencia en operaciones creció dramáticamente.

La agencia continuó sus esfuerzos por eliminar las duplicaciones en manejo de stocks, y así reducir los costos generales. En abril de 1990 el Secretario Cheney decidió que todos los depósitos militares y de la DLA se consolidaran en un solo y unificado sistema de distribución de material, a fin de reducir los costos, y designó a la DLA para administrarlo.

Por otra parte, la agencia experimentó una reorganización sustancial en sus oficinas centrales, a fin de conformar unidades integradas para el Manejo de Suministros, Distribución y Contratos.

En noviembre de 1995 la DLA lanzó un programa de US$ 1 billón para reemplazar los programas de compras antiguos por sistemas de compras automatizados y estandarizados que soporten el comercio electrónico.

Desde su establecimiento, en el año 1961, la agencia ha logrado con éxito estandarizar, procurar, manejar y distribuir los ítems de consumo de las Fuerzas Armadas, eliminando las duplicaciones ineficientes. La agencia asumió un rol logístico central, antes llevado a cabo por las Fuerzas Armadas.

La Agencia Logística de la Defensa posee la siguiente misión: proveer apoyo logístico a los Departamentos Militares y Comandos de Combate bajo condiciones de guerra o de paz; así como también a otros componentes del Departamento de Defensa y Agencias Federales y a otras organizaciones gubernamentales, locales y estaduales, gobiernos extranjeros y organismos internacionales, cuando la ley lo autorice. [34]

La agencia es un elemento integral del sistema de logística militar del Departamento de Defensa. Depende de la Vice-Subsecretaría de Logística y Alistamiento de Material de la Defensa (Deputy Under Secretary of Logistics and Materiel Readiness), bajo la Subsecretaría de Adquisiciones, Tecnología y Logística de la Defensa (Under Secretary of Acquisition, Technology and Logistics). [35]

La DLA posee las siguientes funciones: [36]

- Asesorar y asistir en cuestiones logísticas a la Oficina del Secretario de Defensa (OSD), al Jefe de Estado Mayor Conjunto, a los Comandantes de los Comandos de Combate, a los Departamentos Militares, a otros componentes del Departamento de Defensa y otras organizaciones designadas.
- Apoyar a la USD(AT&L) en su rol de Ejecutivo de la Logística de la Defensa.
- Proveer insumos materiales y gerenciar la cadena de abastecimiento para los ítems y servicios que hayan sido identificados como apropiados para ser manejados de forma integrada por una sola agencia en nombre de todos los componentes del Departamento de Defensa, o que hayan sido específicamente asignados por una autoridad.
- Administrar los sistemas de gerenciamiento logístico del Departamento de Defensa, programas y actividades, incluyendo la provisión de asistencia técnica, servicios de soporte, integración de la cadena de abastecimiento e información.
- Mantener una cadena de distribución logística a nivel mundial.
- Establecer comandos regionales de la Agencia y organizaciones de apoyo para respaldar a los Comandos de Combate Regionales.

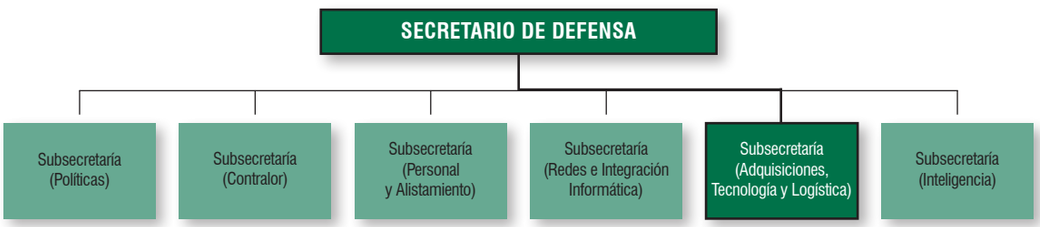
[34] Sobre la base de la Directiva del Departamento de Defensa Nº 5105.22 "Defense Logistics Agency". Mayo de 2006.
[35] Ídem nota 34.
[36] Ídem nota 34.

Las Fuerzas Armadas realizan los requerimientos de abastecimiento directamente por medio de un sistema informático. La DLA provee la mayoría de los bienes y servicios en las categorías de alimento, indumentaria, medicamentos, equipos y construcciones, combustible, sistemas terrestres, sistemas marítimos y sistemas aéreos. Las primeras cuatro categorías son provistas exclusivamente por la DLA, de acuerdo a la normativa vigente. El Estado Mayor Conjunto supervisa todo el proceso. [37]

En lo relativo al mantenimiento de los sistemas de armas, cada fuerza se encarga de forma centralizada de aquello que le es específico.

4. Estructura Orgánica [38]

Organigrama del Departamento de Defensa

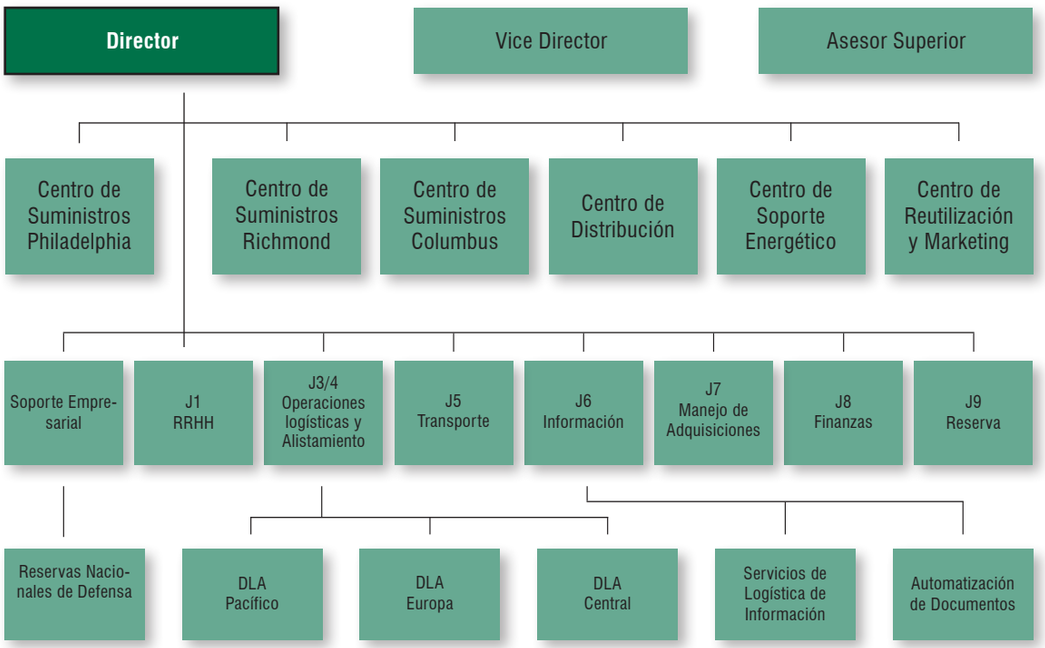


Organigrama de la Subsecretaría de Adquisiciones, Tecnología y Logística



[37] Sobre la base de información provista por representantes de la DLA durante sus presentaciones técnicas realizadas en el Ministerio de Defensa de la República Argentina el día 13/05/2008.
[38] Página oficial del Departamento de Defensa de Estados Unidos http://www.dod.mil

Organigrama de la Agencia Logística de la Defensa



5. Conclusiones Particulares

El ciclo de planeamiento estratégico de la Defensa en los Estados Unidos se compone de tres instancias: la Estrategia de Seguridad Nacional, responsabilidad del Consejo de Seguridad Nacional; la Estrategia de Defensa Nacional, a cargo de la Secretaría de Defensa; la Estrategia Militar Nacional, competencia del Estado Mayor Conjunto.

En el proceso de Planeamiento de las capacidades militares intervienen múltiples actores (el Subsecretario de Defensa (AT&L), el Secretario de Defensa Asistente para Comando, Control, Comunicaciones e Inteligencia, el Estado Mayor Conjunto, los Departamentos Militares, las Agencias de Defensa, los Comandos Combatientes y otros componentes del Departamento de Defensa), los que trabajan en conjunto para desarrollar diseños integrados por áreas de capacidades. En base a los mismos, la Subsecretaría de Defensa (AT&L) elabora un mapa de ruta y, junto con diversos representantes del Departamento de Defensa, da forma al Documento Inicial de Capacidades que orienta el Sistema de Adquisiciones del sector.

En materia de adquisiciones para la Defensa, la Subsecretaría (AT&L) es la encargada de la gestión operativa de las compras, dependiendo de la aprobación de la Secretaría de Estado de la Defensa y del Congreso Nacional, cuando el monto de los sistemas lo requiera.

En relación a la logística de sostenimiento, la Agencia Logística de la Defensa centraliza el abastecimiento de la mayoría de los bienes y servicios de las Fuerzas

Armadas y el Estado Mayor Conjunto es el encargado de supervisar todo el proceso. Por su parte, en lo concerniente al mantenimiento de los sistemas de armas, cada fuerza se encarga de forma centralizada de aquello que le es específico.

En el caso de los Estados Unidos se evidencian claramente las lecciones aprendidas de la Segunda Guerra Mundial en lo vinculado a la logística de Defensa. Las profundas exigencias experimentadas por el instrumento militar pusieron de manifiesto la necesidad de una mayor eficiencia en materia logística, por medio de una alta coordinación y la eliminación de las duplicaciones y solapamientos entre las Fuerzas Armadas.

Tras un proceso gradual se logró la configuración de un sistema logístico de la Defensa altamente centralizado en el Ministerio de Defensa. Las adquisiciones están a cargo de la Subsecretaría (AT&L) y el abastecimiento, en su mayor parte, de la Agencia Logística de la Defensa. Si bien el mantenimiento se realiza a nivel de las Fuerzas Armadas, cada una de ella centraliza aquellos sistemas que le son específicos.

I.II.III. REINO UNIDO DE GRAN BRETAÑA E IRLANDA DEL NORTE [39]

1. Planeamiento Estratégico Militar [40]

El proceso de planeamiento del Ministerio de Defensa es cíclico y se divide en dos etapas: en la primera, se identifican los requerimientos necesarios para cumplir con las metas de la Guía Estratégica de la Defensa y se trasladan esos requerimientos a programas de equipamiento (los cuáles se organizan por áreas de capacidades, cada una manejada por un Director de Capacidades de Equipamiento); en la segunda, tiene lugar la provisión de capacidades militares operacionales a través del adecuado entrenamiento y equipamiento de las Fuerzas.

El planeamiento posee un horizonte temporal de cuatro años para todos los componentes de la defensa, exceptuando los nuevos equipos y mejoras de los existentes que se planea a lo largo de diez años.

El proceso de adquisiciones implica la traducción de la política de defensa en capacidades militares materiales. La base para los futuros requerimientos de capacidades militares es la Guía Estratégica de la Defensa (Defence Strategic Guidance - DSG). Dicho documento incorpora un análisis de las tendencias globales y regionales en relación al espectro estratégico y el probable impacto del ambiente de seguridad en los requerimientos de capacidades futuras, con un horizonte temporal de quince años.

[39] Sobre la base de la información suministrada por el Agregado de Defensa del Reino Unido en la Argentina durante su presentación técnica en el Ministerio de Defensa de Argentina el día 15/04/2008 y los documentos que se especifican oportunamente.
[40] Sobre la base del documento "Enabling Acquisition Change. An examination of the Ministry of Defence´s ability to undertake Through Life Capability Management", Junio de 2006.

Como parte del mismo proceso, el Ministerio de Defensa desarrolla los Supuestos de Planeamiento de la Defensa (Defence Planning Assumptions - DPA), con un horizonte de cinco años. Allí se establece lo que las Fuerzas Armadas deben ser capaces de hacer y se proveen los parámetros para sus estructuras organizativas, despliegue y capacidades.

La DSG incluye también el Desarrollo de Capacidades Futuras (Future Capability Development) que traduce los requerimientos de políticas en guías de capacidades para programadores y responsables de alcanzarlas.

El Plan Financiero Bianual es el proceso por el cual se adjudican los fondos a los programas para alcanzar las capacidades. El resultado es el Programa de Defensa, compuesto por tres elementos:

- Plan de Corto Plazo: con horizonte de cuatro años, para la provisión de capacidades militares corrientes (por ejemplo, gasolina).
- Plan de Equipamiento: con una perspectiva de diez años, establece cómo se utilizarán los recursos destinados a la obtención de capacidades futuras.
- Plan de Inversiones de No-Equipos: con horizonte de diez años, para gasto en proyectos mayores de infraestructura.

2. Logística Genética y Logística de Sostenimiento [41]

El Ministerio de Defensa de Gran Bretaña se ha embarcado en la tarea de mejorar su sistema de adquisiciones, enfatizando la necesidad de asegurar que las capacidades militares sean construidas y mantenidas a lo largo de toda su vida (enfoque “Capacidad de Administración Integral” - Through Life Capability Management TLCM) [42] de la forma más costo-eficiente. En ese contexto, se comisionó a un grupo de expertos la tarea de desarrollar un estudio sobre la temática, lo cual desembocó en el reporte “Permitiendo el Cambio en las Adquisiciones” (Enabling Acquisition Change Report - EAC).

El EAC contiene recomendaciones sobre los cambios que deberían ser implementados en el Ministerio de Defensa en relación a su estructura, organización, procesos y cultura organizacional, en orden de facilitar una adecuada “Capacidad de Administración Integral” (TLCM) de los medios materiales.

Entre las recomendaciones del EAC, se destaca la necesidad de fusionar dos organismos logísticos del Ministerio de Defensa: la Agencia de Adquisiciones de la Defensa (Defence Procurement Agency - DPA) y la Organización Logística de la Defensa (Defence Logistic Organisation - DLO).

La DLO fue constituida en abril del año 1999, aunque transcurrió cerca de un año hasta su consolidación, debido a la complejidad del proceso de transición desde los servicios logísticos de cada fuerza hacia la misma. Su función

[41] Sobre la base del documento “Establishing an integrated Defence procurement and support organisation”. Enero 2007.
[42] Brunton, Steve; “Through Life thinking”; en Revista DE&S News. Número 4. Julio de 2007. Ministerio de Defensa de Gran Bretaña.

consistía en proveer apoyo logístico (distribución de bienes, almacenamiento, despliegue de tropas, etc.) al Ministerio de Defensa y Fuerzas Armadas. Por otra parte, también en el año 1999 se conformó la DPA, responsable de la adquisición de materiales, equipos y servicios para las Fuerzas Armadas. La DLO y la DPA fueron las primeras organizaciones logísticas de tipo conjunto, establecidas 35 años después de la creación del Ministerio de Defensa del Reino Unido en 1964. [43]

En el reporte se enuncian los beneficios esperados de la fusión: el establecimiento de un enfoque unificado de adquisiciones y sostenimiento durante el ciclo de vida del equipo; proveer un solo punto de contacto entre la industria y el Ministerio de Defensa; la reducción de las barreras internas a lo largo del sistema de adquisiciones; fomentar a la industria de defensa para unir los proyectos y el sostenimiento de los equipos en servicio, facilitando el TLCM y reducir los gastos generales.

En consecuencia, dando lugar a la recomendación del EAC relativa a la fusión de la DPA y la DLO, se estableció a comienzos de 2007 la Organización para el Equipamiento y Apoyo de la Defensa (Defence Equipment and Support Organisation - DE&S), responsable de las adquisiciones y el **sostenimiento** de las Fuerzas Armadas del Reino Unido de Gran Bretaña.

La DE&S tiene la misión de "Equipar y sostener a las Fuerzas Armadas" y, más específicamente, las siguientes funciones: [44]

- Adquirir y sostener los equipos y servicios a lo largo de su vida útil, incluyendo la deposición.
- Gerenciar las relaciones entre los proveedores de la Industria y los usuarios. Es el agente ejecutivo de los contratos para el suministro y mantenimiento de los equipos y servicios.

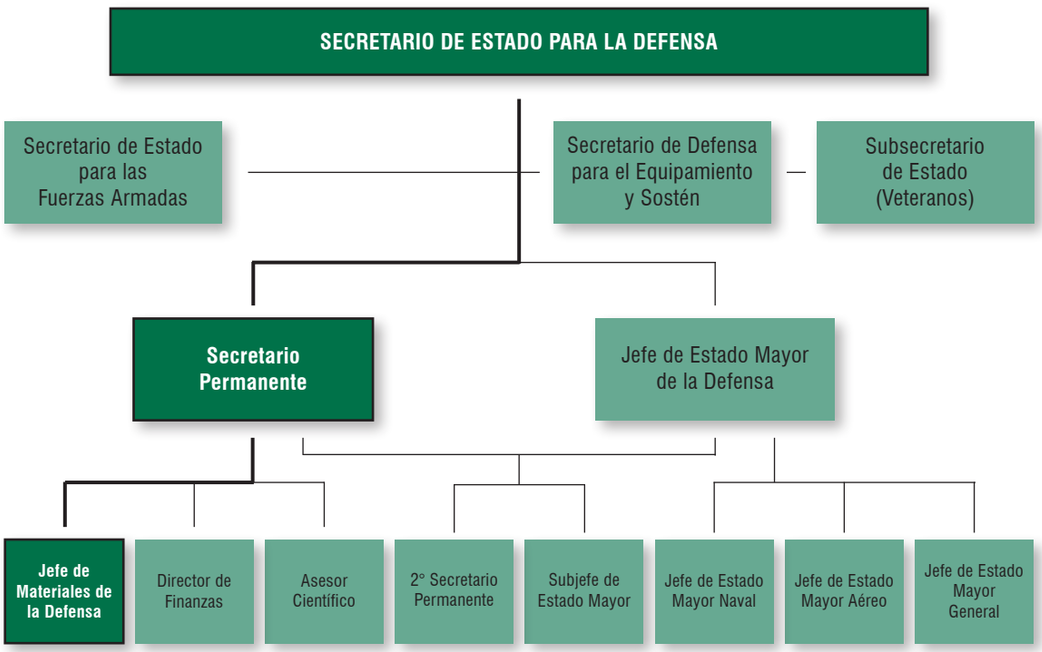
Por otra parte, la DE&S funciona de acuerdo a los siguientes principios:

- Apoyar las operaciones presentes y futuras es la más alta prioridad.
- Los sponsors, usuarios y la DE&S actuarán como cliente único frente a la industria, siendo la DE&S el agente ejecutivo del Departamento en los contratos con la industria a fin de proveer el equipamiento y su mantenimiento.
- La DE&S debe actuar como un "decisor inteligente", delegando la provisión de servicios cuando fuera necesario.
- Se debe priorizar el enfoque Through Life Capability Management (TLCM), definido como "un enfoque de las adquisiciones y manejo de equipos en servicio en donde cada aspecto de las nuevas o preexistentes capacidades es planificado y manejado de forma coherente a través de todas las Líneas de Desarrollo de la Defensa (DLOD, por sus siglas en inglés) (entrenamiento, equipamiento, personal, información, conceptos y doctrina, organización, infraestructura y logística) desde la concepción hasta la baja.
- Combinar el principio de efectividad militar y astucia comercial.

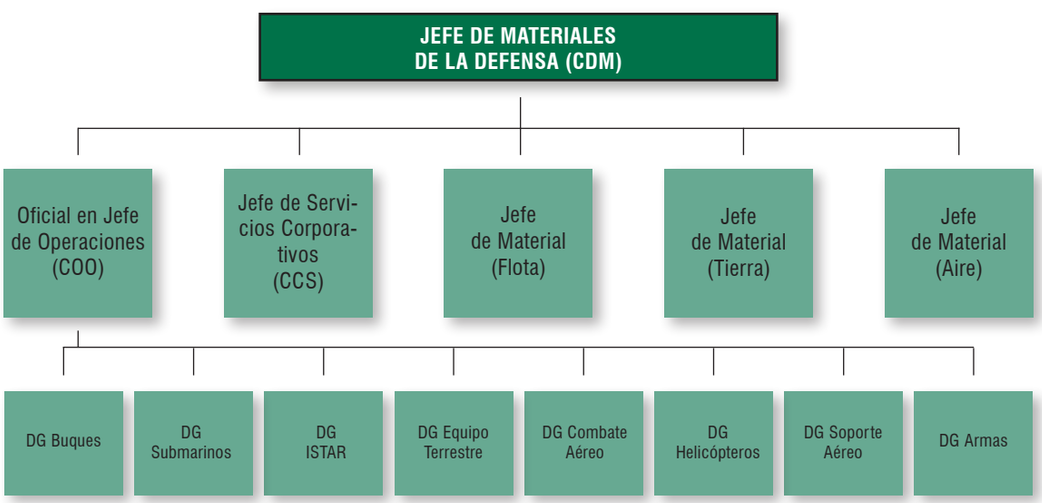
[43] Ministerio de Defensa del Reino Unido - Policy Paper N° 4 "Defence Acquisition". Diciembre de 2001.
[44] Ministerio de Defensa del Reino Unido - Defence Equipment and Support "Business Strategy 2008-2012". Marzo de 2008.

4. Estructura Orgánica

Organigrama del Ministerio de Defensa



Organigrama de la Organización para el Equipamiento y Apoyo de la Defensa (DE&S)



La organización interna de la DE&S posee elementos característicos de una empresa. La misma posee una Comisión Directiva (Main Board), compuesta por los jefes de cada área, que proveerá la dirección estratégica y supervisará las tareas de la organización. Las actividades cotidianas son delegadas a comisiones específicas (Comisión de Administración – Management Board –, Comisión de Inversión – Investment Board –, Comisión de Recursos Humanos – People Board –, Comisión de Auditoría – Audit Board – y Comisión de Seguridad – Safety Board –), que deben reportar a la Comisión Directiva.

Comisión Directiva:

- Jefe de Materiales para la Defensa – Chief of Defence Material
- Constituye la cabeza de la DE&S y, consecuente, del proceso logístico.
- Jefe Operativo – Chief Operating Officer
- Dirige los programas de armamentos, gerenciando los IPTs.
- Jefe de Servicios Corporativos – Chief of Corporate Services
- Maneja las funciones corporativas esenciales.
- Jefes de Material – Chiefs of Material
- Traducen las capacidades requeridas en necesidades operacionales de los líneas de frente.
- Director General de Finanzas – DG Finance
- Jefe de Gabinete – Chief of Staff
- Directores No Ejecutivos – Non-Executive Directors

5. Conclusiones Particulares

En el caso del Reino Unido, la logística genética y de sostenimiento se encuentra centralizada por completo bajo la órbita del Ministerio de Defensa, a través de la Organización para el Equipamiento y Apoyo de Defensa.

Dicha organización fue conformada recientemente por la fusión de la DLO y la DPA, con el objetivo de lograr un mayor grado de unificación en las funciones de adquisición y sostenimiento, constituir un solo punto de contacto entre la industria y el Ministerio de Defensa (concepto de Cliente Único) y reducir los gastos generales, entre otras cosas.

Si bien el Ministerio de Defensa del Reino Unido ya había evolucionado hasta alcanzar una alta centralización logística por medio de la DLO y DPA, la conformación de la DE&S representa un avance mayor en dicho proceso. A través de diversos estudios se llegó a la conclusión de que resultaba más eficiente la concentración de las funciones logísticas en un solo organismo.

I.II.IV. REPÚBLICA DE FRANCIA

1. Planeamiento Estratégico Militar

A partir del año 2005 el Ministerio de Defensa francés ha encarado un proceso de reestructuración por medio del cual se delimitaron y precisaron los roles del Estado Mayor Conjunto, de la Dirección General para los Armamentos (DGA) y de la Secretaría General para la Administración (SGA), principalmente por tratarse de las instancias centrales de asesoramiento al Ministro de Defensa.

Dicha reorganización se inscribe en un proceso más amplio de reforma del Estado impulsada por el gobierno, y corre en paralelo a la implementación de diversos cambios acaecidos a raíz de la aplicación de la Ley de Finanzas (LOLF). Asimismo, es el plan de reformas más ambicioso llevado a cabo en la jurisdicción de defensa desde el año 1962, como consecuencia del aumento de la actividad operativa de las Fuerzas Armadas y del incremento de su participación conjunta en teatros multinacionales.

Uno de los aspectos más relevantes a destacar lo constituye la reconfiguración del rol asignado al Estado Mayor Conjunto, en tanto se afirma su preeminencia por sobre los Estados Mayores Generales de cada una de las fuerzas, colocando a estos orgánicamente debajo de su autoridad, a fin de garantizar la coherencia de las capacidades operacionales y la ejecución de la programación militar.

Asimismo, se establece que las autoridades del Estado Mayor Conjunto, de la DGA y de la SGA son nombrados, bajo propuesta del Ministro de Defensa, por el Consejo de Ministros, dado que constituyen los pilares principales en materia de política de defensa. Es así que el Ministro de Defensa es asistido por el Jefe del Estado Mayor Conjunto en lo ateniente a organización de capacidades, preparación y empleo del instrumento militar; en lo que hace a equipamiento, investigación y desarrollo, y política industrial, por la DGA; y en materia de administración general del ministerio, presupuestaria, financiera, patrimonial, social y de recursos humanos, por la SGA. [45]

Según lo estipulado en el Decreto Nº 2005-506 del 19 de mayo de 2005, el Ministro de Defensa es el responsable de la ejecución de la política militar y asume las misiones establecidas en el Código de la Defensa, traduciendo en órdenes e instrucciones para sus autoridades subordinadas las directivas dadas por el Primer Ministro. [46]

Por su parte, el Decreto Nº 2005-520 del 21 de mayo de 2005, fija las atribuciones del Estado Mayor Conjunto y de los Estados Mayores Generales. De este modo, se establece que el Estado Mayor Conjunto es el responsable de definir los objetivos de preparación de las fuerzas, determinar los requerimientos, definir las prioridades

[45] Ministerio de Defensa de Francia – "Relever le défi opérationnel et capacitaire: la transformation de l'organisation du Ministère de la défense". Mayo de 2005.
[46] Decreto Nº 2005-506 del 19 de mayo de 2005, en el cual se fijan las atribuciones del Ministro de Defensa.

y someterlos a consideración del señor Ministro. Asimismo, opera como articulador entre la DGA y la SGA. Por su parte, los Jefes de los Estados Mayores Generales de cada una de las Fuerzas, son los encargados de elevar sus propuestas al EMCO, en materia de planificación y programación de medios, teniendo en cuenta sus posibilidades técnicas y financieras. [47]

2. Logística Genética [48]

La Dirección General para los Armamentos (Délégation Générale pour l´Armement - DGA), que opera bajo la órbita del Ministerio de Defensa, es el organismo encargado de planificar y ejecutar la logística genética para las Fuerzas Armadas. Posee, actualmente, 18.000 empleados, 70% de los cuales son civiles y el restante 30% militares.

La DGA posee las siguientes funciones: [49]

- Equipar a las Fuerzas Armadas: la DGA se ocupa de los programas de armamento durante toda su vida útil (concepción, adquisición y evaluación de los sistemas). De este modo, moviliza aproximadamente al 60% de la actividad de la industria de defensa francesa, dedicando además el 25% de su presupuesto a programas de armamento en cooperación con otros países de Europa.
- Planificar a futuro: proyecta el horizonte estratégico y planifica las capacidades necesarias. La DGA es el primer actor en I+D de defensa en Europa y reúne el 35% del esfuerzo europeo de I+D en tecnología de defensa. Asimismo, trabaja conjuntamente con el MINDEF, el EMCO, las Fuerzas Armadas y la Delegación de Asuntos Estratégicos (Plan a 30 años) en la concepción de armas del futuro.
- Promover las exportaciones de armamentos: contribuye activamente a la política industrial en cuanto a control de emprendimientos internacionales y apoyo económico a las empresas de defensa. Además, posee el dominio monopólico en tests, homologación y aprobación de los sistemas de armas (12 centros de experiencias y ensayos).

3. Logística de Sostenimiento

En el caso francés, es el Estado Mayor Conjunto quien centraliza el abastecimiento de ciertos bienes y servicios comunes a las Fuerzas Armadas como ser: sanidad, combustibles e infraestructura y sistemas de información. Para dar cuenta de su función, posee las siguientes estructuras técnicas:

- Dirección General del Servicio de Sanidad de las FFAA: se ocupa de todos los temas relacionados con la sanidad de las Fuerzas (atención, medicamentos, organización).

[47] Decreto Nº 2005-520 del 21 de mayo de 2005, en el cual se establecen las atribuciones del EMCO y de los JEMG.
[48] Sobre la base de la información disponible en el sitio oficial del Ministerio de Defensa de Francia http://www.defense.gouv.fr/ y la suministrada por el Agregado de Defensa de Francia en la Argentina en su presentación técnica al Ministerio de Defensa de Argentina el 12/03/2008.
[49] Decreto Nº 2005-72 del 31 de enero de 2005, en el cual se fijan las atribuciones y organización de la DGA.

- Dirección General de Combustibles: centraliza el área técnica y logística de las Fuerzas, adquisición y provisión de todo tipo de combustible, lubricantes, grasas, etc.
- Dirección Interfuerzas de Redes de Infraestructura y de Sistemas de Información.

La DGA posee funciones de **mantenimiento** aeronáutico. En 2006 sus actividades de mantenimiento estuvieron dirigidas hacia medios de la Fuerza Aérea 53%, de la Armada 23%, del Ejército 3%, de la DGA 11% y otros, como ser Gendarmería, Policía, etc., 10%. Estas tareas correspondieron a modernizaciones, revisión de motores, equipamiento aeronáutico, fabricaciones de radomos, etc. Es importante mencionar que la organización de este sector de la DGA ocupa a más de 3.100 personas.

Por su parte, las Fuerzas se ocupan del sostenimiento de los medios materiales específicos, a través de la siguiente estructura:

- Dirección Central de Abastecimientos: logística de insumos.
- Dirección Central del Material: administración de material, mantenimiento de primer y segundo escalón.
- Servicios con Vocación Interfuerza: Hidrografía y Oceanografía - centralizado en la Marina - y Mantenimiento Aeronáutico - centralizado en la Fuerza Aérea. En ambos casos, cada servicio opera bajo responsabilidad de una fuerza, debido a que es la principal usuaria o proveedora del mismo, pero brinda prestaciones al resto.

En el caso de la Marina, el servicio de mantenimiento está dado por las tripulaciones y, en puerto, por personal propio de los talleres de la marina donde se trabaja en conjunto con personal de la DGA. Cuando se trata de un mantenimiento mayor, se apoya sobre la Dirección de Construcciones Navales - DCN.

La DCN es una sociedad mixta con un 25% de capital estatal, que brinda mantenimiento a la Armada y se ocupa también de la fabricación de medios navales. La DGA contrata directamente sus servicios para mantenimientos mayores y la Marina lo hace directamente para mantenimientos de tercer y cuarto nivel. Posee delegaciones en las bases navales y trabaja estrechamente con la DGA. Esta organización formó parte de la DGA hasta hace unos años y actualmente se encuentra bajo la órbita mayoritaria de una empresa privada.

El servicio de mantenimiento de la flota tiene por responsabilidad el sostén logístico del material naval y munición, tanto desde su aprovisionamiento en los depósitos como la reparación y el aprovisionamiento en las unidades.

Desde enero de 2008 se incorporó a la Fuerza Aérea una estructura orgánica industrial para mantenimiento aeronáutico de las Fuerzas Armadas (interarmadas) llamada Servicio Industrial Aeronáutico (SIAE).

El mantenimiento en el Ejército está dado por la Fuerza en el primero y segundo nivel y, para el tercero y cuarto, por la DGA y la industria privada.

En el caso de las tres fuerzas, al mantenimiento de los vehículos comerciales está dado por la industria privada, contratado por cada Fuerza.

Por otro lado, la provisión de combustible se realiza por medio de la Dirección General de Combustibles (Service d´Essences des Armées – SEA), dependiente del Estado Mayor Conjunto. La misma dirige y coordina el funcionamiento del servicio y realiza las siguientes tareas: [50]

- Aprovisiona, en el Mercado civil, los productos derivados de petróleo o similares; asegura el transporte, organiza su almacenamiento y su distribución.
- Mantiene, en condición concordante con el desarrollo de la infraestructura petrolera, tanto de los materiales como los medios de transporte para beneficio de las fuerzas.
- Elabora los planes de aprovisionamiento de las fuerzas, en períodos de crisis o guerra, del equipo relacionado con combustibles de las Fuerzas.
- Entiende en la gestión del personal militar y civil asignado al servicio (SEA).

El SEA es el órgano rector en petróleo, carburantes, (con la exclusión de combustibles de navegación para la marina), lubricantes (excepto los productos específicos de la marina), combustibles para calefacción (fuel oil doméstico y pesado) así como los materiales petroleros y la infraestructura petrolera.

Las atribuciones reglamentarias del Servicio cubren tres dominios complementarios que dan coherencia al sostenimiento operacional interfuerzas:

a. Participación en la concepción logística de las Fuerzas Armadas.
b. Aprovisionamiento y almacenamiento de productos y materiales petroleros así como el sostenimiento directo de las Fuerzas.
c. Incumbencias técnicas y administrativas absolutas relativas a los productos bajo su administración (SEA).

El SEA se encarga de la definición de las especificaciones y de la homologación de los productos petroleros y asimilados, necesarios para las Fuerzas Armadas y la Gendarmería. En el área de los materiales petroleros, el SEA tiene a cargo la concepción, gestión y aprovisionamiento de las tres Fuerzas Armadas y de la Gendarmería. Por otra parte, asegura el control técnico de la infraestructura y el material petrolero de la defensa, así como la prestación del servicio constructor de sus propias instalaciones.

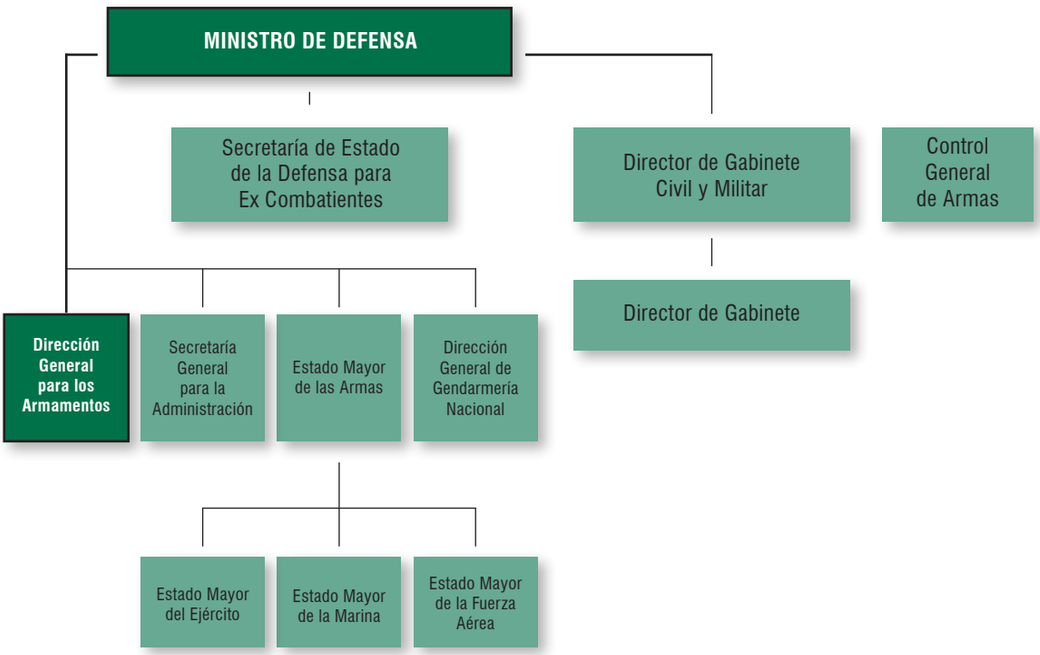
El servicio de sanidad está organizado en dos grandes conjuntos. El primero con un componente de proximidad integrado a las unidades de las Fuerzas y un componente hospitalario. El segundo reagrupa los medios comunes de sostenimiento: escuelas, centros de investigación, establecimientos de abastecimientos y organismos de dirección. Este servicio está dirigido por un médico general de las Fuerzas subordinado al Jefe de Estado Mayor Conjunto (EMCO) y responsable ante el Ministro de Defensa de la gestión de su servicio. Los re-

[50] Decreto Nº 91-686 del 14 de julio de 1991.

presentantes del servicio de salud establecidos en cada nivel de comando de las Fuerzas aseguran a la vez una función de inspector y consultor médico.

4. Estructura Orgánica

Organigrama del Ministerio de Defensa



Organigrama de la Dirección General para los Armamentos (DGA)



5. Conclusiones Particulares

El Ministerio de Defensa de Francia, en materia logística, opera sobre la base de tres elementos orgánicos:

- El Secretario General de la Administración (SGA)
- La Dirección General para los Armamentos (DGA)
- El Estado Mayor Conjunto de las FFAA (EMCO)

El planeamiento y asignación de recursos es responsabilidad de la SGA. La logística genética está centralizada en la DGA y la logística de sostenimiento en el Estado Mayor Conjunto en lo relativo a servicios de salud, combustibles e infraestructura y comunicación. Para el resto de los insumos, cada Fuerza maneja sus abastecimientos, pero de forma centralizada dentro de cada una de las mismas.

El mantenimiento aeronáutico se encuentra centralizado mayoritariamente en la DGA y en la Fuerza Aérea, que brinda sus servicios a las otras fuerzas y a la Gendarmería. La armada también mantiene sus aeronaves dentro de la estructura de la Dirección de Abastecimientos.

En síntesis, en el caso del sistema logístico francés, encontramos un sistema de complejo entramado. Por un lado, poseen un alto grado de centralización en materia de logística genética y por otro, en el campo del sostenimiento, el sistema centraliza algunos bienes y servicios comunes, dejando ciertas funciones de mayor especificidad a nivel de las fuerzas.

I.II.V. CANADÁ [51]

1. Planeamiento Estratégico Militar

El proceso de Planeamiento, de naturaleza cíclica, comienza con la formulación de la Política de Defensa al más alto nivel político. El Ministro de Defensa y el Jefe de Gabinete de Defensa definen los escenarios (actualmente son 18) y, en base a ellos, las misiones y tareas de las Fuerzas Armadas.

A continuación, se identifican las capacidades necesarias para cumplir con dichas misiones y se establecen las prioridades. Para ello, intervienen las tres Fuerzas Armadas, con la supervisión del Vice Jefe de Defensa y del Vice Jefe de Materiales para la Defensa. El documento resultante, el Plan de Capacidades de la Defensa, es aprobado por el Ministro de Defensa, revisado cada dos años y actualizado cada cuatro años.

Seguidamente, se determinan los recursos necesarios para alcanzar las capacidades y qué Fuerza será responsable de los mismos. Esto queda plasmado en un Plan de la Defensa.

2. Logística Genética y Logística de Sostenimiento

En el Sistema de Defensa de Canadá, las adquisiciones y el sostenimiento son responsabilidad del Viceministerio Adjunto de Materiales - VCA (Mat) - , lo cual se expresa en su misión: “Brindar a las Fuerzas Armadas canadienses y al Ministerio de Defensa la posibilidad de un soporte y adquisición de materiales de calidad, de modo puntual y eficiente”.

El VCA (Mat) se compone en la actualidad de 3750 empleados, 60% civiles y 40% militares.

Las principales funciones del VCA (Mat) son:

- Desarrollar y manejar las adquisiciones de material y el sostenimiento de las Fuerzas Armadas y el Departamento de Defensa.
- Desarrollar e implementar planes logísticos en apoyo al despliegue operacional, sostenimiento y redespliegue de las Fuerzas Armadas.
- Contribuir al desarrollo de los planes de adquisiciones, administrando los presupuestos.
- Controlar y administrar los proyectos de equipos que ya han sido aprobados.
- Mantener la autoridad general en el diseño de los equipos y sistemas de las Fuerza.
- Deponer los equipos cuando sea pertinente.

[51] Sobre la base de información disponible en el sitio Web del Ministerio de Defensa de Canadá y provista por el Agregado de Defensa de Canadá en Argentina durante su presentación en el Ministerio de Defensa el día 26/3/2008 y en el marco de una sesión de consulta técnica realizada por la Comisión de Asesoramiento Técnico en la Embajada de Canadá el 17/04/2008.

- Manejar los procesos de Investigación y Desarrollo.
- Intermediar en las relaciones entre los órganos o agencias de materiales para la Defensa, el resto del gobierno de Canadá, gobiernos extranjeros y organismos internacionales.

Si bien, como ya se ha manifestado, es el VCA (Mat) quién tiene la responsabilidad de adquirir y sostener los materiales de las Fuerzas Armadas, no es el único actor involucrado en dichos procesos. En el caso canadiense, el proceso involucra otras instancias del aparato gubernamental (el Consejo del Tesoro y Obras Públicas y Servicios) cuando la envergadura de los materiales a adquirir, por monto o complejidad, así lo requiere.

Para obtener un panorama más ilustrativo sobre la particularidad del funcionamiento del sistema de adquisiciones del Estado de Canadá, se detallan a continuación las funciones asumidas por cada uno de los organismos intervinientes:

El Consejo del Tesoro se ocupa de:

- Dar forma a las políticas de compras y contratación.
- Aprobar proyectos y contratos de envergadura.

Obras Públicas y Servicios del Gobierno de Canadá (OPSGC) se encarga de:

- Las contrataciones en nombre de todos los Ministerios del Gobierno en el caso de contratos que están fuera de la responsabilidad de sus autoridades delegadas.

Ministerio de Defensa

- Se ocupa de la ejecución de las compras.
- Se ocupa de las contrataciones encuadradas dentro de las responsabilidades de las autoridades delegadas.
- Coordina con OPSGC para el caso de requerimientos más complejos.

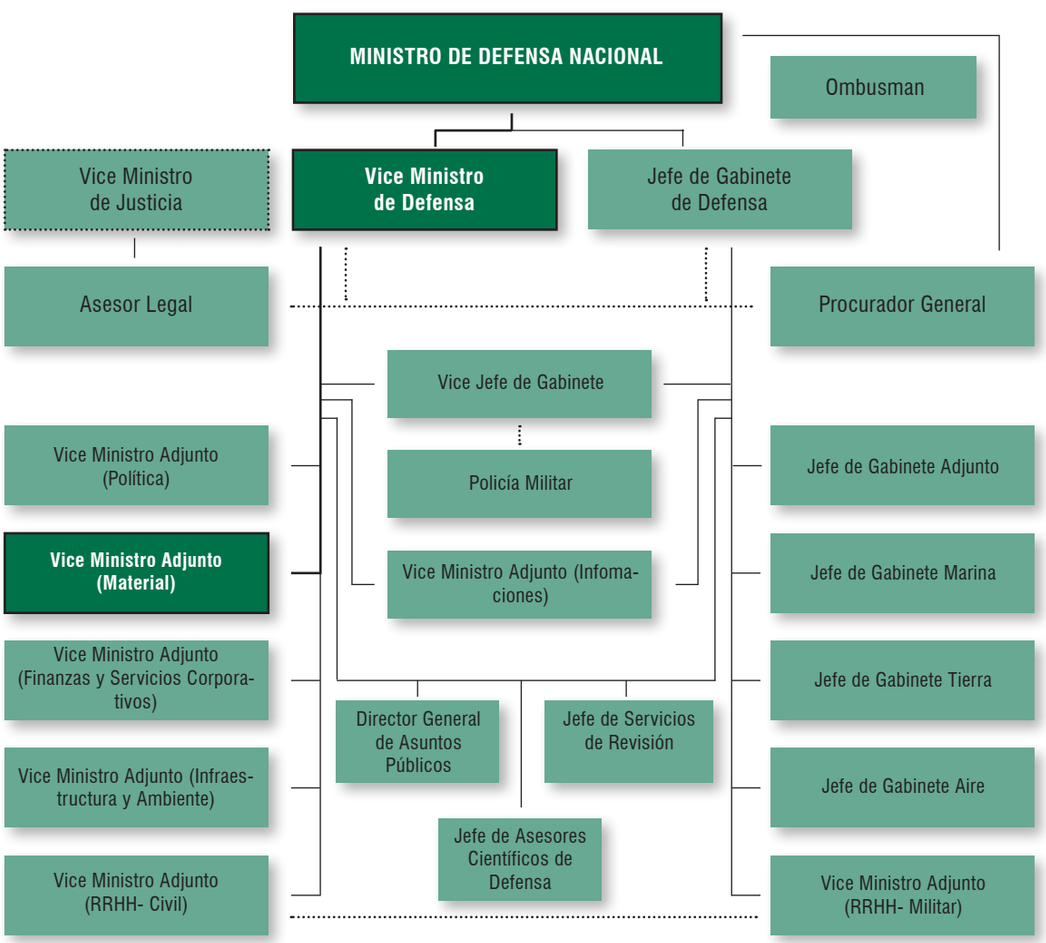
Dentro de los límites de monto establecidos, el Ministerio de Defensa reglamenta hacia el interior aquello que caerá bajo la órbita de VCA (Mat) o de las Fuerzas Armadas.

Esquema general del proceso:

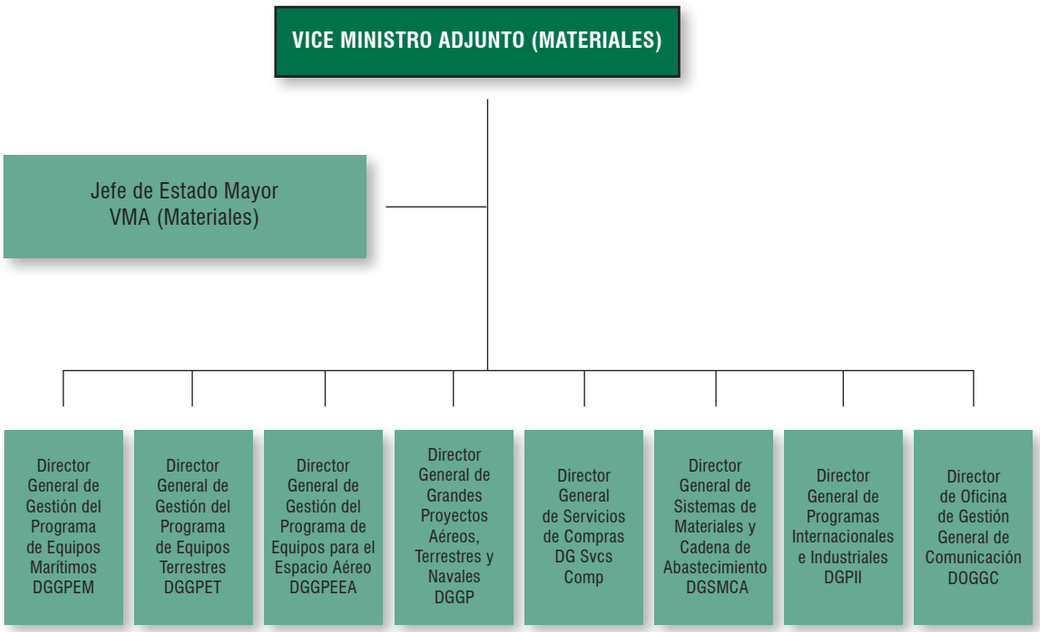
AUTORIDADES RESPONSABILIDADES	MINISTRO DE DEFENSA	OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS DEL GOBIERNO	CONSEJO DEL TESORO
Aprobación del Proyecto	Hasta U$D30M		Más de U$S30M Gabinete interviene para grandes proyectos
Contratación de bienes	Hasta U$D5M	Hasta U$D40M (U$D10M si no es licitación pública)	Más de U$D40M (U$D10M si no es licitación pública)
Contratación de servicios	Hasta U$D2M si es licitación pública Hasta U$D400K si es una oferta competitiva tradicional Hasta U$D100K si no es competitiva	Hasta U$D40M (U$D10M si no es licitación pública)	Más de U$D40M (U$D10M se no es licitación pública)

4. Estructura Orgánica

Organigrama del Ministerio de Defensa



Organigrama del Viceministerio Adjunto de Materiales - VCA (Mat)



5. Conclusiones Particulares

El planeamiento en Canadá se realiza de forma centralizada en el Ministerio de Defensa y comienza con la formulación de la Política de Defensa. El Ministro de Defensa y el Jefe de Gabinete de Defensa definen las misiones y tareas de las Fuerzas Armadas, sobre la base de distintos escenarios. Seguidamente, el Ministro aprueba el Plan de Capacidades de la Defensa, donde se establecen las capacidades necesarias para cumplir con los objetivos del sector.

En el Sistema de Defensa de Canadá las adquisiciones (logística genética) y el sostenimiento son responsabilidad del Viceministerio Adjunto de Materiales, que forma parte del Ministerio de Defensa. Por medio de las distintas direcciones que lo componen, el VCA (Mat) se ocupa de adquirir y dar soporte a los sistemas de armas y equipos y gestionar los contratos de servicios de envergadura.

El Ministerio de Defensa no es el único actor involucrado en los procesos de adquisición y sostenimiento de los medios materiales de las Fuerzas Armadas. El Consejo del Tesoro de la Nación y Obras Públicas y Servicios del Gobierno de Canadá también cumplen funciones cuando los contratos superan determinados parámetros – detallados previamente –.

En breve, en Canadá la logística genética y de sostenimiento de la Defensa se realiza de forma centralizada en el Ministerio de Defensa por medio de la VCA (Mat). Cuando el monto y complejidad de los sistemas de armas lo requiere, intervienen otras instancias gubernamentales.

I.II.VI. REPÚBLICA DE COLOMBIA [52]

1. Planeamiento Estratégico Militar

Al inicio de cada período presidencial, la Presidencia elabora, por medio del Departamento Nacional de Planeación, el Plan Nacional en donde se enuncian los objetivos a ser alcanzados en las diversas esferas de acción pública.

Del mismo emana el lineamiento político a seguir por el Ministerio de Defensa. A partir de allí, dicha jurisdicción establece los objetivos de defensa a alcanzar a fin de cumplimentar con las metas nacionales, los que son revisados anualmente. Para ello, interviene el Viceministro de Defensa para la Estrategia y Planeación.

A continuación, el Ministerio solicita a los Comandos de las Fuerzas Armadas la elaboración de los proyectos de capacidades materiales necesarios para alcanzar los objetivos de la defensa. Estos son elevados al Ministerio para su consideración, aprobación y presupuestación.

Como último paso, el Ministerio eleva el Plan a la Presidencia para su consideración y asignación presupuestaria, encargándose luego de distribuir los fondos para los distintos programas.

2. Logística Genética

Anualmente, las Fuerzas Armadas elevan al Ministerio de Defensa los proyectos de adquisiciones para su consideración y aprobación. Se lleva a cabo una reunión presidida por el Viceministro de Defensa para la Estrategia y Planeación, a la que asisten los Jefes de los Comandos de las Fuerzas. En dicha reunión, el Viceministro decide, caso por caso, qué proyectos caerán bajo responsabilidad de las Fuerzas y cuáles se obtendrán de manera centralizada por el Ministerio, dependiendo de la complejidad y del monto de los sistemas de armas.

El principal proveedor de la Defensa de Colombia es Indumil (Industria Militar), el cual forma parte del Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED). Dicho grupo, conformado por diversas empresas públicas y privadas (estas últimas regidas por el derecho público), es el encargado de atender el apoyo logístico de las Fuerzas Armadas colombianas, así como de administrar los regímenes de seguridad social, salud y vivienda propia y fiscal del personal militar y policial.

Las empresas estatales que conforman el GSED, vinculadas con el apoyo logístico, son:

- Industria Militar - INDUMIL.

[52] Sobre la base de información provista por el Agregado de Defensa de Colombia en Argentina y autoridades de la ALFM (suministrada durante su presentación al Ministerio de Defensa de la Argentina el día 07/3/2008 y en el marco de una consulta técnica realizada por la Comisión de Asesoramiento Técnico del Ministerio de Defensa que asistió a la Embajada de Colombia el 08/04/2008) e información disponible en los sitios oficiales del Ministerio de Defensa de Colombia, INDUMIL y la ALFM.

- Corporación de la Industria Aeronaútica - CIAC.
- Agencia Logística de las Fuerzas Militares - ALFM.
- Fondo Rotatorio de la Policía.
- Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial - COTECMAR.

INDUMIL posee la siguiente misión de desarrollar la política del Gobierno Nacional en materia de importación, producción y comercialización de armas, municiones, explosivos, sus accesorios y elementos complementarios. [53]

Sus funciones son: [54]

Colaborar con el Ministerio de Defensa Nacional en la formulación de la política y en la elaboración de los planes que le corresponda desarrollar conforme a los programas sectoriales respectivos.

- Producir, importar y abastecer de armas, municiones, explosivos, equipos y elementos complementarios a las Fuerzas Militares, a la Policía Nacional y a otros organismos estatales.
- Fabricar, importar y comercializar armas deportivas, de defensa personal, municiones, explosivos y materias primas para estos.
- Producir, importar y comercializar materias primas para utilización industrial con las cuales puedan formarse mezclas explosivas.
- Prestar asesoría y servicios relacionados con la producción que conforme a la ley le corresponde.
- Explotar los ramos industriales que permitan la utilización de las maquinarias y equipos de sus fábricas, con miras a complementar las necesidades industriales del país y de la exportación.
- Cooperar con los entes descentralizados estatales y con otros organismos que cumplan funciones análogas a las suyas.

Por otra parte, las Fuerzas Armadas y el Ministerio de Defensa pueden adquirir bienes por medio de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares (ALFM). [55]

La Agencia Logística de las Fuerzas Militares nace como producto de la fusión de los Fondos Rotatorios de la Armada y de la Fuerza Aérea Colombiana con el Fondo Rotatorio del Ejército, mediante Decreto Nº 4746 del año 2005. La misma es un organismo público del orden nacional, vinculado al Ministerio de Defensa, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y patrimonio independiente. La ALFM fue diseñada para ser autosustentable, ya que cobra un canon por los servicios brindados al Ministerio de Defensa y a las Fuerzas Armas, por medio del cual cubre sus costos y la ganancia es reinvertida en las Fuerzas. Posee actualmente 1200 empleados, 70% civiles y 30% militares.

[53] Fuente: http://www.indumil.gov.co
[54] Decreto Nº 1648 del año 1985.
[55] Decreto Nº 4746 del año 2005.

La ALFM posee la misión de apoyar a las Fuerzas Militares y a las entidades del sector Defensa para satisfacer sus necesidades logísticas a través de la producción, comercialización y suministro de bienes y servicios. [56]

La ALFM tiene las siguientes funciones: [57]

- Ejecutar las políticas generales formuladas por el Ministerio de Defensa Nacional relacionadas con su objeto.
- Desarrollar los planes de apoyo logístico, abastecimiento, mantenimiento y servicios que requiera el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Militares.
- Adquirir los bienes y servicios que requiera el Ministerio de Defensa Nacional, y las Fuerzas Militares.
- Realizar las obras de infraestructura requeridas por el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Militares.
- Negociar, en el país o en el exterior, bienes y servicios requeridos por el Ministerio de Defensa Nacional y las Fuerzas Militares para el cumplimiento de su misión.
- Administrar casinos, cámaras de oficiales y suboficiales, ranchos de tropa, almacenes, tiendas y demás actividades que procuren el bienestar del personal de las Fuerzas Militares, cuando las normas legales así lo permitan.
- Contratar, con personas naturales o jurídicas, consorcios o uniones temporales, nacionales o extranjeras, públicas, privadas o mixtas, bienes y servicios.
- Contratar empréstitos, de acuerdo con las normas legales sobre la materia.
- Administrar y explotar predios, instalaciones, industrias, maquinaria, equipos, granjas agropecuarias y demás negocios derivados de su objeto.
- Servir de representante o distribuidor de bienes y servicios de entidades nacionales o extranjeras para el cumplimiento de su objeto.

3. Logística de Sostenimiento

El abastecimiento de las Fuerzas es llevado a cabo, en su mayor parte, por medio de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares. [58]

La Agencia Logística ofrece, entre otros, los siguientes servicios:

- Abastecimiento de víveres, mediante las bodegas de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares (ALFM)
- Compras, a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria (BNA). La Bolsa Nacional Agropecuaria es una empresa constituida por los gremios de la producción, la agroindustria, el comercio y el sector gubernamental.
- Compras por medio de Contratación Directa. La ALFM posee una alta capacidad de gestión de compras, dado que cuenta con un importante volumen presupuestario.

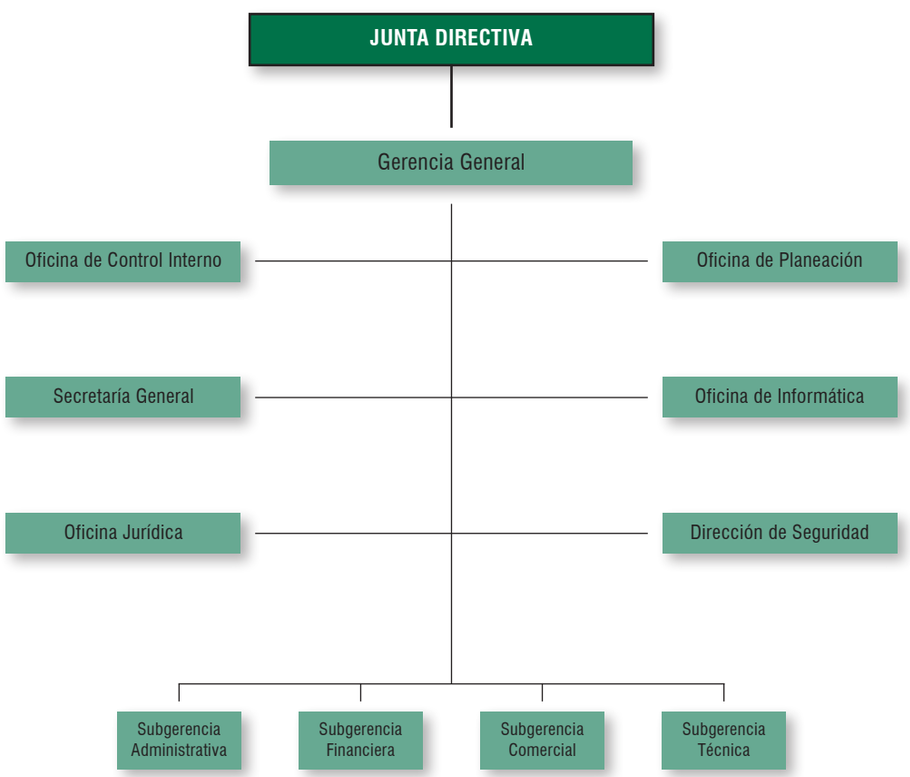
[56] Fuente: http://www.agencialogistica.mil.co/
[57] De acuerdo al Decreto Nº 4746.
[58] Fuente: http://www.indumil.gov.co

- Suministro de víveres secos, frescos, raciones de campaña, combustibles, grasas y lubricantes.
- Otorgamiento de créditos de mercado, electrodomésticos e inversión.
- Contratación en: construcción, mantenimiento y vestuario (Construcción de obras civiles; vehículos, embarcaciones y aeronaves; mantenimiento de unidades a flote, aéreas y terrestres; materiales para construcción y maquinaria; medicamentos y dotaciones para puestos de salud).
- Ofrecimiento de facilidades de crédito para la adquisición de mercados, electrodomésticos y préstamos de libre inversión.

Por otro lado, el mantenimiento de los sistemas de armas se lleva a cabo de forma descentralizada por medio de cada una de las Fuerzas. Para ello, las mismas pueden requerir los servicios de la ALFM, cuando la complejidad de los sistemas lo requiera.

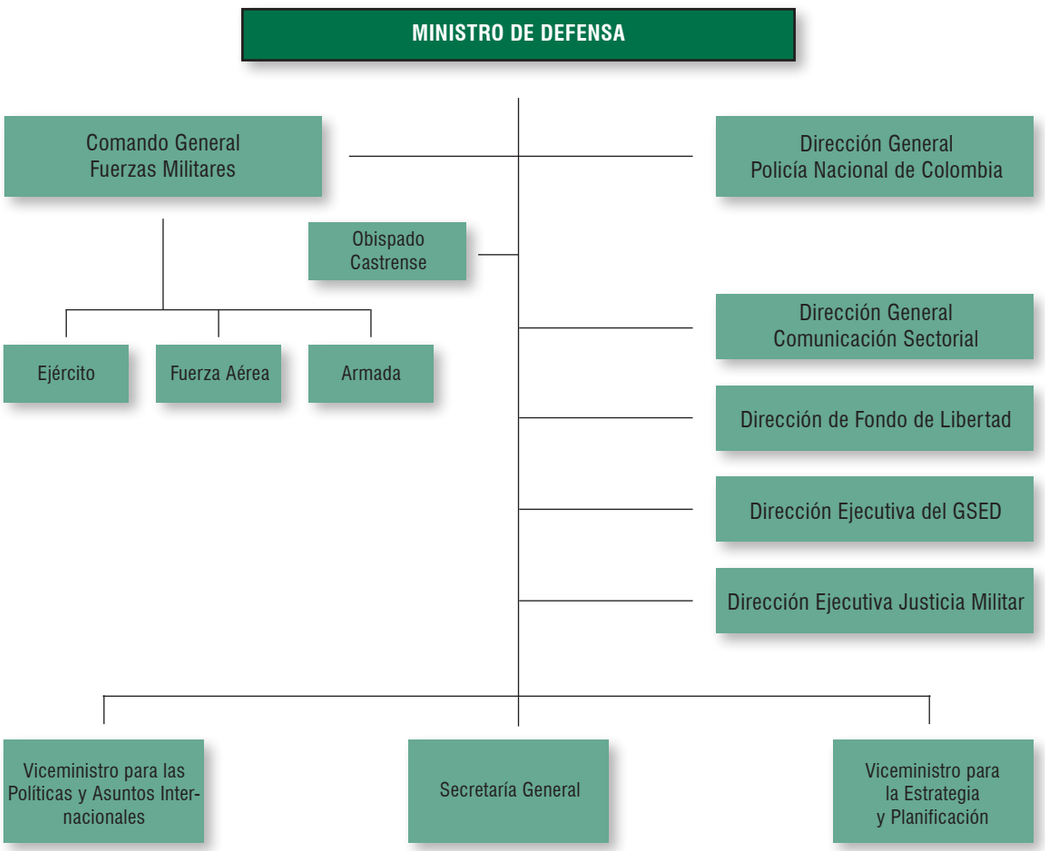
4. Estructura Orgánica [59]

Organigrama de Industria Militar (INDUMIL)

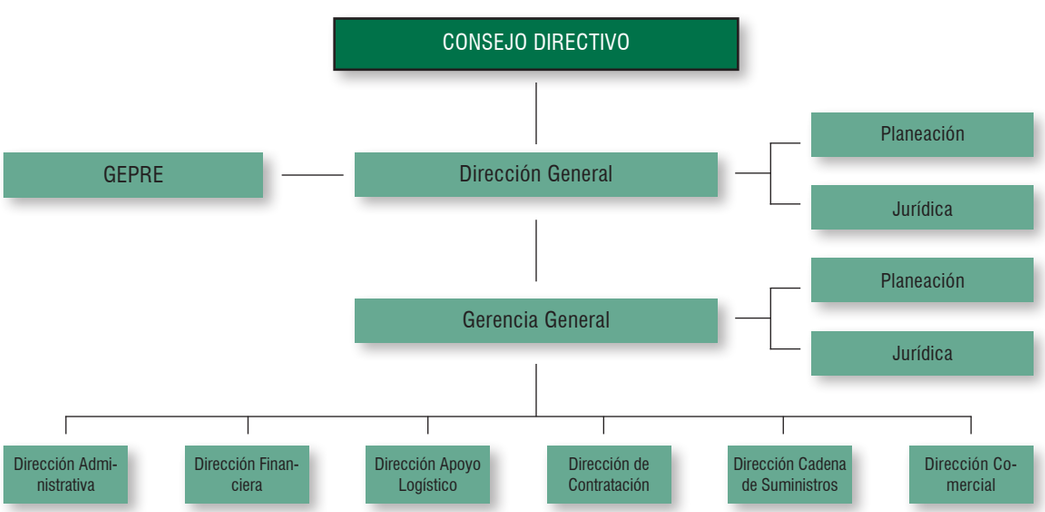


[59] Esta función de la ALFM figura en el Decreto Nº 4746 del año 2005, anteriormente mencionado.

Organigrama del Ministerio de Defensa



Organigrama de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares (ALFM)



5. Conclusiones Particulares

El planeamiento de la Defensa se realiza de modo centralizado a nivel Presidencial y Ministerial. El ciclo comienza con la elaboración del Plan Nacional por parte de la Presidencia, al inicio de cada período presidencia, de donde emana el lineamiento político a seguir por el Ministerio de Defensa. El Ministerio establece los objetivos de Defensa a fin de cumplimentar con las metas nacionales y solicita a las Fuerzas Armadas la elaboración de los proyectos para alcanzarlos. Por último, el Ministerio eleva el Plan a la Presidencia para su consideración y asignación presupuestaria.

Las Fuerzas Armadas elevan anualmente al Ministerio de Defensa los proyectos de adquisiciones para su consideración y aprobación. El Viceministro de Defensa para la Estrategia y la Planeación decide, caso por caso, dependiendo de la envergadura de los sistemas de armas, qué proyectos serán responsabilidad de las Fuerzas y cuáles se ejecutarán centralizadamente en el Ministerio.

Los principales proveedores en materia de adquisiciones de la Defensa Colombiana son Indumil y la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, ambas empresas públicas adscritas al Ministerio. Por otro lado, el abastecimiento de las Fuerzas es llevado a cabo, en su mayor parte, por la Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

Si bien el mantenimiento de los sistemas de armas se continúa llevando a cabo por medio de cada una de las Fuerzas, las mismas suelen requerir para ello los servicios de la ALFM, cuando la complejidad de los sistemas lo amerita.

En síntesis, en cuanto a la logística genética, la planificación se encuentra centralizada a nivel ministerial y la ejecución responde a una evaluación hasta ahora casuista. El Ministerio de Defensa decide qué sistemas de armas serán adquiridos de forma centralizada y cuáles serán responsabilidad de las Fuerzas Armadas. En relación al sostenimiento, es responsabilidad de las Fuerzas Armadas, las que recurren a la ALFM en mayor medida para su aprovisionamiento.

I.III. Conclusión

Del análisis de la organización y funcionamiento de los sistemas logísticos de Defensa del Reino de España, de Estados Unidos de América, del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, de la República de Francia, de Canadá y de la República de Colombia surge que, en todos los casos, existe una marcada tendencia hacia la centralización del planeamiento estratégico y ejecución de las funciones logísticas, tanto en materia de logística genética como de sostenimiento, en instancias orgánicas superiores a las Fuerzas Armadas.

La tendencia a la centralización se consolidó como producto histórico de las lecciones emanadas de la Segunda Guerra Mundial. Frente a dicho contexto, se dio inicio a un proceso de concentración de las funciones de los sistemas de defensa, principalmente, mediante la constitución de estructuras ministeriales cohesivas y el fortalecimiento de la figura del Estado Mayor Conjunto.

Asimismo, en virtud de la necesidad de corregir las falencias operativas en el campo de batalla, se han emprendido procesos estructurales de reforma de los sistemas logísticos.

Puede argumentarse que lo anterior responde básicamente a tres motivos principales. En primer lugar, a las exigencias derivadas de la implementación del criterio de accionar conjunto y de la consecuente necesidad de aumentar los niveles de interoperabilidad entre los medios materiales de las fuerzas. En segundo lugar, y vinculado a lo anterior, al incremento de los compromisos internacionales y de las operaciones combinadas, por lo que cobró mayor importancia el requerimiento de utilización de equipamiento común, debiendo estandarizar los medios materiales ya no sólo entre las Fuerzas Armadas de un país, sino también entre los instrumentos militares de los distintos estados. Por último, otro argumento que da fuerte impulso a la concentración de las funciones logísticas es el beneficio económico derivado de las sinergias y economías de escala. La posibilidad de ejecutar compras consolidadas de insumos comunes ha redundado en importantes réditos económicos, permitiendo hacer un uso más racional de los recursos del sector.

Si bien con las particularidades revestidas en cada país, se constata claramente en el estudio que el planeamiento estratégico del cual se deduce la matriz de las capacidades militares es de diseño centralizado y emana de las más altas esferas gubernamentales (Jefes de Gobierno y Ministros de Defensa).

Por otra parte, resulta manifiesto que, en algunos casos, se ha evolucionado hasta máximos niveles de centralización logística, aglutinando en una única instancia orgánica todas las funciones referidas, mientras que, en otros países, el proceso se haya en transición aunque con un norte claramente definido. En estos últimos, se ha avanzado implementando reformas significativas en el sistema logístico, comenzando en mayor medida por la función de abastecimiento de algunos bienes y servicios comunes de las Fuerzas Armadas.

En el caso español, la dirección y gestión de la política de armamento y material corresponde al Ministerio de Defensa por medio de la Secretaría de Estado de Defensa. De esta última depende la Dirección General de Armamento y Material, responsable de la planificación y desarrollo de la logística genética, así como la supervisión y dirección de su ejecución. Las funciones logísticas de abastecimiento y sostenimiento se cumplen, por ahora, en forma descentralizada en cada Ejército, a excepción de pautados insumos comunes que se obtienen de forma centralizada por el Ministerio de Defensa. No obstante, se ha iniciado un proceso de modernización funcional y doctrinaria tendiente a fortalecer la centralización del planeamiento y ejecución del sostenimiento del armamento y material en la DGAM, tal como se estableció en la Instrucción 5/2008.

En los Estados Unidos, el sistema logístico de la Defensa se encuentra altamente centralizado en el Ministerio de Defensa. La logística genética está bajo responsabilidad de la Subsecretaría de Adquisiciones, Tecnología y Logística (AT&L) y el abastecimiento, en su mayor parte, de la Agencia Logística de la Defensa. Si bien la función de mantenimiento se realiza a nivel de las Fuerzas Armadas, cada una de ella centraliza aquellos sistemas que le son específicos.

En el caso del Reino Unido, la logística genética y de sostenimiento se encuentra centralizada bajo la órbita del Ministerio de Defensa, a través de la Organización para el Equipamiento y Apoyo de la Defensa (DE&S)

El sistema francés posee un alto grado de centralización en materia de logística genética, por medio de la DGA. En cuanto al sostenimiento, se centralizan algunos bienes y servicios comunes a través del Estado Mayor Conjunto, dejando ciertas funciones específicas a nivel de las Fuerzas Armadas.

En Canadá la logística genética y de sostenimiento se realiza de forma centralizada en el Ministerio de Defensa, por medio del Viceministro Adjunto de Materiales. Cuando el monto y complejidad de los sistemas de armas lo requiere, intervienen instancias externas al Ministerio.

En el caso colombiano, la planificación de las adquisiciones se encuentra centralizada a nivel ministerial y la ejecución responde a una evaluación caso por caso. El Ministerio decide qué sistemas de armas serán adquiridos de forma centralizada y cuáles serán responsabilidad de las Fuerzas Armadas. El sostenimiento cae bajo la órbita las Fuerzas, siendo INDUMIL y la ALFM los principales proveedores. La ALFM es una agencia autosustentable, que cobra un canon por los servicios provistos al Ministerio y a las Fuerzas Armadas, lo cual le permite cubrir sus costos y la ganancia es reinvertida a las Fuerzas.

En síntesis, por medio del estudio de casos fue posible constatar que existe una manifiesta tendencia hacia la integración del Sistema Logístico de Defensa, tanto del planeamiento como de la ejecución de las funciones logísticas (genéticas y de sostenimiento), respondiendo a la necesidad de aumentar los niveles de interoparibilidad de las Fuerzas Armas y la eficiencia en la utilización de los recursos del sector.

Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

Capítulo II

"Diagnóstico sobre la Organización y Funcionamiento del Sistema Logístico de la Defensa"



II.I. Introducción

El presente capítulo tiene por objetivo efectuar un relevamiento integral - en forma de diagnóstico - de la situación actual del Sistema Logístico de la Defensa.[1]

Se efectuará la descripción y el análisis crítico de cada una de las principales funciones que el citado Sistema debería cumplir para brindar el sostén correspondiente a las Fuerzas Armadas. En adición, el capítulo se apoya en el anterior, dedicado a analizar y describir las experiencias internacionales de modernización en esa materia, en países especialmente seleccionados.

Como factor aclaratorio para la elaboración del diagnóstico, se define al Sistema Logístico de la Defensa como aquel establecido para crear los vínculos de conducción, coordinación e instancia integradora logística, desde el Ministerio de Defensa (Secretaría de Planeamiento) y el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, (Dirección General de Logística Conjunta), hasta alcanzar a la totalidad de los organismos logísticos del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, a través de sus respectivos Estados Mayores Generales.

Por su parte, y en bien de la preparación de un diagnóstico preciso e integral, cada miembro del Sistema es considerado, desde el punto de vista metodológico, como un Estudio de Caso particular, aunque se siga respetando una misma y única estructura general de análisis.

Es justamente en el inicio de esa estructura que se establece como marco temporal común a aquel identificado con la situación alcanzada por el Sistema en el mes de enero de 2008.

La oportunidad del cierre del diagnóstico y el momento seleccionado para su delimitación concuerdan con exigencias de orden metodológico, legal y práctico, a saber:

1) La conducción administrativa funcional de las Fuerzas Armadas, es ejercida normalmente por términos únicos y sucesivos de “año militar”, considerado éste como el lapso uniforme e identificatorio del tiempo de ejercicio legal de un cargo.

[1] El sistema logístico de personal podrá ser materia de abordaje central en un estudio especial. En principio, el presente informe concentra su objeto de análisis en el sistema logístico de material, siguiendo las consideraciones de la resolución MD Nº 299/08. No obstante, podrán hallarse referencias laterales al primero cuando éstas sean conceptualmente necesarias.

2) La gestión presupuestaria de la Administración Pública Nacional, dentro de la cual están comprendidos los mencionados organismos componentes del Sistema Logístico (Ministerio de Defensa, Estado Mayor conjunto y las Fuerzas Armadas), reconoce lapsos anuales y/o plurianuales establecidos por el marco legal vigente.

Con referencia al correspondiente marco normativo, expresado a continuación de la presente introducción, se respetarán las disposiciones jurídicas legales vigentes relacionadas con la logística militar (leyes, decretos, resoluciones, instrucciones, directivas, publicaciones doctrinarias reglamentarias y planes), hasta el nivel de lo emitido por los Estados Mayores Generales de cada Fuerza Armada y del Estado Mayor Conjunto. Si se relevaran aspectos técnicos vinculados con el marco legal que tuvieran oportunidad de mejora se indicarán para ser tenidos en cuenta en futuras actualizaciones.

La metodología para elaborar el diagnóstico consiste en la realización, para cada función, de Estudios de Caso por cada uno de los miembros del Sistema Logístico de Defensa (léase el Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto y las tres Fuerzas Armadas) sobre la base de la descripción y análisis crítico de las funciones y actividades logísticas - en forma conceptual y deductiva - que se cumplen en cada uno de ellos, la elaboración de conclusiones parciales, la integración de las mismas en una conclusión general, a fin de arribar al diagnóstico final del Sistema.

La presentación general del trabajo se conforma con la siguiente estructura:

Un primer apartado, con el título de “Planeamiento Estratégico Militar” (Planeamiento Operacional y Diseño de Fuerzas), tiene por objeto analizar el estado actual de la cuestión, a efectos de determinar su situación, relación e influencia sobre el Sistema Logístico de Material de la Defensa. En esta ocasión se describen detalladamente los antecedentes principales del proceso de modernización llevado a cabo hasta el momento y asociado al marco legal correspondiente. Se provee también una noción del nuevo sistema de planeamiento por capacidades adoptado por Decreto Nº 1691/06 (Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional) por su relación con la Logística de Material y se presenta un desarrollo sintético del esquema de Planeamiento del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas desde el punto de vista de la citada logística.

Un segundo apartado es destinado al análisis del estado actual de cada una de las funciones/actividades logísticas determinadas, sobre la base de la información presentada en cada uno de los casos de estudio. En este apartado se utilizará el siguiente esquema general de análisis:

- Logística Genética[2], para el estudio de las funciones y actividades logísticas de Adquisición, Producción Industrial e Investigación y Desarrollo, en el marco de

[2] Denominación, sin definición aún en la doctrina militar conjunta, que se aplica actualmente en el ámbito de la Defensa, a la Logística de Material destinada a desarrollar y ejecutar los Programas y Proyectos para el equipamiento mayor de las Fuerzas Armadas (sistemas de armas e infraestructura de apoyo).

los procesos de obtención de sistemas de armas, equipamiento mayor y sus apoyos; y

- Logística de Sostenimiento[3], para el estudio de las funciones y actividades logísticas de Abastecimiento, Mantenimiento, Transporte, Almacenaje, Disposición Final y Varios: (Construcciones, Bienes Raíces y Veterinaria).

Para cada una de esas funciones, a su vez, se tendrán en cuenta las siguientes variables: 1) el marco legal que la determina y formaliza, 2) el enunciado de la función logística que establece el marco legal, 3) la estructura orgánica que desarrolla la función, con el personal involucrado para tales fines, 4) la descripción de los procesos funcionales, 5) su análisis crítico, y 6) las conclusiones indicando si se cumple la función contribuyente total o parcialmente.

Finalmente, el análisis detallado por caso de estudio constará en los distintos anexos que forman parte integrante del presente informe.

El presente documento sobre el diagnóstico del Sistema Logístico de Defensa utilizará como marco normativo referencial los instrumentos jurídicos, que parten de la Constitución Nacional y se extienden desde el orden nacional, ministerial y de la máxima jurisdicción militar hasta llegar a los documentos básicos y derivados de la doctrina militar conjunta y específica.

[3] Denominación, sin definición aún en la doctrina militar conjunta, que se aplica actualmente en el ámbito de la Defensa, a la Logística de Material destinada a prever y proveer en general los abastecimientos, efectos, materiales, insumos, bienes y servicios comunes para el funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

II.II. Marco Normativo del Sistema Logístico de la Defensa

II.II.I NIVEL ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL

- **Constitución Nacional** - 1994.
- **Ley Nº 11.672** - Permanente de Presupuesto y Modificatorias (1932).
- **Ley Nº 12.709** - Creación de la Dirección General de Fabricaciones Militares (1941).
- **Ley Nº 17.174** - Creación de la Comisión Municipal de la Vivienda.
- **Ley Nº 17.285** - Código Aeronáutico. (1967).
- **Ley Nº 13.657** - Texto Ordenado por Decreto Nº 4053/55 - de Empresas del Estado.
- **Ley Nº 18.586** - Régimen de transferencia de organismos y funciones entre el Poder Ejecutivo Nacional y las Provincias.
- **Ley Nº 19.550** - Sociedades.
- **Ley Nº 20.396** - Inscripción de dominio de bienes adquiridos por el Estado Nacional bajo la fórmula de la prescripción adquisitiva.
- **Ley Nº 20.429** - Armas y Explosivos (1973).
- **Ley Nº 21.626** - Texto ordenado por Decreto Nº 1487/2001 - Ley orgánica del Tribunal de Tasaciones de la Nación.
- **Ley Nº 22.351** - Parques Nacionales, Reservas Nacionales, Monumentos Naturales.
- **Ley Nº 22.423** - Venta de Inmuebles del Dominio Privado de la Nación.
- **Ley Nº 23.554** - Defensa Nacional (1988).
- **Ley Nº 23.922** - Desechos Peligrosos - Convenio de Basilea (1991).
- **Ley Nº 24.051** - Residuos Peligrosos (1992).
- **Ley Nº 24.059** - Seguridad Interior (1992).
- **Ley Nº 24.156** - Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (1992).
- **Ley Nº 24.354** - Sistema Nacional de Inversiones Públicas (Proyecto observado por Decreto 1427/94) (1994).
- **Ley Nº 24.464** - Creación del Sistema Federal de la Vivienda.
- **Ley Nº 24.653** - Transporte Automotor de Cargas (1996).

- **Ley Nº 24.921** - Transporte Multimodal de Cargas (1998).
- **Ley Nº 25.069** - Transferencia de inmuebles de propiedad del Estado.
- **Ley Nº 25.612** - Gestión Integral de Residuos Industriales y Actividades de Servicios (2002).
- **Ley Nº 26.209** - Normas aplicables a los catastros territoriales de las distintas jurisdicciones del país.
- **Ley Nº 26.303** - Transferencia de inmuebles del Estado Nacional.
- **Ley Nº 26.338** - Ministerios (2007).
- **Decreto Nº 395/75** - Reglamentación de la Ley Nacional de Armas y Explosivos.
- **Decreto Nº 2.045/80** - Normas relativas al Régimen Inmobiliario Fiscal.
- **Decreto Nº 1.757/90** - Administración Pública – Comité de Racionalización.
- **Decreto Nº 438/92** - Ley de Ministerios, Texto Ordenado.
- **Decreto Nº 720/95** - Autoridad de Aplicación de la Ley Nº 24.354 (Creación del BAPIN).
- **Decreto Nº 407/91** - Emergencia económica - Venta de inmuebles fiscales.
- **Decreto Nº 1.228/99** - Creación del Sistema Nacional de Información de los Registros de la Propiedad Inmueble.
- **Decreto Nº 436/00** - Reglamento para la adquisición, enajenación y contratación de bienes y servicios del Estado Nacional.
- **Decreto Nº 1.023/01** - Régimen de Contrataciones de la Administración Pública Nacional.
- **Decreto Nº 1.487/01** - Tribunal de Tasaciones de la Nación.
- **Decreto Nº 357/02** - Administración Pública Nacional.
- **Decreto Nº 1.035/02** - Reglamentación de la Ley de Transporte Automotor de Cargas.
- **Decreto Nº 2.166/02** - Régimen de derechos, aranceles y gastos del Tribunal de Tasaciones de la Nación.
- **Decreto Nº 207/03** - Dirección Nacional Antártico e Instituto Antártico Argentino.
- **Decreto Nº 21/07** - Modificación de la estructura orgánica de la Administración Pública Nacional.
- **Decreto Nº 2.015/06** - Transferencia de inmuebles.
- **Decreto Nº 1.344/07** - Reglamentación de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional Nº 24.156.
- **Decreto Nº 1.854/07** - Ley de Ministerios Nº 26.338, Promulgación.
- **Decisión Administrativa Nº 344/97** - Uso del Sistema de Identificación de Bienes y Servicios de Utilización Común (SIBYS).
- **Resolución MECON Nº 175/04** - Instrumentación del Sistema de Inversión Pública Nacional.

II.II.II. NIVEL JURISDICCIÓN DEFENSA

- **Ley Nº 19.101** - Régimen Personal Militar (1971).

- **Ley Nº 19.348** - Importación de Material Bélico para las Fuerzas Armadas. Excepciones para las Fuerzas Armadas (1971).
- **Ley Nº 23.985** - Bienes Inmuebles asignados a las Fuerzas Armadas.
- **Ley Nº 24.045** - Aprobación de la declaración de "sujetas a privatización" de entidades dependientes del Ministerio de Defensa.
- **Ley Nº 24.948** - Bases Políticas, Orgánicas y Funcionales para la Reestructuración de las Fuerzas Armadas (1998).
- **Decreto Nº 4.874/59** - Derechos sobre la Importación de Material Bélico correspondiente a Planes Secretos aprobados por las Secretarías de Estado de Guerra, Marina y Aeronáutica.
- **Decreto Nº 935/70** - Ratificación de eximiciones cambiarias fijadas en el Decreto 4.874/59, para la Importación de Material Bélico para las Fuerzas Armadas.
- **Decreto Nº 2.921/70** - Instrucciones a la Administración Nacional de Aduanas para la Importación de Material Bélico para las Fuerzas Armadas.
- **Decreto Nº 1.011/89** - Decreto reglamentario de Ley Nº 12.737 sobre régimen de construcciones militares para la Dirección Nacional de Gendarmería.
- **Decreto Nº 864/99** - Control operacional y logístico del Ministerio de Defensa sobre las Operaciones de Mantenimiento de la Paz.
- **Decreto Nº 462/03** - Régimen de Incorporación del Personal Militar en actividad por períodos limitados.
- **Decreto Nº 727/06** - Reglamentación de la Ley de Defensa Nacional.
- **Decreto Nº 1.168/06** - Diagnóstico comprensivo de la situación estratégica nacional.
- **Decreto Nº 1.691/06** - Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.
- **Decreto Nº 433/07** - Decreto reglamentario de la Ley Nº 23.985.
- **Decreto Nº 788/07** - Aprobación Estructura Organizativa del Ministerio de Defensa.
- **Decreto Nº 1.729/07** - Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.
- **Resolución MD Nº 861/99** - Control operacional limitado del Estado Mayor Conjunto sobre personal y contingentes en misiones de Paz.
- **Resolución MD Nº 871/01** - Incorporación de Personal Militar en el Ministerio de Defensa. Bases de selección, ingreso y evaluación.
- **Resolución MD Nº 55/02** - Sistema de Catalogación para la Defensa.
- **Resolución MD Nº 13/05** - Sistema de Doctrina de la Defensa.
- **Resolución MD Nº 839/04** - Competencias de Secretarios del Ministerio de Defensa.
- **Resolución MD Nº 1.190/04** - Registro de Patentes de Invención, Modelos de Utilidad y Modelos o Diseños Industriales.
- **Resolución MD Nº 303/06** - Requisitos de seguridad de aeronaves militares en transportes de fomento, de autoridades, apoyo a la comunidad y otras actividades.
- **Resolución MD Nº 498/06** - Plan de Equipamiento Conjunto para las Operaciones de Mantenimiento de la Paz (PECOMP).
- **Resolución MD Nº 371/07** - Creación del Comité de Logística Conjunta (CLC).

- **Resolución MD Nº 626/07** - Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID)
- **Resolución MD Nº 940/07** - Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes de las Fuerzas Armadas (PACIC).
- **Resolución MD Nº 1.480/07** - Creación de un Sistema de Evaluación y Control de Investigación y Desarrollo para la Defensa.
- **Resolución MD Nº 1.483/07** - Regulación de compromisos de Organismos de Investigación y Desarrollo para la Defensa.
- **Resolución MD Nº 1.587/07** - Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN).
- **Resolución MD Nº 18/07** - Creación de elementos y doctrina para el control y ejecución de la Aeronavegabilidad Militar.
- **Resolución MD Nº 100/99** (Norma DEF P 1-D: Procedimientos y métodos para la redacción, presentación y tramitación de normas en el ámbito del Ministerio de Defensa).
- **Resolución MD Nº 20/07** - Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes de las Fuerzas Armadas (PACIC - 2008).
- **Resolución MD Nº 299/08** - Creación de la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa (25 Mar 08).
- **Resolución Conjunta MD AFIP Nº 663/06 (AFIP 2.092/06)** - Plan Anual de Provisión en el Exterior de Material Bélico de las Fuerzas Armadas (PAPEMB).
- **Resolución Conjunta MD MRECIC Nº 476/08** - Comisión Interministerial de Coordinación Logística Antártica.
- **Resolución SP Nº 64/06** - Secretario de Planeamiento para la Reglamentación de la Resolución Conjunta MD Nº 663/06 y AFIP Nº 2.092/06.
- **Directiva MD Nº 515/01** - Modernización del Sistema de Defensa Nacional.

II.II.III. NIVEL ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

- **Resolución MD Nº 1.845/85** - Facultades del Jefe del Estado Mayor Conjunto.
- **Decreto Nº 651/89** - Creación del Comando Conjunto de Transporte.
- **Decreto Nº 1.037/89** - Creación del Comando Conjunto Antártico.
- **Decreto Nº 1.531/92** - Creación del Comando Conjunto Territorial.
- **Resolución MD Nº 522/02** - Obligaciones y responsabilidades de la Dirección General de Logística Conjunta del Estado Mayor Conjunto.
- **Directiva MD Nº 8/00** - Modernización del Sistema Logístico Conjunto.
- **Directiva del Jefe del Estado Mayor Conjunto Nº 02** - Organización, supervisión, comando y control para la ejecución de OMP y otras acciones conducentes, 1999.
- **Directiva del Jefe del Estado Mayor Conjunto** para el Alistamiento y Despliegue del Contingente Conjunto Argentino “HAITÍ” (MINUSTAH), 2007.

- **Directiva del Jefe del Estado Mayor Conjunto** para la aplicación en las Fuerzas Armadas del Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes - PACIC, 2008.
- **Plan de Equipamiento Conjunto para las Operaciones de Paz** – 2006, (PECOMP).
- **Plan Director del Instrumento Militar de las Fuerzas Armadas, Plan Jano** 2008.
- **Plan del Jefe del Estado Mayor Conjunto** "Publicaciones para la Acción Militar Conjunta, 2005/ 2009.
- **Orientación del Jefe del Estado Mayor Conjunto para el Estado Mayor Conjunto** de las Fuerzas Armadas, Objetivos Globales y Contribuyentes, 2007.
- **Orden Especial del Jefe del Estado Mayor Conjunto** para la "Ejecución del Simposio de Investigación y Producción para la Defensa, (SINPRODE), 2007.
- **RC 00-01** - Doctrina Básica para la AMC - P – Edición 2005 – Proyecto.
- **RC 00-02** - Diccionario para la AMC - P- Edición 1999. Actualizado año 2005.
- **RC 10-02** - Reglamento Orgánico del Comando Conjunto de Transporte.
- **RC 14-01** - Reglamento Logística de Personal para la AMC.
- **RC 14-02** - Reglamento Logística de Material para la AMC.
- **RC 14-03** - Reglamento Logística de Finanzas para la AMC.
- **RC 14-04** - Reglamento Logística de Transporte para la AMC.
- **RC 14-05** - Reglamento de Aeronavegabilidad Militar (RAM).
- **RC 20-01** - Planeamiento para la AMC. Edición 1986.
- **RC 20-01** - Planeamiento para la AMC – Nivel Estratégico Operacional y Táctico. Edición 2005, Proyecto.
- **RC 20-02** - Reglamento Orgánico del Estado Mayor Conjunto.
- **RC 20-03** - Reglamento de Estrategia Militar. Generalidades. Método de conducción de conflictos. Edición 1999, Proyecto.
- **RC 20-09** - Planeamiento para la AMC – Nivel Estratégico Militar. Edición 2007, Proyecto.
- **RC 20-04** - Planeamiento para la AMC en Situaciones de Crisis.
- **RC 20-06** - Operaciones de Mantenimiento de Paz.
- **RC 20-08** - Reglamento Orgánico del Comando Operacional.
- **RC 23-04** - Reglamento de Normas para las Operaciones Antárticas Conjuntas.
- **RC 24-05** - Normas de Procedimientos Conjuntos de Transporte.
- **RC 24-07** - Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta.
- **RC 24-30** - Normas y Procedimientos para las Funciones Logísticas en la AMC – Área Material.
- **RC 24-31** - Logística de Transporte para la AMC.

II.II.IV. NIVEL FUERZAS ARMADAS

II.II.IV.I. Armada Argentina (ARA)

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007. Edición 2004.

- **Doctrina Logística RG-1-154**. Edición 2001.
- **Sistema Naval de Planeamiento** - Programación y Presupuestación (S3P Naval) R.A.-1-006 (Proyecto 1997).
- **Doctrina Fundamental para la Conducción de la Armada Argentina** (DOCFUARA) R.0-1-101 "C". Edición. 1989.
- **Reglamento General del Servicio Naval** (RGSN) RG-1-003 "P". Edición. 1986.
- **Normas del Sistema de Mantenimiento Planificado RG -7-001**. Edición 1980.
- **Reglamento de Mantenimiento Naval** (Proyecto 2007).
- **Reglamento General de Administración Naval RA-8-001**. Edición 1973.
- **Manual de Transportes RA-8-004**. Edición 1975.
- **Manual de Gestión y Ejecución Presupuestaria Manejo de Fondos RA-8-006**. Edición 1975.
- **Manual de Administración y Abastecimiento del Material RA-8-011**. Edición 1979.
- **Manual de Asuntos Varios RA-8-007**. Edición 1975.
- **Manual de Contrataciones RA-8-008**. Edición 1975.
- **Manual de Servicios Varios RA-8-009**. Edición 1975.
- **Plan Básico de Actividades de la Armada Argentina Nº 01 "C"/2008"** Número de Referencia "AVI – 317".
- **Plan Director Estratégico de Reequipamiento y Modernización de la Armada Argentina" 2007** (PRMA – 30).
- **Plan Anual del Comando de Operaciones Navales Nº 01/07 "C"** (PLANACOOP) Número de Referencia PEM/07.
- **Plan Básico Preliminar de Actividades de la Dirección General del Personal Naval Nº 01/2008 "C"** (PLAN BÁSICO) Número de Referencia ESO – 05.
- **Plan Básico de Actividades de la Dirección General del Material Naval Nº 01/2007** "C" Número de Referencia LSF – 311.
- **Plan de Incorporación y Recuperación de Recursos Materiales 1999** (PIRM – 301) Número de Referencia DEF – 045.
- **Plan de Investigación y Desarrollo 1999** (PIYD – 302)
- **Plan Naval (Pnav – 01)** "La Armada del 2010" Número de Referencia KRM – 093.
- **Plan Nacional de Búsqueda y Salvamento Marítimo, Fluvial y Lacustre Nº 01/89** "P" Número de Referencia GI – 05.
- **Planes Contribuyentes y de Campaña**: contribuyentes a la DEMIL 01/99 "S" que han quedado pendientes de actualización/ reformulación al derogarse la DEMIL por el Art. 2º del Decreto Nº 1691/2006.

II.II.IV.II. Ejército Argentino (EA)

- **Ley Nº 14.135** - Viviendas para el Personal Militar y Civil del Ejército.
- **Ley Nº 14.147** - Ley de Abastecimiento Autónomo del Ejército Argentino (1952).

- **Decreto Nº 4.186/60** - Misión, Atribuciones y estatuto Orgánico / Ley de Abastecimiento Autónomo del Ejército Argentino.
- **Decreto Nº 778/71** - Capacidades de Autogestión y Autofinanciamiento de Sastrería Militar.
- **Decreto Nº 739/79** - Reglamentación de la Ley Nº 21.906 que crea el Instituto de Vivienda del Ejército.
- **Directiva del JEMGE Nº 771/92** - Para el Mantenimiento del Área Construcciones.
- **Directiva del JEMGE Nº 846/01** - Para la preparación de Programas y Planes de Construcciones.
- **Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 858/04** - Procedimiento para la Obtención de nuevo equipamiento y Modernización de Efectos.
- **Orden Especial del JEMGE Nº 850/91** - Para la creación del Elemento Bienes Raíces a nivel Guarnición.
- **Orden Especial del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 025/05** (Creación de la Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción (DIDEP)).
- **Orden Especial del JEMGE Nº 1.037/06** (Reestructuración del Sistema de Conducción).
- **Plan Director Estratégico de Reequipamiento y Modernización del EA** (PDERMEA).
- **Plan Director de Evolución del Ejército Argentino**.
- **Plan de Evolución y Desarrollo del Ejército Argentino 2025**.
- **Directiva Estratégica de Investigación, Desarrollo y Producción del Ejército Argentino** (Período 2006/2015).
- **Directiva del SUBJEMGE Nº 743/06** (Proyecto Educativo Institucional del Ejército, Período 2007/2016).
- **Directiva del SUBJEMGE Nº 751/07** (Normas para la Implementación y Funcionamiento del Sistema Informatizado de Catalogación para la Defensa en el Ámbito de la Fuerza).
- **Directiva Particular del SUBJEMGE Nº 726/04** - Procedimiento para el empleo de los medios de transporte disponibles en la Fuerza.
- **Directiva Particular del SUBJEMGE Nº 730/04** - Procedimiento para solicitar y confeccionar los Requerimientos de Transporte de movimientos de personal.
- **Orden Especial del SUBJEMGE Nº 682/04** - Pautas para la recopilación y difusión de información de espacio de carga y plazas para uso específico y conjunto.
- **Orden Especial del SUBJEMGE Nº 727/05** - Seguridad al Transporte de Cargas Militares.
- **MMC SUBJEMGE – DLGM (Dpto Op) Nº 5017/06** - Nuevo Sistema Integrado de Gestión Informático de Transporte.
- **MMC SUBJEMGE Nº 5.072/G/07** – Requerimiento Anual de Construcciones.
- **RFD-20-01** - Régimen Funcional de Logístico.
- **RFD 21-01** - Tomo I, II y III Régimen Funcional de Arsenales.

- **RFD-22-01-I** - Régimen Funcional de Intendencia Tomo I (Efectos Cl I y III de Int).
- **RFD-22-01-II** - Régimen Funcional de Intendencia Tomo II (Efectos Cl II y IV de Int).
- **RFD-22-01-III** - Régimen Funcional de Intendencia Tomo III (Inspecciones).
- **RFD-20-01** - Régimen Funcional de Logístico.
- **RFD 21-01** - Tomo I, II y III Régimen Funcional de Arsenales.
- **ROP-25-01-I** - Conducción del Servicio de Transporte - Tomo I – Transporte Administrativo Edición 2005.
- **ROP-25-01-II** - Conducción del Servicio de Transporte - Tomo II – Transporte Operacional Edición 2001.
- **ROD-19-02** - Logística de Material.
- **ROD-25-02** - Organización del Servicio de Transporte Terrestre – Proyecto 2003.
- **RFP 26 – 01** - Régimen Funcional de Construcciones.
- **RFP-25-03** - Planeamiento de Transporte Edición 1965.
- **RFP-25-04** - Transporte Automotor Edición 2006. Reelaborado por el Cdo Br Bl I "Brig Grl MARTÍN RODRIGUEZ".
- **RFP-21-04** - Almacenamiento, Transporte y Destrucción de Explosivos.
- **RFP-26-01** - Régimen Funcional de Construcciones.
- **RFP-04-26** - Mantenimiento de Edificios e Instalaciones.
- **RFP-04-24** - Fiscalización del agua de consumo en el Ejército.
- **Boletín Público de Ejército (BPE) Nº 4671** – Normas para la asignación de créditos para gastos de combustible para calefacción.
- Boletín Público de Ejército (BPE) Nº 4.737 – Requerimiento Anual de Construcciones.
- **Procedimiento Operativo Normal (PON)** – DEMG Nº 01/97 – Anteproyecto Anual de Construcciones.
- **Bases Generales de Licitación y Contratación de Obras** – Comando de Ingenieros, 1981.
- **Manual del Usuario Requirente y Titular de Cuenta "SIGIT"** - Sistema Integrado de Gestión Informática de Transporte.
- **Manual de descripción, funcionamiento y mantenimiento Nº 1** para depósitos tipo A y B industrializados.
- **Manual de descripción, funcionamiento y mantenimiento Nº 2** para viviendas industrializadas.
- **Manual de descripción, funcionamiento y mantenimiento Nº 3** para cuadra de tropa industrializada.
- **Manual de descripción, funcionamiento y mantenimiento Nº 4** para cocina-comedor industrializado.
- **Reglamentos CIRSOC** (Centro de Investigación de los Reglamentos Nacionales de Seguridad para Obras Civiles).
- **Reglamento para instalaciones domiciliarias e industriales de ENARGAS** (Ente Nacional de Regulación de Gas).

- **Reglamento para la ejecución de Instalaciones Eléctricas en Inmuebles** – Asociación Electrotécnica Argentina.
- **Reglamento de instalaciones sanitarias domiciliarias e industriales del ERAS** (Ente Regulados de Agua y Saneamiento).
- **Pliegos de Condiciones Generales del Comando de Ingenieros** (Estructuras de hormigón y hormigón armado – Provisión e instalación de elementos de termomecánica – Instalaciones eléctricas internas y redes de alimentación de baja tensión – Obras sanitarias – Albañilería y afines – Carpintería metálica y herrería – Carpintería de madera – Pintura, empapelado y afines – Vidrios, cristales y espejos – Calzadas y obras complementarias).

II.II.IV.III. Fuerza Aérea Argentina (FAA)

- **Reglamento Aeronáutico de Conducción RAC Nº 9**.
- **Reglamento Aeronáutico de Conducción RAC Nº 10**.
- **Reglamento de Gobierno de la función I + D RAG Nº 25**.
- **Manual de Procedimientos Logísticos MAPL Nº 14**.
- **Resolución Nº 210** del JEMGFAA Políticas y Objetivos de la Fuerza Aérea para Desarrollo Tecnológico e Investigación y Desarrollo.
- **Manual Aeronáutico de Procedimientos Logísticos** (MAPL 14) Edición 1995.
- **Manuales Aeronáuticos de Procedimientos Orgánicos** (MAPO) del CM, DGA, DGM, AM Río IV, AMQ, ALC, ALP; Brigadas Aéreas y Grupos Técnicos.
- **Manual de Procedimientos Orgánicos de Comando de Material** (MAPO 9) Dirección General de Abastecimiento (MAPO 51), Áreas Logísticas y Material (MAPO 43, 66, 55 y 54), y Dirección de Transporte (MAPO Experimental).
- **Circular Administrativa CA023B1088** del Comando de Material.

II.III. Diagnóstico del Sistema Actual por Función

II.III.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR

En el ámbito del Sistema Logístico de la Defensa compete analizar los aspectos vinculados con la generación y mantenimiento de capacidades desde el punto de vista del material de guerra y apoyo, que definidos por los Planes Contribuyentes (Directores) de las Fuerzas Armadas, posteriormente priorizados por el Estado Mayor Conjunto y aprobado por el Ministerio de Defensa, serán nincluidos dentro de las previsiones presupuestarias, en función de lo establecido en la Ley Nº 24.948, Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículo 26 y en el Decreto Nº 1.729/07, Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.

En el Ciclo de Planeamiento se focalizarán los aspectos vinculados con la logística de material y de finanzas. Los módulos del Planeamiento Estratégico Militar de interés son los Planes Militares de Mediano y Largo Plazo y los Planes Contribuyentes de las Fuerzas Armadas, en particular los Planes Directores que se vinculan con el Plan de Capacidades Militares (mediano plazo) y serán la base del Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF), producto final del Planeamiento Estratégico Militar.

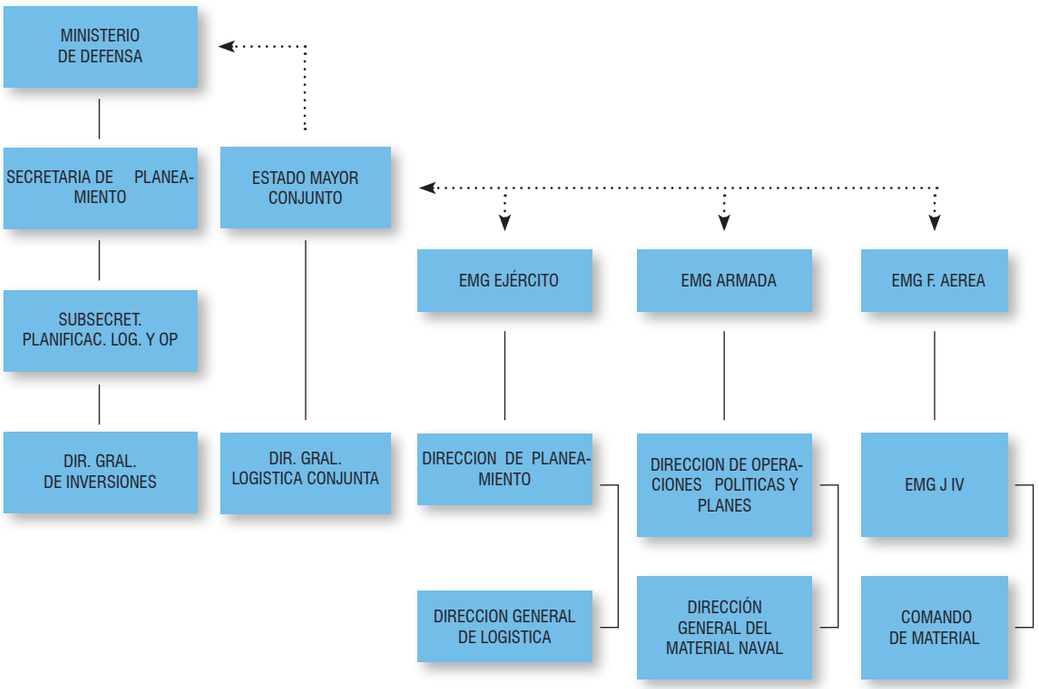
Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos intervinientes en el Planeamiento Estratégico Militar correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas, son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro Orgánico Integrado:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	14	-	31	10	31*	4	-	40	25	80*	**235**
FUERZA EFECTIVA	6	42*	31	5	31*	1	49*	40	12	80*	**297**

Personal Superior comprende Personal Militar y Civil.
* Personal no exclusivo que acumula otras funciones.

Procesos:

La situación de los procesos de la función Planeamiento Estratégico Militar se caracteriza por la vigencia de un reciente marco jurídico, el Decreto Nº 1.729/07 Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, que implementa esta función en forma integrada y conjunta, aunque los procesos que establece actualmente están en etapa de preparación por parte de los organismos responsables y los productos resultantes surgirán en función del cronograma que el mismo Decreto prevé.

Es por ello que los planes existentes son el resultado de la situación previa a la fecha de publicación del referido Decreto.

Esto obliga a hacer una breve referencia a la situación actual de la función y a los procesos que originaron los planes existentes y luego se centrará el análisis en el futuro, es decir en el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional que el Decreto Nº 1.729/07 promulga.

La descripción de los procesos para el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional se efectuará textualmente como emerge de la norma legal, para formular en el análisis crítico las observaciones que correspondan en los aspectos vinculados con la logística de material.

El Planeamiento Estratégico Militar que dispone el Decreto Nº 1.729/07 se realiza bajo el concepto de "capacidades", sobre el que las Fuerzas Armadas ya han centrado sus Planes Directores. Por esa razón se establece una síntesis conceptual sobre el planeamiento militar por capacidades.

a. El Planeamiento Militar por Capacidades

- Definición

El planeamiento militar basado en capacidades es una metodología concebida para el desarrollo de fuerzas en condiciones de marcada incertidumbre, como las que han caracterizado el universo de las relaciones internacionales durante las últimas décadas, que difiere de aquellas desarrolladas para definir las capacidades necesarias para enfrentar o anular una amenaza preestablecida.

Tiene por finalidad ulterior determinar todo aquello que las Fuerzas Armadas deberán ser capaces de realizar, en el presente y en el futuro, sin que ello implique, exclusivamente, la definición de los medios que necesitan ser reemplazados o modernizados, lo cual no significa que, como resultado de dicho planeamiento, surjan conclusiones positivas en ese sentido.

El planeamiento por capacidades ha multiplicado su vigencia en la actualidad, evidenciándose como una metodología viable, cuyas fortalezas principales radican en que permite ampliar la perspectiva estratégica y robustecer el accionar militar conjunto.

El ordenamiento del proceso de planeamiento por capacidades, requiere disponer, como mínimo, de datos preliminares para cada uno de los escenarios seleccionados en los que el poder político considera pertinente el uso del instrumento militar, sea que su participación fuere de carácter principal o subsidiaria. En principio, deberían ser aportados, por una directiva de política de Defensa o bien en las primeras etapas del ciclo de planeamiento, disponer de instrucciones superiores sobre el escenario considerado y los lineamientos presupuestarios preliminares, para permitir el armado de un plan militar de desarrollo de medios, en el caso de su efectiva y oportuna disponibilidad.

- Las etapas del planeamiento militar por capacidades

Disponibles el escenario considerado y los lineamientos presupuestarios preliminares, el desarrollo subsiguiente del planeamiento por capacidades exige el cumplimiento de las siguientes etapas:

- Determinación de las capacidades por escenarios ("juicio por escenarios"), para cada área de capacidad. Quedará determinado el conjunto preliminar de las capacidades por escenarios, para garantizar el cumplimiento de las misiones militares asignadas para cada escenario seleccionado.

- Determinación de las capacidades por incertidumbre ("juicio por incertidumbre"), para cada área de capacidad. En esta etapa quedará definido el conjunto preliminar de las capacidades militares necesarias para enfrentar la incertidumbre. El grupo resultante se identificará bajo la denominación de "fuerza activa sustancial", Decreto Nº 1.691/06, Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

- Determinación de las capacidades necesarias ("juicio por aptitud"), para cada área de capacidad. En esta instancia se deberá procurar proporcionar la mayor cantidad de elementos de juicio disponibles, con la finalidad de que un futuro proceso de análisis de inversiones en medios militares, esté en capacidad de permitir, posteriormente, la elección entre las alternativas disponibles.

- El resultado será una guía priorizada de cada capacidad militar, que servirá de indicación de la evolución que debe tener la obtención de las capacidades militares en el corto, mediano y largo plazo.

- Determinación de los objetivos de las capacidades militares para cada área de capacidad. Los objetivos de capacidades militares, definirán las capacidades a obtener y su valoración o prioridad respecto de la totalidad de necesidades.

- Determinación de las capacidades totales ("juicio por factibilidad y aceptabilidad"), para cada área de capacidad. Con relación a las capacidades totales, es preciso aclarar que las aptitudes ordenadas por el Poder Ejecutivo Nacional para enfrentar el entorno de seguridad presente y planes de contingencia, que se han dado en llamar capacidades por escenarios, podrían estar activas, una parte en forma inmediata con las Fuerzas efectivamente disponibles y otra a mediano plazo en la oportunidad y forma que el Plan de Capacidades Militares así lo prevea.

b. Situación actual – Planeamiento existente

Las tareas de planeamiento de capacidades militares se desarrollaron, en su momento, a nivel del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas con directivas provenientes del nivel estratégico nacional, que fueron derogadas por el Decreto Nº 1.691/06, quedando por lo tanto sin un sustento legal vigente.

En el nivel estratégico militar, el Ministerio de Defensa ha promulgado normas vinculadas con las inversiones - Resolución MD Nº 626/07 Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), que regula el planeamiento, ejecución y evaluación de los proyectos de inversión, tanto de carácter público como militar.

El Estado Mayor Conjunto emite anualmente, a través de la Dirección General de Logística Conjunta, una directiva por la que ordena a las Fuerzas la elevación de los Planes Directores contribuyentes al Plan Director del Instrumento Militar. Esta directiva dispone el ordenamiento de capacidades básicas y formatos sobre los cuales las fuerzas deben volcar el contenido de sus Planes Directores.

El Planeamiento resultante integra los requerimientos del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas con una definición de capacidades no actualizadas, sin premisas claras de priorización y sin orientación presupuestaria para el mediano plazo.

c. Situación Decreto Nº 1.729/07 – Planeamiento futuro

El Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, según los dictados del Decreto Nº 1.729/07, se inicia con la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN), suscrita por el Presidente de la Nación a propuesta del Ministerio de Defensa, a partir de la cual el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas formula el Planeamiento Estratégico Militar correspondiente, el que se materializará en los siguientes documentos:

- Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar (DEPEM),

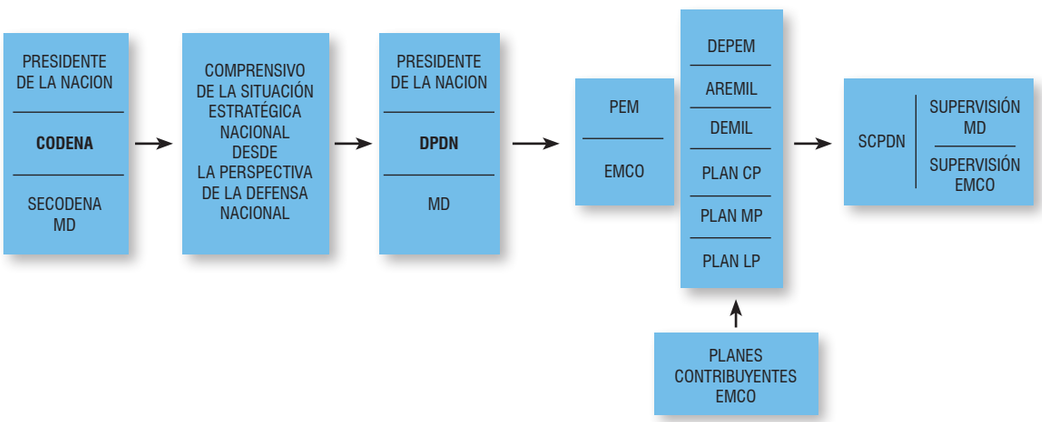
- Apreciación y Resolución Estratégica Militar (AREMIL),

- Directiva Estratégica Militar (DEMIL),

- Planes Militares de Corto, Mediano y Largo Plazo.

Los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas serán responsables de la elaboración del planeamiento contribuyente correspondiente (Planes de Apoyo y Directores).

Gráfico de la secuencia de Planeamiento



- Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar (DEPEM)

La DEPEM establece los lineamientos para asegurar la vinculación entre la DPDN Presidencial y el Planeamiento Estratégico Militar. Interesa tener en cuenta que entre otras consideraciones vinculadas con las capacidades operativas del instrumento militar tiene consideraciones generales sobre recursos humanos, logística, material, infraestructura, organización y doctrina.

- Apreciación y Resolución Estratégica Militar (AREMIL)

La AREMIL contiene un diagnóstico y apreciación de la situación estratégica militar global y regional y la definición de una resolución estratégica militar que satisfaga el cumplimiento de la misión del Instrumento Militar y los objetivos oportunamente definidos por el Poder Ejecutivo Nacional. La AREMIL permite la determinación de las capacidades necesarias para cumplir con la misión establecida para el instrumento militar por los documentos predecesores.

- Directiva Estratégica Militar (DEMIL)

La DEMIL materializa la resolución estratégica militar adoptada precedentemente y, a partir de las definiciones que ello implique, orientará el desarrollo del modelo de fuerzas en las sucesivas etapas de planeamiento de mediano y largo plazo y las del empleo en el corto plazo.

- Plan Militar de Corto Plazo

El Plan Militar de Corto Plazo determina la forma de empleo del Instrumento Militar en el Corto Plazo con las capacidades existentes y establece los riesgos estratégicos emergentes de esa situación. Este plan culmina, según lo determine la DEMIL, con los Planes Estratégico Operacionales de los respectivos Comandos Operacionales.

Estos planes orientan a los planes contribuyentes de los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas, los Planes de Apoyo (PA), que otorgan viabilidad y sustento operacional al Planeamiento Militar de Corto Plazo.

Los Planes de Apoyo incorporan sus requerimientos en el Presupuesto Preliminar que las Fuerzas deberán elevar al Estado Mayor Conjunto antes del 1º de mayo del año-1 y el Estado Mayor Conjunto al Ministerio de Defensa antes del 30 de mayo del año-1.

- Plan Militar de Mediano Plazo

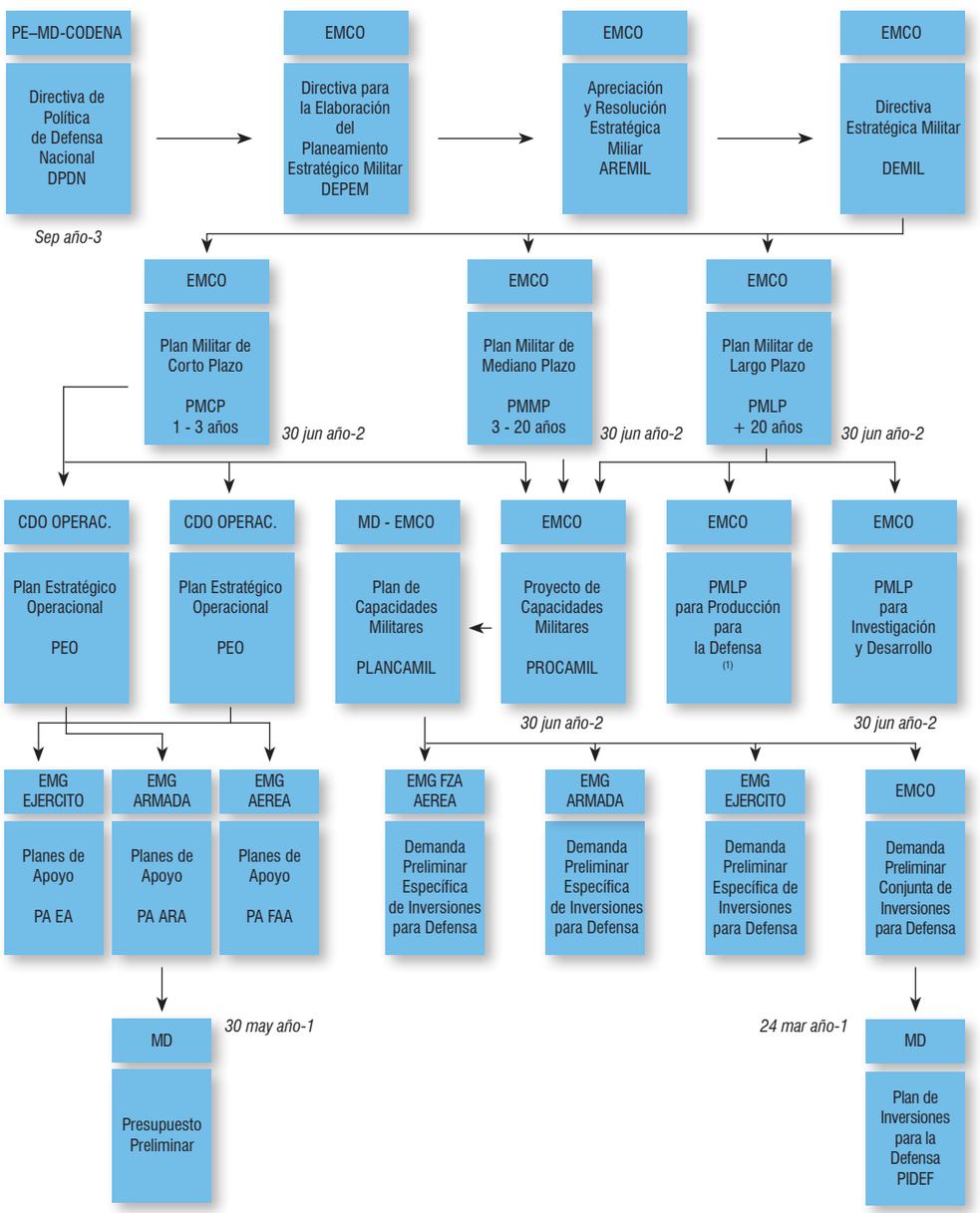
El Plan Militar de Mediano Plazo es el que permite orientar “los esfuerzos dis-

ponibles al logro de las capacidades necesarias del Instrumento Militar que aseguren el cumplimiento integral de los Objetivos Estratégicos Militares".

El planeamiento de mediano plazo entenderá en el diseño y desarrollo de las capacidades militares.

Para tal efecto, inicialmente, el Estado Mayor Conjunto deberá concretar un Proyecto de Capacidades Militares que consolide un modelo deseable que satisfaga integralmente las misiones impuestas a las Fuerzas Armadas y a los requerimientos surgidos del Planeamiento de Corto Plazo.

Gráfico Documentos del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional:



(1) *No previsto en el Decreto Nº 1.729/07.*

El Proyecto de Capacidades Militares debe ser enviado al Ministerio de Defensa para su aprobación antes del día 30 de junio del año-2, instituyéndose así el Plan de Capacidades Militares, documento que orientará el Plan de Inversiones de Defensa (PIDEF) del año-1, establecido por el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

El cumplimiento de las estipulaciones y plazos del SIGID permite garantizar la concordancia entre las capacidades militares requeridas y los proyectos de inversión militar que se formulen, debiendo éstos ser conformados por los Estados Mayores Generales (Demanda Preliminar Específica de Inversiones para la Defensa), postulados por el Estado Mayor Conjunto (Demanda Preliminar Conjunta de Inversiones para la Defensa) y aprobados por el Ministerio de Defensa (PIDEF).

El Plan de Capacidades Militares resultante, que sintetiza el Planeamiento Estratégico Militar de Mediano Plazo, constituye el documento rector que determinará el modelo posible de evolución de las Fuerzas Armadas, al tiempo que dicho Plan será la base de los Planes Directores de las Fuerzas Armadas.

- Plan Militar de Largo Plazo

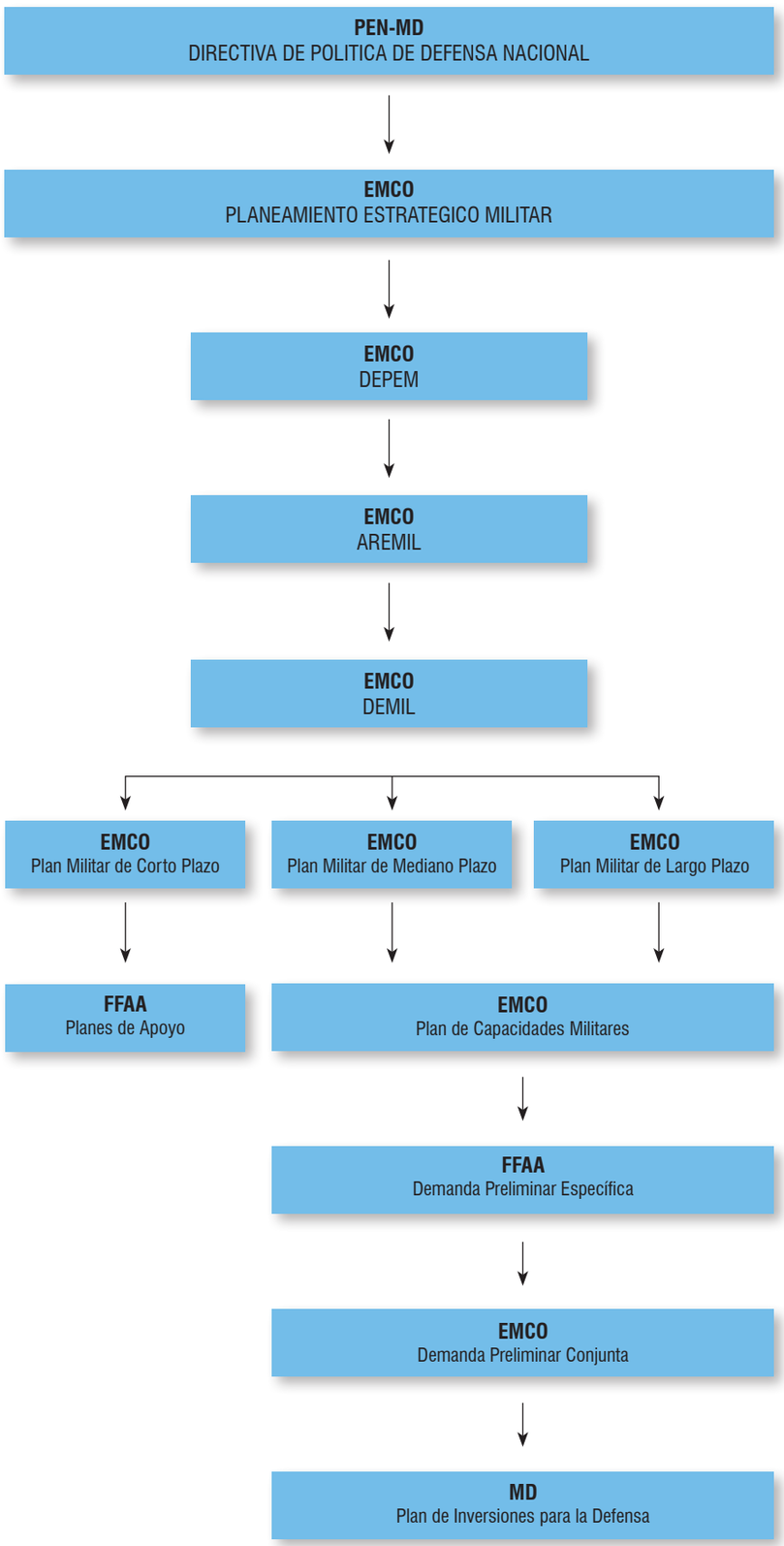
El Plan Militar de Largo Plazo establece la visión estratégica y de desarrollo del Instrumento Militar para el largo plazo, así como las acciones resultantes de la evolución del escenario estratégico y los avances tecnológicos que influyan en los Objetivos Estratégicos Militares asignados a las Fuerzas Armadas. Atiende las pautas y los progresos generales en investigación y desarrollo, en concordancia con el planeamiento científico tecnológico de nivel nacional.

A efectos de su aprobación, el Proyecto del Plan Militar de Largo Plazo para la Investigación y Desarrollo deberá ser elevado por el Estado Mayor Conjunto al Ministerio de Defensa, antes del 30 de junio del año-2.

El Ciclo de Planeamiento tiene una Supervisión Ministerial centrada en el control del diseño y ejecución de los planes militares en concordancia con la DPDN y una Supervisión Estratégica Militar a cargo del Estado Mayor Conjunto por la cual, en forma permanente se controla la adaptación del Ciclo de Planeamiento a los cambios situacionales y además se supervisa el cumplimiento de los procesos y sus resultados.

El Decreto Nº 1.729/07 Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional en su Artículo 2º establece que este Ciclo organiza y encuadra el proceso de definición estratégica, insumo de la primera etapa del Sistema de Planeamiento, Programación y Presupuestación (S3P), a partir del cual deberán programarse y presupuestarse las necesidades del instrumento militar, según lo previsto en el artículo 26 de la Ley Nº 24.948.

Gráfico del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional - Decreto Nº 1729/07



Análisis Crítico:

a. Situación Actual – Planeamiento existente

Las carencias que caracterizan la situación actual del Planeamiento Estratégico Militar, que fueron incentivo para el lanzamiento del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional que se analiza en el próximo punto, pueden sintetizarse mediante los siguientes conceptos críticos:

- Falta de directivas de política de Defensa por parte del Poder Ejecutivo Nacional en la que se definan los intereses nacionales, la interpretación de los actuales escenarios y una estrategia para su protección que oriente el trabajo de planeamiento estratégico militar por parte del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas.

- Esto motiva la disponibilidad de un Planeamiento Estratégico Militar de incierta utilidad para satisfacer políticas nacionales de Defensa.

- Falta de precisión en la definición de capacidades militares, falta de un presupuesto preliminar de largo / mediano plazo y un ordenamiento priorizado de capacidades militares por parte del Estado Mayor Conjunto, para configurar las capacidades militares necesarias que satisfagan una estrategia de Defensa nacional.

- Falta de un escenario presupuestario de mediano plazo de Defensa que permita al Estado Mayor Conjunto ajustar las capacidades militares necesarias priorizadas previamente y obtener, posteriormente, una configuración de capacidades militares posible.

  El Ministerio de Defensa debería gestionar y disponer de un escenario presupuestario de mediano plazo que satisfaga las condiciones de precisión y suficiencia, tal que permita la generación de un Programa de Capacidades Militares que constituya una demanda que justifique un sistema de políticas y objetivos de adquisiciones, producción e investigación y desarrollo y cuyo resultado, pueda sostener las mínimas capacidades militares que requiere la estrategia nacional para la Defensa.

- La falta de recursos presupuestarios para el sostenimiento de capacidades militares impide la puesta en marcha del mecanismo de la logística genética: políticas coordinadas, procesos programados y sostenidos de adquisición, producción e investigación y desarrollo de medios militares.

- Ante las falencias de los puntos anteriores, las Fuerzas Armadas han determinado sus capacidades militares sobre la base de configuraciones tradicionales sin el amparo de recursos presupuestarios, lo que, entre otros motivos, ha significado una sostenida degradación de las capacidades autoimpuestas. El Plan Estratégico Militar resultante de la integración de los Planes Directores, resulta, en estas condiciones - si bien un plan de acción útil para el sostenimiento de las capacidades tradicionales perdidas - poco apto como herramienta para disparar el ciclo continuo de la logística genética.

- No obstante lo dicho, el proceso de planeamiento de capacidades militares que se desarrolla en las Fuerzas Armadas, con prescindencia de los aspectos indicados en los puntos anteriores, constituye una base apta para futuras contribuciones institucionales a un Plan de Capacidades Militares formulado con intervención del Ministerio de Defensa y del Estado Mayor Conjunto.

b. Situación Decreto Nº 1.729/07 – Planeamiento futuro

El Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional tal como está descripto en el Decreto que le da origen y el resto del cuerpo legal de referencia para la función en análisis, permite generar los siguientes aportes:

- El Artículo 3º inciso c) del Anexo I del Decreto Nº 1.729/07, establece que la DPDN dicta los parámetros orientadores, entre otros, de las tareas de recuperación, modernización y "eventual adquisición" de medios para la Defensa. Si bien debió decir "incorporación" a través de adquisiciones, producción, construcciones y desarrollo de medios militares, a través de políticas coordinadas y vinculadas, tampoco procede el uso de la palabra eventual.

  En ese caso el atributo de eventual, además de tornar inviable la posibilidad de disponer de capacidades militares, por extinción, tampoco se justificaría la instalación de políticas, planes y objetivos de adquisiciones, desarrollo de la infraestructura de producción para la Defensa y de investigación y desarrollo.

  Por lo expuesto procedería eliminar la palabra eventual y reemplazar la palabra adquisiciones por "incorporación", quedando claro, además, que se requiere un "ciclo continuo de incorporaciones", que será dictado por el Plan de Capacidades Militares.

- El Artículo 8º inciso a) del Anexo I establece que la AREMIL es la sustancia a partir de la cual se determinan las capacidades necesarias para el cumplimiento de la misión del instrumento militar.

  El mismo Artículo en el inciso 2) establece para el Plan Militar de Mediano Plazo que permitirá orientar los "esfuerzos disponibles" al logro de las capacidades necesarias del Instrumento Militar que aseguren el cumplimiento integral de los Objetivos Estratégicos Militares.

  El concepto de esfuerzo disponible podría entenderse como disponibilidad de un escenario presupuestario suficiente para permitir el desarrollo de las capacidades necesarias que "aseguren el cumplimiento integral" de los Objetivos Estratégicos Militares.

  De la misma forma en el párrafo siguiente, cuando se refiere al Proyecto de Capacidades Militares, se dice que consolida un modelo deseable que satisface integralmente las misiones impuestas a las Fuerzas Armadas de la Nación y a los requerimientos surgidos del Planeamiento de Corto Plazo.

Más adelante se afirma que este Proyecto de Capacidades Militares aprobado por el Ministerio de Defensa, se transforma en el Plan de Capacidades Militares que constituye el modelo posible de evolución de las Fuerzas Armadas, sin explicar cual es la diferencia entre capacidades necesarias (modelo deseable) y capacidades posibles (modelo posible).

Habiendo explicitado el Decreto el concepto de capacidades necesarias (modelo deseable), procede entonces un comentario sobre las capacidades posibles y la diferencia que hay entre ambas categorías.

Generalmente las disponibilidades presupuestarias no son suficientes para "asegurar el cumplimiento integral" de los Objetivos Estratégicos Militares y por ello se incluye el riesgo estratégico y cabe establecer el concepto de capacidades posibles. Estas capacidades son las capacidades priorizadas que se pueden generar y sostener con el flujo presupuestario preciso y disponible de mediano plazo, que como se expresara, no debiera omitirse.

Si bien es muy importante tener presente como marco referencial las capacidades necesarias, por cuanto constituyen el norte de todo el esfuerzo de planeamiento por capacidades, son las capacidades posibles las que resultarán factibles y aceptables con los presupuestos disponibles y por lo tanto, el producto final del esfuerzo de planeamiento.

Para establecer la forma en que se pasa de capacidades necesarias a capacidades posibles, cabe aclarar antes que el concepto de capacidades, por no estar expresado en términos cuantitativos de "medios operativos y de apoyo", no permite, en forma directa, establecer su correlato presupuestario.

Luego la forma de pasar de capacidades necesarias a capacidades posibles es establecer un escenario presupuestario que obligará a priorizar las capacidades necesarias y aquéllas que queden incluidas dentro del límite presupuestario ordenado, serán las capacidades posibles de implementar por cuanto serán las únicas que tengan apoyo presupuestario.

Ahora bien, se debe recordar en este punto que la única forma de llevar adelante el proceso de determinación de las capacidades posibles, que son las capacidades necesarias prioritarias alcanzadas por las disponibilidades presupuestarias, es su cuantificación en medios operativos y de apoyo.

El documento no explicita la oportunidad de emitir, como dato esencial del planeamiento por capacidades, una directiva de nivel ministerial con el escenario industrial, tecnológico, de recursos humanos, presupuestario y otras orientaciones de carácter jurisdiccional, con el que se habrán de diseñar las capacidades.

- El Decreto establece, como única mención a los aspectos financieros, en el Apéndice I del Anexo I, para el planeamiento de mediano plazo, que el Ministerio de Defensa, con asesoramiento del Estado Mayor Conjunto, determinará las previsores financieras necesarias, aunque no surge explícitamente un dato

de carácter imprescindible para todo ciclo de planeamiento de la Defensa: el escenario presupuestario de mediano plazo que permita priorizar las capacidades necesarias y consolidar las capacidades posibles de implementar. Debería entonces establecerse claramente en qué oportunidad deberá, el Ministerio de Defensa, Secretaría de Planeamiento, establecer la premisa del flujo de fondos de mediano plazo para el desarrollo y sostenimiento de las capacidades militares.

- En función de lo expuesto en el párrafo anterior, sería necesario incorporar al Ciclo de Planeamiento el concepto de que, así como el Planeamiento Estratégico Militar determina los planes de operaciones y de capacidades militares (diseño de fuerzas), se debería disponer correlativamente de un plan de recursos financieros, humanos y materiales, que permita la implementación de aquellos.

- En particular en el Decreto Nº 788/07, Organización del Ministerio de Defensa, se establece para la Secretaría de Asuntos Militares que "efectuará" el Planeamiento Militar Conjunto, cuando según lo establecido en Ley Nº 23.554, Decreto Nº 727/06 Reglamentación de la Ley Nº 23.554, Decreto Nº 1.691/06 Directivas para la Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas y Decreto Nº 1.729/07 Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional se ordena que es el Estado Mayor Conjunto el organismo que en síntesis deberá "elaborar, formular, ejercer" el Planeamiento Estratégico Militar.

- El Ciclo de Planeamiento, vinculado con el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), cuya conexión está en proceso de diseño, conforma un conjunto de planes y procesos de alta complejidad al que deberá enfrentar en general un recurso humano sin cultura previa en este tipo de planeamiento conjunto, por lo que la disponibilidad de personal idóneo y con continuidad en la tarea será, en particular para el Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto, un factor crítico de éxito.

- En general, del análisis del marco legal de referencia, surge que deben adecuarse los roles de funciones del Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas, para incorporar las definiciones orgánicas necesarias que aseguren que cada subjurisdicción disponga de los roles claros y precisos que le competen en el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.

Conclusiones:

El actual sistema de planeamiento, si bien antecedente válido para el futuro Ciclo de Planeamiento a implementar y hasta el momento única herramienta existente para la justificación de las inversiones militares, no constituye una herramienta válida ni útil para el desarrollo sistemático del material de guerra y de la estructura de producción e investigación y desarrollo contribuyentes.

Las fallas del actual sistema de planeamiento son:

- No dispone de una Directiva de Política de Defensa por parte del Gobierno Nacional.
- No dispone del escenario presupuestario de mediano plazo, por parte del Gobierno Nacional, que justifique la existencia de un Ciclo de Planeamiento con posibilidades de implementación y que permita el funcionamiento de un sistema de logística genética que pueda desarrollar y sostener las capacidades militares de las Fuerzas Armadas.
- El Estado Mayor Conjunto no ha ejercido, en forma efectiva, las funciones que le asigna el marco legal de formular un planeamiento estratégico militar. Ley Nº 23.554, Artículos 17 y 18.

Las Fuerzas Armadas disponen de experiencia y estructura en planeamiento por capacidades, que será útil para la transferencia de experiencia al Estado Mayor Conjunto y para el futuro planeamiento contribuyente.

El actual Ciclo de Planeamiento Estratégico Militar determina responsabilidades para todos los organismos participantes (comunidad de planeamiento) que, a la brevedad posible, deberán ser claramente establecidas, sin superposiciones, en las resoluciones y reglamentos que fijan roles y funciones a los elementos orgánicos que participan en el Ciclo.

El Decreto Nº 1.729/07, permite efectuar un Planeamiento por Capacidades acorde a las Directivas de Política de Defensa Nacional establecidas por el Poder Ejecutivo, pero omite un factor crítico que otorgue sentido a la planificación de capacidades, cual es un escenario industrial, tecnológico, de recursos humanos, presupuestario y otras orientaciones de alcance jurisdiccional, que justifiquen el esfuerzo de planeamiento por capacidades y la posibilidad de su implementación.

Se deberá, además, establecer claramente en qué punto del Ciclo de Planeamiento se debería tener en cuenta las premisas del escenario presupuestario de mediano plazo.

El conjunto conformado por el Ciclo de Planeamiento y el SIGID establecen un circuito de alta complejidad que deberá ser implementado en un Sistema de Defensa sin experiencia en estas actividades, por lo que cabe remarcar que la disponibilidad de personal idóneo y con continuidad constituye un factor crítico para el éxito.

II.III.II. LOGISTICA GENÉTICA

La generación y el sostenimiento del material de guerra se efectúan mediante las siguientes acciones establecidas en el Artículo 19 de la Ley Nº 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas:

- Recuperar:

Acción de sostenimiento de capacidades, válida cuando un material degradado es soporte apto de capacidades operativas o de apoyo, priorizadas por el Estado Mayor Conjunto y es técnicamente factible y económicamente aceptable efectuar reparaciones, con disponibilidad de repuestos, para recuperar total o parcialmente las especificaciones técnicas originales del fabricante.

- Modernizar:

Acción de desarrollo y sostenimiento de capacidades, válida cuando un material degradado es soporte apto de capacidades operativas o de apoyo, priorizadas por el Estado Mayor Conjunto y es técnicamente factible y económicamente aceptable reemplazar componentes por otros de nueva tecnología, para recuperar o mejorar las especificaciones técnicas originales del fabricante.

- Incorporar:

Acción de desarrollo y sostenimiento de capacidades, válida cuando se debe disponer de una nueva capacidad, ampliar una capacidad preexistente o reemplazar un material obsoleto que es soporte apto de capacidades operativas o de apoyo, priorizadas por el Estado Mayor Conjunto, mediante la incorporación de nuevo material.

Cada una de las tres acciones para la generación y sostenimiento de capacidades se puede resolver mediante las funciones de: Adquisición, Producción Industrial o Investigación y Desarrollo.

Si bien este punto se centra en los sistemas de armas y equipamiento operativo y de apoyo, no debe perderse de vista el sector de la infraestructura, que por su especificidad, en función de los casos de referencia vistos en el Capítulo I, admiten solución mediante su tratamiento completo en elementos orgánicos especializados.

II.III.II.I. Adquisición

Adquisición es la función por la cual se obtiene por compra un sistema de armas o equipamiento militar (o infraestructura) para sustentar una capacidad priorizada por el Estado Mayor Conjunto.

La modalidad de recuperación, modernización o incorporación por adquisición de un sistema de armas, es determinada cuando un proyecto de inversión ha sido aprobado e incorporado al Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF), como resultado del Planeamiento Estratégico Militar.

Esta función se origina en la política de adquisiciones de material de Defensa, que orienta el tipo de material y servicios técnicos a adquirir y los procesos de compensaciones y de transferencia de tecnología asociados y que emergen de las políticas y planes estratégicos de producción para la Defensa y de investigación y desarrollo.

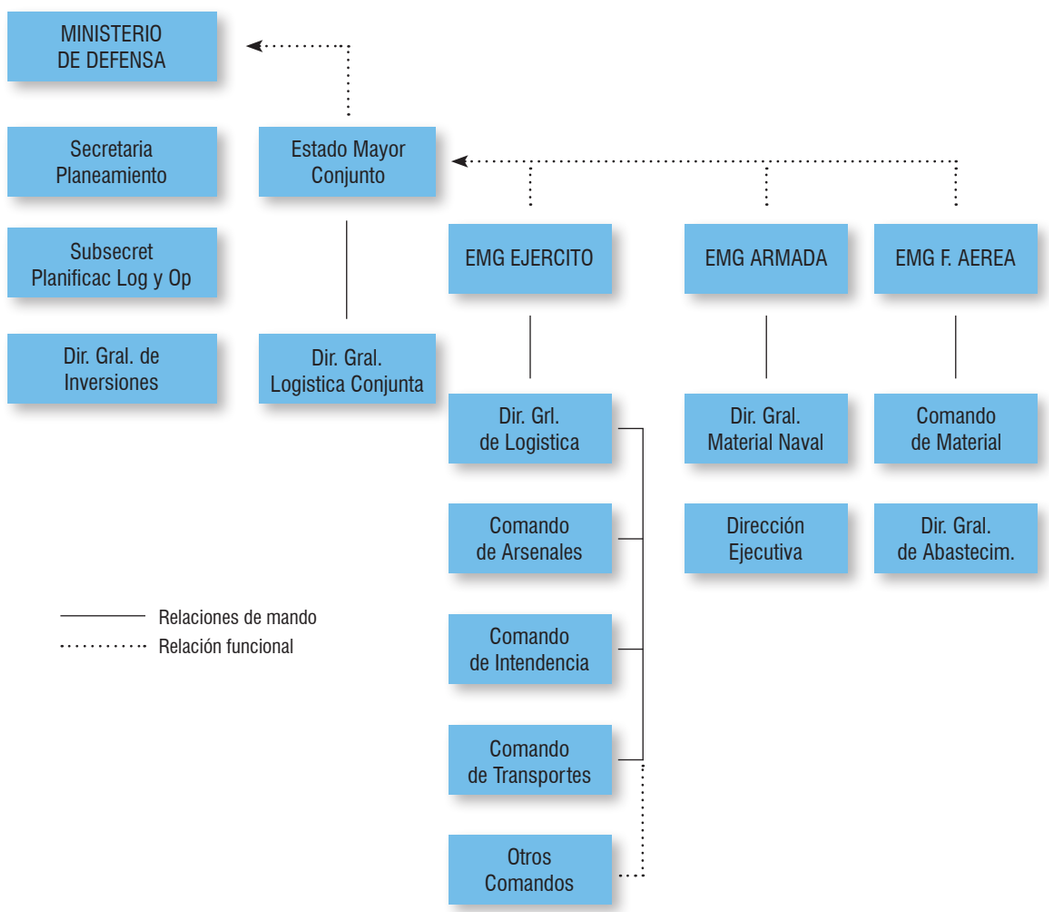
Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en la Adquisición de sistemas de armas, correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas, son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro Orgánico Integrado:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	-	0	29*	16*	4	-	0	28*	99*	55	**231**
FUERZA EFECTIVA	-	8*	17*	14*	4	-	1*	21*	66*	35	**166**

Personal Superior comprende Personal Militar y Civil.
* Personal no exclusivo que acumula otras funciones.

Procesos:

La situación descripta en el apartado II.III.I. para el Planeamiento Estratégico Militar, cuyo producto final, el Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF), es la base para el proceso de adquisiciones, se caracteriza, por el momento, por la ausencia de:

- Directivas de nivel estratégico militar.
- Un Plan Militar de Capacidades avalado por un escenario presupuestario asegurado de mediano plazo.
- Un plan de inversiones (PIDEF) priorizadas que valide las adquisiciones de sistemas de armas propuestas por las Fuerzas, en la condición de contribuyentes a los Objetivos Estratégicos de la Defensa.

Esta carencia, obliga a las Fuerzas Armadas a iniciar el proceso de adquisiciones en base a Planes Directores disponibles basados en capacidades tradicionales y sin cobertura presupuestaria.

Las adquisiciones se rigen por las prescripciones vigentes para la Administración Pública Nacional, Ley Nº 24.156, Decreto Nº 1.344/07, Decreto Nº 436/00 y Decreto Nº 1.023/01 y están descentralizadas en los Jefes de Estado Mayor General de las Fuerzas y en el Jefe de Estado Mayor Conjunto para la autorización y aprobación de los procesos, hasta un monto equivalente al de competencia de los Secretarios del Ministerio, Resolución MD Nº 839/04.

Las adquisiciones en las que interviene el Ministerio de Defensa se coordinan directamente entre las Fuerzas y las autoridades de la Secretaría de Planeamiento, determinando de esta forma los siguientes aspectos:

- Aptitud y aceptabilidad del requerimiento
- Forma de obtención: adquisición, construcción o investigación y desarrollo.
- Modalidad de contratación
- Forma de financiamiento

En ausencia de un programa de inversiones (PIDEF) con presupuesto asegurado, el Ministerio de Defensa debe buscar el financiamiento para cada caso en particular.

Desde la perspectiva de las inversiones, la intervención del Ministerio de Defensa ha consistido en la consolidación de las demandas de inversión específicas de las Fuerzas Armadas a los fines de su remisión al Ministerio de Economía y Producción, según lo establecido para el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) (Ley Nº 24.354, Decreto Nº 720/95, Resolución MEYOYSP Nº 175/04).

A partir de la institución del SIGID, autorizada la adquisición previamente en el nivel de las autoridades Ministeriales, o bien en forma directa, el proyecto de inversión debe validarse a través de nuevos procedimientos. Cumplido este paso, la Secretaría de Planeamiento supervisa todas las etapas de la obtención hasta su recepción final.

- Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) Resolución MD Nº 626/2007

Este sistema ordena el proceso interno de toma de decisiones en materia de inversiones, fijando responsabilidades institucionales, plazos y formas para la conformación, postulación, aprobación y modificación de los proyectos de inversión pública y militar de toda la jurisdicción. Prevé la incorporación de los proyectos de inversión a bancos de datos y la elevación de estudios de factibilidad que deberán ser aprobados como condición previa a cualquier asignación de recursos presupuestarios.

Los proyectos de inversión deben incluir consideraciones sobre políticas de mantenimiento y costos del ciclo de vida y disposición final.

Todas las comunicaciones sobre adquisiciones, entre las Fuerzas y la Secretaría de Planeamiento, se realizan a través de la Dirección General de Logística Conjunta que cumple, en forma restringida, las responsabilidades que al respecto le determina el marco legal vigente al Estado Mayor Conjunto.

La ejecución contractual la realizan las Fuerzas a través de sus propias unidades operativas de compras y servicios administrativo financieros establecidos en la legislación vigente para la Administración Pública Nacional.

El Estado Mayor Conjunto tiene, en la Dirección General de Logística Conjunta, una Unidad Operativa de Contrataciones, responsable de la adquisición de abastecimientos comunes de las Fuerzas Armadas (Programa de Abastecimiento Conjunto PACIC) y adquisiciones centralizadas de equipamiento para las operaciones a cargo del Comando Operacional.

En relación con la adquisición de medios, el Estado Mayor Conjunto ejecutó el Plan de Equipamiento Conjunto para las Operaciones de Paz (PECOMP), instituido por Resolución MD Nº 498/06, del 15 de mayo de 2006.

El Ejército tiene centralizado el planeamiento de las inversiones para adquisiciones e investigación y desarrollo en la Dirección de Planeamiento. Las adquisiciones de sistemas de armas se efectúan en forma descentralizada por servicios / especialidades, bajo dependencia orgánica y/o funcional de la Dirección General de Logística (Arsenales, Intendencia, Transporte, Sanidad, Ingenieros, Comunicaciones e Informática y Aviación).

La Armada adquiere el equipamiento a través de la estructura de compras centralizada en la Dirección General del Material Naval, siguiendo las responsabilidades que marca el "Reglamento Orgánico de la Armada" RG-1-007 Artículos 2.5.01. y 2.5.02. y los Reglamentos y Manuales de Administración vigentes. En forma adicional esta Dirección General tiene subordinada a la Dirección de Abastecimientos Navales que es responsable de la obtención centralizada de combustibles y aceites, vestuario, racionamiento y otros efectos bajo la denominación de "resto en especies" (recursos reales). Los repuestos son obtenidos en forma centralizada por la Jefatura de Mantenimiento y Arsenales, dependiente del Comando de Operaciones Navales.

La Fuerza Aérea centraliza las adquisiciones de sistemas de armas y de todos los abastecimientos en la Dirección General de Abastecimientos, dependiente del Comando de Material.

- Nuevo régimen de Importación de Material Bélico Secreto – Resolución Conjunta MD Nº 663/06 y AFIP Nº 2092/06.

Los medios y equipos provenientes del exterior deben estar registrados en el Plan de Adquisiciones en el Exterior, que es aprobado por la Secretaría de Planeamiento, previo paso para control por el Estado Mayor Conjunto. En forma adicional, se establecieron nuevos procedimientos aduaneros para el ingreso del material al país, diseñados para mejorar el control de estas importaciones.

La recepción de materiales se efectúa en función de las condiciones particulares establecidas en la contratación, a través del organismo destinatario y con el concurso de las autoridades militares técnicas competentes, sin intervención externa.

Políticas explícitas de adquisición con compensaciones y transferencia de tecnología no existen documentadas en la jurisdicción.

Análisis Crítico:

En forma análoga a otros procesos vinculados con la logística, la comprensión de la actual situación se facilita cuando se tiene en cuenta que se está en el tránsito, desde una situación de descentralización e independencia de las Fuerzas, hacia una gestión centralizada, de políticas, objetivos, normas y supervisión, en el Ministerio y en el Estado Mayor Conjunto.

La situación actual de los procesos de adquisición de sistemas de armas, sintetizada en el punto anterior, admite los siguientes comentarios:

- La implementación del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, logrará un óptimo nivel de institucionalización en las decisiones de logística genética para el diseño del instrumento militar, si el producto final es un plan de inversiones que responda a los objetivos de capacidades militares que en el mediano plazo prevea las tareas de recuperación, modernización o incorporación (por medio de adquisiciones, producción industrial o investigación y desarrollo) de los medios operativos y de apoyo, priorizados por el Estado Mayor Conjunto, con su correspondiente cronograma y asignación de fondos (PIDEF).
- La adopción de decisiones anticipadas en un Ciclo de Planeamiento cuyo producto final sea el descripto en el párrafo anterior, modificará la intervención de las autoridades de la Secretaría de Planeamiento hacia la emisión de oportunas directivas de obtención y posterior supervisión de la ejecución del programa de obtención (PIDEF), su actualización anual, la atención de los desvíos y de las decisiones no previstas.
- La incorporación del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) le otorga a la jurisdicción capacidad de evaluación propia de los proyectos de inversión públicos y militares, asegurando la calidad de las decisiones de inversión del sector. En forma similar al resto de los procesos de gestión recientemente incorporados o en proceso, el factor crítico de éxito está dado por la disponibilidad de personal calificado, que en este caso, está a cargo de la Dirección General de Inversiones y tiene un déficit del orden del 50%.
- Las políticas de adquisiciones de sistemas de armas y equipamiento militar están sugeridas en algunos documentos del marco legal, la Ley Nº 24.948 Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículos 19,20 y 21, el Decreto Nº 727/06 Reglamentación de la Ley de Defensa, Artículo 3 y el Decreto Nº 1.691/06 Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas, pero no se dispone de políticas explícitas vinculadas con las decisiones de nivel Ministerial para este tipo de operatoria.
- Los proyectos de inversión que ingresan al Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF) reciben asignaciones presupuestarias y pasan a la etapa de ejecución. Esta etapa requiere contacto con proveedores para la negociación y la resolución de los aspectos legales y administrativos que conduzcan a la contratación. En la actualidad los aspectos de esta etapa se coordinan y acuerdan con las autoridades de la Secretaría de Planeamiento y están en manos de los organismos logísticos de las Fuerzas Armadas.
- Las políticas de adquisiciones, tales como las que prescriben priorizar las adquisiciones en el país y en la región MERCOSUR, negociar transferencia de tecnología (compensaciones u “off set”) se desarrollan en función de las escasas adquisiciones que efectúan las Fuerzas Armadas, sin contar con políticas explícitas y estables de nivel Ministerial.

  La disponibilidad de un programa de mediano plazo (PIDEF), que se constituye en una demanda concreta y predecible, permite que la Secretaría de Planeamiento desarrolle políticas explícitas de adquisiciones, coordinadas y vinculadas con las políticas de producción para la Defensa (astilleros, fábricas militares y aeronáuticas) y de investigación y desarrollo.

- En relación con la supervisión de la ejecución contractual, la Secretaría de Planeamiento tiene capacidad en lo referente a ejecución física y financiera, aunque en los aspectos técnicos, las políticas de calidad y la capacidad de supervisión técnica, están en etapa de concepción.
- Debido a que el diseño de adquisiciones complejas se efectúa en forma directa entre las Fuerzas Armadas y el Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto solo participa en el marco del SIGID para aprobar la procedencia de los proyectos presentados en función de su contribución al Plan Director del Instrumento Militar y de los criterios de aptitud y aceptabilidad, Ley Nº 24.948 Artículo 18, aunque no interviene, hasta el momento, en la priorización de las adquisiciones de medios operativos (por ejemplo: buques) o equipos (por ejemplo: sistemas de armas o radares).
- El Estado Mayor Conjunto no dispone, en forma similar a otros nuevos procesos de gestión, de personal en cantidad y calidad suficiente para estar en capacidad de cumplir con las funciones asignadas.

  No obstante lo expresado en el párrafo anterior, el Estado Mayor Conjunto ejecuta las contrataciones para la obtención de medios destinados a las Fuerzas asignadas al Comando Operacional, tales como los Planes de Equipamiento Conjunto para las Operaciones de Paz (PECOMP), cuando para esta función debería utilizarse la estructura actual o futura de adquisiciones y alistamiento ya disponibles.
- En general las adquisiciones de sistemas de armas y equipos requieren de conocimientos y experiencia específicas y la dinámica del mercado exige una estructura de adquisición estable y calificada.
- Las Fuerzas tienen organizaciones centralizadas de adquisición, adaptadas a sus necesidades y al marco legal vigente y con problemas similares de pérdida de capacidad en las actividades de adquisición por falta crónica de recursos presupuestarios y de personal civil estable y calificado.
- La citada falta de recursos humanos calificados y estables (personal civil) obliga a las Fuerzas a conducir los procesos con personal militar jerarquizado cuya rotación dificulta la institucionalización del conocimiento, por lo que la política de personal debería contribuir a mitigar esta problemática contemplando un adecuado escalonamiento en su rotación.

  La incidencia de los bajos salarios y la demora en el establecimiento de un nuevo sistema de de carrera para el personal civil genera inexistencia de incentivos para la incorporación y retención del personal civil con capacitación y experiencia específica (por ejemplo para obtener despachantes de aduanas, contadores públicos, abogados, ingenieros, médicos, etc.)
- Las adquisiciones en el país sufren las demoras y dificultades propias de la compleja legislación vigente, Decretos Nº 436/00 y 1.023/01, por lo que los procesos atraviesan demoras y cancelaciones que afectan la eficacia en la ejecución presupuestaria.
- El proceso de liberación y despacho a plaza de los materiales provenientes del exterior mediante el nuevo sistema de control de importaciones de material bélico ha extendido los plazos de recepción del material e incrementado los

gastos asociados, afectando la disponibilidad oportuna de repuestos y equipos, por lo que se debe mantener la atención en su agilización y armonización entre la transparencia y la preservación del secreto militar.

Conclusiones:

- El Ministerio de Defensa transita una etapa de incorporación de nuevos procesos de gestión vinculados con la adquisición de sistemas de armas, que apuntan a la planificación y a la optimización de las inversiones y le confieren al Ministerio y al Estado Mayor Conjunto, la posibilidad de ejercer las funciones asignadas por el marco legal vigente: Ciclo de Planeamiento para la Defensa Nacional; Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID); Nuevo régimen de Importación de Material Bélico Secreto.
- Disponibles los nuevos procesos de planeamiento e inversiones, el Ministerio debe abordar el desarrollo de una política explícita de adquisición de material para la Defensa, emergente de la demanda que debería surgir del Ciclo de Planeamiento y estrechamente vinculada con la política de producción para la Defensa y de investigación y desarrollo.
- Consecutivamente, el Ministerio debe desarrollar experiencia en la implementación de las políticas de adquisición, interviniendo en los procesos de negociación.
- Todo el material para la Defensa debe adquirirse siguiendo los procedimientos establecidos, inclusive el que requiera el Estado Mayor Conjunto, con el objeto de optimizar el empleo de los escasos recursos humanos disponibles.
- El factor crítico para el éxito de este proceso de gestión, vinculado a la logística genética, es la posibilidad de disponer del personal mínimo necesario, que deberá tener continuidad e idoneidad para que pueda ser el asiento fundacional de las nuevas capacidades buscadas.

II.III.II.II. PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

Se entiende por producción industrial a la función de obtención por fabricación de sistemas de armas o equipamiento militar para las Fuerzas Armadas, en las líneas de producción de fábricas militares, astilleros navales y fábricas aeronáuticas y otras de tecnología aplicada.

La modalidad de incorporación por producción industrial de un sistema de armas, es determinada cuando un proyecto de inversión ha sido aprobado e incorporado al Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF), como resultado del Planeamiento Estratégico Militar.

Esta función se origina en la política de producción para la Defensa que orienta el desarrollo de las capacidades productivas de medios militares, tanto del sector Estatal como privado y las vinculaciones con otros organismos, empresas o universidades del Estado o de la industria privada.

La incorporación por producción industrial puede originarse en un proyecto exitoso de investigación y desarrollo o bien por producción bajo licencia de otro fabricante.

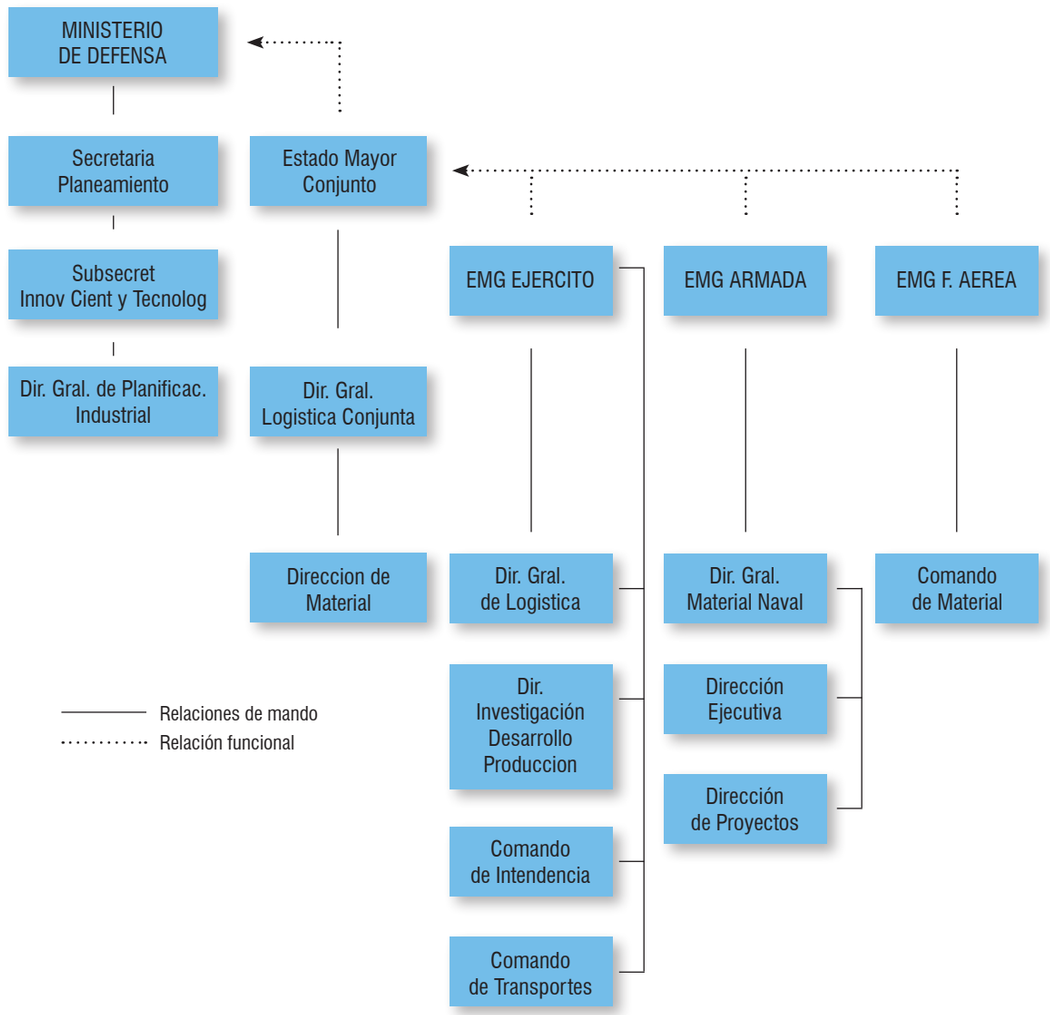
Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en la Producción Industrial de sistemas de armas y otros equipamientos, correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas, son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro Orgánico Integrado:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	11	3	29*	9*	0	16	1	28*	20*	0	**117**
FUERZA EFECTIVA	6	3*	17*	4*	0	8	1	21*	9*	0	**69**

Personal Superior comprende Personal Militar y Civil.
* Personal no exclusivo que acumula otras funciones.

Procesos:

Los aspectos de la decisión de obtención por Producción Industrial de un sistema de armas o equipo militar son idénticos a los descriptos en el apartado II.III.II.I. para la obtención por medio de adquisición.

En particular se repiten los mismos procesos de decisión descriptos en el párrafo de Planeamiento Estratégico Militar y del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

Esto significa que, en la actualidad, se transitan los mismos pasos que en las adquisiciones hasta que la presentación del proyecto de inversión por producción industrial se aprueba a través del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

En particular las fabricaciones militares no son una excepción para la situación de transición ya descripta previamente, que parte de un punto donde las políticas eran manejadas por cada Fuerza para los ámbitos tecnológicos de su incumbencia y se busca la generación de una capacidad de desarrollo de políticas de producción industrial de alcance Ministerial.

La recientemente creada Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa es el elemento orgánico cuyas funciones se vinculan con lo expresado en el párrafo anterior.

Estas políticas tienen una importante herramienta en la promoción de la Producción Industrial de material de Defensa que se lleva cabo a través de del Departamento Tecnología y Producción para la Defensa de la Dirección General de Logística Conjunta, mediante el Simposio de Investigación y Producción para la Defensa (SINPRODE). Este evento, de carácter internacional, tiene como objeto conformar un ámbito de análisis, discusión y demostración de las posibilidades de cooperación de las organizaciones, instituciones y entidades, tanto del sector privado como público, respecto de las oportunidades de participar en la investigación, desarrollo y producción en apoyo de la Defensa Nacional.

Análisis Crítico:

La posibilidad de producir equipamiento militar en un país es el producto de decisiones impulsadas por el sector Defensa pero de incumbencia estratégica para el desarrollo de una Nación, por lo que en general las decisiones que se adoptan son compartidas por los diversos poderes y organismos competentes del Estado (Congreso, Economía, Industria, Ciencia).

No es ocioso decir que este tipo de decisiones se adoptan cuando, previamente, se determinó una estrategia nacional para la Defensa que plantea la necesidad de construir y sostener un modelo de instrumento militar que asegura un nivel de gasto sostenido que justifique el desarrollo de una política de producción para la Defensa.

La construcción de estas políticas de producción requieren de una demanda de equipo militar predecible, asegurada en el mediano y largo plazo con respaldo presupuestario, como podría ser un Plan de Capacidades Militares generado por un Ciclo de Planeamiento como el proyectado y su producto final, el Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF).

Precisamente la falta de tales decisiones de Estado, durante las últimas décadas han generado la drástica degradación de las capacidades locales de producción para la Defensa locales en manos del Estado y en todas las líneas productivas: fabricación de armas (Fabricaciones Militares), de buques (Astillero Río Santiago y Tandanor Domecq) y de aviones (Área Material Córdoba).

En forma similar, en el sector privado es muy difícil despertar interés cuando no hay previsión de inversiones y, por lo tanto, se registran posibilidades de negocio reducidas e impredecibles.

Es necesario reconocer que si bien el gasto militar en algunos países ha disminuido, el fenómeno negativo local descripto, es de características únicas en la región y en las referencias al respecto disponibles de países rectores, donde al contrario se observa un progreso tecnológico sostenido en la magnitud del potencial de cada país.

Esta circunstancia debería ser de prioritaria consideración por parte de los futuros diseñadores de política del Ministerio de Defensa y de los planificadores del Estado Mayor Conjunto, a fin de que ponderen un armónico esfuerzo de restitución de las capacidades de producción y apoyo técnico que debería preceder a las inversiones en los medios operativos.

De la misma forma es central la observancia del marco legal vigente en lo referente a la unificación de esfuerzos y normas en la producción de efectos comunes a las Fuerzas.

Cabe recordar que la infraestructura productiva de equipamiento militar tiene el objetivo de producir los medios que de otra forma deberían adquirirse en el exterior, permitiendo el desarrollo industrial local, el empleo para ingenieros y técnicos, la generación de mano de obra especializada permitiendo la inserción laboral a jóvenes que de otro modo no tendrían oportunidades, trabajo para las universidades y empresas de tecnología y aporte a la actividad de una vasta cadena de proveedores de insumos y servicios.

Si bien el marco legal de referencia insinúa políticas de producción para la Defensa, no existen políticas nacionales explícitas lideradas por el Ministerio de Defensa.

Sin embargo, en la actualidad, quedan capacidades remanentes de claras políticas que permitieron disponer de un complejo industrial militar que hasta hace algunos años, lideró los emprendimientos similares de la región.

Conclusiones:

La posibilidad de producir equipamiento militar en el país, está estrechamente vinculada con la política de Defensa que se debiera tener y a partir de allí, con el nivel de gasto predecible que la Nación esté dispuesta a sostener en el mediano y largo plazo.

El desarrollo de la infraestructura productiva disponible se justifica en un mínimo nivel de gasto que dé sustento a las capacidades militares posibles de generar y sostener.

La disponibilidad de una demanda predecible, concretada por un Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF), avalado por un umbral mínimo de recursos presupuestarios, permitiría contestar los interrogantes de qué producir, qué desarrollar y cómo las adquisiciones pueden ayudar a responder las dos preguntas anteriores, mediante la construcción de una política integrada y coordinada de recuperación, modernización e incorporación de medios operativos y de apoyo.

La disponibilidad de esta política en el Ministerio de Defensa permitiría el diseño de planes estratégicos para el desarrollo de capacidades productivas (oferta) que elementalmente deberían preceder a las asignaciones que constituyen necesidades de las Fuerzas (demanda).

Los elementos de producción en manos del Estado deberían tener un plan estratégico y la gestión de cada uno de ellos un plan de acción con objetivos y metas aprobados que guíen y hagan predecible y controlable su gestión.

La gestión de la infraestructura productiva debería orientarse con estándares internacionales de calidad a fin de estar en condiciones de competir, en el mediano plazo, en el mercado regional y mundial, para poder ampliar la escala de la producción con las posibilidades de exportación.

II.III.II.III. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Se entiende por investigación y desarrollo en las Fuerzas Armadas, a la función de incorporación de mejoras en la capacidad operativa o bienes conducentes a la fabricación de un sistema de armas o equipo a través de actividades de investigación, desarrollo o una combinación de ambas.

La investigación comprende a las acciones tendientes a adquirir los conocimientos necesarios para dar respuesta a requerimientos operativos, mejorar el empleo del equipamiento, definir técnicamente sistemas a obtener o para efectuar su recuperación, modernización o incorporación por desarrollo propio.

Un proyecto de investigación se genera a partir de una necesidad, concreta y acotada, para obtener conocimiento de carácter científico tecnológico, a fin de permitir la evolución de la capacidad operativa actual o futura de un sistema o equipo.

El desarrollo comprende a las acciones tendientes a incorporar sistemas logísticamente soportables, diseñados y producidos para satisfacer una necesidad específica operativa, utilizando fuentes de obtención tanto internas como externas.

El Proyecto de Desarrollo debe asegurar, además de la obtención del sistema requerido, su homologación y certificación, la puesta en servicio operativo, el adecuado mantenimiento durante todo el ciclo de vida y la fuente permanente de obtención. Generalizando, debe planificar el modo en que el sistema cumplirá todo el ciclo de vida.

La modalidad de incorporación por investigación y desarrollo de un sistema de armas, es determinada en forma similar a las adquisiciones o producción industrial, cuando un proyecto de inversión ha sido aprobado e incorporado al Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF), como resultado del Planeamiento Estratégico Militar.

Esta función se origina en la política de ciencia y tecnología, que orienta el desarrollo de conocimiento y capacidades en los centros de investigación y desarrollo, tanto del sector Estatal como privado y las vinculaciones con otros organismos, empresas o universidades del Estado o del sector privado.

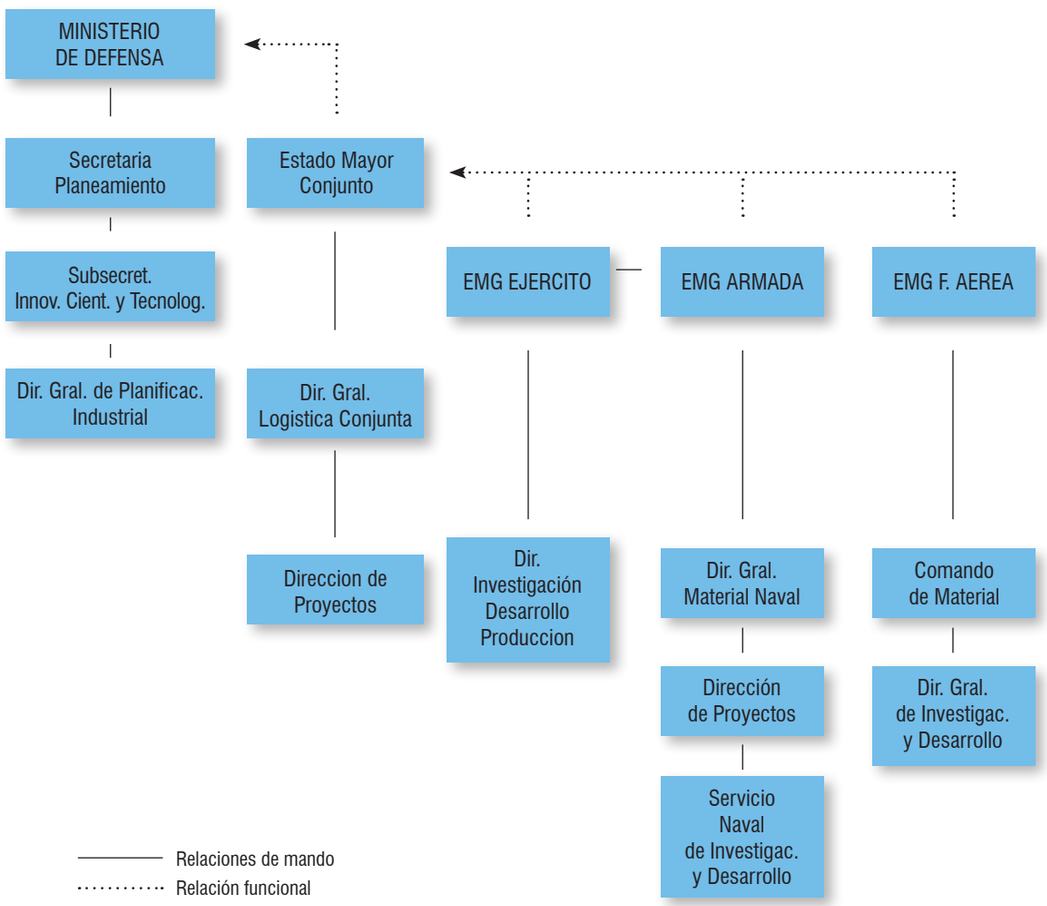
Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en la Investigación y Desarrollo correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas, son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro Orgánico Integrado:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	5	-	29*	4	-	87	-	28*	127	-	**280**
FUERZA EFECTIVA	5	8*	17*	5	21	87	1*	21*	47	50	**262**

Personal Superior comprende Personal Militar y Civil.
* Personal no exclusivo que acumula otras funciones.

Procesos:

El proceso de decisión de obtención por Investigación y Desarrollo de un sistema de armas o equipo militar es similar al descripto para el proceso de obtención por Adquisición y por Producción Industrial.

En general, se repiten los mismos procesos descriptos en relación con el Planeamiento Estratégico Militar y con el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

Sin embargo los bienes y productos que inicialmente están definidos para ser resueltos por Investigación y Desarrollo se encaminan a la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica según el procedimiento fijado en la Resolución MD Nº 1.480/07 "Sistema de Evaluación y Control de Ejecución de Planes, Programas y Proyectos de Investigación y Desarrollo para la Defensa".

Estos últimos proyectos serán financiados a través del "Programa de Financiamiento de Proyectos de Investigación y Desarrollo para la Defensa".

Las actividades de Investigación y Desarrollo, al igual que las adquisiciones y la producción industrial, también se encuentran desde el punto de vista de su gestión en una etapa de transición, desde un punto donde las políticas eran manejadas por cada Fuerza para los ámbitos tecnológicos de incumbencia, hacia la generación de una capacidad de desarrollo de políticas, planes y programas de ciencia y tecnología de alcance Ministerial.

En particular la recientemente creada Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica tiene la función de planificar, coordinar y conducir la actividad científico tecnológica en la jurisdicción Defensa.

La creación de la Subsecretaría se suma a las resoluciones asociadas que generan el nuevo plexo normativo para esta función: Resolución del Ministerio de Defensa Nº 626/07 (SIGID), Resolución del Ministerio de Defensa Nº 1.480/07 Creación del Sistema de Evaluación y control de Planes, Programas y Proyectos de I + D, Resolución del Ministerio de Defensa Nº 1.481/07 Coordinación del Régimen del Personal de I+D, Resolución del Ministerio de Defensa Nº 1.483/07 Regulación de los compromisos existentes y por firmar de los Organismos de I+D del área de Defensa, incluyendo los de las Fuerzas Armadas.

En forma similar a las funciones de Adquisición y Producción Industrial, el Estado Mayor Conjunto desempeña funciones formales de encaminamiento de requerimientos. Cabe mencionar que en este campo también el SINPRODE, que organiza ahora en forma bianual el Estado Mayor Conjunto, constituye una de las fuentes militares de localización y aprovechamiento de las posibilidades de investigación y desarrollo aplicables a la Defensa.

Los proyectos de investigación y desarrollo de bajo nivel de inversión generalmente son aprobados en las Fuerzas y se ejecutan a través de las capacidades propias, del CITEDEF, excepcionalmente de organismos de otras Fuerzas Armadas, de agencias estatales, de universidades y de la industria privada.

Análisis Crítico:

La situación existente antes de la creación de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica y las normas que la acompañan, se caracterizaba por actividades de las Fuerzas Armadas coordinadas y vinculadas con otras Fuerzas sólo por excepción, perdiendo en muchos casos el beneficio de la complementación y de la suma de conocimientos y esfuerzos comunes.

No existía una política jurisdiccional, planes estratégicos, ni normas efectivas de coordinación de estas actividades.

Por la reciente promulgación de estas normas Ministeriales de gestión para la ciencia y tecnología, no se han apreciado efectos significativos que puedan mencionarse, con la excepción del Sistema de Evaluación de Proyectos de Investigación y Desarrollo (Resolución MD Nº 1.480/07).

Todos los proyectos de investigación y desarrollo deben ser considerados por el SIGID y por lo tanto deberían ser encaminados en este sistema y derivados para su evaluación a la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.

El Estado Mayor Conjunto cumple, en las escasas oportunidades en que se elevan proyectos de las Fuerzas, tareas de encaminamiento hacia el Ministerio, debido a la falta de personal y medios que se requieren para intervenir en las decisiones en este campo.

En las Fuerzas existen una cantidad de proyectos de distintas características, generalmente originados en la iniciativa del personal e impulsados por recursos de bajo monto financiados por partidas de funcionamiento, normalmente bajo control centralizado.

En forma similar al resto de las funciones, prácticamente no existen asignaciones presupuestarias para solventar desarrollo de capacidades y actividades de investigación y desarrollo para material militar.

Conclusiones:

Las actividades de investigación y desarrollo de la Defensa se encontraban sin políticas, planes, coordinación y recursos presupuestarios significativos para desarrollo de capacidades y de proyectos en esta área, hasta la creación de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.

La actividad se reducía a emprendimientos aislados en las Fuerzas Armadas, con apoyo del CITEDEF.

La falta de coordinación institucionalizada entre las Fuerzas en el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico de interés y aplicación comunes, impide logros sinérgicos y dispersa muy escasos y valiosos recursos científicos disponibles.

Las Fuerzas Armadas, en forma autónoma y con los escasos recursos disponibles, han logrado priorizar recursos para la implementación de muy pocas tareas de sus planes de desarrollo de capacidades de investigación y desarrollo, por lo que los logros cotidianos son alcanzados mediante esfuerzos e iniciativas individuales, que por serlo, tienen techo en la continuidad y profundidad de su alcance.

En forma similar a lo expresado para Adquisiciones y Producción Industrial, los proyectos de Investigación y Desarrollo de envergadura, deberían surgir del Planeamiento Estratégico Militar y de su conclusión final el Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF).

Ello significa que todos los proyectos de inversión a ser obtenidos por Adquisición, Producción Industrial o Investigación y Desarrollo, deben ser evaluados a través del SIGID.

Los proyectos de Investigación y Desarrollo deberían surgir del Planeamiento Estratégico Militar y de su inclusión final en el Plan de Inversiones para la Defensa (para todos los proyectos independientemente de su envergadura o fuente de financiamiento).

El accionar centralizado de una autoridad funcional como la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica debería lograr el objetivo de coordinar los esfuerzos referidos al conocimiento de base científica común y específica y al desarrollo de tecnologías de interés conjunto (de dos o más Fuerzas) o específico.

II.III.III. LOGÍSTICA DE SOSTENIMIENTO

La logística de sostenimiento procura el apoyo a las fuerzas militares tanto en operaciones como para su alistamiento. Sin formular exclusiones, el análisis se centrará en el alistamiento de fuerzas.

Si bien la doctrina militar reconoce al transporte, almacenamiento y disposición final o eliminación como actividades de la función Abastecimiento, sin espíritu de contradecir lo establecido, estas actividades se tratarán por separado por razones de mejor organización del trabajo.

II.III.III.I. Abastecimiento

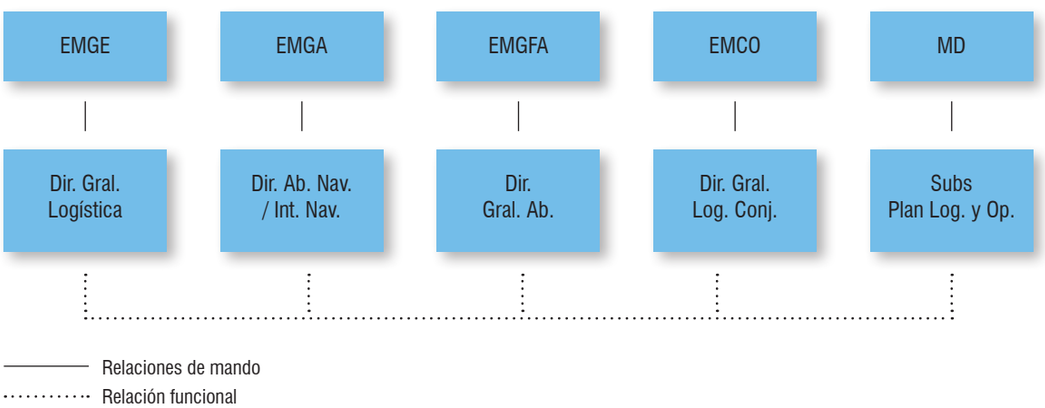
Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en el Abastecimiento correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro Orgánico Integrado:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	-	(1)	81	48	(2)	-	(1)	258	726	(2)	**1113**
FUERZA EFECTIVA	11	15	70	39	18	70	16	229	507	129	**1104**

(1) No tiene cuadro de organización. (2) No dispone.

Procesos:

Históricamente las Fuerzas Armadas han cumplido la función de Abastecimiento con sus propias metodologías, disposiciones particulares y procedimientos, respaldados en sus respectivas doctrinas logísticas. Si bien ellas no difieren sustancialmente unas de otras, existen – como se observa en los anexos de las Fuerzas para esta función - evidentes diferencias orgánicas y estructurales, de conceptos y procedimientos y, finalmente, de lenguaje y vocabulario técnico, que a la hora de enfrentar una labor conjunta dificultan las actividades logísticas y consecuentemente pueden generar problemas de ineficiencia en la conducción y el desarrollo de las actividades operacionales (de naturaleza conjunta) o las administrativas y guarnicionales (de alistamiento) en tiempos de paz.

La eficiencia funcional del Abastecimiento de las Fuerzas Armadas en la actualidad reconoce entonces un extenso pasado - de cumplimiento reconocidamente específico y particular - en el que las posibilidades de cooperación, coordinación y complementación con otras Fuerzas estaban de hecho reducidas, aspecto que no ha sido superado y por ello sorprende al recordarse, por ejemplo, los problemas logísticos sufridos en la experiencia del conflicto del Atlántico Sur, y un presente en el que las posibilidades de la logística conjunta en general y del abastecimiento en especial, se comienzan a estudiar con la necesaria visión de integración propia de toda conducción militar conjunta, tal como sucede en la mayoría de las Fuerzas Armadas del mundo desarrollado.

El Abastecimiento, caracterizado como función primera y básica de la logística de material, y con implicancias directas en el diario acontecer (tanto en lo operacional como en lo administrativo) de las Fuerzas Armadas, se halla hoy a medio camino para constituirse claramente en una función logística que, sin afectar o disminuir sus aspectos específicos, contemple la necesaria acción militar conjunta. En efecto, recién con la creación, al inicio del año 2001, de la Dirección General de Logística Conjunta en el seno del Estado Mayor Conjunto se dieron las primeras condiciones – concebidas en los planes de la entonces Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto – para modernizar y desarrollar esta función en el marco de un sistema logístico inte-

grado. Comenzaba así a diferenciarse la logística operativa u operacional, a cargo del Estado Mayor Conjunto (Antártida y misiones de paz como ejemplo) de la logística de alistamiento que abastece y da apoyo al esfuerzo de preparación de los medios en las Fuerzas.

El primer hecho al respecto fue la Resolución MD Nº 522 del 14 junio 2002, que prescribía "obligaciones al Estado Mayor Conjunto", (en la figura y estructura de la Dirección General de Logística Conjunta), para entender en las adquisiciones y contrataciones de insumos, bienes y servicios de uso común en el ámbito de las Fuerzas Armadas, como primer paso para abordar la conveniencia del abastecimiento de todo el Instrumento Militar de la Nación desde una nueva perspectiva necesariamente conjunta. Pero, pese a algunos intentos valiosos, los resultados no fueron los esperados y por ello, a mediados del 2007, se instituyó un nuevo y más abarcativo documento que desde el máximo nivel de la conducción civil y militar de la Defensa (Secretaría de Planeamiento y Comité de Logística Conjunta) intentara resolver los problemas apuntados.

Así surge la Resolución MD Nº 940/07 conformando un Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC), que a través de principios, normas y procedimientos permiten la planificación y contratación anual de insumos de uso común de las Fuerzas Armadas. En realidad se trata de la amplia gama de efectos materiales y otros bienes y servicios de uso permanente, intensivo, periódico y común, en lo posible de valor unitario significativo y de fácil obtención y almacenamiento. La finalidad perseguida es la de contribuir al máximo aprovechamiento del presupuesto de Defensa, la paralela generación de economías de escala, que redunden en mejores condiciones colectivas de negociación, como las posibles mejoras de precios derivadas de la consideración de las Fuerzas Armadas como "cliente único o preferencial" para los posibles proveedores y la posibilidad clara de evitar la duplicación de esfuerzos, en especial ahorrando horas hombre, infraestructura y herramientas del sistema de gestión.

Sin embargo, el primer año de funcionamiento del Plan Anual de Contrataciones establecido en el PACIC, repitió los problemas y fallas de la puesta en marcha de la Resolución MD Nº 522/02 y dejó al descubierto otros, no menos importantes. En efecto, se registró una situación contradictoria, que consistió en la tensión creciente en el Estado Mayor Conjunto entre su misión original de "asistencia y asesoramiento al Ministerio de Defensa en materia de estrategia militar" (Art. 17 de la Ley de Defensa) y sus nuevas responsabilidades ejecutivas (casi con los mismos efectivos) tendientes a lograr "la máxima integración y estandarización.... relativas al uso o empleo de los medios militares en tiempo de paz", para lo cual se le otorgaba "el control funcional sobre las Fuerzas Armadas, con autoridad para impartir órdenes" (Art. 18 y 19, respectivamente, del Decreto Nº 727/07).

Esta circunstancia tuvo su correlato directo en la Dirección General de Logística Conjunta, único elemento logístico del Estado Mayor Conjunto (la Jefatura IV Logística había sido disuelta a fines de 2002), lo que produjo otra contradicción, esta vez entre la faz legal y administrativa de su misión original: "asesorar y

asistir sobre la marcha del Sistema de Apoyo Logístico y su modernización" (Art. 2.01. de la Publicación Conjunta RC 24 – 07 Proyecto 2004) y la faz ejecutiva respaldada por nuevas Resoluciones del Ministerio de Defensa que llevaron a dicha Dirección General a cumplir – también con el mismo personal - funciones logísticas para el sostenimiento de las operaciones en desarrollo de las Fuerzas Armadas en tiempo de paz.

Otros inconvenientes en el cumplimiento del citado PACIC fue la notoria falta de personal técnico y de asesoramiento legal para asumir las complejidades propias de las contrataciones y adquisiciones en el marco nacional y de otro con experiencia logística suficiente para integrar las Direcciones orgánicas de la Dirección General de Logística Conjunta. Sin embargo, un aspecto más importante fue en general la débil voluntad para la acción militar conjunta en esta materia de las Fuerzas Armadas, en ocasiones originadas o alentadas por fallas del sistema implementado, que desaconsejaban ciertas compras conjuntas por ser, en los hechos, más conveniente ejecutarlas en forma particular por cada Fuerza, todo lo cual hizo más evidente la necesidad de efectuar un análisis crítico del máximo nivel y al que justamente se halla abocado este estudio.

Diferente situación sucedió, a mediados del 2006, con un exitoso emprendimiento logístico conjunto destinado a concretar un objetivo largamente perseguido por el Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto, consistente en lograr por primera vez el aprovechamiento militar de los fondos provenientes de los reembolsos de la ONU, en concepto de pago de compensaciones de las diferentes misiones de paz cumplidas por las Fuerzas Armadas en el exterior. Ciertamente, el Plan de Equipamiento Conjunto para las Operaciones de Paz (PECOMP), instituido por Resolución MD Nº 498/06, del 15 de mayo de 2006, constituye un hito trascendente en la historia moderna del Sistema Logístico de la Defensa que benefició a las Fuerzas Armadas. Se trata, como se dice en su Art. 2, de restablecer las capacidades operativas de las diferentes Fuerzas Armadas, disminuidas como consecuencia de los despliegues efectuados en operaciones de paz, bajo el mandato y control de la ONU. Si bien el objeto de este Plan refiere desde su inicio a la vertiente logística de adquisiciones – tratadas anteriormente en este trabajo - pronto el abastecimiento de múltiples y variados efectos e insumos integraron con éxito sus previsiones.

Hasta la fecha, la labor de la Comisión Conjunta encargada del PECOMP, constituida con personal directivo del Estado Mayor Conjunto (Subjefatura) y especialistas seleccionados de las Fuerzas Armadas, ha permitido recuperar, modernizar y remplazar un alto porcentaje de los medios materiales operativos empeñados en las misiones de MINUSTAH y UNFICYP. En síntesis, el proceso de obtención de medios que lleva adelante esta comisión, se caracteriza por una determinación de los requerimientos, el respeto de los criterios de racionalidad y eficiencia operativa, la transparencia de procedimientos y finalmente por la agilidad y corrección de la gestión presupuestaria, pese a reconocerse la compleja y poco flexible normativa administrativa contable vigente.

El monto presupuestario recibido por las Fuerzas Armadas en concepto de reembolsos y compensaciones al promediar la cuarta versión del PECOMP suma unos 76 millones de pesos (a un promedio de 25 millones por año) de los cuales algo más de la mitad se han implementado y transformado en soluciones concretas a los más importantes requerimientos de las fuerzas empeñadas en operaciones de paz. Como un ejemplo, cabe señalar que estos fondos representaron en la estructura presupuestaria del año 2007 un 31% del total de los recursos correspondientes a los programas de la Jurisdicción 45 Subjurisdicción 24 del Estado Mayor Conjunto, destinados a la administración central de su actividad anual.

Por otra parte, la importancia de este proceso de reembolsos para el abastecimiento de las Fuerzas no termina, hipotéticamente, al haberse logrado la operatividad de los medios materiales desplegados actualmente en el exterior, pues la normativa legal establecida por las Naciones Unidas con el país (MOUs) permite continuar con la recuperación, modernización y adquisición de otros medios materiales similares "ante futuras demandas / requerimientos por parte de las Naciones Unidas vinculadas con la participación militar en nuevas operaciones de paz y/o apoyo humanitario" a las que sea invitada la Nación Argentina (Art. 2° de la citada Resolución MD Nº 498/06).

Con respecto a la función de Abastecimiento que se cumple, bajo la dirección general del Estado Mayor Conjunto, en ese particular ámbito geográfico que es el Sector Antártico Argentino, caben otras consideraciones netamente distintas de lo anteriormente tratado. Sucede que a las dificultades propias de la gestión logística de esta función que lleva a cabo el Estado Mayor Conjunto a través de la Dirección General de Logística Conjunta se le suman – con el mismo personal de otras funciones - las exigencias de un abastecimiento de efectos y materiales de particulares condiciones técnicas, de constitución, diseño y duración, a través de un largo proceso anual de obtención, contratación, inspección, almacenamiento, transporte y final distribución en las bases antárticas nacionales.

Ante ello, el Decreto Nº 207 del 14 de febrero de 2003 (Dirección Nacional del Antártico e Instituto Antártico Argentino), trató de normalizar la situación logística estableciendo que "el Estado Mayor Conjunto, con la participación de las Fuerzas Armadas, tendrá la responsabilidad primaria en la planificación, dirección y ejecución de la actividad logística antártica" y en "el alistamiento, mantenimiento, modernización y operación de los medios aéreos, navales y terrestres destinados al sostén logístico antártico argentino" (Art. 7°). Sin embargo y pese a un balance general positivo en la ejecución del abastecimiento antártico - dado sobre todo por la experiencia del poco personal disponible en la gestión de esta función y los esfuerzos por adoptar todo tipo de previsiones para cumplir en tiempo con el planeamiento logístico – se continúan registrando las siguientes fallas y problemas:

- Retrasos en la obtención de los refuerzos presupuestarios – que anualmente se deben requerir para completar las necesidades de fondos antárticos del presupuesto aprobado - para permitir la compra y obtención de los medios requeridos para el sostén de las Campañas Antárticas.

- Reducida cantidad de personal técnico y especialistas en materiales y efectos antárticos para optimizar las tareas de control detallado de los mismos, en especial los insumos y repuestos que se requieren para equipos, máquinas y vehículos antárticos, combustibles y lubricantes aéreos, terrestre y navales, vestuario y equipamiento personal de alta protección y otros requerimientos asociados.

A continuación se efectuará la descripción sintética de la función Abastecimiento en cada una de las Fuerzas Armadas, para cumplir con la logística tanto en su faz orgánico-institucional como operacional.

Ejército Argentino:

El Régimen Funcional Logístico, el estado de abastecimiento de los distintos tipos de efectos y materiales y el Plan Estratégico de Reequipamiento (PDERMEA) constituyen el marco referencial para la elaboración del llamado Plan de Necesidades Anual de la Fuerza, documento que contiene la forma y medios orgánicos en el que se satisfarán los requerimientos de adquisición, en base al nivel de ejecución (actividad) que se ordene, los efectivos previstos, las dotaciones ordenadas, el estado de abastecimiento y las existencias ya disponibles.

Como se dice en el informe de la Fuerza en el Anexo II.V.IV. al presente estudio, el proceso de obtención de los abastecimientos pasa por la Comisión de Presupuestación, Análisis Contractual y Seguimiento (COPREACOSE), elemento que asigna prioridades en referencia a los techos presupuestarios y en base al presupuesto anual destinado a tal fin, y con la aprobación de la Dirección General de Logística del Ejército se autorizan los actos contractuales de acuerdo con el marco legal vigente.

Los problemas actuales - que se presentan en el informe - se resumen en los siguientes aspectos: a) falta de definición del planeamiento estratégico militar del nivel superior (Ministerio de Defensa) que retarda la determinación de capacidades conjuntas y específicas de la Fuerza necesarias para los cálculos de abastecimientos, b) escasez del Presupuesto asignado a la Fuerza, siempre menor al Presupuesto de Mínima[4], que dificulta alcanzar parte de las metas y acciones fijadas comprometiendo las actividades de abastecimiento necesarias, como por ejemplo las relacionadas con los repuestos y componentes para vehículos de distintos tipos que ya poseen un promedio de antigüedad de 33 años y la munición en las diferentes clases, c) falta de previsiones para la asignación presupuestaria correspondiente al mediano y largo plazo, destinado al reequipamiento y modernización de la Fuerza.

Otro aspecto central de la situación del abastecimiento lo constituye la metodología y estructura funcional consecuente destinadas a las compras específicas y

[4] Según el informe de la Fuerza Ejército el presupuesto preliminar de mínima debe entenderse como aquel nivel de gastos que posibilita cumplir mínimamente con los objetivos básicos de política presupuestaria delineados para el ejercicio, esto es satisfacer las mínimas exigencias que permitan alistar, adiestrar y sostener a la Fuerza.

adquisición descentralizada de insumos, bienes y servicios en los distintos elementos y organismos de las Fuerzas Armadas que se lleva a cabo en los cientos de Unidades Operativas de Compra (UOC), que integran los distintos Servicios de Finanzas de las mismas. Si bien como pasa, por ejemplo en el Ejército, las condiciones para optimizar la conducción logística determinaron la existencia de distintos niveles de centralización (Comandos Logísticos, Comandos de Grandes Unidades de Batalla y de Combate, y el de las Unidades, respectivamente, tomando para cada uno de ellos distintos tipos de efectos, bienes y servicios), o en la Armada, donde se adoptó, principalmente por razones presupuestarias, un similar proceso de descentralización, se advierte, en general, que la oportunidad de favorecerse con la concentración de pedidos de abastecimientos para mejorar los precios y la calidad de los productos a obtener, como consecuencia de usar los beneficios de una verdadera economía de escala, así como también aumentar los ahorros de fondos que pasarían a otros fines, es una cuestión que aún no está concebida e implementada convenientemente.

Los objetivos que oportunamente se impusieron al respecto en el Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes y en otras compras consolidadas del pasado reciente contemplan el aprovechamiento real de dichas posibilidades y un camino concreto para su mejor consecución.

Armada Argentina:

En forma semejante a lo visto para el Ejército, el marco referencial para el abastecimiento de sus unidades y organismos es el presupuesto nacional aprobado para la Fuerza, los Requerimientos de Adquisiciones Navales y el Plan Anual Básico Naval (asignación de metas y recursos). De todo ello es que surge un Programa Anual de Contrataciones para su instrumentación inmediata en el marco de un Sistema Integrado de Abastecimientos Navales.

Anualmente en la formulación del anteproyecto de presupuesto se establecen los objetivos para el alistamiento de medios, lo que determina los requerimientos de abastecimientos de las distintas clases que deberán ser obtenidos, acopiados y distribuidos en forma centralizada por los organismos superiores de Abastecimientos Navales - mencionados en el anexo II.V.III. a este informe – y una red de delegaciones regionales ubicadas en las proximidades de las principales bases navales del litoral marítimo.

La particular configuración geográfica del territorio ha llevado a la Armada a diseñar una política de abastecimientos centralizada desde hace más de 30 años, lo que facilita el cumplimiento de esta función básica de la logística de material. Un ejemplo esclarecedor al respecto es la consolidación de una práctica común de gestión de compras y metodología de distribución para el racionamiento integral de la Fuerza con un menú mensual único, en base a ciertas categorías de necesidades alimenticias que se señalan en el informe.

En síntesis, se puede afirmar que la Armada dispone de experiencia en cuanto al abastecimiento centralizado, lo que le permite satisfacer los requerimientos de la Fuerza al mismo tiempo que se obtienen los beneficios propios de una economía de escala, la calidad de los productos, el ahorro presupuestario y la transparencia en las adquisiciones.

No obstante los logros apuntados, en la actualidad la actividad de abastecimiento naval, como sucede en general para las demás funciones logísticas de la Fuerza, se halla afectada – como se dice claramente en el informe - por la incidencia de factores externos a ella, generalmente asociados a la economía nacional y al presupuesto militar. La insuficiencia de este último, por ejemplo, ha obligado a desandar aquel promisorio camino realizado y volver a la descentralización de parte de los abastecimientos y a la anterior burocracia de gestión que afecta hasta los menores niveles de la conducción naval.

Fuerza Aérea Argentina:

Las actividades de la función de abastecimiento son dirigidas - como dice el informe del anexo II.V.V. - por un Organismo Logístico Superior (OLS): la Dirección General de Abastecimiento dependiente del Comando de Material y llevadas a cabo por organismos ejecutores de las tareas, que en la organización actual abarcan desde los existentes a nivel del Estado Mayor General hasta las áreas logísticas, escuadrones de abastecimiento y unidades operativas ubicadas en todo el territorio nacional. En el citado Organismo Logístico Superior se encuentran las respectivas áreas de planificación, programación y control, y apoyo técnico, cuyas responsabilidades de abastecimiento se puede resumir en cumplir acabadamente el particular criterio logístico doctrinario de “utilidades” que doctrinariamente tiene la Fuerza, a saber: utilidad de lugar, para disponer del bien donde se lo necesita; utilidad de tiempo, para que las previsiones permitan la entrega en oportunidad y utilidad de posesión, para asegurar la transferencia correcta de los cargos.

Con respecto al primer punto “utilidad de lugar” cabe mencionar, como ejemplo, que desde la privatización de YPF se perdieron en determinados aeródromos del litoral patagónico (San Antonio Oeste, San Julián, Santa Cruz y Puerto Deseado) los puntos estratégicos de abastecimiento de combustible aeronáutico que aseguraban el despliegue en tiempo y oportunidad de aquellos medios aéreos con autonomía limitada.

La herramienta básica con que cuenta la organización para ello es el llamado Sistema de Administración de Materiales (SIDAM), que originalmente fue parte de un Programa Integral incorporado en forma parcial en la Fuerza Aérea hace ya más de 30 años y que actualmente se halla – como se detalla también en el informe - en el fin de sus posibilidades de uso.

Por su parte, los conceptos logísticos de centralización del abastecimiento de material para la Fuerza no aparecen claramente desarrollados y como sucede

en las demás Fuerzas las iniciativas del tipo de Compras Conjuntas o del Programa de Abastecimientos de Insumos Comunes no se han efectivizado suficientemente.

En relación con los problemas que se describen en el informe para esta importante función logística se destacan las habituales circunstancias de falta de personal y de presupuesto, lo que redunda en la falta de medios y servicios para la clasificación, almacenamiento, recepción y expedición de los materiales y fundamentalmente para adecuar la infraestructura existente a efectos de desarrollar eficientemente la función.

En esta Fuerza, como también surge del informe - se reflejan con mayor intensidad las deficiencias y carencias del personal militar y civil afectado a los abastecimientos (en este último caso se reconoce un déficit del orden del 50%) y las consecuencias del proceso de desinversión que las restricciones presupuestarias de los últimos 10 años han producido.

Análisis Crítico:

La Logística de la Defensa en el nivel estratégico militar (Ministerio de Defensa y Estado Mayor Conjunto), requiere de la dirección superior de las funciones, actividades y principales tareas logísticas, comenzando con las determinación de requerimientos en base a un plan de obtención de medios y continuando con las adquisiciones significativas de los sistemas de armas y otros materiales necesarios, acompañado todo ello por el abastecimiento de todo tipo de efectos comunes y bienes y servicios necesarios para el sostén de las Fuerzas en todo tiempo.

En ese nivel de conducción la consideración efectiva de los criterios, conceptos y métodos básicos de apoyo a la acción militar conjunta no deben estar ausentes. La forma inicial de intervención, entonces, de la más alta conducción civil y militar de las Fuerzas Armadas - para asegurar la vigencia de ese paradigma validado al menos desde la Segunda Guerra Mundial – ha sido la de efectuar un estudio y análisis crítico de las circunstancias logísticas de las Fuerzas Armadas hasta este momento, sopesar las experiencias logradas a lo largo del tiempo en los conflictos y principales misiones cumplidas por las tropas nacionales en el país y el exterior y otras experiencias logísticas de países de interés, y evaluar la doctrina conjunta básica y de procedimientos puesta a prueba en esas ocasiones.

El resultado de ese proceso de conocimiento ha originado la decisión del Ministerio de Defensa, asesorado al respecto por el Estado Mayor Conjunto, de acompañar la condición especifica de la logística de abastecimiento de cada una de las Fuerzas con una nueva y vigorosa inclusión de los valores propios y reconocidos de logística conjunta en el marco de la reclamada acción militar conjunta, y cuyas principales expresiones ya han comenzado a salir a la luz en la forma normativa de Resoluciones del Ministerio de Defensa como es el caso

de la Nº 522/02 (Compras consolidadas) y la Nº 940/07 (PACIC), que organizan la forma integrada en la que se pretende abastecer a las Fuerzas con el material, bienes, servicios e insumos comunes que necesitan para su funcionamiento.

Esta visión de la logística conjunta para los abastecimientos no se debería interpretar como un desplazamiento de la logística específica de cada Fuerza, sino más bien como el necesario apoyo y complemento del nivel superior para aprovechar las ya citadas condiciones de economía de escala, producción integrada, ahorro presupuestario, calidad de los efectos y otros productos y celeridad de las gestiones para la obtención. Es por ello, que los problemas apuntados en el punto anterior, de descentralización y atomización de los elementos (Unidad Operativa de Compras) encargados de efectuar las contrataciones y abastecer a las Fuerzas, se pueden mostrar en ocasiones como factores de desaprovechamiento de aquellas ventajas.

Se abre entonces la necesidad de seguir, con firmeza, en las Fuerzas Armadas una nueva metodología de procedimientos (cuya primera expresión es el citado PACIC) para la determinación de los requerimientos de abastecimientos que - en un proceso gradual - convengan ser obtenidos en forma integrada, en el marco de planes anuales de contrataciones que eviten la actual sobrecarga administrativa y funcional por la multiplicación de contrataciones.

Cabe señalar que el análisis crítico de estas últimas, suele mostrar a menudo que un mismo insumo, efecto o servicio encuentra diferentes tratamientos entre las Fuerzas e incluso dentro de las mismas, como sucede con las diferencias en las especificaciones técnicas requeridas no justificables a su funcionalidad, las fallas en la normalización de productos fuera de las Normas DEF, errores en la catalogación e identificación de efectos que deben regirse por el Sistema de Identificación de Bienes y Servicios de Utilización Común (Número SIBYS), y por último con la aparición de diferencias de precios, condiciones y calidades a la hora de adquirir y usar el bien de que se trata.

Por último, se destaca la necesidad de la coordinación y adecuación doctrinaria en esta función para facilitar el abastecimiento de las Fuerzas en el país, la Antártida y el exterior.

Conclusiones:

Las Fuerzas Armadas cumplen la función de abastecimiento en forma disímil y sin las vinculaciones y coordinaciones sistémicas que la doctrina y experiencia nacional y extranjera marcan como necesarias y convenientes para la mayor eficiencia en el sostén de las fuerzas que deben operar o prepararse para operar en forma conjunta.

Las recientes iniciativas logísticas puestas en práctica por el Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto para las compras conjuntas y compras consolidadas representan medios concretos para aprovechar al máximo los exiguos recursos presupuestarios disponibles.

En síntesis, las falencias señaladas para esta función se pueden resumir en dos tipos: a) los problemas metodológicos y de diferencias doctrinarias, como son la excesiva descentralización de los servicios y descoordinación de procedimientos entre las Fuerzas Armadas, el Estado Mayor Conjunto y el Ministerio de Defensa y b) los problemas de índole económico presupuestarios, principales causantes de la falta de medios materiales y recursos humanos para cumplir correctamente la función. Los primeros pueden y deben ser asumidos y resueltos por las Fuerzas Armadas, adecuando desde el Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto la doctrina logística militar y perfeccionando, o bien reestructurando, como se explicó en el análisis crítico anterior, el Sistema Logístico integrado, pero los segundos son objeto de decisión del máximo nivel político de la Defensa, sin la cual las mejoras doctrinarias, sistémicas y metodológicas introducidas serán una suerte de paliativo y no una solución de fondo al problema.

La situación expuesta explica la notable diferencia de los resultados obtenidos hasta ahora por las igualmente importantes iniciativas del PACIC y el PECOMP. Mientras que en el primero las Fuerzas consideran que derivan parte de su exiguo presupuesto para compras integradas, en el segundo las Fuerzas Armadas – influidas por la seguridad de los fondos financieros acordados periódicamente con la ONU – valoran sus resultados y lo desarrollan de la mejor manera.

Habría que considerar la creación de un fondo especial (presupuesto conjunto de efectos comunes) en el nivel del Ministerio de Defensa para el abastecimiento que contempla el PACIC y otros eventuales o extraordinarios que sean necesarios, para simplificar al máximo las gestiones y contrataciones y facilitar rápidamente el mejoramiento del Sistema. Eso sí, los materiales, efectos, servicios e insumos comunes deberían – especialmente al principio - reducirse a los mínimos rubros pero a los de valor sustantivo y de máxima prioridad operacional, para asegurar el éxito de la iniciativa y su mejor futuro.

En el nivel de la “estrategia nacional” y en el nuevo marco de una única área estratégica, se deben definir en el nivel del Comando Operacional del Estado Mayor Conjunto, los “puntos / bases de apoyo” que servirán (a lo largo y ancho del territorio nacional) de sustento para el abastecimiento “integral” de las Fuerzas Armadas, tanto en sus despliegues para el cumplimiento de sus misiones “principales” (Roles Básicos) como “subsidiarias”. Asimismo, dotar a dichos puntos / bases de apoyo de la infraestructura y reservas estratégicas necesarias para soportar esa función de abastecimiento.

Con respecto a la logística antártica cabe concluir que pese a la complejidad de su desarrollo anual y los aspectos de personal señalados, los resultados son satisfactorios, quedando por resolverse el problema central de aceptar un presupuesto anual acorde con las necesidades evitando la habitual gestión burocrática de tener que requerir durante el curso del año partidas presupuestarias adicionales que se saben indispensables de antemano.

El organismo superior que lleve adelante la dirección de todos estos objetivos en los máximos niveles de conducción, no debería estar condicionado, como sucede actualmente en el Estado Mayor Conjunto, por la exigencia de tener que

ejercer responsabilidades cruzadas entre la conducción estratégica militar y la estratégica operacional y la conducción táctica[5], totalmente ajena esta última a aquel nivel, mezclando el planeamiento previsor de los abastecimientos anuales y de corto plazo con el planeamiento de la coyuntura y la urgencia.

[5] El control operacional que legalmente hace el EMCO a través del Comando Operacional sobre las Operaciones (OMP; Antártico, etc.), hace intervenir a la Dirección General de Logística Conjunta en esos niveles y en ocasiones en el Táctico (ejemplo: Personal Superior/ Dirección de Abastecimiento afectado al control envíos aéreos de abastecimientos a la misión de paz de MINUSTAH).

II.III.III.II. Mantenimiento

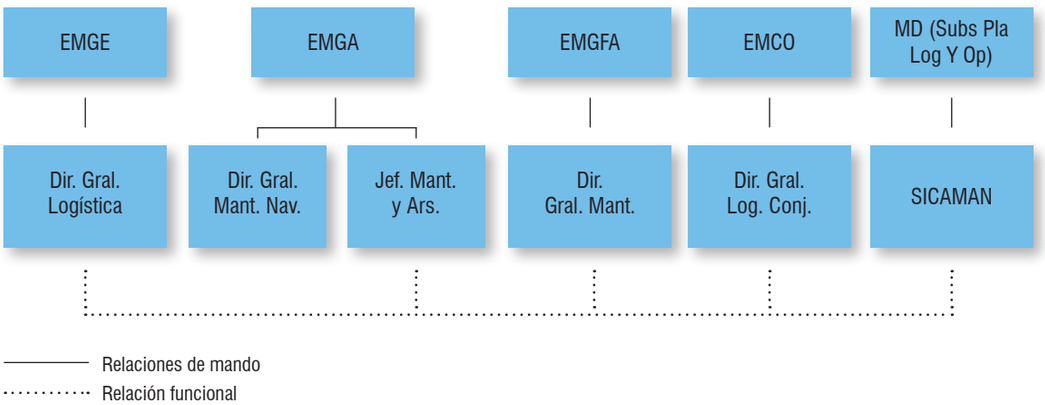
Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en el Mantenimiento correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro Orgánico Integrado:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	(1)	(2)	(1)	30	-	(1)	-	(2)	169	-	**199**
FUERZA EFECTIVA	(1)	(2)	(1)	21	23	-	-	(2)	115	73	**232**

(1): Ídem Abastecimiento
(2): No dispone de personal. Las eventuales tareas son ejecutadas por otro personal de la Dirección de Proyectos de la Dirección General de Logística Conjunta.

Procesos:

Para las Fuerzas Armadas la función logística de Mantenimiento responde básicamente a un modelo de diseño eminentemente propio o específico, con una doctrina particular fundada en las facultades que la Ley Nº 23.554 de Defensa Nacional prescribe a los Jefes de Estado Mayor General de las Fuerzas sobre la preparación para la guerra de los elementos operacionales y su apoyo logístico (Art. 24). El ejercicio del gobierno y la administración de sus respectivas Fuerzas, como se dice en ese artículo, refuerzan el fundamento legal sobre la responsabilidad de los citados Jefes en el campo de la logística en general y en el de la función de Mantenimiento en particular.

Por su parte, la doctrina militar ampara la conducción específica de la logística, aunque extiende sus previsiones, criterios y enseñanzas principalmente al campo de la acción militar conjunta. Es en este ámbito que la función de Mantenimiento merece una consideración especial, ya que por un lado no está claramente delimitada la responsabilidad del mantenimiento de los medios asignados al Comando Operacional (Estado Mayor Conjunto) y por el otro los Estados Mayores Generales de las Fuerzas no consideran a la logística conjunta como algo bajo su responsabilidad, pues su alcance se limita al alistamiento (operativo y logístico) de los medios hasta su entrega al o a los comandos operacionales que se organicen.

Corresponde entonces a estos últimos llevar adelante las tareas de sostenimiento, entre ellas el mantenimiento de los medios asignados. También es dable reconocer que debido a la complejidad tecnológica y la especificidad del material no siempre es posible asumir por parte de los comandos operacionales las tareas de mantenimiento. Es ese el momento, según la doctrina conjunta, en que el Estado Mayor Conjunto debe tomar el requerimiento y gestionar la obtención del servicio y su inmediata ejecución.

Por todo ello, podemos decir que en general esta función no es considerada actualmente del todo asumida por las Fuerzas y el mismo Estado Mayor Conjunto. En efecto, si bien se acepta la definición de esta función como aquella relacionada con las actividades para prevenir el deterioro y desgaste prematuro del material, restaurar o mejorar sus condiciones de servicio, (PC 24-30, Art. 1005); en la práctica la logística de material conjunta se ha mantenido lejos de los avatares concretos del mantenimiento.

El modelo actual reconoce entonces para el mantenimiento de las Fuerzas Armadas un mismo propósito (lograr que el material se halle en perfecto estado de uso), pero no se ha articulado todavía una visión conjunta y por eso se difiere en el modo en el cual aquella función se desarrolla en la práctica. Los problemas comunes que los afectan - cuyos detalles se señalan para cada Fuerza en los Anexos del cuerpo del estudio – se pueden agrupar en dos aspectos principales: 1) los organizativos, donde se destacan la falta de personal técnico y especialistas en la función, normalmente ocurrida por la pérdida de personas calificadas que no pueden ser legalmente reemplazadas o han sido dadas de baja de los planteles por razones económicas, y 2) los económico presupuestarios, que impiden afrontar los costos

de mantenimiento de las instalaciones y de las reparaciones, recuperaciones y/o modificaciones de los sistemas de armas y sus componentes.

Una mención aparte, pero de la mayor importancia para esta función, es la que se refiere al estado general del equipamiento mayor de la Defensa, en donde se registran numerosos y a veces graves inconvenientes. Ciertamente, el hecho de disponer de material bélico en el límite de su vida útil o incluso fuera de él para los cánones de países desarrollados, o que por los años de existencia han dejado de fabricarse en el exterior sus componentes y repuestos críticos, perjudica y/o retrasa sobre manera las actividades normales del mantenimiento.

Si bien, no corresponde en este estudio dar a conocer los porcentajes del material de guerra fuera de servicio o en servicio limitado, se sabe que esta situación ha sido objeto de informes especiales elevados a los niveles superiores de la Defensa. Así por ejemplo, cabe señalar que los últimos y actuales problemas de mantenimiento del material de vuelo o naval antártico por señalar los más emblemáticos, han dejado al descubierto la trascendencia y veracidad de lo que se afirma. Pero también ello ha dado origen a medidas destinadas a solucionar estos y otros importantes problemas logísticos que se arrastran desde hace bastante tiempo, tales como las destinadas a la creación de elementos técnicos en las Fuerzas Armadas con su correspondiente doctrina para llevar adelante el control y la ejecución de la Aeronavegabilidad Militar (Resolución MD Nº 18/07). A ello se le suma la reciente organización, en el Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta), de una Dirección de Aeronavegabilidad que entienda y asesore en la materia.

Al respecto, la auditoria ordenada por el Ministerio de Defensa que dio origen al “Plan de Acción Progresiva para alcanzar y mantener la Aeronavegabilidad” resultó también en la aprobación y aplicación de un “Reglamento de Aeronavegabilidad Militar” de uso general y obligatorio en las Fuerzas Armadas que perfecciona, estandariza y complementa la normativa existente, estableciendo una correcta analogía con la Aeronavegabilidad Civil.

Otra reciente disposición del Ministerio de Defensa, convenientemente asesorado por el Comité de Logística Conjunta, ha retomado la iniciativa en la materia de la función que aquí se trata, creando el Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (Resolución MD Nº 1587/07 - SICAMAN) para su aplicación inmediata “en” y “desde” las unidades que las conforman. Con esta inédita estrategia de aplicación de la función “por unidades” queda al descubierto su principal y más valioso objetivo, esto es el hecho de intentar enlazar, por primera vez, la infraestructura de mantenimiento de las distintas Fuerzas con una metodología eminentemente práctica y basada en el medio informático, de modo tal de identificar al instante las capacidades de mantenimiento existentes en cada una de ellas y prestar los servicios inter fuerzas en tiempos mínimos. El Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta), según lo previsto, debe asistir en todo ello al Ministerio de Defensa (Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa) ejerciendo la supervisión, el registro y archivo del Sistema (Art. 6 y 12).

Por su parte, la creación del Comando Operacional en el Estado Mayor Conjunto ha modificado el modelo actual de la función Mantenimiento, al menos en su faz conjunta, ya que parte importante de las responsabilidades logísticas que antes figuraban en el Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta) y en las Fuerzas Armadas han pasado a ese Comando (Jefatura IV- Logística) como muestra su reglamento orgánico al hacerlo "entender en la ejecución, planeamiento, asesoramiento, coordinación y supervisión de las funciones logísticas ... en cumplimiento de las operaciones en desarrollo.... en tiempo de paz" (Art. 6.03, inc. 1.). No obstante ello, las circunstancias de falta de personal han retrasado por el momento la asunción plena de esa responsabilidad, permaneciendo todavía la masa de dichas actividades logísticas en la Dirección General de Logística Conjunta.

En la actualidad, y para los casos de los requerimientos de la función de Mantenimiento que superen las posibilidades de las fuerzas empeñadas en el exterior o la Antártida, los mismos son asumidos por esa Dirección General, normalmente actuando de nexo articulador y coordinador de los Estados Mayores Generales con los Comandantes de las Fuerzas o Jefes de Contingentes nacionales desplegados en apoyo a la paz u otras misiones.

Otro hecho destacable del presente, en cuanto a la función de Mantenimiento, es el de la diversidad y amplitud de conceptos, criterios, metodologías, clasificaciones y procedimientos doctrinarios que existen en cada una de las Fuerzas Armadas, pero que raramente se conocen y utilizan entre ellas. Así por ejemplo se advierten diferencias sustantivas en las organizaciones, los niveles y en los tipos de mantenimiento, o también en las actividades logísticas que reglamentariamente comprenden o en su relación con la función de Abastecimiento. Ello no presupone de por sí un error, pero es una desventaja que insume tiempo de trabajo y coordinación, a la hora de tener que operar en la acción militar conjunta, ámbito donde se requieren procedimientos doctrinarios conjuntos uniformes e integrados y distintos a los de las Fuerzas.

La ingeniería de mantenimiento para el material bélico y la disposición de una doctrina común de mantenimiento es una exigencia logística de la conducción que no ha sido resuelta aún en las Fuerzas Armadas.

Finalmente y a los efectos de una priorización de las actividades es imprescindible asegurar el mantenimiento de los medios disponibles previo a la acción para la recuperación de los medios que no estén en servicio y que por razones estratégicas puedan esperar su momento.

Análisis Crítico:

La función de mantenimiento conjunto corre con una importante desventaja respecto de la otra función logística básica, con ella íntimamente relacionada: el abastecimiento. Primero, porque las responsabilidades están más claramente establecidas para el abastecimiento que cuenta con una natural y valiosa experiencia que las

misiones de paz han fortalecido y segundo, porque en cuanto al mantenimiento la doctrina conjunta ha sido poco desarrollada y menos puesta en práctica.

Normalmente, y para el caso de las operaciones militares en misiones subsidiarias, como las de apoyo a la comunidad en el interior del país, las exigencias de mantenimiento son asumidas por cada una de las Fuerzas Armadas, pero cuando las operaciones se ejecutan en el exterior las responsabilidades recaen plenamente en el Estado Mayor Conjunto (Comando Operacional) quien debería intervenir como más arriba se explicó. Queda entonces por realizar un análisis destinado a concebir en qué otras ocasiones se requerirá de la intervención de los servicios que corresponden a la función de Mantenimiento y que en la acción militar conjunta se revelan, aparentemente, como carentes de su objeto de aplicación.

Para una respuesta a dicho interrogante cabe recordar un anterior intento en ese sentido. Se trata de la Directiva Nº 08 del Ministerio de Defensa del 30 de octubre de 2000, concebida para la "modernización del Sistema Logístico Conjunto" de ese entonces. Si bien su implementación se vio afectada por razones ajenas al ámbito de la Defensa, la Directiva trazó los objetivos de modernización para la nueva logística conjunta, ausente por años. Para ello establecía que el Estado Mayor Conjunto y el Ministerio de Defensa, "asumirían la dirección de las acciones de reestructuración logística" y "del Sistema de Obtención de Medios para la Defensa", en la idea de "implementar un nuevo Sistema Logístico Conjunto". En el mismo, se destacaba algo que hoy sigue siendo una materia pendiente de la Logística Conjunta: la "Creación de un Sistema de Mantenimiento Conjunto" para las Fuerzas Armadas. Se trataba, como se dice en la Directiva, de realizar los estudios tendientes a integrar la función de Mantenimiento en las instalaciones existentes, con un concepto de apoyo regional conjunto y sin afectar la estructura vigente para los niveles de conducción táctica que mantendrían sus características específicas de apoyo inmediato. Por su importancia y posible aplicación para el futuro se trascriben las principales actividades logísticas que para la función de mantenimiento conjunto se avizoraban:

- "Desarrollo de una Base de Datos sobre la base de las capacidades y limitaciones de los Centros de Mantenimiento de las Fuerzas" (cabe señalarse la similitud con lo previsto en el SICAMAN).
- "Relevamiento de los Centros privados y estatales de apoyo industrial para mantenimiento" (Tarea actualmente prevista en la Dirección General de Logística Conjunta, fruto del funcionamiento permanente del SINPRODE).
- "Posibilidades de intercambio de mantenimiento en el marco regional y eventualmente extraregional".
- "Estudio de las propuestas elaboradas por cada Fuerza".
-"Proposición del Sistema de Mantenimiento Conjunto a través de los Centros de Mantenimiento Conjuntos".
- "Aprobación del Ministerio de Defensa y dictado del instrumento legal correspondiente".
- "Puesta en funcionamiento de los Centros de Mantenimiento Conjunto".

Por su lado, cuando a comienzos del 2001 se creó la Dirección General de Logística Conjunta, su organización funcional dejó traslucir, aunque en forma indirecta, la intención de dar cumplimiento a lo dispuesto en la citada Directiva. En su estructura, entonces, se hallaron además de la Dirección de Sanidad Conjunta, las Direcciones de Abastecimiento, de Material (cabe destacar la poca congruencia doctrinaria ya que el área de Material incluye a la función de Abastecimiento) y Proyectos.

Entre los proyectos que eran el objeto de trabajo de esta última Dirección figuraban los anunciados por la Directiva MD Nº 08/00, consistentes en dar una orgánica funcional al necesario proceso del mantenimiento pero en los mayores niveles de la logística de las Fuerzas Armadas. Así los Grandes Talleres y Fábricas Industriales, Navales, Militares y Aéreas se perfilaban como posibles Centros de Mantenimiento Conjunto, según las instalaciones reales situadas en las grandes ciudades de Buenos Aires, Bahía Blanca y Córdoba.

El organismo final destinado a tal fin fue entonces el Departamento de Proyectos de Mantenimiento de la Dirección de Proyectos de la Dirección General de Logística Conjunta. Los acontecimientos nacionales de ese tiempo impidieron las realizaciones de aquellos estudios y los proyectos consecuentes, por lo que todo quedó sólo intenciones.

Mientras tanto las Fuerzas Armadas continuaban con sus respectivos proyectos de mantenimiento y cumpliendo la función, aquí analizada, con organizaciones normalmente aptas y adecuadas a las actuales exigencias, pero con su grado de eficiencia condicionada a la solución de los habituales problemas de falta de personal y pérdida de especialistas, y del presupuesto correspondiente.

Conclusiones:

El estado actual de la función de Mantenimiento en las Fuerzas Armadas puede calificarse como regular y poco eficiente, fundamentalmente debido a la escasez crónica de recursos económicos que afectan tanto la obtención de materiales como la capacitación del personal, a las dificultades para la reposición de las bajas vegetativas de personal civil y a la poca flexibilidad de las normas legales vigentes (Decretos Nº 1023/01 y Nº 436/00). Por ello se debería avanzar hacia un proceso de optimización que resulta indispensable para la recuperación del mejor estado de uso del material bélico y el reemplazo gradual o modernización de aquellos sistemas de armas y equipos principales de apoyo que sea conveniente sustituir.

Si bien desde el punto de vista de la conducción logística de los Estados Mayores Generales se cuenta, en general, con estructuras orgánico-funcionales aptas y aceptables con las que se está trabajando para las tareas del mantenimiento específico, las señaladas condiciones presupuestarias y de personal, perjudican sus resultados e impiden el logro de un nivel adecuado de eficiencia.

La respuesta a estos problemas requiere de medidas que además de valiosas previsiones logísticas como las del SICAMAN, recreen los estudios destinados a disponer de un Sistema de Mantenimiento Conjunto, en forma similar al previsto en la Directiva MD Nº 08/00, exclusivamente para aquellos sistemas de uso común en las Fuerzas, debiendo mantenerse la especificidad en los sistemas no comunes. Ambas iniciativas, en pleno funcionamiento, permitirían cerrar el universo de requerimientos de mantenimiento de las Fuerzas, atendiendo tanto las necesidades de las unidades en particular (SICAMAN) como las de los Sistemas de Armas de las Grandes Unidades, en los Talleres y Bases de las Fuerzas Armadas, en general (Mantenimiento Industrial). Todo ello debe verse también desde el punto de vista del ahorro presupuestario y del mejor empleo de los escasos recursos humanos, por ejemplo al usar organismos de mantenimiento propios con costos reducidos por la posibilidad de una planificación periódica y central de la actividad, que año a año se va repitiendo, saliendo de ese modo de la actual situación de descentralización, descoordinación y desaprovechamiento de las instalaciones logísticas disponibles en cada Fuerza Armada.

En relación con ello es necesario prever – como se dice en el informe anexo del Ejército - la incorporación de recursos humanos jóvenes, previa adecuación de las normas jurídicas correspondientes, que garanticen la transmisión de conocimientos y la disposición de adecuada mano de obra, tanto en cantidad como en calidad.

En un sistema con limitaciones significativas de recursos para accionar sobre los medios materiales disponibles, resulta prioritario el mantenimiento de los mismos para asegurar su condición operativa, previo a la recuperación de los que se encuentren sin servicio.

Por último cabe señalar, como factor necesario y contribuyente a la optimización de la función de Mantenimiento, la conveniencia de completar, adecuar, armonizar con las Fuerzas y poner en práctica la doctrina logística conjunta sobre la base de trabajos de comisiones conjuntas de las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto (Jefatura III – Operaciones). La actual digitalización de la doctrina y la comunicación informática en apoyo permite avanzar rápido en las tareas de análisis y preparación de nuevos reglamentos conjuntos.

II.III.III.III. Transporte

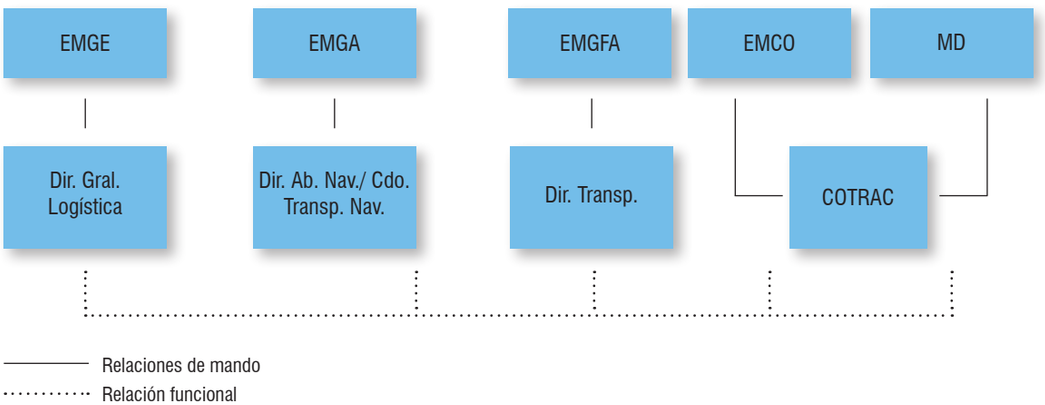
Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en el Transporte correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro Orgánico Integrado:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	(1)	16	18	18	-	-	9	43	201	-	**305**
FUERZA EFECTIVA	(1)	9	14	20	4	-	12	49	279	4	**391**

(1) Ídem para el personal de Abastecimiento.

Procesos:

En las Fuerzas Armadas la función de Transporte se cumple a través de precisas responsabilidades logísticas y de comando establecidas legalmente a través de resoluciones normativas y decretos destinados a regular en esa materia los ámbitos específicos y militar conjunto. A las previsiones de transporte de cada una de las Fuerzas se le suma entonces las de la acción militar conjunta (AMC) que, cabe consignar, reconocen su origen, desde hace casi 20 años, al dictarse el Decreto Nº 651 de creación del Comando de Transporte Conjunto "COTRAC", que rige en la actualidad. A partir de ese momento, el COTRAC, máximo organismo articulador de esta función en las Fuerzas Armadas, cumple la misión general de "planificar, coordinar y conducir el Transporte Militar Conjunto con los medios asignados, a fin de satisfacer los requerimientos propios del Nivel Estratégico Militar".

La doctrina que acompaña y reglamenta lo establecido en dicho Decreto de creación está inserta en su Reglamento Orgánico (RC 10 – 02), como producto del trabajo de sucesivas Comisiones Conjuntas y también en los Reglamentos de "Logística de Transporte para la acción militar conjunta" (RC 24 – 04) y el de "Normas y procedimientos Conjuntos de Transporte" (RC 24 – 05) publicados en el año 2000.

En el Estado Mayor Conjunto la función de Transporte se cumple a través de la relación funcional establecida doctrinariamente como "relación de coordinación" entre el Comando Operacional del Estado Mayor Conjunto y el COTRAC. De este modo el Estado Mayor Conjunto (Comando Operacional) tiene cubiertas las exigencias militares conjuntas nacionales e internacionales que – en tiempo de paz - surgen de las operaciones en desarrollo en el exterior, la Antártida y, eventualmente, otras de apoyo a la comunidad en el país. Para el caso de guerra el COTRAC como los demás Comandos Estratégicos Operacionales que se organicen, cumple sus funciones dependiendo del Presidente de la Nación, y de acuerdo con el Planeamiento Estratégico Militar. Las tareas de transporte que se deben asumir en tiempo de guerra estarán bajo el control y supervisión estratégica del Estado Mayor Conjunto, a través del Comando Operacional y de las restantes Jefaturas con responsabilidad en las operaciones oportunamente planeadas (especialmente las Jefaturas II, III y VI).

Cabe indicar que la Dirección General de Logística Conjunta, elemento logístico clave y central del área Material del Estado Mayor Conjunto, no tiene responsabilidad alguna con respecto a la función de Transporte. En efecto, esta última función, integrante del agrupamiento convencional de funciones logísticas que corresponden al campo de la Logística de Material no tiene un elemento de trabajo o al menos de referencia o coordinación en el Estado Mayor Conjunto.

Por su parte, el COTRAC, como único elemento responsable del transporte conjunto de las Fuerzas Armadas, señala en su informe (ver el anexo de este estudio) para este trabajo, que sus efectivos sólo alcanzan la mitad de los que corresponden por sus cuadros de organización y que los mayores inconvenientes para el cumplimiento de su función logística se refieren, en su mayor parte, a los que se originan en organismos administrativos extra militares, o sea externos

y ajenos al sistema de transporte militar. Así, por ejemplo, se señalan los permanentes inconvenientes burocráticos en la ONU con motivo de las operaciones de transporte de contingentes de paz (en especial en MINUSTAH y UNMIK) o los de nuestro propio país surgidos en algunos Ministerios (Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Defensa, Interior y Economía) y organismos derivados (Aduana Nacional, Migraciones, etc.) que requieren gestiones consideradas complejas y por demás burocráticas que demoran las autorizaciones. La planificación, que es la base de la eficiencia de la logística en general y de la función de Transporte en particular, se ve entonces constante y regularmente afectada por esos motivos.

Con respecto a las Fuerzas Armadas, los informes de sus Estados Mayores Generales señalan – además de la común observación de falta de presupuesto y la antigüedad de gran parte de los medios materiales para efectuar los movimientos - la existencia de una situación, en general, regular o normal en el cumplimiento de esta función, con organismos y servicios de transporte de amplia y valiosa experiencia nacional, antártica e internacional y con avances importantes en el proceso de recepción y satisfacción de los requerimientos (por ejemplo, en el Ejército se destaca el desarrollo y puesta en ejecución del "Sistema Integrado de Gestión Informática de Transporte" (SIGIT), y en el Estado Mayor Conjunto la reciente inauguración del nuevo "Sistema de Comunicaciones para la Defensa" (SICODE) que permitirá el seguimiento y control en el acto de los movimientos (transporte) de fuerzas de todo tipo y modalidad que se efectúen en el territorio y espacio aéreo nacional y la zona marítima en la plataforma continental.

Otro aspecto de importancia para completar la situación actual de esta función lo constituye la reciente creación de una "Dirección de Transporte" dependiente del Comando de Material de la Fuerza Aérea, como organismo logístico superior para la planificación, programación y control del transporte de cargas de esa Fuerza, y la anunciada creación, para el corriente año, de una Compañía de Transporte dependiente directamente de la Dirección de Transporte del Ejército, a los efectos de optimizar el empleo de los recursos disponibles y proporcionar mayor flexibilidad al sistema (Ver anexos al cuerpo del informe).

Finalmente, también corresponde señalar que, en general, los medios de transporte de las Fuerzas Armadas, en especial los aéreos y aeronavales están sujetos a los problemas de antigüedad, próxima obsolescencia e intenso uso (que de continuar pueden influir negativamente en los márgenes de seguridad de pilotos, tripulantes, pasajeros en vuelo y cargas de transporte), a la falta de repuestos y componentes críticos y, consecuentemente, a la necesidad de un mantenimiento mayor o en su defecto a los reemplazos para lo cual los presupuestos son siempre escasos.

Una reciente medida destinada a la regularización de la difícil situación de los medios aéreos en general y de los de transporte en particular, ha sido el lanzamiento del "Plan de Acción Progresiva" que luego de una Auditoria de los Medios Aéreos ordenada por el Ministerio de Defensa puso en marcha las acciones para volver a condiciones de servicio, en un plazo de cinco años, las aeronaves de las Fuerzas Armadas.

Análisis Crítico:

De la lectura de los informes anexos al presente estudio se desprende que en las Fuerzas Armadas la función logística de Transporte está convenientemente amparada en un marco normativo y procedimental casi completo. Lo mismo puede decirse con respecto a la doctrina conjunta.

Sin embargo, la práctica de la función indica la necesidad de establecer un contacto estrecho entre los comandos / direcciones que realizan la función de Transporte a los efectos de optimizar el empleo de los recursos disponibles y la conveniencia de adecuar y armonizar los procedimientos específicos con referencia a la doctrina conjunta que es la que se debe aplicar normalmente en las operaciones planeadas o en desarrollo bajo el control legal y formal del Estado Mayor Conjunto (Comando Operacional).

De allí que en alguno de los informes de las Fuerzas anexo a este estudio se indica la falta, en su doctrina, de previsiones “que permitan requerir o coordinar la utilización de medios de otras Fuerzas”, mientras que en otro caso, se hace referencia a “incrementar las acciones conjuntas con el COTRAC” y establecer con éste “un procedimiento flexible y ágil para optimizar los recursos” disponibles en el sistema.

En general, los transportes de carga y de personal de las Fuerzas Armadas siguen siendo una tarea y responsabilidad eminentemente específica, salvo cuando se trata de un despliegue de fuerzas conjuntas o contingentes previstos, ya sea para operar periódicamente en el Exterior o cumplir, eventualmente, una misión subsidiaria de las Fuerzas Armadas. Para ambas circunstancias los medios de transporte, terrestres, marítimos y aéreos son los mismos. Teniendo en cuenta que no siempre la táctica y los procedimientos a emplear serán similares, se deberá adiestrar al personal con cierto grado de flexibilidad para que permita optimizar la eficiencia de la acción militar conjunta en cualquier operación que se requiera.

En el caso particular de la Armada se replica - a su nivel y con sus medios y organismos de transportes navales, aeronavales y terrestres - una similar condición de conjuntéz propia de las operaciones militares modernas. El COTRAC por su parte tiene como norma la misma exigencia de acción conjunta. Pero, un análisis prospectivo permite agregar a la situación conjunta los posibles compromisos de la acción militar combinada, en donde por ejemplo el apoyo de transporte adquiriría necesariamente la forma de un acuerdo regional para su concreción. Un ejemplo actual de ello es la formación de la Fuerza Combinada Cruz del Sur con la República de Chile, que requerirá para su despliegue y operación los medios de transporte correspondientes a ambos países.

Con respecto a los problemas de gestión, esencialmente burocráticos, que según se dice en los informes de las Fuerzas Armadas retardan y afectan la función de Transporte, en especial en cuanto hace a las autorizaciones de viaje y los numerosos trámites administrativos aduaneros, difícilmente puedan ser resueltos requiriendo cambios de la normativa jurídica nacional y menos inter-

nacional (ONU). Se aprecia que una solución debería basarse en instrumentos legales de menor nivel que reglamenten procedimientos particulares y soslayen de ese modo los problemas que se declaran.

Conclusiones:

En las Fuerzas Armadas el transporte se cumple en forma regular y con una relativa eficiencia. Esta última podría ser mejorada si se superaran los inconvenientes tales como la señalada falta de medios de transporte y la antigüedad de los disponibles (una práctica común en países desarrollados indica la conveniencia de la contratación de empresas privadas de transporte de personal y cargas), los problemas presupuestarios para su mantenimiento y recuperación, y finalmente el apego y la práctica, en toda ocasión que se presente, de la doctrina de transporte conjunta.

La función de Transporte está íntimamente vinculada a la función de Abastecimiento, pues ambas comparten el mismo objeto de la tarea: las cargas de materiales o efectos que deben ser abastecidos. Es por ello que se debería estudiar la disposición de un elemento logístico de transporte incorporado orgánica e informáticamente a todo elemento logístico encargado del abastecimiento en los distintos niveles de la conducción donde se cumpla esa función. En el caso del Estado Mayor Conjunto la situación se salva medianamente con la relación funcional establecida entre el Comando Operacional y el COTRAC. Pero la actual Dirección General de Logística Conjunta que tiene asignada la función de Abastecimiento (a través de la Dirección de ese mismo nombre) no tiene dicha relación informática de transporte ni organismo como el que se propone debería existir. En consecuencia la celeridad y la coordinación de los planes y programas de transporte no llegan a los mayores niveles de la eficiencia funcional requerida.

Los aportes orgánicos que se señalan en los informes de las Fuerzas, como son la creación de elementos de dirección y ejecución del Transporte que se han verificado recientemente, constituyen nuevos y valiosos elementos para la conducción del Servicio homónimo. Además las iniciativas de organización administrativa y de comunicaciones sobre la base de los recientes sistemas de uso y control informático puestos en marcha en las Fuerzas (del tipo SIGIT en el Ejército) también se deben considerar como logros importantes, en bien de la citada eficiencia y que se deberían generalizar hasta cubrir la totalidad de las necesidades de las Fuerzas Armadas.

Si bien los transportes conjuntos se vienen cumpliendo con regularidad y cierta normatividad fija, dada por las periódicas misiones operacionales que se cumplen desde hace varios años, como ser las de la ONU y Campañas Antárticas, los casos de transportes conjuntos no previstos en el ámbito nacional o regional, pondrían seguramente en aprietos la actual capacidad y condiciones de transporte disponibles. En ese sentido las Fuerzas Armadas deberían incluir previsiones para el aprovechamiento conjunto de los medios orgánicos de las Fuerzas Armadas a través del COTRAC.

II.III.III.IV. Almacenamiento

Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en Almacenamiento correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:

Ídem Abastecimiento.

Cuadro Orgánico Integrado:

Ídem Abastecimiento.

Procesos:

En las Fuerzas Armadas la función de Almacenaje es entendida como una de las principales actividades de la función básica de "Abastecimiento" consistente en reunir los efectos en lugares apropiados con una triple finalidad: 1) regular la actividad, 2) guardar y proteger los efectos y 3) favorecer su posterior entrega. De hecho las tres Fuerzas coinciden a través de sus respectivas doctrinas de logística, en darle un fin eminentemente operativo a la actividad de Almacenamiento. Para ello disponen del criterio de división de un tipo de almacenamiento destinado a cubrir el consumo diario, presente y normal de las unidades y grandes unidades de la Fuerza, luego otro destinado a la constitución de acopios de reserva para afrontar exigencias futuras y finalmente el del almacenamiento especial, destinado a alguna situación particular o fuera de lo habitual (RC 14 – 02 Art. 4.08).

Cumplidas en general dichas observaciones de la doctrina conjunta y de acuerdo con los informes de las Fuerzas expresados en los anexos de este estudio, se registra en los hechos un estado de relativa normalidad de la actividad de Almacenamiento, apoyada en la infraestructura y los medios disponibles y conviviendo por ende con los problemas propios del mantenimiento edilicio de las instalaciones y de la adecuación de los mismos a los efectos de servir a los fines de almacenar. Cabe señalar también que debe regir en esta actividad logística la premisa de "mínimo tiempo en depósito" de los efectos a almacenar. En

ocasiones, la necesaria celeridad en las provisiones para el sostén inmediato de las Fuerzas requiere que se adopten procedimientos de entrega directa del "fabricante, vendedor o importador" al usuario.

En general los efectos que requieren mayor cuidado y control para la seguridad y mantenimiento en depósito corresponden a la munición, bombas, cohetes, misiles y explosivos de todo tipo de las Fuerzas, y a la amplia gama de combustibles y lubricantes de uso en vehículos y maquinarias. Otros aspectos importantes a tener en cuenta son los problemas edilicios, las necesidades de artefactos y sistemas de lucha contra el fuego y de muebles y estanterías, así como la falta de personal especialista y la imposibilidad de reponer los efectivos perdidos de agentes civiles técnicos y administrativos en los Depósitos y Almacenes de mayor nivel de las Fuerzas (en general se da cuenta de un faltante del orden del 50% del efectivo de personal militar y civil requerido por las planillas de armamento o cuadros de organización).

Las respectivas Direcciones de Abastecimiento de cada Fuerza coinciden en destacar también, como problemas de importancia a resolver, la falta de sistemas informáticos para automatizar los procesos de control patrimonial e inventarios, recepción, alta y baja de los efectos, etc., y la necesidad de una adecuación de los edificios que no habiendo sido concebido como depósitos son utilizados en la actualidad para tal fin.

Con respecto al Estado Mayor Conjunto la función de almacenamiento ha tenido una reciente y especial consideración con motivo de que este Organismo – a través de la Dirección General de Logística Conjunta - ha debido asumir la función abastecimiento de las fuerzas desplegadas en las misiones de paz en el exterior y de las destinadas a cumplir las campañas antárticas. Para ello se han constituido depósitos eventuales o transitorios – que normalmente la experiencia indica que tienden luego a ser permanentes - haciendo uso de las facilidades edilicias desocupadas que son obtenidas a préstamo de las Fuerzas (Base Aérea "El Palomar", CAECOPAZ, etc.).

Por último, y como se puede advertir en el informe del Estado Mayor Conjunto existe una contradicción entre las tareas que la Dirección de Abastecimiento de la Dirección General de Logística Conjunta debe cumplir normalmente para dirigir las compras conjuntas de las Fuerzas Armadas y las asignadas con respecto al sostén de las fuerzas desplegadas en misiones en el exterior y la Antártida. Se pasa así de responder con el mismo personal existente a las exigencias propias del nivel Estratégico Militar y a las del Nivel Táctico.

Análisis Crítico:

El modelo actual en funcionamiento tiene su origen inmediato en la tarea mayor de "implementación de un Sistema de Obtención de Medios de la Defensa" que se dispuso por la Directiva MD Nº 08/00 para la "Modernización del Sistema Logístico Conjunto". La citada tarea consistía en centralizar al más alto nivel las adquisiciones referidas a las Fuerzas Armadas. Entre ellas se encontraban

no sólo las adquisiciones de sistemas de armas u otros materiales significativos para la Defensa sino también la de “aquellos otros efectos de uso común, cuya importancia individual sea menor pero que multiplicado por la cantidad de la demanda representase una magnitud importante de recursos financieros para su obtención”.

No habiéndose registrado avances en este sentido es que se dispuso, a mediados del 2007 (Resolución MD Nº 940/07), la aplicación en las Fuerzas Armadas un Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes – (PACIC), gestionado por el Estado Mayor Conjunto y supervisado por el Comité de Logística Conjunta (CLC). En síntesis el PACIC constituye el conjunto de principios, normas y procedimientos que regulan los procesos de planificación y contratación de los insumos (bienes y servicios) de uso común en las Fuerzas Armadas. De su aplicación surge la necesidad de prever la tarea de almacenamiento que, dada su característica uniforme y conjunta, debería dar lugar a una disposición de grandes depósitos, almacenes, polvorines y otros locales de abastecimiento. Se trata ahora de estudiar la posibilidad de organizar depósitos mayores de ciertos efectos, por ejemplo de combustible, lubricantes, munición, etc., que a cargo de una de las Fuerzas Armadas con mejores facilidades que otras, sea reforzada, preparada y alistada para cumplir dicha tareas de almacenamiento. Por otra parte se debe analizar la posibilidad de reducir los tiempos y costos de almacenamiento utilizando las instalaciones del medio civil y compatibilizando las necesidades de acopio mínimo de las unidades y los tiempos administrativos para la obtención del material.

Pero debe quedar en claro que el almacenamiento, en su faz específica, se presenta como una actividad de características propias de cada Fuerza, por lo que la solución de los problemas apuntados debe ser asumida en principio desde el punto de vista de la infraestructura y los procedimientos habituales consagrados por la experiencia de cada una de ellas.

Por su parte, la administración del abastecimiento es una tarea que también requiere que el almacenamiento responda a una “doctrina de procedimientos” periódicamente revisada y evaluada y a ciertos planes que aseguren el más adecuado apoyo a las operaciones. En este sentido también, como aconseja la doctrina conjunta, resulta deseable que se recurra a la investigación y la tecnología moderna para el mejor desarrollo de esta tarea particular de la logística.

Conclusiones:

La tarea de Almacenamiento en las Fuerzas Armadas se desarrolla en forma básicamente específica por tratarse normalmente del movimiento, guarda y expedición general de efectos que pertenecen y son usados por una sola Fuerza. La doctrina que se emplea para ello es del tipo específica y de “doctrina de procedimientos”, por lo que su valor reside en si misma. Por su parte, la doctrina conjunta al respecto es: breve, conceptual y de carácter general, con lo cual poco se dispone para trazar una reglamentación conjunta en esta materia. No

obstante, la puesta en marcha del mencionado PACIC, ha generado, según se aprecia, la posibilidad cierta de una adecuación doctrinaria de la tarea de almacenaje para su tratamiento conjunto cuando corresponda.

En similar sentido el Ministerio de Defensa ha considerado que esta función merece una especial atención conjunta y por ello como se puede advertir en la Resolución MD Nº 371/07 (creación del Comité de Logística Conjunta) la misma se incluye explícitamente en su misión ("asistir al titular del Ministerio de Defensa respecto del abastecimiento, almacenamiento, transporte, mantenimiento y disposición final de los medios materiales de las Fuerzas Armadas").

En síntesis, el funcionamiento del sistema de almacenamiento en las Fuerzas Armadas se desarrolla con cierta normalidad, pero relativa eficiencia, ya que es permanentemente afectado por los problemas ya comunes de presupuesto y falta de personal señalados también para las restantes funciones logísticas. En el Estado Mayor Conjunto a todo lo anterior se suma la circunstancia de que tratándose de un organismo de asistencia y asesoramiento de máximo nivel ha debido asumir tareas de abastecimiento y almacenamiento, como si fuera una cuarta Fuerza Armada. Es por ello que en el caso del almacenamiento que responda a exigencias y planes conjuntos (como el caso del PACIC), el Estado Mayor Conjunto debería abstenerse de asumir esa tarea y diseñar un sistema de procedimientos que utilizando las instalaciones de las Fuerzas Armadas evite esa circunstancia.

II.III.III.V. Disposición Final

Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en la Disposición Final correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:

Ídem Abastecimiento.

Cuadro Orgánico Integrado:

Ídem Abastecimiento.

Procesos:

En las Fuerzas Armadas la función primaria de Abastecimiento cumple un ciclo de actividades logísticas que comenzando por la determinación de necesidades y obtención del efecto o material de que se trate finaliza - previo al uso y al paso del tiempo - en su necesaria eliminación al perder sus condiciones de servicio. La eliminación, según la doctrina logística conjunta, es la tarea que posibilita realizar la evacuación (recolección) de todos los efectos sobrantes, obsoletos, fuera de servicio, abandonados, etc., para su reingreso a la corriente logística o su disposición final. (RC 14 – 02 Art. 4.11).

Actualmente el modelo que se sigue en las Fuerzas Armadas responde a dichas prescripciones reglamentarias, pero también a otras de índole jurídico legal que referidas al debido Control Patrimonial se establecen por medio de la Ley Nº 24.354 Sistema Nacional de Inversiones Públicas (Capítulo V “Gestión de los Bienes del Estado”) y la Ley Nº 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

En general, los Elementos/Direcciones de Administración Financiera de todas las Unidades y Organismos de las Fuerzas Armadas, así como los distintos Servicios y Direcciones Logísticas que se encuentran orgánicamente en ellas, observan estos recaudos legales, hasta que al término de la vida útil o pérdida

de esa condición por parte de los efectos sobre los que mantienen aquellos responsabilidad de gestión, son eliminados de los inventarios, depósitos o almacenes, mediante la participación de un Inspector u Oficial Logístico Superior autorizado que los da de baja.

Propuestos dichos efectos como "bienes en desuso" (aquellos que hayan dejado de tener utilidad en el destino para el cual fueron adquiridos) o "de rezago" (aquellos bienes cuya utilización resulte imposible o no convenga económicamente), se procede a cumplir algunos de los siguientes actos administrativos: 1) Transferencias (sin cargo o con cargo de acuerdo con los Art. 53 y 29 de la Ley 24.354, 2) Donaciones a entidades diversas , 3) Ventas: mediante concursos de precios oficiales o 4) Destrucción de los efectos.

En la actualidad, como se refiere en parte de los informes anexos a este estudio, la situación de la actividad de Eliminación o Disposición Final de los efectos de las Fuerzas Armadas presenta en general las siguientes características:

- Existe un marco legal normativo completo para la eliminación de efectos y en algunos casos con suficiente detalles para su mejor aplicación (Informe de la Fuerza Aérea).
- Se registra una falta de personal y medios en especial del área informática para esta actividad y una escasez del nivel de presupuesto correspondiente para ello.
- Se mantienen las dificultades presupuestarias y de política ambiental para la eliminación de residuos peligrosos y material explosivo.
- Se adolece de la falta de un Sistema de Control Patrimonial Conjunto dirigido desde el Ministerio de Defensa a través del Estado Mayor Conjunto.

Otro aspecto que debe ser destacado en la situación actual es el de la gran cantidad de efectos y materiales componentes de los principales sistemas de armas y equipamiento mayor de las Fuerzas Armadas que se hallan próximos al fin de su vida útil o que por su antigüedad y falta de actualización pueden ser considerados tecnológicamente obsoletos e inconvenientes para continuar prestando servicios. En efecto, el paso a la situación de eliminación y disposición final de esa cantidad de material de las Fuerzas Armadas producirá para su gestión una gran exigencia de los escasos recursos humanos disponibles, sobre todo de especialistas y técnicos en esos sistemas, problemas de espacio en los lugares de almacenamiento o aparcamiento, mayor número de inspecciones del material y movimientos de inventarios e incremento general de la documentación de baja de efectos utilizando medios informáticos aún no totalmente preparados o desarrollados para tal fin.

Análisis Crítico:

La actividad logística de Eliminación o Disposición Final de los efectos, en el marco de las restantes actividades de la función básica de Abastecimiento, constituye un paso de gran importancia en el ciclo logístico. Sucede que normalmente se abren una serie de posibilidades legales – a veces desconocidas

o no claramente advertidas - para seguir aprovechando el esfuerzo financiero que significó la compra o adquisición del material o efectos de que se trata. Son ejemplos de dichas posibilidades las ventas de rezagos, la obtención de repuestos, la donación a otros ejércitos o países, la reutilización de algunas de sus partes, la modificación para completar equipos fuera de servicio, los estudios de nuevos materiales, etc., así como también las posibilidades de evitar cargar con el costo de la destrucción o enajenación definitiva de los efectos de difícil y compleja eliminación.

La forma en que se lleva a cabo esta actividad en las Fuerzas Armadas es básicamente desarrollada en el ámbito específico y sin un planeamiento general o conjunto.

Por su parte, en el ámbito conjunto se registra la ausencia de un organismo o elemento del Estado Mayor Conjunto que entienda en la eliminación y disposición final de los efectos, aunque debe ser resaltada la reciente creación de un órgano como el Departamento de Control Patrimonial de la Dirección de Material de la Dirección General de Logística Conjunta cuya tarea se relacionará, en el futuro próximo, necesariamente con la actividad que aquí se trata.

Conclusiones:

La tarea logística de eliminación en las Fuerzas Armadas se desarrolla en forma eminentemente específica dada la característica de tratarse del movimiento, guarda y expedición final de efectos que pertenecen y son usados por cada Fuerza.

La doctrina que se emplea para ello es del tipo de “doctrina de procedimientos”, por lo que su valor reside en si misma. Por su parte, la doctrina conjunta al respecto se puede calificar hasta el momento de breve, conceptual y por ello de carácter general, por lo cual su aplicación práctica es muy relativa. No obstante, la puesta en marcha de proyectos de abastecimientos como el mencionado PACIC, debería generar, según se aprecia, la necesidad de una adecuación doctrinaria para el tratamiento conjunto, cuando corresponda, de la tarea de coordinar la eliminación o disposición final de efectos y equipamiento comunes a las Fuerzas. En ese sentido cabe destacar que el Ministerio de Defensa ya ha considerado que esta actividad logística merece una especial atención y por ello como se puede advertir en la Resolución MD Nº 371/07 (creación del Comité de Logística Conjunta) se incluye en su misión (“asistir al titular del Ministerio de Defensa respecto del abastecimiento, almacenamiento, transporte, mantenimiento y disposición final de los medios materiales de las Fuerzas Armadas”).

En síntesis, el funcionamiento de la actividad de Eliminación o Disposición Final del material que requiere un gestión conjunta no ha sido sistematizado en las Fuerzas Armadas y si bien la misma se desarrolla con cierta normalidad en el seno de cada una de las ellas, una aplicación sistémica apoyada en una doctrina conjunta y coordinada desde el máximo nivel de conducción logística que

corresponde mejoraría notablemente el proceso, quedando sólo para resolver los problemas comunes de falta de presupuesto y de personal señalados también para las restantes funciones logísticas.

II.III.III.VI. Otros (Construcciones, Bienes Raíces y Veterinaria)

La función logística de material reconocida con el término convencional y reglamentario de "Varios" incluye, según la doctrina conjunta, las actividades logísticas de Bienes Raíces, Lucha contra el Fuego, Seguridad de la Zona de Comunicaciones y Control de Daños Zonal, y Veterinaria. No obstante ello, el presente diagnóstico tomará y analizará, por razones de pertinencia, sólo la situación de las actividades que se muestran en el título. Además se agrega la función logística de Construcciones (Infraestructura) directamente relacionada con la de Bienes Raíces.

Construcciones (Infraestructura)

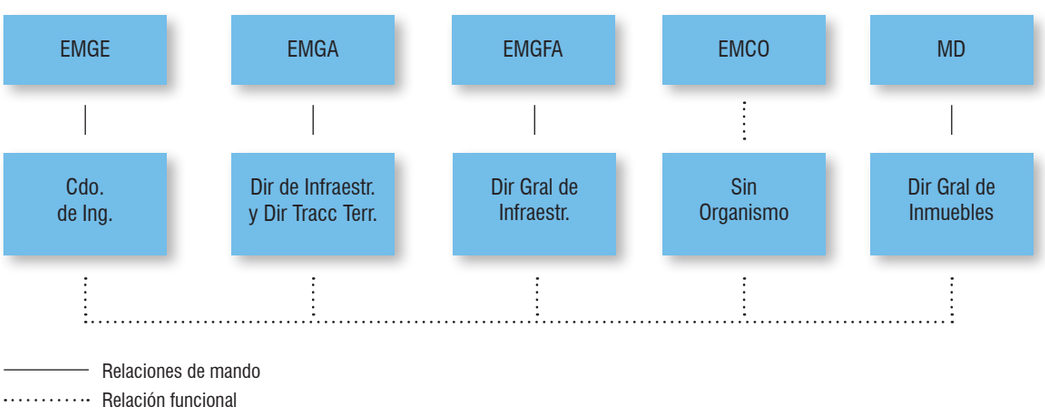
Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en la función Construcciones correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro Orgánico Integrado:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	-	(1)	9(2)	6	42(3)	-	(1)	71(2)	7	130	**265**
FUERZA EFECTIVA	-	(1)	7(2)	9	30(3)	-	(1)	44(2)	22	86(3)	**198**

(1) No tiene personal para esta función.
(2) Corresponde al personal del Departamento Construcciones del Comando de Ingenieros.
(3) El personal considerado presta servicios en la Dirección General de Infraestructura y en el Grupo Construcciones del Área Logística Palomar dependientes ambos del Comando de Material.

Procesos:

Las Fuerzas Armadas cumplen la función logística de Construcciones (Infraestructura para la Armada y la Fuerza Aérea) sobre la base de su doctrina específica y reglamentaciones. El Servicio de Construcciones, encargado de esta función en las Fuerzas, tiene la responsabilidad de realizar el planeamiento y ejecución de las edificaciones y reparaciones de las instalaciones permanentes y temporarias requeridas para satisfacer necesidades operacionales y de tiempo de paz. El Plan de Infraestructura o Construcciones debe contemplar las instalaciones necesarias para las Fuerzas y también determinadas obras generales como son las correspondientes a las vías de comunicación y edificación de todo tipo y las que hacen a las condiciones de uso y guarda de su principal material de guerra.

En el caso del Ejército, el Arma de Ingenieros desarrolla actividades y tareas que hacen a la movilidad, contramovilidad y protección de personal y medios, relacionada con la función logística de Construcciones y que entre otras comprende:

- La construcción, mantenimiento, reparación y rehabilitación de: estructuras, caminos, puentes fijos y flotantes, vías navegables internas, vías férreas, aeródromos, pistas de aterrizaje, trabajos defensivos, barreras, puertos precarios, muelles de embarque, instalaciones destinadas a satisfacer necesidades logísticas (depósitos, tinglados, polvorines, rampas), abrigos para la protección del personal e instalaciones, viviendas de servicio, líneas para tuberías de transporte de combustible y sus correspondientes depósitos.

- El abastecimiento y mantenimiento de efectos de Construcciones.
- La reparación y rehabilitación de: servicios públicos, líneas / ramales férreos y sus instalaciones e instalaciones de comunicaciones y transporte.
- La obtención, potabilización y almacenamiento de agua.

Por su parte, para la Armada se trata en general de similares tareas pero focalizadas en zonas de puertos, bases navales, aeronavales y de infantería de marina,

aeródromos, arsenales, diques de carena, refugios, etc., y para la Fuerza Aérea en las brigadas y bases aéreas, aeródromos y aeropuertos públicos y privados, zonas de materiales, talleres generales, etc.

La particular situación que en las últimas décadas viven las Fuerzas Armadas ha llevado, salvo excepciones, a postergar cualquier trabajo de edificación mayor y a concentrarse sólo en reparaciones y mantenimiento de las construcciones existentes. Al respecto cabe recordar que la masa de los edificios de las Fuerzas Armadas tienen un promedio de vida cercano a los 80 años, edad que podría ser mayor de no ser por la consideración de los edificios e instalaciones correspondientes a la Fuerza Aérea cuyo origen es mucho más moderno que el resto de las Fuerzas.

Una característica más, que condiciona fuertemente la situación general de Construcciones, es el hecho de que en general las instalaciones de las Fuerzas Armadas fueron concebidas (y así se mantienen) para un efectivo de personal y material superior al actual.

Por su parte, las ocasionales nuevas instalaciones construidas – como es el caso actual del cambio de ubicación del complejo técnico educativo de la Armada desde las instalaciones de la Escuela de Mecánica de la Armada en Buenos Aires a la Base Naval de Puerto Belgrano - se efectúan a cargo de cada Fuerza y con la asistencia financiera otorgada por el Ministerio de Defensa, aunque sin participación formal alguna del Estado Mayor Conjunto.

Análisis Crítico:

La función de Construcciones en las Fuerzas Armadas requiere de reformulaciones sobre la necesidad de mantener el capital edilicio y otras infraestructuras funcionales de cara al nuevo diseño del Instrumento Militar. Una vez cumplida esta definición básica de la estrategia militar es preciso avanzar en el planeamiento de las capacidades necesarias para el normal funcionamiento de las Fuerzas y las que deben ser puestas en condiciones de eliminación y disposición final. Se aprecia que es muy importante la diferencia que existe entre ambas realidades y mucho lo que se podría ahorrar y lograr en economías presupuestarias propiciando la racionalización de la infraestructura edilicia, la reunión en zonas tipo bases militares conjuntas en lugares estratégicamente convenientes, las ventas de los bienes sobrantes o innecesarios, etc. De no ocurrir ello la degradación de los edificios e instalaciones se incrementaría en forma generalizada hasta niveles luego muy difíciles de recuperar.

Para poner en marcha lo arriba señalado se debería registrar, entre otras acciones, la creación de un elemento logístico que asuma la responsabilidad del planeamiento integrado de construcciones en coordinación con los organismos de planeamiento de construcciones de los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas, guiándose su tarea a través del planeamiento estratégico militar y del despliegue final de fuerzas resultante.

Conclusiones:

La función de Construcciones en las Fuerzas Armadas abarca un muy amplio campo de responsabilidades, que hacen de sus múltiples tareas, arriba descriptas, una actividad permanente en donde se interrelacionan las exigencias de índole operacional propia de la guerra o de la preparación para la misma, con otras de valor administrativo y guarnicional en bien del mantenimiento, cuidado y recuperación de un patrimonio edilicio y una infraestructura material que además de permitir el normal funcionamiento de las tareas profesionales, resguarde su valor como capital físico y legado histórico.

Las restricciones presupuestarias y la falta de desarrollo de una doctrina conjunta, en especial de procedimientos, son factores limitantes, pero la reorganización y racionalización en esta materia, surgida de un correcto planeamiento estratégico militar, podría minimizar las circunstancias señaladas en el análisis crítico y contribuir a un resurgimiento de la función, aprovechando la estructura de construcciones existentes y poniendo en eliminación y disposición final las restantes no necesarias, en beneficio de los ahorros y economías previstos en la Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas (Art. 29).

La primer tarea de recuperación de la tarea de construcciones, desde el punto de vista de la acción militar conjunta, podría ser la consolidación de un elemento de construcción que aborde esa temática desde el más alto nivel posible de la conducción civil y militar de la Defensa (en la Dirección General de Inmuebles del Ministerio de Defensa).

Bienes Raíces

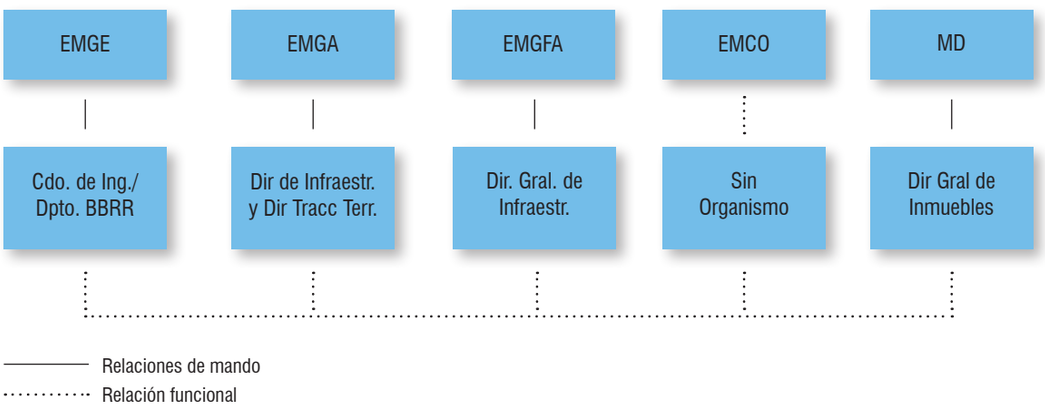
Marco Legal:

Ver aparatado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en la función Bienes Raíces correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas son las establecidas en el marco legal indicado en el apartado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro de Organización:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	-	(1)	11	(3)	(3)	-	(1)	26	(3)	(3)	**37**
FUERZA EFECTIVA	-	(1)	11(2)	(3)	(3)	-	(1)	22(2)	(3)	(3)	**33**

(1) No tiene personal para esta función.
(2) Personal correspondiente al Dpto. BBRR y Dpto. Ejecución y Control de Leyes Especiales (ECLEC) del Comando de Ingenieros.
(3) Es el mismo de la Función de Infraestructura antes tratada.

Procesos:

La función logística de Bienes Raíces en las Fuerzas Armadas comprende, de acuerdo con la doctrina tanto específica como conjunta, la obtención, adjudicación, administración y disposición final de sus bienes inmuebles. Su característica básica es la responsabilidad patrimonial y dominial particular que deben asumir las unidades y organismos de las Fuerzas. Para ello se cumple con las regulaciones insertas en las Leyes Nº 14.135, 22.423, 24.464 y 23.985, y Decretos Nº 2045 y 1757, correspondientes a la administración general de los inmuebles en el ámbito nacional.

La doctrina conjunta, por su parte, aborda el tratamiento de esta función desde un punto de vista operacional, para el caso de los requerimientos de las fuerzas que deban empeñarse en misiones de ese tipo, dejando al margen los aspectos de bienes raíces que se deben cumplir en tiempo de paz y en zonas de no conflicto.

La situación actual de la función se caracteriza entonces por poseer condicionantes similares a los arriba enunciados para la función de construcciones en su faz no operacional (ya que ambas: construcciones y bienes raíces comparten el objeto material de su tarea).

Con respecto a otras particularidades de esta función, que se señalan en los informes de las Fuerzas, cabe mencionar las siguientes:

- Para la Armada:

- La existencia de una orgánica y estructura general de funcionamiento especialmente apta para encarar las actividades y tareas de esta compleja función.
- La insuficiencia crónica de recursos presupuestarios que “ha afectado la eficacia del mantenimiento de la infraestructura”, no obstante disponer de lo antes dicho.
- La realidad de una infraestructura que como consecuencia de lo anterior y como reconoce el informe “enfrenta graves dificultades” y que ha motivado su paulatina degradación, a la cual hay que atender con urgencia.

- Para el Ejército:

- La organización sistémica de la función a partir de la reestructuración efectuada hace ya casi dos décadas que consistió básicamente en la asunción integral del tema con la creación de un Elemento de Bienes Raíces (EBR) en todas las unidades, organismos y elementos de la Fuerza, bajo control directo de un elemento de control y coordinación similar en los distintos escalones de comando (Grandes unidades de Combate y de Batalla o equivalentes) y cuya cabeza directora es el Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones que opera “en” y “bajo” la responsabilidad del Comando de Ingenieros del Ejército.

- La continua expansión urbana y los intereses inmobiliarios que afectan progresivamente la situación dominial de la Fuerza, provocando un esfuerzo jurídico y legal extra.

Análisis Crítico:

La situación general indicada refleja las ventajas de la centralización en la administración de los bienes inmuebles, a fin de facilitar el control de gestiones jurídicas y la satisfacción en tiempo y forma de los requerimientos legales que se efectúen sobre los mismos.

El paso del tiempo, en algunos casos, sin defender posiciones dominiales y otros aspectos gravitantes como la disminución de razonabilidad en la existencia de predios militares que próximos o dentro de zonas urbanas no pueden ejercer sus funciones de adiestramiento operacional, son factores que amenazan con la pérdida de un valioso patrimonio sin nada a cambio para poder seguir cumpliendo esa y otras finalidades operacionales.

Otro aspecto crítico en el manejo de esta función lo constituye la necesidad de que los elementos de Bienes Raíces de las Fuerzas, que aún no lo dispongan, cuenten con un sistema de control que provea, por ejemplo, una base de datos legales sobre la materia, asistencia jurídica inmediata, asesoramiento de personal idóneo (abogados, agrimensores, arquitectos, tasadores, etc.), cartografía catastral, informatización de los sistemas, observación de predios en “tiempo real”, inventarios y archivos con la documentación dominial histórica y actual (escrituras, mensuras, resoluciones, títulos de propiedad, etc.). Un avance valioso al respecto es el desarrollo en el Ejército del Sistema Informático de Administración de Bienes Raíces (SABRE), que incluye enlaces con los Ministerios de Defensa y de Economía.

Por su parte en la Armada la SGNA (Secretaría General Naval - Departamento Propiedades Fiscales) se usa internamente el sistema VATEC (de evaluación técnica) para las propiedades fiscales y la base de datos SABEN (Sistema de Administración de Bienes del Estado Nacional) impuesto por el Ministerio de Economía, para el registro de sus bienes inmuebles en uso.

Conclusiones:

En las Fuerzas Armadas la función de Bienes Raíces es cumplida con normalidad, de acuerdo con las disposiciones legales para la administración correspondiente. Por ello corresponde concluir que el debido control dominial de los bienes inmuebles disponibles se mantiene correctamente. No obstante, resulta necesario adoptar una serie de medidas para lograr una mayor eficiencia y evitar los riesgos o pérdidas patrimoniales a que podría dar lugar su inexistencia. Entre las medidas más importantes se citan la centralización de los organismos de control y/o ejecución en el máximo nivel posible de cada Fuerza y en el Esta-

do Mayor Conjunto (para los casos de los bienes inmuebles de naturaleza conjunta), la puesta en marcha de un sistema informático de control y gestión que agilice los procesos, la capacitación técnico del personal militar y civil asignado a la función, y una vez lograda ésta, la continuidad en el cargo de los mismos.

Veterinaria

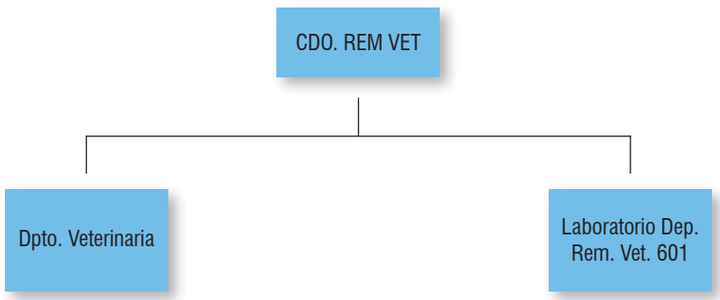
Marco Legal:

Ver apartado II.II.

Funciones:

Las funciones asignadas a los elementos orgánicos participantes en Veterinaria correspondientes al Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas son las establecidas en el marco legal indicado en el apatado II.II. y en los anexos del apartado II.V.

Estructura Funcional Integrada:



Cuadro Orgánico Integrado:

JERARQUIA	PERSONAL SUPERIOR					SUBOFICIALES / PERSONAL CIVIL					TOTAL
ORGANISMO	MD	EMC	EA	ARA	FAA	MD	EMC	EA	ARA	FAA	
PLANTA TEORICA	-	-	8	-	-	-	-	55	-	-	**63**
FUERZA EFECTIVA	-	-	8	-	-	-	-	39	-	-	**47**

Procesos:

En las Fuerzas Armadas la función de Veterinaria es cumplida en y por el Ejército Argentino a través del Comando de Remonta y Veterinaria (CRV).

El Comando de Remonta y Veterinaria es un organismo logístico que abastece, por el sistema de distribución de unidad al Ejército, los animales y efectos de veterinaria necesarios para contribuir a sostener la capacidad operativa de los elementos montados o de aquellos que poseen perros de guerra con cargo.

Esta función también está contemplada en la doctrina conjunta en sus reglamentos logísticos, atento a la necesidad de prever, en las operaciones propias de la acción militar conjunta, los requerimientos destinados a "mantener y recuperar la aptitud física de los animales en servicio (equinos de tipo caballar y mular y perros de guerra) y fiscalizar la calidad y salubridad de los alimentos" (RC 14 – 02, Art. 7.04 y 7.05).

En el Ejército, la natural relación del ganado con el Servicio de Veterinaria que le asiste, llevó a la creación del Comando de Remonta y Veterinaria por Decreto del año 1924. Este organismo reemplazó a otros que históricamente se ocuparon del tema, tomando para sí esta problemática y a la que se le agregó el estudio y fomento de las fuentes productoras, todo ello con la finalidad de asegurar la existencia del ganado con las características exigibles en el Ejército.

Básicamente, se asignaron por dicho Decreto las responsabilidades de entender en:

- Todo lo concerniente al servicio de remonta, adquisición, cría, recría y reforma de ganado; etc., campos de remonta y el fomento de la cría caballar.
- La inspección y contralor del ganado del Ejército, del servicio veterinario y del servicio de herradores.
- El aprovisionamiento y control del material sanitario, veterinario, medicamentos, etc.
- El estudio de las enfermedades del ganado, divulgación científica y consejos sobre los métodos productivos y procedimientos veterinarios y zootécnicos aconsejables.
- El asesoramiento sobre el manejo de personal de veterinaria y herradores.

Posteriormente, la Ley Nº 14.147 (1952) promovió, por intermedio del accionar del Comando de Remonta y Veterinaria, la producción agropecuaria e industrial intensiva, con la finalidad de contribuir al abastecimiento autónomo del Ejército.

La ratificación de dichas responsabilidades se produjo con el dictado de los Decretos Nº 5749/69 y 7914/65. El primero, estableció que dicho Comando asumiría la explotación de los bienes puestos a disposición y el segundo aprobó su Estatuto Orgánico. En ambos casos se debía observar fielmente un estricto sentido de economía y contemplar especialmente las necesidades específicas de la Fuerza.

Recientemente, el Decreto Nº 943 del año 2005 corrigió la denominación de "Ministro Secretario de Estado de Ejército" por la de "Jefe de Estado Mayor General del Ejército", como autoridad máxima del control autónomo decretado por el Poder Ejecutivo Nacional, de donde se infiere la intención oficial de ratificar el contenido y la vigencia de la Ley Nº 14.147 que permite y avala el abastecimiento autónomo del Ejército a través del citado Comando de Remonta y Veterinaria.

Análisis Crítico:

La función de Veterinaria se lleva a cabo en el Ejército Argentino de acuerdo con una extensa y antigua normativa nacional a la que se le suma las prescripciones reglamentarias derivadas, producto de la tarea de evaluación, evolución y perfeccionamiento de la doctrina específica de esa Fuerza al respecto.

La notable eficiencia lograda por el Comando de Remonta y Veterinaria en el cumplimiento de la función de Veterinaria reconoce entonces un largo proceso de enseñanza y aprendizaje, así como una valiosa experiencia que se extiende hacia el tiempo en que el Ejército entero era una Fuerza de características hipo móviles.

La actualidad de esta función indica con fundamentos en números, costos y resultados concretos que el Servicio de Veterinaria sigue desarrollándose con eficacia, aunque hay que destacar – como se dice en el informe del Ejército anexo a este estudio – la aparición de dificultades surgidas con motivo de la promulgación de nuevas normas legales que afectan algunas de las atribuciones que establece la Ley Nº 14.147 y que limitan la libertad de acción y la otrora agilidad de resolución del Comando de Remonta y Veterinaria.

En línea con lo expresado en el párrafo anterior, respecto a la vigencia de la Ley Nº 14.147 de "Abastecimiento Autónomo del Ejército", se advierte que la misma se encuentra enmarcada dentro de los lineamientos establecidos por le Ley Nº 24.156 de "Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional". En este sentido ambas normativas interactúan: la Ley Nº 14.147, como norma facultativa orientada al cumplimiento de finalidades y objetivos de producción y abastecimiento, y la Ley Nº 24.156, como norma que instrumenta los diferentes aspectos vinculados con la administración financiera y de control, en un modelo sistémico e integrado.

No obstante, se identifican algunos factores que condicionan y afectan la eficiencia y eficacia para el cumplimiento de la misión encomendada al Comando de Remonta y Veterinaria, tales como:

- La ejecución de recursos y gastos a través de la Cuenta Única del Tesoro dificulta la eficiente gestión productiva y comercial del organismo, dado que:

  - En muchos casos no se ajustan a las modalidades y a los plazos imperantes en los mercados en los que actúa.

  - No hay rápida respuesta a la necesidad en oportunidad.
  - No contribuye a su rentabilidad como hacienda de producción, ni a la eficiencia de la gestión, existiendo potencialidades adecuadas.

- El sistema presupuestario vigente presenta cierta rigidez para relacionar eficientemente las etapas de programación con la de ejecución presupuestaria y financiera, dado que esta última depende en gran medida de estimaciones que se realizan respecto de los niveles interacción con los mercados en los que actúa. Sobre esta etapa (ejecución) tienen también incidencia los ciclos biológicos contingentes y otros factores de coyuntura económica, que no permiten contar con un mecanismo para ajustarla rápidamente a las necesidades del ciclo productivo y a las oportunidades que se presenten durante la misma.

Conclusiones:

Las características geográficas del territorio nacional determinan la necesidad del uso operacional del ganado caballar y mular como medio de movilidad terrestre de las unidades y comandos que deben operar en las zonas de baja y media montaña. Esta circunstancia, que se registra fundamentalmente en la zona limítrofe cordillerana y desde la época de la independencia, dio origen, en su momento y así se mantiene, a la existencia y desarrollo de la función logística de veterinaria asistida por un Servicio cuyo alto nivel de productividad ha sido normalmente corroborado por sus resultados.

Los problemas burocráticos de gestión del Comando de Remonta y Veterinaria, que se manifiestan en el informe, requerirán de nuevas iniciativas para adecuar los marcos legales existentes con otros que contemplen reglamentaciones y procedimientos autorizados en forma particular o específica, de acuerdo con el espíritu y letra de la Ley Nº 14.147, que constituye el acuerdo marco de toda esta función.

En tal sentido podrían considerarse algunas acciones que contribuirían a mejorar la eficiencia en la gestión operativa de los organismos productivos de la Fuerza, tales como:

- Contar con un mecanismo que permita a los elementos productivos ajustar la programación presupuestaria realizada el año anterior, a las necesidades del ejercicio financiero, conforme la evolución del mercado con el que actúa.

- Dado que los elementos productivos, dentro de su gestión realizan previsiones para disponer de saldos en la Cuenta RAE al cierre del ejercicio, por ejemplo para atender pagos de sueldos y otras necesidades de inmediata ejecución, prever un mecanismo que asegure el traspaso de los saldos existentes de la cuenta RAE, al siguiente ejercicio.

Adecuar el marco normativo de las contrataciones a las necesidades y tiempos de ejecución de los elementos productivos, ajustando los importes establecidas para los diferentes procedimientos contractuales y flexibilizando las etapas

administrativas que exige la normativa contractual vigente (Decreto Nº 1023/01 – Decreto Nº 436/00, básicamente). Este aspecto se fundamenta en que los tiempos de la gestión operativa basados en ciclos biológicos contingentes, no resultan compatibles con los tiempos de ejecución presupuestaria, ni con los tiempos contractuales, los que afecta la eficiencia y eficacia de la gestión. Además, los montos considerados como límite para los diferentes procedimientos de selección, han sido afectados por el incremento de los costos de los bienes y servicios que se adquieren y/o comercializan.

Finalmente, el apoyo logístico de veterinaria a las operaciones conjuntas previstas en el planeamiento estratégico militar (DEMIL) y operacional (Planes de Campaña) está contemplado en la doctrina conjunta, pero aún se aguarda su expresión o consideración real en las orgánicas de los elementos logísticos de estado mayor en dichos niveles de conducción (Jefatura IV Logística / Comando Operacional / Estado Mayor Conjunto y/o Departamento Logística / Comandante Estratégico Operacional, respectivamente).

II.IV. Conclusion

En función de los resultados obtenidos a partir del relevamiento correspondiente al marco normativo, estructura orgánica, procesos y análisis crítico del Sistema Logístico de la Defensa se exponen a continuación las principales conclusiones, procurando sentar con ellas las bases para la elaboración de un plan de acción que tienda a resolver los problemas detectados.

Es menester remarcar al respecto que el conjunto de funciones, procesos y estructuras que conforman el Sistema Logístico de Material se encuentran, al momento del diagnóstico realizado en el presente Capítulo, en plena transformación desde una situación de casi total descentralización a nivel Fuerzas hacia un sistema de decisiones integradas y centralizadas funcionalmente en el Ministerio de Defensa y en el Estado Mayor Conjunto.

Estas transformaciones tendientes a la integración de las decisiones sobre las funciones de la logística de material se materializan a través de decretos y resoluciones que han puesto en marcha nuevos procesos vinculados tanto con la logística genética como con la logística de sostenimiento.

La presentación de dichas conclusiones se realizará sobre la base de los tres ejes temáticos analizados: II.IV.I. Planeamiento Estratégico Militar, II.IV.II. Logística Genética y II.IV.III. Logística de Sostenimiento.

Finalmente, en último lugar se procederá a exponer algunas breves conclusiones adicionales respecto de los aspectos de recursos humanos, orgánicos, funcionales y culturales de importancia en el sector de la logística de la defensa según fue reflejado a lo largo del presente Capítulo II.

II.IV.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR

El Sistema Logístico de la Defensa actúa para generar y sostener las capacidades militares que emergen de la Política de Defensa Nacional. En este aspecto, durante los últimos años no se dispuso de directivas precisas de nivel nacional, por lo que las Fuerzas Armadas debieron efectuar su planeamiento con orientaciones endógenas (consolidadas a lo sumo formalmente por el Estado Mayor

Conjunto), sin la posibilidad de que su desarrollo respondiera a una perspectiva sistémica

El Decreto Nº 1.729/07 fue promulgado para llenar ese vacío normativo estableciendo los lineamientos para el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional que se origina a partir de una Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN) y desarrolla el Planeamiento Estratégico Militar en sus dos aspectos: operacional (Corto Plazo) y de diseño de fuerzas (Largo y Mediano plazo).

El Decreto Nº 1.691/06, Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas, establece que el diseño de fuerzas se efectuará aplicando la metodología de planeamiento por capacidades, priorizando aquellas necesarias para ejercer el control de los espacios terrestres, marítimos y aeroespaciales de la Nación.

Estos planes constituyen el insumo de la primera etapa del Sistema de Planeamiento, Programación y Presupuestación (S3P), a partir del cual deberán programarse y presupuestarse las necesidades del instrumento militar, según lo previsto en el artículo 26 de la Ley Nº 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas.

La generación de las capacidades definidas en el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional a través del Plan de Capacidades Militares, se efectúa a través del Sistema Integral de Gestión de las Inversiones para la Defensa (SIGID), Resolución MD Nº 626/07, que regula la etapa de programación de las inversiones para la obtención de medios que conformarán las capacidades a obtener.

El análisis del Ciclo de Planeamiento ha sido abordado desde el punto de vista de las incumbencias de la logística de material, estableciéndose los siguientes aspectos de interés para el Sistema Logístico para la Defensa a ser resueltos en el próximo Capítulo III:

- El Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional definido no contempla en forma expresa la elaboración de una directiva de nivel ministerial que permita, una vez aprobada la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN), operacionalizar sus lineamientos con consideraciones de nivel jurisdiccional tales como una orientación macro-presupuestaria de mediano y largo plazo, una política de iguales horizontes de desarrollo de recursos humanos y de investigación y desarrollo, producción industrial y otros aspectos de competencia del Ministerio de Defensa.

- Los procesos que determinan los planes de capacidades militares (Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional) y los programas que implementan las capacidades (SIGID - PIDEF), constituyen una tecnología de alta complejidad que deberá ser resuelta por recursos humanos sin experiencia en este tipo de planeamiento y programación.

  Este aspecto señala la necesidad de diseñar roles de funciones y procesos lo más simples y precisos posibles, a fin de que contribuyan a mitigar esta debilidad.

- El criterio expuesto en el párrafo anterior es determinante en el diseño de los procesos del Planeamiento Estratégico Militar y en particular, para la determinación del momento del Ciclo de Planeamiento donde se establecerá, en el mediano plazo, la confrontación de las capacidades necesarias que emergen del análisis de los escenarios, intereses y estrategias de defensa, con las posibilidades presupuestarias (necesidades vs. posibilidades), de donde surgirán las capacidades posibles de financiar con las disponibilidades presupuestarias de mediano plazo.

- El Decreto Nº 1.729/07 no prevé explícitamente que el Planeamiento Estratégico Militar deba ser acompañado por un planeamiento de recursos materiales y financieros, cuyo responsabilidad, según la estructura organizacional vigente del Ministerio de Defensa, correspondería a la Secretaría de Planeamiento y sus dependencias.

- El gran esfuerzo de planeamiento que suponen el Planeamiento Estratégico Militar, el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) y los planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo, exige la disponibilidad de un horizonte presupuestario de mediano plazo que permita programar la implementación de un mínimo núcleo de capacidades militares priorizadas y de una estructura productiva y de investigación y desarrollo alineada con estas demandas.

II.IV.II. LOGÍSTICA GENÉTICA

El Planeamiento Estratégico Militar (planes) y el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) (programas), se implementan, complementan y ajustan mediante el presupuesto que permite el inicio de la ejecución de los proyectos de inversión diseñados para generar y sostener capacidades militares.

Los procesos del SIGID por el que se programan y se incorporan al presupuesto los proyectos de inversión para obtener medios e infraestructura que sustenten las capacidades militares y las etapas de negociación, contratación y ejecución física y financiera de los proyectos de inversión, son el objeto de la logística genética.

Los aspectos de determinación de capacidades militares a través del Ciclo de Planeamiento y su programación cronológica y presupuestaria conforman la etapa de las decisiones en la logística genética, mientras que la negociación con proveedores, contratación y ejecución física y financiera de proyectos conforman la etapa de la ejecución de los proyectos.

Este aspecto del Sistema Logístico de Material se ha abordado mediante la categorización de los canales que permiten obtener capacidades, a través de las acciones de recuperar, modernizar o incorporar medios (Artículo 19 de la Ley

Nº 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas) mediante el concurso de una o más funciones de adquisición, producción industrial e investigación y desarrollo.

Sendas funciones han sido previstas para ser gestionadas en forma centralizada por el Ministerio de Defensa, específicamente por su Secretaría de Planeamiento. De todos modos, mientras que existen órganos especialmente creados para dar cuenta de las funciones de producción industrial e investigación y desarrollo, (Dirección General de Producción Industrial y Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica respectivamente), no sucede lo mismo con las adquisiciones (solo sustanciadas como proyectos de inversión a través de la Dirección General de Inversiones).

Como se expresó, el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional no prevé la elaboración de una Directiva de Obtención de Medios para la Defensa, en la cual el Ministerio de Defensa, imparta lineamientos a las Fuerzas Armadas y al Estado Mayor Conjunto respecto de las prioridades para el empleo de los distintos canales de obtención según el tipo de medio material en cuestión.

El análisis de las actividades vinculadas con la etapa de ejecución de proyectos a través de las posibilidades definidas como adquisición, producción industrial e investigación y desarrollo permiten sugerir los siguientes aspectos de interés para el Sistema Logístico de Material con vistas a su modelización en el Capítulo III:

Adquisiciones

- Disponibles los nuevos procesos de planeamiento de capacidades y programación de inversiones (SIGID), el Ministerio aún no ha desarrollado una política explícita de adquisición de material para la Defensa, emergente de la demanda que debería surgir del Ciclo de Planeamiento – SIGID (Plan de Capacidades Militares - PIDEF) y estrechamente vinculada con la política de producción para la Defensa y de investigación y desarrollo.
- No existen previsiones expresas para que la actividad de adquisiciones de sistemas de armas deba tener por objeto, además de la obtención del bien aprobado por el Plan de Inversiones de la Defensa (PIDEF), la contribución al desarrollo de la economía nacional y de los planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo mediante la negociación de compensaciones (“offset”) y otras medidas de cooperación tecnológica.
- Consecutivamente, el Ministerio no ha desarrollado experiencia centralizada en la implementación de las políticas de adquisición, ni en los procesos de negociación y contratación.

Producción industrial

- La factibilidad de producir equipamiento militar en el país se enmarca en las restricciones impuestas por las políticas nacionales de defensa e industrial.

- El desarrollo de una industria nacional de la Defensa se justifica con niveles de inversión que permitan acceder a escalas eficientes de producción para obtener el equipamiento determinado necesario acorde a las capacidades militares definidas.
- La disponibilidad de una demanda plurianual previsible permite contestar los interrogantes de qué producir, qué desarrollar y como las adquisiciones pueden ayudar a responder las dos preguntas anteriores, mediante el diseño de una política integrada y coordinada de recuperación, modernización e incorporación de medios operativos y de apoyo.
- El Ministerio de Defensa no ha contado históricamente con una política específica en la materia, cuestión que no permite el diseño de planes estratégicos para el desarrollo de capacidades productivas (oferta) que elementalmente deberían preceder a las asignaciones que constituyen las necesidades básicas de las Fuerzas (demanda).

Investigación y Desarrollo

- En forma similar a lo expresado para Adquisiciones y Producción Industrial, los proyectos de Investigación y Desarrollo de envergadura deben surgir del Planeamiento Estratégico Militar.

  Ello significa que todos los proyectos de inversión a ser obtenidos por Adquisición, Producción Industrial, Investigación y Desarrollo e Infraestructura deben ser sustanciados y evaluados a través de la dinámica y metodología contemplada en el SIGID, cuestión que no sucede actualmente en la totalidad de los casos existentes.

  El accionar centralizado del Ministerio de Defensa (a pesar de la reciente creación de una autoridad funcional específica) no ha alcanzado íntegramente el objetivo de coordinar los esfuerzos referidos al conocimiento de base científica común y al desarrollo de tecnologías de interés conjunto o específico.

II.IV.III. LOGÍSTICA DE SOSTENIMIENTO

Esta categoría conceptual del Sistema Logístico tiene por objetivo prever y proveer las funciones logísticas vinculadas con todos los apoyos necesarios para sostener a las Fuerzas Armadas. Se refiere, en general, a la provisión de los efectos, materiales, insumos, bienes a través de las distintas funciones logísticas (abastecimiento, mantenimiento, construcciones, transporte, etc.) para el normal funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

Puede convenirse en separar – a los fines de su mejor análisis - el ámbito de actuación de la logística de sostenimiento en dos partes: por un lado la logística de alistamiento, siendo ésta la relacionada con todas las actividades de preparación del material de las Fuerzas para estar en condiciones de entrar en operaciones y por el otro, la logística operativa, es decir aquella para el apoyo de las fuerzas en operaciones.

El análisis realizado en este Capítulo II se ha centrado básicamente en la primera de ellas, la logística de alistamiento, tarea por su parte conferida legalmente como responsabilidad básica a las Fuerzas Armadas (Ley Nº 23.554 de Defensa Nacional, Artículo 24 y Decreto Nº 727/06 Reglamentación de la Ley de Defensa Nacional).

Se advierte también que algunas de las funciones analizadas se apartan de las definiciones doctrinarias vigentes, pero lo hacen para facilitar su estudio transversal, aunque ello no obsta a que la evidente falta de homogenización en el vocabulario técnico empleado por las Fuerzas Armadas en relación a la logística de material imponga la necesidad de su reformulación conceptual.

Antes de la consideración particular de las funciones que más abajo se tratan, cabe afirmar para la logística de sostenimiento que del diagnóstico elaborado surge una evidente situación crítica e inconveniente para las Fuerzas Armadas, que en general se puede caracterizar por la falta de integración, coordinación, apoyo mutuo y complementación de los distintos apoyos y servicios logísticos del instrumento militar, todo ello en detrimento de la debida eficiencia del sistema logístico conjunto.

Abastecimiento

En relación con el abastecimiento del instrumento militar, el Ministerio de Defensa dio un significativo paso hacia la racionalización sistémica de la organización y funcionamiento de dicha función logística, a través de la implementación del primer programa de contratación conjunta de aquellos insumos (tanto bienes como servicios) que fueran de uso común en las Fuerzas Armadas, dando inicio así al cumplimiento de lo prescripto en términos generales por el artículo 21 de la Ley de Defensa Nº 23.554.

El Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC) (Resolución MD Nº 940/07 y posteriores) se estructura sobre la base de la internacionalmente aceptada premisa que afirma que, a través de la centralización de la planificación y gestión operativa de las contrataciones respectivas y, por ende, del posicionamiento del responsable como un único cliente frente al sector privado nacional e internacional, se generan economías de escala que redundan en mejores precios colectivos (además de una mayor garantía de interoperabilidad y compatibilidad entre los medios materiales).

En virtud de las competencias ejecutivas en materia de contrataciones asignadas al Estado Mayor Conjunto (Resolución MD Nº 522/02), se decidió sea su Dirección General de Logística Conjunta (DGLC) el organismo responsable de gestionar la instrumentación del PACIC, recogiéndose la experiencia ya adquirida por éste en la adquisición centralizada de munición (2005/06) y medios para el sostén logístico antártico (2002/08). En este sentido, la implementación del PACIC implicó la ampliación de las clases de abastecimiento gestionadas por la Dirección General de Logística Conjunta a otros rubros como los seguros

de automotores, medicamentos, combustible, lubricantes, vestimenta, librería y elementos de limpieza.

La instrumentación de tal iniciativa, aunque herramental necesario para la conquista de una eficiente e integrada logística de material para la defensa, adolece sin embargo, en tanto medida de alcance parcial, de la falta de una concepción sistémica que oriente de raíz y desde un principio la reforma del sector.

Prueba de ello resulta la colisión existente entre el rol ejecutivo asignado al Estado Mayor Conjunto en materia de contrataciones y la naturaleza de su función primaria, planeamiento y asesoría militar al Ministerio de Defensa, prevista en la Ley de Defensa Nacional (Nº 23.554). Problemática ésta que también se vio impulsada por la asignación al Estado Mayor Conjunto de la responsabilidad sobre los medios destinados al sostén logístico antártico y las operaciones de mantenimiento de paz (comprendidas en el PECOMP).

Dicho planteo debe reforzarse sobre la base de la incapacidad operativa demostrada por el brazo ejecutor del Estado Mayor Conjunto en materia logística, su Dirección General de Logística Conjunta, la cual no estaba preparada (en cantidad y perfil técnico del personal a su disposición) para asumir las múltiples responsabilidades asignadas en el último bienio.

Otro aspecto central de la situación del abastecimiento en el ámbito de las Fuerzas Armadas viene dado por la metodología descentralizada que se aplica para las contrataciones de bienes y servicios en los distintos elementos y organismos de cada Fuerza, las cuales son llevadas a cabo por numerosas Unidades Operativas de Contrataciones (UOC) desplegadas a lo largo de todo el país. Mas allá de los factores exógenos al sector Defensa que han impulsado tal tendencia a la descentralización, la situación actual evidencia de esta forma una superposición de procesos y estructuras burocráticas no sólo al interior de cada Fuerza sino también entre las mismas, cuestión que deviene en mayores costos de contratación y utilización ineficiente y disfuncional de los recursos humanos disponibles.

Por otra parte, deben ser de particular atención las complejas y burocráticas restricciones que impone el marco legal en vigor (Decreto Nº 436/00 y Decreto Nº 1.023/01), el cual no contempla complejidades específicas del sector Defensa.

Finalmente, es menester remarcar que el control patrimonial, la catalogación y normalización y el control de calidad son actividades fundamentales relativas al abastecimiento que, a pesar de ello, no han contado históricamente con políticas y normativas centralizadas en el Ministerio de Defensa.

Mantenimiento

La estructura actual de mantenimiento de las Fuerzas Armadas es de carácter eminentemente específico y desarrollada para satisfacer los requerimientos de cada Fuerza en forma autónoma y sin mayores articulaciones con la industria privada.

Dicha estructura específica ha sufrido muy severamente los efectos de la degradación de sus capacidades por la pérdida de sus recursos humanos debido a las restricciones de incorporación y bajos sueldos relativos y por la falta de recursos presupuestarios para actualizar la infraestructura productiva y equipamiento productivo en general.

El Ministerio de Defensa no cuenta con políticas de desarrollo y centralización de centros de mantenimiento conjuntos para sistemas de armas y equipos comunes a dos o más fuerzas, ni de un relevamiento de oportunidades y planes de acción para su implementación.

En esta misma línea, el Ministerio y el Estado Mayor Conjunto sólo cuentan con una incipiente capacidad de supervisión de las actividades de mantenimiento y seguimiento del nivel de alistamiento del material, situación que se agrava con la inexistencia de un sistema de información automático, integrado y compatible para la coordinación al respecto de las tres Fuerzas.

Por otra parte, el recientemente creado Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN), orientado hacia el aprovechamiento sinérgico y conjunto de las capacidades de los talleres de las Fuerzas, requiere aún de una mayor dinámica institucional y burocrática para su pleno funcionamiento.

Como consecuencia de la integración de la logística genética, cuyas políticas centralizadas propenderán a la obtención de sistemas de armas comunes y /o compatibles cuando esto fuera posible, se deberá prever el desarrollo de facilidades comunes para el mantenimiento a lo largo de su ciclo de vida.

Almacenamiento

En el momento de la formulación del presente análisis de situación, esta función es de tratamiento netamente específico por cada Fuerza, salvo por algunos casos puntuales en los que los que el Ministerio de Defensa intervino, consiguiendo por ejemplo la implementación de un Programa de Importación para material bélico y, complementariamente, instalaciones conjuntas para el depósito de material en tránsito proveniente del exterior, ya sea por modo aéreo o marítimo.

En forma análoga, el avance de la obtención unificada de efectos comunes (como es el caso de lo dispuesto en el PACIC) podrá requerir la disponibilidad de almacenamiento centralizado para su posterior distribución a las Fuerzas, cuestión sobre la que en la actualidad no existen planes o programas desarrollados.

Transporte

El Transporte de material es una función concurrente y básicamente interdependiente con la función Abastecimiento.

El Comando de Transporte Conjunto - COTRAC - tiene la función de coordinar el transporte en apoyo de la logística operativa, aunque la extensión al transporte vinculado a la logística de alistamiento, que actualmente es de carácter específico, es una tarea pendiente y que será necesario completar para darle a los escasos medios disponibles un empleo más eficiente.

Los problemas de gestión con otros organismos públicos, esencialmente burocráticos, retardan y afectan la función de transporte, en especial en cuanto hace a las autorizaciones de viajes y numerosos trámites administrativos aduaneros, que requieren cambios o adecuaciones de la normativa jurídica nacional e internacional (ONU).

Disposición final

La Disposición Final o Eliminación es también otra función concurrente de la función Abastecimiento.

Esta función se desarrolla en un ámbito claramente específico, por tratarse de actividades sobre el material administrado por las Fuerzas.

Salvo iniciativas particulares (gestión de residuos patogénicos en los hospitales de las Fuerzas Armadas en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires -2006-), el Ministerio de Defensa no ha desarrollado políticas centralizadas para la eliminación de residuos peligrosos en el entorno de la normativa vigente en Seguridad Ambiental.

En adición a lo anterior, el Ministerio de Defensa tampoco ha centralizado, en forma sistemática, la adopción de decisiones administrativas sobre la Disposición Final de sistemas de armas o equipamiento de la Defensa, que por su envergadura, lo ameriten (buques, aeronaves u otro material relevante).

De la misma forma la organización que resulte para la obtención de servicios y efectos comunes en forma unificada, podrá, de ser necesario y conveniente, ejecutar las operaciones de venta de material en desuso y rezagos.

Construcciones / Infraestructura

Esta función se centra básicamente, en el presente estudio, en el ámbito de la logística de alistamiento y por lo tanto se refiere a la gestión del desarrollo, modernización y mantenimiento de la infraestructura de las Fuerzas Armadas.

Esta función, en su etapa genética y al igual que para los sistemas de armas, ha sido centralizada en la evaluación de las decisiones de inversión (SIGID) y la ejecución se mantiene descentralizada.

El Ministerio de Defensa aún no ha avanzado en el desarrollo de la capacidad de evaluación y programación de las inversiones en mantenimiento, adecuación y modernización de la infraestructura de las Fuerzas.

Por su especificidad y en forma coincidente con algunos casos de países de referencia vistos en el Capítulo I, todas las funciones vinculadas con Construcciones / Infraestructura, ya sea de evaluación y programación de inversiones para desarrollo, adecuación, modernización o mantenimiento no han sido integradas en un único elemento orgánico dependiente del Ministerio de Defensa (contando hoy solamente con una Dirección General de Inmuebles sin la capacidad de recursos humanos para gestionar tales políticas).

Bienes Raíces

Esta función tiene por objeto la obtención, administración y enajenación o disposición final de bienes inmuebles y es cumplida por cada Fuerza en forma descentralizada.

Del relevamiento surge que el Ministerio de Defensa ha desarrollado recientemente la incipiente capacidad para centralizar políticas sobre bienes inmuebles de las Fuerzas y su supervisión, mediante la sanción del Decreto Nº 433/07, reglamentario de la Ley Nº 23.985 relativa a los inmuebles de las Fuerzas Armadas y con la creación por el Decreto Nº 788/07 de la Dirección General de Inmuebles en la Secretaría de Planeamiento.

Esta función, por su especificidad y atendiendo a la premisa de simplicidad en la organización, debería ser desarrollada por el mismo elemento orgánico que entienda en Construcciones / Infraestructura.

Veterinaria

Esta función es prácticamente aplicable en forma casi exclusiva al Ejército Argentino y consiste en la obtención, mantenimiento y recuperación de la aptitud física y provisión de animales de valor operacional (ganado equino y perros de guerra) a las unidades requirentes.

La función es ejecutada por el Comando de Remonta y Veterinaria y tiene otro aspecto de interés compartido con las demás Fuerzas, que es la explotación de campos de producción destinados a su autosostenimiento.

Las explotaciones de campos sufren también los problemas propios del marco legal regulatorio de la Administración Pública Nacional y la conveniencia de su consideración integrada, es un aspecto de atención por parte del Ministerio de Defensa.

II.IV.IV. CONSIDERACIONES ADICIONALES:

Recursos Humanos

El relevamiento de recursos humanos afectados a las funciones logísticas del

área material permite concluir que su generalizada escasez compromete seriamente la eficacia en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Este aspecto crítico determina la premisa de diseñar funciones precisas y sin superposiciones y minimizar las estructuras que se propongan como solución para un futuro Sistema Logístico de Material para la Defensa.

Estructura Orgánica

Se trata, en general, de la falta de estructuras orgánicas para cumplir con las funciones logísticas en casi todos los niveles de la conducción civil y militar, muchas de ellas sólo concebidas en los cuadros de organización, pero sin vigencia práctica, otras inadecuadas para su nivel de funcionamiento, con fallas en la cantidad y calidad del personal de dotación, con doctrinas organizacionales o normativas en general extrañas al marco militar nacional e inconvenientes para una razonable integración e interoperabilidad necesarias para la acción militar conjunta.

Organización Funcional

La falta de un mayor conocimiento, empleo y actualización del actual cuerpo normativo de la doctrina logística básica y de procedimientos comunes a las Fuerzas, para cumplir con eficiencia las funciones correspondientes, y crear y potenciar las relaciones funcionales que son fundamentales, especialmente para el desarrollo de actividades logísticas integradas y coordinadas. Esto se traduce normalmente desde el inicio en problemas difíciles de superar como son las fallas producto de la falta de uso de un vocabulario y una terminología logística comunes, que afectan el funcionamiento de los medios orgánicos disponibles.

Cultura Organizacional

La formación naturalmente específica de los recursos humanos de cada Fuerza Armada genera una predisposición cultural fuertemente arraigada en sus integrantes que impulsan a analizar y resolver las situaciones bajo puntos de vista parciales y específicos y que hace que cada uno, desde sus responsabilidades y tareas habituales, tienda a soslayar inadvertidamente los aspectos centrales y beneficiosos de la integración y la conjuntez.

Una consecuencia de lo anterior es que en ocasiones la existencia de soluciones orgánicas acertadas o exitosas, logradas por una Fuerza en forma individual, no constituyen necesariamente un avance sino lamentablemente deficiencias cuando se las juzga desde el punto de vista de la integración y conjuntéz del instrumento militar. El análisis de ciertos casos permite reconocer que con coordinaciones o cambios menores en la implementación de esos emprendimientos se hubiese podido satisfacer no sólo la necesidad de la acción militar conjunta sino también el objetivo particular de dicha Fuerza.

II.V. Estudio de Casos

II.V.I. MINISTERIO DE DEFENSA

II.V.I.I. Planeamiento Estratégico

Marco Legal:

- Constitución Nacional - 1994.
- Ley Nº 19.101 - Régimen Personal Militar (19 Jul 1971).
- Ley Nº 22.520 - de Ministerios (18 Dic 1981).
- Ley Nº 23.554 - del Servicio de Defensa (05 May 1988).
- Ley Nº 24.059 - de Seguridad Interior (17 Ene 1992).
- Ley Nº 24.354 - Sistema Nacional de Inversiones Públicas (Proyecto observado por Decreto 1427/94) (29 Ago 1994).
- Ley Nº 24.948 - Fuerzas Armadas, Bases de Reestructuración (18 Mar 1998).
- Ley Nº 26.338 - de Ministerios (05 Dic 2007).
- Decreto Nº 438/92 - Ley de Ministerios, Texto Ordenado.
- Decreto Nº 720/95 - Autoridad de Aplicación de la Ley Nº 24354 (Creación del BAPIN).
- Decreto Nº 207/03 - Dirección Nacional Antártico e Instituto Antártico Argentino.
- Decreto Nº 1.854/07 - Ley de Ministerios Nº 26.338, Promulgación.
- Resolución MECON Nº 175/04 - Instrumentación del Sistema de Inversión Pública Nacional.
- Decreto Nº 438/92 - Modificatorio de la Ley de Ministerios.
- Decreto Nº 864/99 - Control operacional y logístico del Ministerio de Defensa sobre las OMP.
- Decreto Nº 727/06 - Reglamentación de la Ley de Defensa Nacional.
- Decreto Nº 1.168/06 - Diagnóstico comprensivo de la situación estratégica nacional.
- Decreto Nº 1.691/06 - Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.
- Decreto Nº 788/07 - Aprobación de la Estructura Organizativa del Ministerio de Defensa.

- Decreto Nº 1.729/07 - Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.
- Resolución MD Nº 503/95 - Formación de la Junta Superior Logística (JSL).
- Resolución MD Nº 861/99 - Control operacional limitado del Estado Mayor Conjunto sobre personal y contingentes en misiones de Paz.
- Resolución MD Nº 13/05 - Sistema de Doctrina de la Defensa.
- Resolución MD Nº 498/06 - "Plan de Equipamiento para las Operaciones de Paz (PECOMP)".
- Resolución MD Nº 371/07 - Creación del Comité de Logística Conjunta (CLC).
- Resolución MD Nº 626/07 - del Ministro de Defensa: "Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa" (SIGID).
- Resolución MD Nº 940/07 - Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC).
- Resolución MD Nº 1.480/07 - Creación de un Sistema de Evaluación y Control de Investigación y Desarrollo para la Defensa.
- Resolución MD Nº 1.587/07 - Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN).
- Resolución MD Nº 299/08 - Creación de la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa (25 Mar 08).
- Decisión Administrativa Nº 21/02 - Estructura organizativa del Ministerio de Defensa.
- Resolución Conjunta MD AFIP Nº 663/06 (AFIP 2.092/06) - Plan Anual de Provisión en el Exterior de Material Bélico de las Fuerzas Armadas (PAPEMB).
- Resolución Conjunta MD MRREE Nº 476/08 - Comisión Interministerial de Coordinación Logística Antártica.
- Directiva MD Nº 515/01 - "Modernización del Sistema de Defensa Nacional".

Funciones:

- Asistir al Presidente de la Nación en todo lo inherente a la Política de Defensa Nacional, que si bien comprende todos los campos de poder, como política de Estado, tiene en esta jurisdicción la mayor implicancia (Ley de Ministerios Nº 22520, Art. 19; Ord. Decreto Nº 438/92 y Decreto Nº 355/02).
- Entender en la concepción de Estrategia Nacional ejerciendo la Secretaría del Consejo de Defensa Nacional y como competencia de la Jurisdicción Defensa en el Diagnóstico Estratégico. (Ley de Defensa Nº 23.554; Decretos Nº 1.168/06).
- Asistir y Asesorar al Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas en la determinación de la Estrategia Militar, requerida por el nivel nacional (Decretos Nº 727 y Nº 1.691 de 2006).
- Es también función de la Jurisdicción determinar la Política y Estrategia Logística de las Fuerzas Armadas en consonancia con los requerimientos de Capacidades emergentes de la Política de Defensa, la Estrategia Nacional, Militar y Operacional.
- Determinar que la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas se

inspirarán en criterios de estructuración y eficiencia conjunta, unificándose las funciones, actividades y servicios cuya naturaleza no sea específica de una sola Fuerza (Ley Nº 23.554, en su artículo 21).

- Determinar las políticas en materia de logística del Instrumento Militar, congruentes con los requerimientos de capacidades y coordinar las correspondientes actividades, a través de la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa, asistida en la planificación logística y operativa de la Jurisdicción por la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa fundada en criterios de eficiencia conjunta, así como en la supervisión de la ejecución de los respectivos planes (Decreto Nº 788/07).
- Entender en la formulación de los procedimientos relacionados con la logística conjunta es función del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (Dirección General de Logística Conjunta) (Resolución MD Nº 522/02).
- Garantizar, de modo permanente la Soberanía e Independencia de la Nación Argentina, su Integridad territorial y poder de Autodeterminación, protegiendo la Vida y Libertad de sus Habitantes. Asimismo, en dicho cometido, son concurrentes las Subjurisdicciones: Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, Estado Mayor General de Ejército, Armada y Fuerza Aérea.
- Asumir la Supervisión y Seguimiento de las Directivas de Estrategia Nacional (Decreto Nº 357/2002), que del CODENA emanen correspondientes al Planeamiento Estratégico.
- Emitir Directiva de Planeamiento Militar, a partir de la cual, a través del Estado Mayor Conjunto (Decretos Nº 727 y Nº 1691/2006), formula la doctrina, articula el planeamiento a plazos, ejerce la dirección del adiestramiento y eficacia del accionar militar, con la supervisión y control del planeamiento estratégico operacional.

  Conforme a lo establecido por el artículo 18 de la Ley Nº 23.554, el Estado Mayor Conjunto elevará antes del 30 de junio de cada año al Ministerio de Defensa, para su aprobación, el planeamiento estratégico militar para el período siguiente, el cual deberá contener la apreciación y resolución estratégica militar, las directivas estratégicas militares y los planes militares de corto, mediano y largo plazo y, en lo que corresponda, los resultados de la ejecución del período inmediato anterior (Decreto Nº 727/06).
- Establecer que, tanto en las previsiones estratégicas como en la organización, equipamiento, doctrina y alistamiento se dará prioridad al accionar conjunto y a la integración operativa de las fuerzas (Ley Nº 24.948, Artículo 5).
- Coordinar con las Subjurisdicciones el mantenimiento del equipamiento en servicio, la recuperación del que amerita volver a servicio, la modernización de los medios cuya actualización es conveniente, la adquisición de lo requerido y no disponible en los modos precedentes y la investigación y desarrollo que se ordena a la producción de medios propios conforme conveniencia o dificultad de provisión.
- Proveer que las Fuerzas Armadas estarán dedicadas a alistar, adiestrar y sostener los medios puestos a su disposición, y que tanto en los aspectos de nivel estratégico como operacional, como en los referidos a la doctrina, planificación y adiestramiento, la actividad militar deberá entenderse necesariamente como integrada (Decreto Nº 727/06).

- Establecer que la priorización de las capacidades del Instrumento Militar de la Defensa Nacional debe asegurar la complementariedad efectiva de su integración y evitar la superposición de capacidades, medios y recursos (Decreto Nº 1.691/06).
- Establecer como pauta para la determinación del perfil con que deberá contar el Instrumento Militar, la priorización de los procesos de normalización y homogeneización de materiales y equipos utilizados en los distintos sistemas de armas y materiales, así como también la priorización de la estandarización de los medios materiales existentes a nivel específico y conjunto (Decreto Nº 1.691/06).
- Establecer el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, determinando las instancias institucionales, plazos y definiciones que deben cumplirse para configurar el diseño de capacidades con el que debe contar el instrumento militar argentino en el corto, mediano y largo plazo (Decreto Nº 1.729/07).
- Reestructurar del subsistema de administración de recursos, correspondiéndole a la dimensión logística una gravitancia fundamental en orden a garantizar una articulación coherente entre las capacidades que se prioricen y los programas de recuperación, modernización y adquisición de medios materiales de las Fuerzas Armadas, como así también para alcanzar adecuados niveles de normalización que maximicen la interoperabilidad entre los distintos sistemas de armas (Resolución MD Nº 299/08).
- Mejorar la eficiencia global del sistema. El Ministerio de Defensa ha emprendido, bajo la coordinación del Comité de Logística Conjunta (CLC), una serie de iniciativas puntuales a tal efecto, como el Plan de Equipamiento Conjunto para Operaciones de Mantenimiento de Paz (PECOMP), creado por Resolución MD Nº 498/06, el Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC), creado por Resolución MD Nº 940/07, el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), creado por Resolución MD Nº 626/07, el Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN), creado por Resolución MD Nº 1.587/07 y el Plan de Acción Progresivo para la recuperación de aeronaves de las Fuerzas Armadas (PAP) (Resolución MD Nº 299/08).

Ley N° 24.948/98, Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículos 17 y 18,

Decreto Nº 1.691/06, Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas:

Evaluación y decisión sobre los requerimientos para el equipamiento de las Fuerzas.

Decreto Nº 727/06, Reglamentación de la Ley Nº 23.554, Defensa, Artículos 13 inciso f) y 17:

Aprobar anualmente el planeamiento estratégico militar.

Disposiciones y normas que orienten al Estado Mayor Conjunto para cumplir lo indicado en 1.2.2. a), b), c) y d).

Decreto Nº 1.729/07 Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional:

Confeccionar y elevar para aprobación la Directiva de Política de Defensa Nacional, aprobar los planes del planeamiento estratégico militar y supervisar el ciclo de planeamiento y su ejecución.

Decreto Nº 788/07, Organización del Ministerio de Defensa

- Secretaría de Asuntos Militares

Entender en la elaboración de la política de Defensa Nacional y en la orientación y dirección de los conceptos estratégicos retenidos en la Directiva Estratégica Nacional, su seguimiento y supervisión dentro del correspondiente planeamiento estratégico, interactuando con las áreas correspondientes de política exterior y de política económica para su desarrollo coordinado y continuo.

Proponer la convocatoria del CONSEJO DE DEFENSA NACIONAL (CODENA) y ejercer su Secretaría.

- Secretaría de Planeamiento

Administrar el Sistema de Planeamiento, Programación y Presupuestación (S3P).

Centralizar, coordinar y controlar los requerimientos de la Defensa nacional.

- Subsecretaría de Asuntos Técnico-Militares

Entender en la formulación y readecuación de los estudios elaborados para la formulación de los objetivos, las políticas y estrategias de Defensa nacional así como en lo atinente a su supervisión, evaluación y control.

Entender en la planificación para la organización y el funcionamiento de la Defensa nacional.

- Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa

Administrar el Sistema de Planeamiento, Programación y Presupuestación (S3P).

Centralizar, coordinar y controlar los requerimientos de la Defensa.

Proponer la distribución de los recursos presupuestarios asignados, según las prioridades emergentes del planeamiento militar conjunto.

Implementar y coordinar el sistema de gestión de inversiones públicas y militares.

- Dirección General de Supervisión Logística y Operativa

Coordinar, evaluar y aprobar los planes logísticos y operativos de las Fuerzas Armadas, postulados por el Estado Mayor Conjunto, así como en la supervisión de su ejecución.

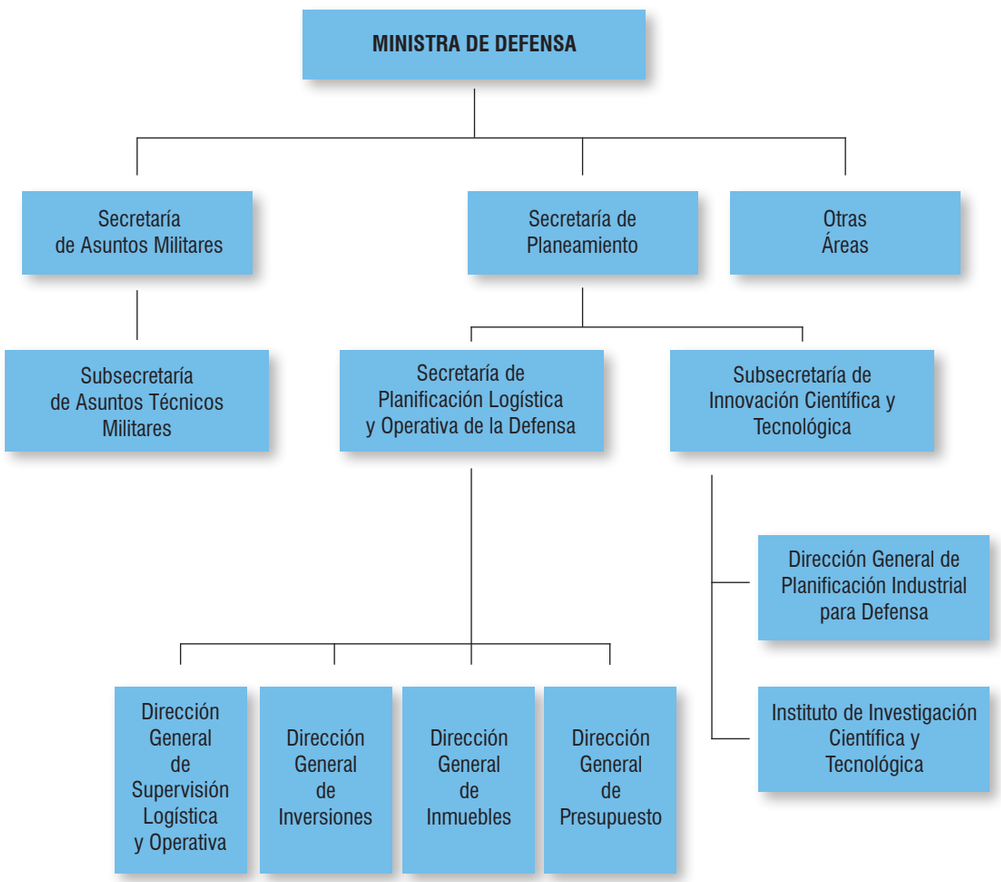
- Dirección General de Inversiones

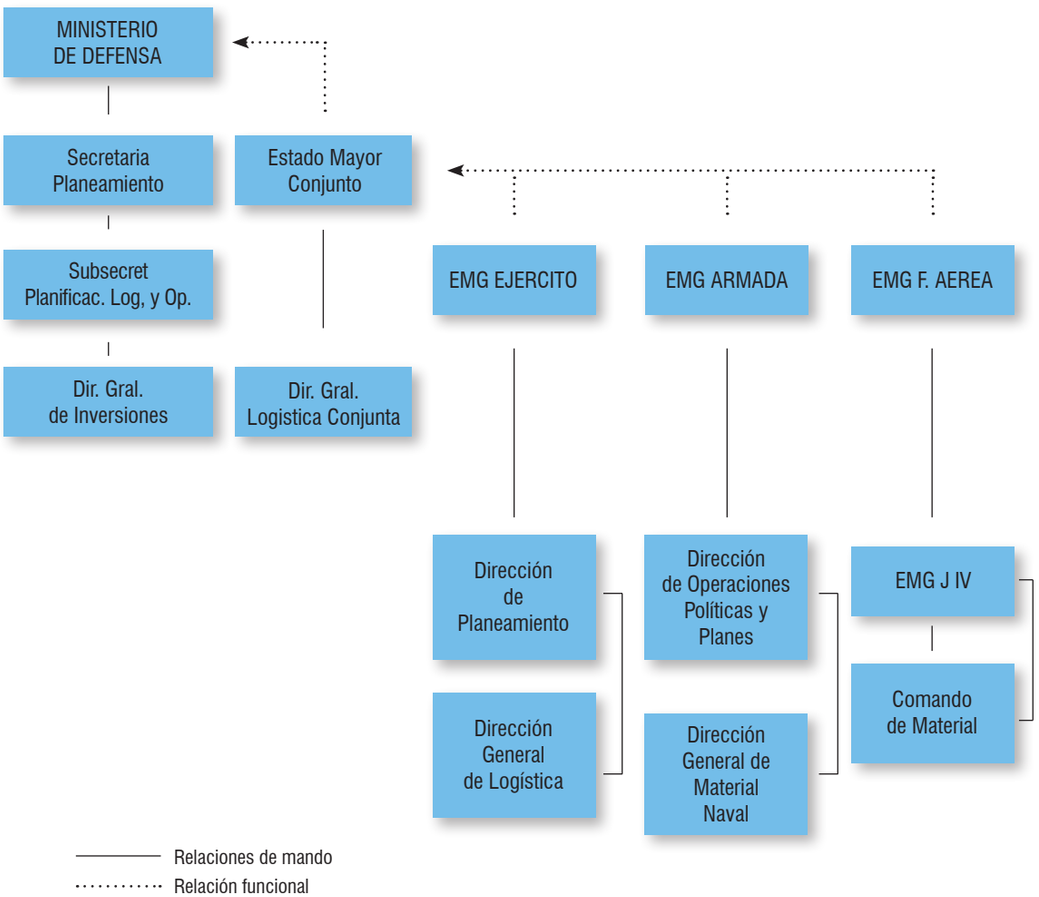
Implementar y coordinar el sistema de gestión de inversiones públicas y militares; intervenir en la evaluación y aprobación de los planes y programas de inversión de las Fuerzas Armadas y demás organismos de la jurisdicción.

- Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica

Asistir al Secretario de Planeamiento en la definición y en el control de la ejecución de los planes, programas y proyectos de investigación y desarrollo para la Defensa que realicen los institutos y organismos, del área del MINISTERIO DE DEFENSA y de las Fuerzas Armadas.

Estructura Orgánica:





Procesos:

El Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional se iniciará con el dictado de una Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN), suscrita por el Presidente de la Nación a propuesta del Ministerio de Defensa, a partir de la cual el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas formulará el Planeamiento Estratégico Militar correspondiente, el que se materializará en los siguientes documentos: a) Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar (DEPEM), b) Apreciación y Resolución Estratégica Militar (AREMIL), c) Directiva Estratégica Militar (DEMIL), d) Plan Militar de Corto, Mediano y Largo Plazo.

Los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas serán responsables de la elaboración del planeamiento contribuyente correspondiente. (Decreto Nº 1729/07).

La DEMIL o Directiva Estratégica Militar materializará la resolución estratégica militar adoptada precedentemente y, a partir de las definiciones que ello implique, orientará el desarrollo del modelo de fuerzas en las sucesivas etapas de planeamiento de mediano y largo plazo y las del empleo en el corto plazo.

El planeamiento militar de corto, mediano y largo plazo (Plan Militar de Corto Plazo, Plan Militar de Mediano Plazo y Plan Militar de Largo Plazo): esta secuencia del planeamiento estratégico militar comprende la elaboración del Plan para el empleo del Instrumento Militar en el Corto Plazo; la elaboración del Plan para el desarrollo y la obtención de capacidades militares en el Mediano Plazo y la elaboración del Plan para el diseño y la evolución estratégica del Instrumento Militar en el Largo Plazo (según criterios definidos en el Apéndice I , Decreto Nº 1.729/07).

El "Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional" se completará con la correspondiente etapa de Supervisión del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional (SCPDN), a los efectos de controlar el desarrollo del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional (CPDN) y disponer eventualmente las correcciones necesarias a los contenidos de las directivas y planes que componen el mismo, así como a las acciones y medidas que de éste pudieran derivarse. Este procedimiento se concretará en dos instancias, una Supervisión Ministerial y una Supervisión Estratégica Militar, realizadas por el Ministerio de Defensa y por el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, respectivamente (Decreto Nº 1.729/07).

Análisis crítico:

Situación Actual – Planeamiento existente:

Las carencias que caracterizan la situación actual del Planeamiento Estratégico Militar, que fueron incentivo para el lanzamiento del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional que se analiza en el punto 1.4.2., pueden sintetizarse mediante los siguientes conceptos críticos:

- Falta de directivas de política de Defensa por parte del Poder Ejecutivo Nacional en la que se definan los intereses nacionales, la interpretación de los actuales escenarios y una estrategia para su protección que oriente el trabajo de planeamiento estratégico militar por parte del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas.
- Esto motiva la disponibilidad de un Planeamiento Estratégico Militar de incierta utilidad para satisfacer las políticas nacionales militares.
- Falta de precisión en la definición de capacidades militares y un ordenamiento priorizado de capacidades militares por parte del Estado Mayor Conjunto, para configurar las capacidades militares necesarias que satisfagan una estrategia de Defensa nacional.
- Falta de un escenario presupuestario de mediano plazo de Defensa que permita al Estado Mayor Conjunto ajustar las capacidades militares necesarias priorizadas previamente y obtener una configuración de capacidades militares posibles.
- Falta de recursos presupuestarios para el sostenimiento de capacidades militares que impide la puesta en marcha del mecanismo de la logística genética:

políticas coordinadas y procesos programados y sostenidos de adquisición, construcción e investigación y desarrollo de medios militares.

- Ante las falencias de los puntos anteriores, las Fuerzas Armadas han determinado sus capacidades militares sobre la base de configuraciones tradicionales sin el amparo de recursos presupuestarios, lo que, entre otros motivos, ha significado una sostenida degradación de las capacidades por ellas autoimpuestas. El Plan Estratégico Militar resultante de la integración de los Planes Directores, resulta, en estas condiciones, si bien un plan de acción útil para el sostenimiento de las capacidades tradicionales perdidas, poco útil como herramienta para disparar el ciclo continuo de la logística genética.
- El proceso de planeamiento de capacidades militares que se desarrolla en las Fuerzas Armadas, con prescindencia de los aspectos indicados en los puntos anteriores, constituye una base apta para futuras contribuciones institucionales a un Plan de Capacidades Militares formulado con intervención del Ministerio de Defensa y del Estado Mayor Conjunto.

Escenario del Decreto Nº 1.729/07– Planeamiento futuro:

El Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional tal como está descripto en el Decreto que le da origen y el resto del cuerpo legal de referencia para la función en análisis, permite generar los siguientes aportes:

- El Artículo 3º inciso c) del ANEXO I del Decreto Nº 1.729/07, establece que la DPDN dicta los parámetros orientadores, entre otros, de las tareas de recuperación, modernización y “eventual adquisición”. Si bien debió decir “incorporación” a través de adquisiciones, construcciones y desarrollo de medios militares, a través de políticas coordinadas y vinculadas, tampoco procede la palabra eventual. En ese caso el atributo de eventual, además de tornar inviable la posibilidad de disponer de capacidades militares, por extinción, tampoco se justificaría la instalación de políticas, planes y objetivos de adquisiciones, desarrollo de la infraestructura de producción para la Defensa y de investigación y desarrollo.

- Por lo expuesto procedería eliminar la palabra eventual y reemplazar la palabra adquisiciones por “incorporación”, quedando claro, además, que se requiere un “ciclo continuo de incorporaciones”, que será dictado por el Plan de Capacidades Militares.

- El Artículo 8º inciso a) del ANEXO I establece que la AREMIL es la sustancia analítica a partir de la cual se determinan las CAPACIDADES NECESARIAS para el cumplimiento de la misión del instrumento miliar.

- El mismo Artículo en el inciso 2) establece para el Plan Militar de Mediano Plazo que permitirá orientar los “esfuerzos disponibles” al logro de las CAPACIDADES NECESARIAS del Instrumento Militar que aseguren el cumplimiento integral de los Objetivos Estratégicos Militares.

- El concepto de esfuerzo disponible significa la disponibilidad de un escenario presupuestario suficiente para el permitir el desarrollo de las capacidades necesarias que “aseguren el cumplimiento integral” de los Objetivos Estratégicos Militares.

- El documento no explicita la acción de incluir, como dato esencial del planeamiento por capacidades, el escenario presupuestario con el que se habrán de diseñar las capacidades necesarias y/o posibles.

- Generalmente las disponibilidades presupuestarias no son suficientes para “asegurar el cumplimiento integral” de los Objetivos Estratégicos Militares y por ello se incluye el riesgo estratégico y se establece el concepto de CAPACIDADES POSIBLES. Estas capacidades son las que se pueden sostener con el flujo presupuestario preciso y disponible de mediano plazo, que como se expresara, no puede omitirse.

- Si bien es muy importante tener presente como marco referencial las capacidades necesarias, son las capacidades posibles las que resultarán factibles y aceptables con los presupuestos disponibles y por lo tanto, el producto final del esfuerzo de planeamiento.

- De la misma forma en el párrafo siguiente, cuando se refiere al Proyecto de Capacidades Militares dice que consolida un MODELO DESEABLE que satisface integralmente las misiones impuestas a las Fuerzas Armadas de la Nación y a los requerimientos surgidos del Planeamiento de Corto Plazo. En forma análoga a lo expresado en el párrafo anterior, el modelo que cumpla estos exigentes requisitos es sin duda el deseable, aunque este concepto debería situarse en el inicio del Ciclo de Planeamiento, cuando aún no se hayan establecido los límites presupuestarios precisos y todavía se pueda hablar de capacidades necesarias y de modelo deseable.

- En esta altura de la concreción del Ciclo, sería más claro conceptualmente hablar de capacidades y modelo posible.

- En efecto, más adelante se afirma que este Proyecto de Capacidades Militares aprobado por el Ministerio de Defensa, se transforma en el Plan de Capacidades Militares que constituye el MODELO POSIBLE de evolución de las Fuerzas Armadas.

- No surge explícitamente un dato de carácter imprescindible para todo ciclo de planeamiento de la Defensa: el escenario presupuestario de mediano plazo que permita priorizar las capacidades necesarias y consolidar las capacidades posibles de implementación. Debería establecerse claramente en que documento deberá, el Ministerio de Defensa, establecer la premisa del flujo de fondos de mediano plazo para el sostenimiento de capacidades militares.

- En relación con los planes de largo plazo podría agregarse que en ese ámbito, puede hablarse de capacidades deseables o necesarias que trazan las directrices para el desarrollo de los planes de producción para la Defensa (omitido en el Decreto) y de investigación y desarrollo.

- En general, del análisis del marco legal de referencia, surge que en oportunidad de revisarse los roles de funciones del Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas, deberían incorporarse las definiciones orgánicas necesarias para asegurar que cada subjurisdicción cumpla con los roles que le competen en el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.

- En particular en el Decreto Nº 788/07, Organización del Ministerio de Defensa, se establece para la Secretaría de Asuntos Militares que "efectuará" el Planeamiento Militar Conjunto, cuando según lo establecido en Ley Nº 23.554, Decreto Nº 727/06 Reglamentación de la Ley Nº 23.554, Decreto Nº 1.691/06 Directivas para la Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas y Decreto Nº 1.729/07 Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional se ordena que es el Estado Mayor Conjunto el que deberá "elaborar, formular, ejercer" el Planeamiento Estratégico Militar.

Conclusiones:

El actual sistema de planeamiento, si bien antecedente válido para el futuro Ciclo de Planeamiento a implementar y hasta el momento única herramienta existente para la justificación de las inversiones militares, no constituye una herramienta válida para el desarrollo sistemático del material de guerra y de la estructura de producción e investigación y desarrollo contribuyentes.

Las fallas del actual sistema de planeamiento son:

- No se dispone de una directiva de política de Defensa por parte del Gobierno Nacional.

- No se dispone del escenario presupuestario de mediano plazo, por parte del Gobierno Nacional, que justifique la existencia de un Ciclo de Planeamiento utilizable y que permita la implementación de un sistema de logística genética que sostenga las capacidades militares de las Fuerzas Armadas.

- El Estado Mayor Conjunto no ha ejercido, en forma efectiva, las funciones que le asigna el marco legal de formular un planeamiento estratégico militar. Ley Nº 23.554, Artículos 17 y 18.

- Las Fuerzas Armadas disponen de experiencia y estructura en planeamiento por capacidades que será útil para la transferencia de experiencia al Estado Mayor Conjunto y para el futuro planeamiento contribuyente.

- El actual Ciclo de Planeamiento Estratégico Militar determina responsabilidades para todos los organismos intervinientes que, a la brevedad posible, deberán ser claramente establecidas y sin superposiciones en las resoluciones y reglamentos que fijan roles y funciones a los elementos orgánicos del Ciclo.

II.V.I.II. Logística Genética

Marco Legal (Jurisdicción):

- Ley Nº 23.554 - Defensa Nacional.
- Ley Nº 24.948 - Reestructuración de las Fuerzas Armadas.
- Ley Nº 22.520 - Ministerios (Ordenado por Decreto Nº 438/92 y modificatorias).
- Decreto Nº 727/07 - Reglamentación de la Ley de Defensa Nacional.
- Decreto Nº 1.691/07 - Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.
- Decreto Nº 788/07 - Estructura del Ministerio de Defensa.

Funciones (Conjuntas):

- Ley Nº 23.554 - Defensa Nacional.

Art. 7.- El funcionamiento ordenado del sistema de Defensa nacional estará orientado a determinar la política de Defensa Nacional que mejor se ajuste a las necesidades del país, así como a su permanente actualización.

Art. 11.- Sin perjuicio de las competencias que le son asignadas en la ley de Ministerios, el Ministro de Defensa ejercerá la dirección, ordenamiento y coordinación de las actividades propias de la Defensa nacional que no se reserve o realice directamente el Presidente de la Nación o que no son atribuidas en la presente ley a otro funcionario, órgano u organismo.

Art. 21.- Las Fuerzas Armadas estarán constituidas por el Ejército Argentino, la Armada de la República Argentina y la Fuerza Aérea Argentina. Su composición, dimensión y despliegue derivarán del planeamiento militar conjunto. Su organización y funcionamiento se inspirarán en criterios de organización y eficiencia conjunta, unificándose las funciones, actividades y servicios cuya naturaleza no sea específica de una sola fuerza.

- Ley Nº 24.948 - Reestructuración de las Fuerzas Armadas

Art. 5.- Tanto en las previsiones estratégicas como en la organización, el equipamiento, la doctrina y el adiestramiento, se dará prioridad al accionar conjunto y a la integración operativa de las fuerzas, así como con las fuerzas de seguridad en sus funciones de apoyo y con fuerzas del ámbito regional y las de los países que integren contingentes de paz por mandato de las Naciones Unidas.

Art. 8.- En la organización a definir, como resultado de la presente ley, se procederá a:

c) Reducir al mínimo las estructuras administrativas y burocráticas de las Fuerzas, potenciando el uso de medios informáticos, debiendo normalizar las mismas para las tres instituciones y con primacía, en ellas, del factor humano tecnológico sobre lo cuantitativo.

Art. 17.- Será responsabilidad del Ministerio de Defensa la evaluación y decisión sobre los requerimientos para el equipamiento de las Fuerzas, que mejor con-

tribuyan a las capacidades operativas necesarias para el logro conjunto de los objetivos de la Defensa Nacional. Por intermedio de la Junta Superior Logística propenderá a la racionalización, la sistematización y normalización de los materiales de cada una de las fuerzas.

- Ley Nº 22.520 - Ministerios (Ordenado por Decreto Nº 438/92)

Artículo 19.-

Inc.3.- Entender en la determinación de los requerimientos de la Defensa nacional.

Inc.5.- Entender en la coordinación de las actividades logísticas de las Fuerzas Armadas en todo lo relativo al abastecimiento, normalización, catalogación y clasificación de efectos y las emergentes del planeamiento militar conjunto.

Inc.10.- Entender en la coordinación de los aspectos comunes a las Fuerzas Armadas, especialmente en los ámbitos administrativo, legal y logístico.

- Decreto Nº 727/07 - Reglamentación de la Ley de Defensa Nacional

Art. 12.- Sin perjuicio de las facultades asignadas al Poder Ejecutivo Nacional, corresponde al Ministerio de Defensa la dirección, ordenamiento y coordinación de las actividades propias de la Defensa nacional que no sean atribuidas por la ley a otro funcionario, órgano u organismo. Dicho Ministerio deberá asistir y asesorar al Presidente de la Nación en la conducción militar de la guerra.

Art. 13.- Corresponderá al Ministerio de Defensa:

g) Aprobar la readecuación de las estructuras orgánico-funcionales de las Fuerzas Armadas.

- Decreto Nº 1.691/07 - Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas

En función de los criterios que orientarán la priorización de las capacidades a lograr para el Instrumento Militar, en función del consecuente tipo o “perfil” de equipamiento que las asistirá y, asimismo, en función de las pautas a las que deberán ajustarse las alternativas de recuperación, modernización o incorporación del equipamiento necesario, es que el Ministerio de Defensa evaluará y decidirá sobre los requerimientos de equipamiento de las Fuerzas Armadas que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la Defensa Nacional, proceso para el cual contará con la asistencia y asesoramiento del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas que, como máxima instancia de conducción militar, determinará la aptitud, factibilidad, aceptabilidad y dimensionamiento del equipamiento en cuestión según las previsiones y necesidades del planeamiento militar conjunto.

I. Adquisición

Marco Legal (Específico):

- Ley Nº 24.354 - Sistema Nacional de Inversiones Públicas.

- Decreto Nº 720/95 - Reglamentación de la Ley Nº 24.354.
- Resolución MEYOYSP Nº 175/04.
- Resolución MD Nº 626/07.
- Ley Nº 24.156 - Administración Financiera del Sector Público Nacional.
- Decreto Nº 1.344/07 - Reglamentario de la Ley Nº 24.156.
- Decreto Nº 1.023/01 - Régimen de Contrataciones del Estado.
- Decreto Nº 436/00 - Reglamento Régimen de Contrataciones del Estado.
- Resolución MD Nº 839/04.

Funciones (Específico):

- Decreto Nº 788/07 - Secretaría de Planeamiento - Acciones.

  Inc.1.- Orientar y supervisar los planes de adquisición de recursos materiales emergentes de los requerimientos de capacidades del instrumento militar, determinando las políticas de adquisición de sistemas de Defensa.

  Inc.3.- Evaluar las propuestas e intervenir en la adopción de las decisiones definitivas por parte del Ministro de Defensa, en materia de adquisiciones significativas por parte del instrumento militar, de sistemas y otros materiales necesarios para la Defensa.

  Inc.12.- Promover el sistema de obtención de medios para la Defensa, ejerciendo su supervisión y control, proponiendo al Ministro de Defensa las autorizaciones para la radicación y el funcionamiento en el país de instalaciones destinadas a ese fin.

- Decreto Nº 788/07 - Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa- Objetivos.

  Inc.1.- Asistir al Secretario de Planeamiento en la planificación logística y operativa de la Jurisdicción fundada en criterios de eficiencia conjunta, así como en la supervisión de la ejecución de los respectivos planes.

  Inc.5.- Asistir al Secretario de Planeamiento en la implementación y coordinación del sistema de gestión de inversiones públicas y militares para la Defensa.

- Decreto Nº 788/07 - Dirección General de Supervisión Logística y Operativa Responsabilidad Primaria.

Entender en la coordinación, evaluación y aprobación de los planes logísticos y operativos de las Fuerzas Armadas, postulados por el Estado Mayor Conjunto, así como en la supervisión de su ejecución.

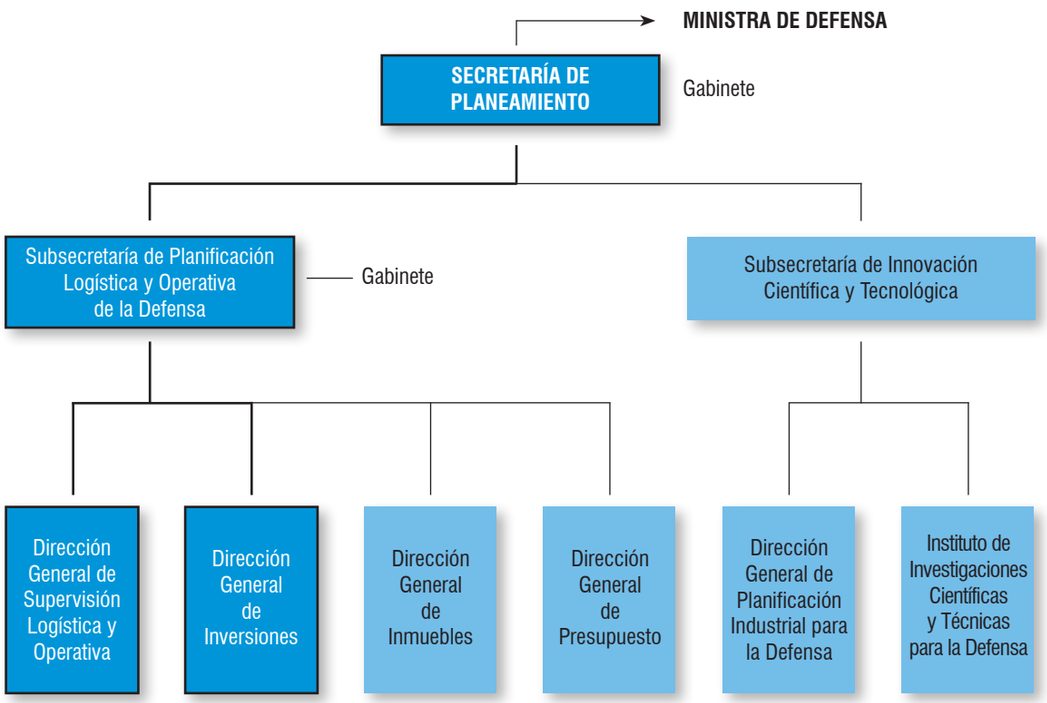
Acciones:

Inc.5.- Desarrollar políticas conjuntas en materia de abastecimiento, almacenamiento, transporte, mantenimiento y disposición final de los medios materiales de las Fuerzas Armadas.

- Decreto Nº 788/07 - Dirección General de Inversiones - Responsabilidad Primaria.

Entender en la implementación y coordinación del sistema de gestión de inversiones públicas y militares; intervenir en la evaluación y aprobación de los planes y programas de inversión de las Fuerzas Armadas y demás organismos de la jurisdicción.

Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

- Dirección General de Supervisión Logística y Operativa:

PERSONAL DISPONIBLE	PROFESIONALES	PASANTES	ADM. / TÉC.	TOTAL
DIRECCIÓN GENERAL	3	-	1	**4**
AUTORIDAD AERONÁUTICA	-	-	1	**1**
COORDINACIÓN LOGÍSTICA	1	2	5	**8**
SERVICIO DE CATALOGACIÓN PARA LA DEFENSA	1	3	8	**12**
TOTAL	**5**	**5**	**15**	**25**

PERSONAL NECESARIO	PROFESIONALES	PASANTES	ADM. / TÉC.	TOTAL
DIRECCIÓN GENERAL	1	-	4	**5**
AUTORIDAD AERONÁUTICA	2	-	4	**6**
AUTORIDAD DE HOMOLOGACIÓN	1	-	2	**3**
COORDINACIÓN LOGÍSTICA	1	2	14	**17**
SERVICIO DE CATALOGACIÓN PARA LA DEFENSA	1	3	15	**19**
TOTAL	**6**	**5**	**39**	**50**

- Dirección General de Inversiones

PERSONAL DISPONIBLE	PROFESIONALES	PASANTES	ADM. /TÉC.	TOTAL
DIRECCIÓN GENERAL	1	-	1	**2**
PERSONAL DE PLANTA	5	3	-	**8**
TOTAL	**6**	**3**	**1**	**10**

PERSONAL NECESARIO	PROFESIONALES	PASANTES	ADM. /TÉC.	TOTAL
DIRECCIÓN GENERAL	1	-	4	**5**
PERSONAL DE PLANTA	13	6	-	**19**
TOTAL	**14**	**6**	**4**	**24**

Procesos:

La intervención del Ministerio de Defensa en la adquisición de sistemas de armas para las Fuerzas Armadas presenta una doble naturaleza. Participa, por un lado, en la génesis de los proyectos de inversión relativos y, por otro, en el proceso de contratación del los bienes y servicios en cuestión.

En cuanto al tratamiento de la adquisición como proyecto de inversión, ya sea pública o militar, el Ministerio de Defensa debe aplicar los criterios y plazos establecidos por la normativa vigente para toda la Administración Pública Nacional, es decir, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) (Ley Nº 24.354, Decreto Nº 720/95, Resolución MEYOYSP Nº 175/04).

En consecuencia, la función del Ministerio (Secretario de Planeamiento, a través de la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa - Dirección General de Inversiones) consiste en recibir anualmente del Estado Mayor Conjunto y organismos dependientes los proyectos de inversión pública y militar considerados aptos y aceptables para alcanzar las capacidades determinadas como necesarias por el planeamiento estratégico vigente, a los fines de su evaluación, aprobación e inclusión en el presupuesto de la jurisdicción para el año entrante.

Sobre los criterios (formato y contenidos) aplicables a la elaboración y presentación de los respectivos proyectos, es menester remarcar que: (1) como principio general, sólo se exige al usuario la carga y actualización de la información básica descriptiva de cada proyecto en el banco de datos del sistema (BAPIN II), (2) se requiere estudios de prefactibilidad únicamente para aquellos que superen un determinado monto establecido oportunamente, (3) se considera a la inversión en equipo militar como un gasto corriente y, por ende, distinto en su naturaleza y tratamiento al de una inversión pública.

El Ministerio de Defensa, por su parte, ha dictado una serie de medidas reglamentarias del SNIP para la jurisdicción, siendo importante destacar: 1) la creación del Banco de Inversión de Proyectos Militares (BIM), a los fines de aplicar al gasto en equipo militar los procedimientos y requisitos de las inversiones públicas y, 2) la implementación del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) (Resolución MD Nº 626/07).

El SIGID fija responsabilidades institucionales, plazos perentorios y metodologías para la conformación, postulación (aptitud y aceptabilidad), aprobación (factibilidad) y modificación de los proyectos de inversión pública y militar de toda la jurisdicción, determinando que sea el Estado Mayor Conjunto el que deba postular anualmente al Ministerio de Defensa, una vez consolidadas, las respectivas demandas específicas de inversión conformadas por las Fuerzas Armadas.

Por otra parte, el Ministerio de Defensa (Secretario de Planeamiento – Ministra de Defensa) debe intervenir en el proceso de contratación de los bienes y servicios de las Fuerzas Armadas según la normativa vigente, en este caso también, para toda la Administración Pública Nacional (Ley Nº 24.156, Decreto Nº 1.344/07, Decreto Nº 436/00 y Decreto Nº 1.023/01).

En consecuencia, corresponde al Ministerio autorizar los procesos de adquisición de bienes y servicios de las Fuerzas Armadas, así como aprobar los actos por los que éstos se contraten o adquieran, siempre que superen un determinado monto fijado a nivel superior (5 millones de pesos para la autorización y 8 millones de Pesos para la aprobación).

En adición, también sobre la base de la normativa nacional antes mencionada, es la propia Ministra la que reglamenta los montos máximos por debajo de los cuales tendrán potestad para autorizar los procesos y aprobar los actos contractuales, tanto los Secretarios y Subsecretarios del Ministerio, como los Jefes de Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas y el Jefe de Estado Mayor Conjunto.

Análisis Crítico:

El Ministerio de Defensa, como principal órgano de dirección, ordenamiento y coordinación de las actividades propias de la Defensa Nacional (Ley Nº 23.554, Decreto Nº 727/07) tiene la responsabilidad legal (Ley Nº 24.948, Ley Nº 22.520)

de evaluar y decidir sobre los requerimientos para el equipamiento de las Fuerzas Armadas, sobre la base de determinados criterios, perfil y pautas a las que deberán ajustarse las alternativas de recuperación, modernización o incorporación del material (Decreto Nº 1.691/07).

Dada la vigente estructura organizativa del Ministerio, se encuentra en cabeza del Secretario de Planeamiento (asistido por el Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa) (Decreto Nº 788/07) la función de determinar las políticas de adquisición de medios materiales para la Defensa, así como intervenir en los respectivos procesos de contratación.

No obstante ello, la naturaleza de la intervención del Ministerio de Defensa en la materia ha sido históricamente reactiva, es decir, ha ejercido las funciones asignadas sólo en la medida de lo requerido por la normativa vigente para todo el sector público nacional relativa a la temática, inversión pública y contrataciones específicamente (no existiendo un marco legal de excepción aplicable a la jurisdicción).

En consecuencia, no sólo no existía un diseño de fuerzas (planeamiento estratégico militar) en base al cual constatar la necesidad de incorporar un determinado sistema de armas postulado por las Fuerzas Armadas, sino tampoco un planeamiento logístico de nivel ministerial que fije la política a seguir en cuanto a su modo de obtención (adquisición nacional o internacional, producción, investigación o desarrollo).

De esta forma, las decisiones de inversión (aptitud, aceptabilidad y factibilidad), tanto públicas como militares, así como las modalidades de contratación de los respectivos medios materiales, ha recaído de hecho en las propias Fuerzas Armadas, correspondiéndole al Ministerio de Defensa (y al Estado Mayor Conjunto) una ingerencia meramente formal.

Desde la perspectiva de las inversiones, la intervención del Ministerio de Defensa ha consistido en la consolidación de las demandas de inversión específicas de las Fuerzas Armadas a los fines de su remisión al Ministerio de Economía y Producción, según lo establecido para el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Dicho proceder no implicaba un análisis crítico de la factibilidad de los proyectos de inversión, muchos de los cuales no eran elevados a tiempo ni con su necesario estudio de prefactibilidad (o eran incompletos), dada la carencia de recursos humanos necesarios para cumplir con las funciones asignadas, existiendo una dotación de personal en el área respectiva (Dirección General de Inversiones) que se encuentra en un 50% por debajo del mínimo requerido.

Por otra parte, la información suministrada sobre la ejecución físico-financiera de las inversiones por los bancos de datos correspondientes (BAPIN y BIM) (única disponible según los canales formales establecidos) no era fidedigna, dado el procedimiento manual y descentralizado de carga y actualización. En adición, la gestión compartimentada del sistema pre-

supuestario y el de inversiones provocaba asignaciones y modificaciones presupuestarias no aprobadas (y por ende no registradas) en los bancos y registros de inversiones.

Es importante mencionar que desde 2007 se encuentra vigente el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), el cual ordena el proceso interno de toma de decisiones en materia de inversiones. De todos modos, y a pesar de la solución que éste implica para los problemas detectados, se requiere del personal adecuado en cantidad y perfil en las áreas competentes de cada organización para alcanzar su óptimo funcionamiento.

Sobre la intervención del Ministerio de Defensa en la gestión de las contrataciones de las Fuerzas Armadas es menester remarcar que aquel sólo lo ha hecho en la medida y bajo las formas impuestas por el régimen nacional vigente en el materia, habiéndose descentralizado en los Jefes de Estado Mayor General de las Fuerzas y en el Jefe de Estado Mayor Conjunto la autorización y aprobación de los procesos hasta un monto equivalente al de competencia de los Secretarios del Ministerio (Resolución MD Nº 839/04).

A pesar de la alta complejidad técnica que reviste la gestión operativa de la contratación de un sistema de armas, el Ministerio de Defensa no ha contado con una instancia orgánica técnica competente para su análisis, razón por la cual ésta recaía en el propio Secretario de Planeamiento (y su Gabinete de Asesores) como paso previo a la intervención de la Ministra.

De esta forma, el Ministerio no ha contado con una capacidad institucionalizada para verificar el grado de adecuación entre las disposiciones de los pliegos de condiciones particulares y los requerimientos operativos originados en las capacidades que demanda el planeamiento estratégico militar.

Por otra parte, dado el tipo de intervención del Ministerio antes mencionado, éste no ha contado con un registro de las contrataciones realizadas por las Fuerzas Armadas que, por su monto, no requerían autorización y aprobación ministerial, atentando ello contra su capacidad para garantizar la interoperabilidad y/o compatibilidad entre los sistemas de armas a incorporar y los ya operativos y, procurar una utilización más eficiente (economías de escala) de los recursos asignados al sector.

Conclusiones:

La creación del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional (Decreto Nº 1.729/07) y el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) implicaron que el planeamiento de las adquisiciones de sistemas de armas cuente con un cuerpo normativo preciso y completo que garantiza una sustanciada y ordenada toma de decisiones (en todos los niveles) en la materia.

Mas allá de la necesidad de sancionar algunas disposiciones normativas que especifiquen algunos procesos y requisitos de ambos marcos legales (Es-

pecificaciones económico-financieras para la elaboración del Planeamiento Estratégico Militar en el caso del Ciclo de Planeamiento y una Directiva de Planeamiento Logístico en el del SIGID) su correcto funcionamiento y aplicación depende de la elaboración de los documentos y guías en ellos previstos, así como en el fortalecimiento de las estructuras orgánicas de las Fuerzas Armadas, Estado Mayor Conjunto y Ministerio de Defensa para dar cuenta de las funciones asignadas.

En lo relativo a la ejecución de la adquisición de sistemas de armas, resulta evidente la necesidad de fortalecer la estructura (orgánica y personal) de la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa, a los fines de que esté en condiciones de analizar y consolidar la información respectiva a todas las contrataciones de las Fuerzas Armadas y pueda, según lo determine la importancia, utilización conjunta o condiciones del mercado de proveedores del sistema de armas, realizar su gestión operativa de forma única y centralizada.

II. Producción Industrial

Marco Legal (Específico):

- Ley 12.709 - Creación de la Dirección General de Fabricaciones Militares.
- Ley Nº 13.657 (T.O. por Decreto Nº 4053/55) - Empresas del Estado.
- Ley Nº 19550 - Sociedades.
- Ley Nº 20.429 y sus Decretos Reglamentarios - Armas y Explosivos.
- Ley Nº 22.520 - Ministerios (Ordenado por Decreto 438/92 y modificaciones).
- Ley Nº 23.696 y sus Decretos Reglamentarios - Privatizaciones
- Ley Nº 24.354 - Sistema Nacional de Inversiones Públicas.
- Decreto Nº 720/95 Reglamentación de la Ley Nº 24.354.
- Resolución MEYOYSP Nº 175/04.
- Resolución MD Nº 626/07.

Funciones (Específico):

- Ley Nº 22.520 de Ministerios (Ordenado por Decreto Nº 438/92 y modificaciones).

Artículo 19.-

Inc. 17.- Participar en la planificación, dirección y ejecución de las actividades productivas en las cuales resulte conveniente la participación del Estado por ser de interés para la Defensa nacional.

Inc. 19.- Intervenir en la definición de políticas relativas a las actividades productivas que integran el sistema de producción para la Defensa.

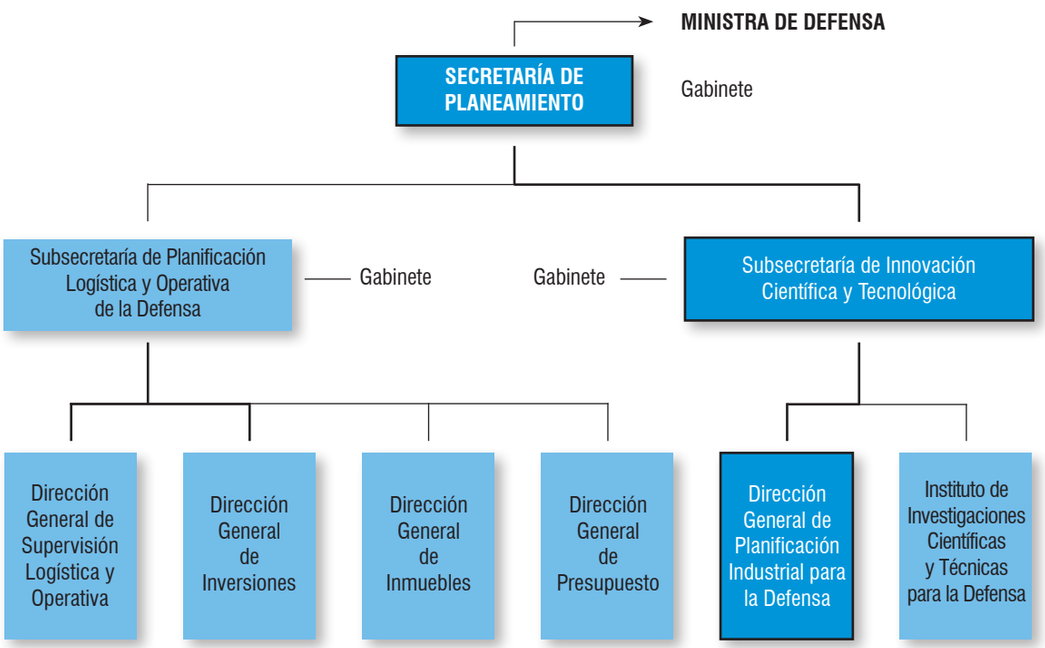
- Decreto Nº 788/07 - Secretaría de Planeamiento-

1) Entender en la administración de las empresas, sociedades, participaciones accionarias y todo ente de producción o servicios de la jurisdicción; actuando

así también, como planificador y ejecutor de los procesos de reestructuración de los mismos.

2) Promover, coordinar y dirigir la realización de convenios de cooperación en las áreas industrial, tecnológica y comercial, controlando su ejecución.

Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

- Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa:

PERSONAL DISPONIBLE	PROFESIONALES	PASANTES	ADM. /TÉC.	TOTAL
DIRECCIÓN GENERAL	1	-	1	**2**
PRODUCCIÓN PARA LA DEFENSA	4	-	5	**9**
CONTRATADOS	1	-	2	**3**
TOTAL	**6**	**-**	**8**	**14**

PERSONAL NECESARIO	PROFESIONALES	PASANTES	ADM. /TÉC.	TOTAL
DIRECCIÓN GENERAL	1	-	4	**5**
PRODUCCIÓN PARA LA DEFENSA	10	-	12	**22**
TOTAL	**11**	**-**	**16**	**27**

Procesos:

La Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa, a través de la Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa, analiza los planes de acción y presupuestos anuales elaborados por las empresas, sociedades y organismos de producción bajo su dependencia, mediante un proceso interactivo con estos entes que culmina con la elevación de los documentos finales al Ministerio de Economía y Producción, que es quien finalmente los aprueba y los integra al anteproyecto de Presupuesto General de la Administración Nacional para el siguiente año.

Una vez aprobado el Presupuesto por el Congreso Nacional, dicha Dirección General efectúa el seguimiento de su ejecución y solicita a las empresas las correspondientes aclaraciones en caso de producirse desvíos significativos.

Asimismo, la Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa realiza el control de gestión de las empresas, sociedades y organismos de producción del área, para lo cual solicita y recibe de las mismas toda la documentación que resulta necesaria, así como el posterior envío de información aclaratoria.

La representación del Ministerio de Defensa en las asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas de las sociedades de la jurisdicción, es ejercida por funcionarios de la Dirección General antes mencionada, quienes ajustan su proceder a las instrucciones impartidas por el titular de esta Cartera. Previamente, profesionales del área analizan los puntos del orden del día produciendo un informe, especialmente cuando el mismo incluye la aprobación de balance, a fin que las autoridades dispongan de elementos de juicio en la toma de decisiones.

Previa decisión por parte del Poder Ejecutivo Nacional, los procesos de privatización y liquidación de empresas del sector cuentan, asimismo, con la participación de la Dirección General de Planificación Industrial, tanto en su planificación y ejecución, como en el control del cumplimiento de las cláusulas de salvaguarda previstas el las normas jurídicas que los aprueban, con el objeto de mantener capacidades de producción de interés para la Defensa durante un período determinado.

La Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa también toma intervención en cumplimiento de las disposiciones del artículo 27 de la Ley Nº 12.709, por el cual el Ministerio de Defensa tiene la facultad de proponer al Poder Ejecutivo Nacional la aprobación de la instalación y funcionamiento en el país de fábricas de armas y municiones calificadas como de guerra, con el asesoramiento previo de la Dirección General de Fabricaciones Militares.

Análisis Crítico:

Desafortunadas decisiones políticas en la pasada década condujeron a la reducción indiscriminada del sistema de producción para la Defensa argentino. No obstante, parte de las capacidades con que contaba el país se conservan actualmente y muchos profesionales y técnicos aún prestan servicios en las empresas remanentes.

Por otra parte, las características del mercado mundial de armamentos, el escaso presupuesto para equipamiento de nuestras Fuerzas Armadas, el bajo volumen de producción nacional de material bélico que le impide contar con los beneficios de las economías de escala, la competencia de los productos del exterior que gozan de las exenciones impositivas del régimen de importación de "material bélico secreto" existente, la falta de protección ante subsidios y dumping vigentes en el mercado internacional y la carencia de total de estímulos y beneficios a la producción local de armamentos, dificultan sobremanera el crecimiento y aún la subsistencia del sector y tornan remota la posibilidad de incorporación de capital privado, ya sea local e extranjero, a las empresas estatales existentes.

En adición, es necesario tener en cuenta que, si bien la alternativa a la producción nacional de armamentos es su adquisición en el exterior, la compraventa internacional de estos bienes no se rige solamente por las leyes del mercado sino que existen restricciones políticas muy fuertes y sólo se vende aquello que autorizan los gobiernos y, en este último caso, se debe considerar la elevada dependencia del proveedor externo que se crea. Por otra parte, el equipamiento a través de la importación exige contar con altos acopios, lo que implica importantes costos financieros.

Estas son las principales razones, además de otras de índole económica, que hacen aconsejable contar con una capacidad producción nacional de armamento básica en áreas de interés.

Actualmente el país cuenta con una capacidad industrial básica aún importante en el sector público que garantiza una cierta autonomía en la producción de algunos materiales que, si bien no se tratan de sistemas de armas sofisticados, debería ser preservada y protegida

Por otra parte, en el sector privado existe la presencia de un importante número de empresas que, con un mayor o menor grado de adaptación, cuentan con capacidades adecuadas para participar en las actividades de producción de armamento y servicios afines y convertirse en proveedores de la Fuerzas, tanto por la calidad de su equipamiento e instalaciones, como por el nivel de formación de los profesionales y técnicos con que cuentan.

Por ello, el Ministerio de Defensa debería mantener una vinculación amplia con aquellas empresas privadas que se encuentran en aptitud de producir material de Defensa, ya sean productos finales o partes, para lo cual es indispensable conocer con precisión las capacidades con que cuenta el país.

Actualmente, la Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa debe destinar gran parte de su tiempo y de su escaso personal a tramitar múltiples demandas de particulares y solicitudes de explicaciones de diversos organismos de control del Estado vinculados con privatizaciones y liquidaciones deficientemente realizadas y Programas de Propiedad Participadas ordenadas legalmente y nunca cumplidas, así como a integrar estos últimos.

Por otra parte, sólo una reducida parte de las empresas que son objeto de la actividad de esta Dirección General se dedican a la producción de material bélico. En efecto, EDCADASSA, Intercargo e Interbaires son prestadoras de servicios aeronáuticos del sector civil; COVIARA procura viviendas para el personal de la Armada y la Corporación Interestadual Pulmarí nada tiene que ver con la Defensa. Sólo pertenecen al sector Defensa Tandanor, el remanente del ex Astillero Ministro Manuel Domecq García y la relación con la Lockheed Martin.

En consecuencia, es escaso el tiempo y el personal que la Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa puede destinar a la que debiera ser su función específica: la producción para la Defensa y, en las actuales circunstancias, la relación con el sector privado en aptitud potencial de llevarla a cabo. Naturalmente, para establecer tal relación debe efectuar previamente un relevamiento de las empresas que cuentan con equipamiento e instalaciones adecuadas, a fin de disponer de un catálogo de empresas y capacidades reales y potenciales.

Cabe destacar que esta tarea nunca se ha realizado, ni siquiera parcialmente, en el Ministerio de Defensa. No obstante, el Estado Mayor Conjunto cuenta con una información básica importante, producto de su actividad en los distintos SINPRODE que llevó a cado durante los últimos años, que puede ser aportada como punto de partida.

Conclusiones:

Es necesario contar con capacidades básicas propias de producción de armamento convencional, para lo cual se deben preservar aquellas existentes y desarrollar proveedores, en el sector privado, entre aquellas empresas que cuenten con equipamiento e instalaciones adecuadas.

Esto implica la realización de un relevamiento de las capacidades de que disponen las empresas privadas, tanto reales como potenciales, elaborando posteriormente un catálogo que deberá ser permanentemente actualizado.

La integración regional proporciona el marco adecuado que permitiría, a través de la ampliación del mercado y la especialización, paliar parte de los inconvenientes señalados en el punto anterior.

A fin de que la Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa pueda cumplir acabadamente con sus funciones específicas, aquellas actividades que realiza vinculadas con aspectos remanentes de las anteriores privatizaciones deberían ser transferidas a una unidad orgánica creada al efecto o a la Dirección General de Asuntos Jurídicos por tratarse de temas principalmente legales.

Paralelamente, es necesario reforzar su dotación de personal profesional y técnico, apuntando concretamente al relevamiento de las capacidades de producción para la Defensa del sector privado a que se hiciera referencia.

III. Investigación y Desarrollo

Marco Legal (Específico):

- Ley Nº 22.520 - Ministerios (Ordenado por Decreto 438/92).
- Ley Nº 23.877 - Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica.
- Ley Nº 24.354 - Sistema Nacional de Inversiones Públicas.
- Ley Nº 24.942 - Reestructuración de las Fuerzas Armadas.
- Ley Nº 25.467 - Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Decreto Nº 441/54 - Creación de CITEFA.
- Decreto Nº 502/92 - Reglamentario de la Ley Nº 23.877.
- Decreto Nº 720/95 - Reglamentación de la Ley Nº 24.354.
- Resolución MEYOYSP Nº 175/04.
- Resolución MD Nº 626/07.

Funciones (Específico):

- Ley Nº 22.520 - Ministerios (Ordenado por Decreto Nº 438/92).

Artículo 19.-

Inc. 6.- Intervenir en la planificación, dirección y ejecución de las actividades de investigación y desarrollo de interés para la Defensa nacional.

- Decreto Nº 788/07 -Secretaría de Planeamiento-

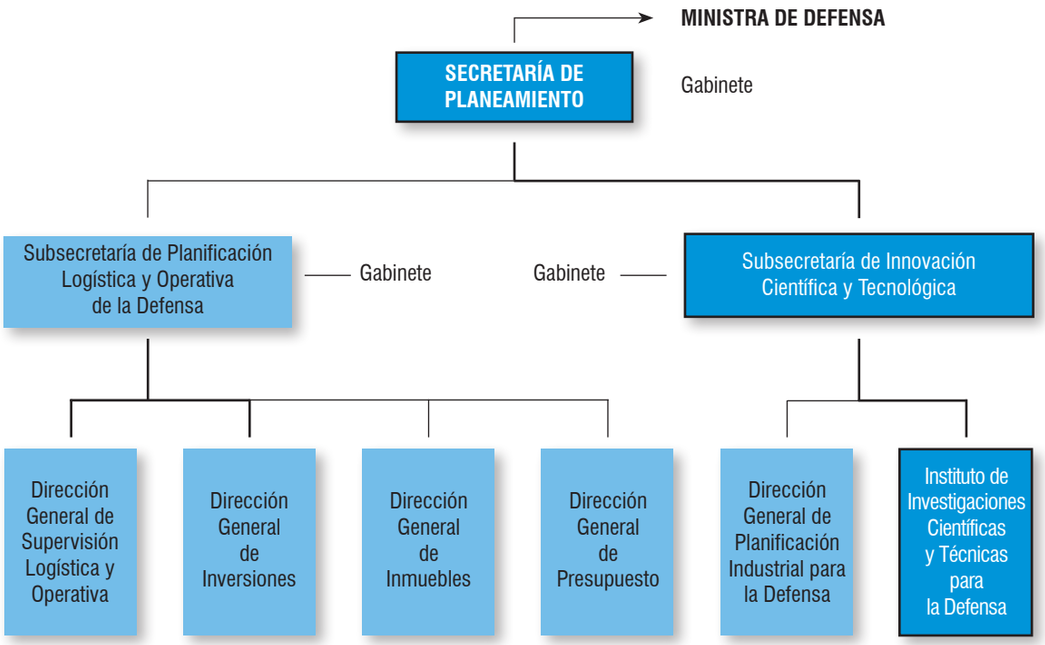
1) Formular, aprobar, coordinar y controlar el cumplimiento de los objetivos, políticas y planes de los organismos de investigación y desarrollo del sector en el marco de la articulación de planes que se definan a nivel nacional y entender en la coordinación y conducción superior de los organismos científicos y tecnológicos del área del Ministerio de Defensa y de las Fuerzas Armadas, como asimismo en los aspectos de la jurisdicción, relativos al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

- Decreto Nº 788/07 –Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica-

1) Asistir al Secretario de Planeamiento en la formulación de políticas, planes, programas, medidas e instrumentos para el establecimiento, puesta en marcha y funcionamiento de un Sistema Científico y Tecnológico para la Defensa, que articule todos los organismos y recursos del sector en función de los objetivos y políticas fijadas para la jurisdicción, teniendo como meta básica elevar la capacidad nacional de generar tecnología para la Defensa e incorporarla a los bienes y servicios que se producen.

2) Asistir al Secretario de Planeamiento en la elaboración de un plan plurianual Científico y Tecnológico para la Defensa y sus reformulaciones, en articulación con los planes de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y en el marco de las políticas formuladas por el Gabinete Científico Tecnológico.

Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

- Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa:

PERSONAL DISPONIBLE (*)	AGENTES SINAPA	TOTAL
DIRECTOR GENERAL	-	-
PERSONAL DE PLANTA	87	87
TOTAL	87	87

(*) El Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa no cuenta con una estructura interna aprobada por el Ministerio de Defensa.

Procesos:

La carencia de una coordinación superior sobre las actividades de investigación y desarrollo del sector que se realizan en CITEDEF y en las propias Fuerzas Armadas, condujeron a la creación de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica, en el Ministerio de Defensa, mediante el Decreto Nº 788 del 25 de junio de 2007.

Dicha Subsecretaría tiene entre sus funciones asistir al Secretario de Planeamiento en la articulación de todos los organismos y recursos del sector en función de los objetivos y políticas fijadas para la jurisdicción, así como en la definición y el control de la ejecución de los planes, programas y proyectos de investigación y desarrollo para la Defensa que realizan los institutos y organismos del área del Ministerio de Defensa y de las Fuerzas Armadas.

Con el objeto de dotar a la mencionada Subsecretaría de elementos que le permitan superar la falencia inicialmente señalada, se suscribió la Resolución MD Nº 1.480 del 24 de septiembre de 2007, por la que se creó el Sistema de Evaluación y Control de Ejecución de Planes, Programas y Proyectos de Investigación y Desarrollo Para la Defensa y, dentro de su marco, se aprobó el Programa de Financiamiento de Proyectos de Investigación y Desarrollo para la Defensa.

Con los mencionados instrumentos, se procura asegurar la coherencia de los planes, programas y proyectos de investigación y desarrollo del área; garantizar su calidad científica y tecnológica y su concordancia con las directivas y políticas establecidas por el Gobierno Nacional para el sector y asignar fondos a los proyectos propuestos por los organismos del ámbito del Ministerio de Defensa.

Análisis Crítico:

La investigación y desarrollo en el campo de la Defensa tiene como consecuencias, no sólo la fabricación de material bélico, sino también el mantenimiento actualizado de un caudal de conocimiento tecnológico que pueda alimentar la logística del aparato militar y potenciar su eficacia operativa.

Esta actividad es cumplida en el CITEDEF y en el ámbito de las Fuerzas Armadas, las que tienen institutos de investigación y desarrollo propios que en la práctica funcionan como apéndices técnicos, constituyendo un escalón más de su apoyo logístico, con total desvinculación y falta de coordinación entre ellas y el CITEDEF.

Por otra parte, la desvinculación orgánica del CITEDEF respecto de la Dirección General de Fabricaciones Militares origina un factor adicional de descoordinación en el sector.

Conclusiones:

Se estima indispensable disponer de estructuras de investigación y desarrollo que permitan la racionalización y reorganización de las capacidades existentes en el CITEDEF y en las Fuerzas Armadas, evitando superposiciones de funciones, mejorando la utilización de los recursos y medios disponibles y compatibilizando las necesidades de las Fuerzas mediante una planificación centralizada que permita seleccionar los objetivos de esta actividad.

Por otra parte, se requiere la ampliación de la base científico-tecnológica, particularmente orientada a las tecnologías de uso dual, procurando la participación en proyectos de Defensa de centros de excelencia existentes en el ámbito nacional y de aquellas empresas privadas que cuenten con antecedentes como proveedores tecnológicos de las Fuerzas Armadas o que, en virtud de sus capacidades, pudieran considerarse como potenciales participantes.

II.V.I.III. Logística de Sostenimiento

Marco Legal (Común):

- Ley Nº 23.554 - Defensa Nacional.
- Ley Nº 24.948 - Reestructuración de las Fuerzas Armadas.
- Ley Nº 22.520 - Ministerios (Ordenado por Decreto Nº 438/92 y modificatorias).
- Decreto Nº 727/07 - Reglamentación de la Ley de Defensa Nacional.
- Decreto Nº 1.691/07 - Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.
- Decreto Nº 788/07 - Estructura del Ministerio de Defensa.
- Resolución MD Nº 371/2007 - Creación del Comité de Logística Conjunta (CLC).

Funciones (Conjuntas):

- Ley Nº 22.520 de Ministerios (Ordenado por Decreto Nº 438/92).

Artículo 19.-

Inc.3.- Entender en la determinación de los requerimientos de la Defensa Nacional.

Inc.5.- Entender en la coordinación de las actividades logísticas de las Fuerzas Armadas en todo lo relativo al abastecimiento, normalización, catalogación y clasificación de efectos y las emergentes del planeamiento militar conjunto.

Inc.10.- Entender en la coordinación de los aspectos comunes a las Fuerzas Armadas, especialmente en los ámbitos administrativo, legal y logístico.

- Ley Nº 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas.

Art. 9.- Las unidades se agruparán en áreas geográficas determinadas, racionalizando los procedimientos de instrucción, adiestramiento, mantenimiento, abastecimiento y atención de infraestructura. Las Fuerzas Armadas emplearán el uso compartido de instalaciones y facilidades, para un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.

- Decreto Nº 727/07 de Reglamentación de la Ley de Defensa Nacional.

Art. 12.- Sin perjuicio de las facultades asignadas al Poder Ejecutivo Nacional, corresponde al Ministerio de Defensa la dirección, ordenamiento y coordinación de las actividades propias de la Defensa Nacional que no sean atribuidas por la ley a otro funcionario, órgano u organismo. Dicho Ministerio deberá asistir y asesorar al Presidente de la Nación en la conducción militar de la guerra.

- Decreto Nº 1.691/07 de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas

Anexo I, in fine.

En función de los criterios que orientarán la priorización de las capacidades a lograr para el Instrumento Militar, en función del consecuente tipo o “perfil” de equipamiento que las asistirá y, asimismo, en función de las pautas a las que deberán ajustarse las alternativas de recuperación, modernización o incorporación del equipamiento necesario, es que el Ministerio de Defensa evaluará y decidirá

sobre los requerimientos de equipamiento de las Fuerzas Armadas que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la Defensa Nacional, proceso para el cual contará con la asistencia y asesoramiento del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas que, como máxima instancia de conducción militar, determinará la aptitud, factibilidad, aceptabilidad y dimensionamiento del equipamiento en cuestión según las previsiones y necesidades del planeamiento militar conjunto.

- Decreto Nº 788/07 – Planilla Anexa al Art. 2° - Secretaría de Planeamiento – Objetivos:

Inc. 2.- Determinar las políticas en materia de logística del instrumento militar, congruentes con los requerimientos de capacidades y coordinar las correspondientes actividades.

- Decreto Nº 788/07 – Planilla Anexa al Art. 2° - Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa -

Objetivos:

Inc. 1.- Asistir al Secretario de Planeamiento en la planificación logística y operativa de la Jurisdicción fundada en criterios de eficiencia conjunta, así como en la supervisión de la ejecución de los respectivos planes.

- Decreto Nº 788/07 – Planilla Anexa al Art. 2° - Dirección General de Supervisión Logística y Operativa -

Responsabilidad Primaria:

Entender en la coordinación, evaluación y aprobación de los planes logísticos y operativos de las Fuerzas Armadas, postulados por el Estado Mayor Conjunto, así como en la supervisión de su ejecución.

Acciones:

Inc. 3.- Promover la normalización de los medios materiales y servicios de las Fuerzas Armadas, priorizando su unificación e interoperabilidad

Inc. 5.- Desarrollar políticas conjuntas en materia de abastecimiento, almacenamiento, transporte, mantenimiento y disposición final de los medios materiales de las Fuerzas Armadas.

- Resolución MD Nº 371/2007– Creación del Comité de Logística Conjunta (CLC).

Anexo I:

Art. 1º.- El Comité de Logística Conjunta tendrá por misión asistir a la Ministra de Defensa respecto del abastecimiento, almacenamiento, transporte, mantenimiento y disposición final de los medios materiales de las Fuerzas Armadas, a los fines de cumplir con las directivas del Presidente de la Nación, del Ministerio de Defensa de la Nación, y las responsabilidades surgidas del planeamiento estratégico militar elaborado por el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Art. 2º.- El Comité de Logística Conjunta, sobre la base del sistema de planeamiento estratégico vigente, constituirá la instancia integradora de apoyo técnico a la Secretaría de Planeamiento en el análisis y evaluación de las alternativas de recuperación, modernización y adquisición de material para las Fuerzas Armadas que postule el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas y, en el seguimiento de la ejecución de aquellas que integren el Plan de Inversiones de Defensa.

Art. 3º. El Comité de Logística Conjunta tomará en consideración las Directivas de Defensa Nacional, el Planeamiento Estratégico Militar y los documentos específicos de planeamiento elaborados por cada Estado Mayor General, para el cumplimiento de las siguientes funciones:

a. Conocer y opinar sobre los proyectos de recuperación, modernización y adquisición de medios materiales para las Fuerzas Armadas, tanto los conformados por el responsable máximo del organismo que lo genera, como los postulados por el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas;
b. Asistir en el seguimiento de ejecución de los proyectos que integren el Plan de Inversiones de Defensa;
c. Asistir en el análisis del alistamiento y sostenimiento de los medios materiales puestos a disposición de las Fuerzas Armadas;
d. Promover el intercambio permanente de información en materia de capacidades de mantenimiento, almacenamiento y transporte entre las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto, a los fines de lograr la máxima cooperación mutua;
e. Promover el intercambio permanente de información sobre materiales declarados en desuso en cualquier Fuerza, a los efectos de determinar su disposición final;
f. Promover la adquisición conjunta de medios materiales que se utilicen en más de una Fuerza, asistiendo en su determinación y planificación;
g. Fomentar la normalización de procedimientos y medios materiales en uso en más de una Fuerza;
h. Promover la investigación y el desarrollo sobre medios materiales de uso común en las Fuerzas;
i. Fomentar la capacitación del personal de las Fuerzas Armadas en forma conjunta en temas de logística.

Art. 4º.- El Comité de Logística Conjunta funcionará bajo la órbita de la Secretaría de Planeamiento, será presidido y convocado por el Subsecretario de Fortalecimiento Institucional de las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa[6], y estará integrado por el Director General de Planes y Programas del Ministerio de Defensa, el Director General de Logística Conjunta del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Director General de Logística de Material del Estado Mayor General del Ejército Argentino, el Director General de Material Naval del Estado Mayor General de la Armada Argentina y el Comandante de Material del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea Argentina.

Art. 5º.- La Secretaría del Comité de Logística Conjunta estará a cargo de la Dirección General de Planes y Programas del Ministerio de Defensa y su titular será responsable de las tareas de coordinación.

[6] Actualmente, por Decreto Nº 788/07, Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa..

Anexo II: Reglamento de Organización y Funcionamiento del Comité de Logística Conjunta (CLC).

1. Principios ordenadores:

Para cumplir con sus funciones, y así contribuir a alcanzar el estado de alistamiento y preparación de los medios materiales de las Fuerzas Armadas necesario para un accionar militar eficaz, el Comité deberá tener en cuenta los siguientes principios:

a. Intercambio permanente de información relacionada con las capacidades logísticas de cada Fuerza, a los fines de facilitar el apoyo que puedan brindarse recíprocamente;

b. Análisis de la cooperación que, utilizando sus capacidades logísticas remanentes, pudiera brindar una Fuerza a las otras;

c. Estímulo a la normalización de procedimientos logísticos, con el objeto de facilitar el intercambio de información;

d. Apoyo a la normalización y catalogación de los medios materiales de uso en las Fuerzas Armadas;

e. Análisis de los requerimientos de medios materiales efectuados por más de una Fuerza, que sean susceptibles de ser incorporados a procesos de investigación y desarrollo.

I. Abastecimiento

Marco Legal (Específico):

- Resolución MD Nº 498/06 (PECOMP).
- Resolución Conjunta MD Nº 663/06 – AFIP Nº 2.092/06.
- Resolución SP (MD) Nº 64/06.
- Resolución MD Nº 940/07 (PACIC).

Funciones (Específico):

- Resolución MD Nº 498/06

Art. 1º - El Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas elaborará anualmente y posteriormente ejecutará, previa aprobación por parte del Ministerio de Defensa, un Plan de Equipamiento Conjunto para las Operaciones de Paz (PECOMP).

Art. 6º - El Plan de Equipamiento Conjunto para las Operaciones de Paz (PECOMP), sus actualizaciones anuales y la propuesta de ejecución para cada período fiscal, en consonancia con los ingresos que se prevén verificar en los mismos, serán elevados por el citado Estado Mayor Conjunto para consideración del Ministerio de Defensa, a través de la Secretaría de Planeamiento, antes del 15 de junio del año inmediato anterior al de su cumplimiento.

- Resolución Conjunta MD Nº 663/06 – A.F.I.P. Nº 2.092/06

Art. 1º.- Las Fuerzas Armadas elaborarán un Plan Anual de Provisión en el exterior de Material Bélico, que deberá ser elevado a la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa antes del 30 de junio de cada año.

Art. 2º.- Las Fuerzas Armadas solicitarán autorización a la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa ante cada importación de material bélico incluido en el Plan Anual de Provisión en el exterior de Material Bélico, previo al inicio de los trámites de importación antes las autoridades aduaneras.

Art. 3º.- La Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa evaluará cada solicitud, verificando que el material se encuentre incluido dentro del Plan Anual de Provisión en el exterior de Material Bélico o bien que responda a una situación imprevista justificada, debiendo responder en treinta (30) días hábiles, siempre que la situación imprevista se encuentre debidamente justificada y no requiera de aclaraciones posteriores, notificando su decisión a la Fuerza solicitante, que a partir de entonces estará habilitada para iniciar el trámite de importación.

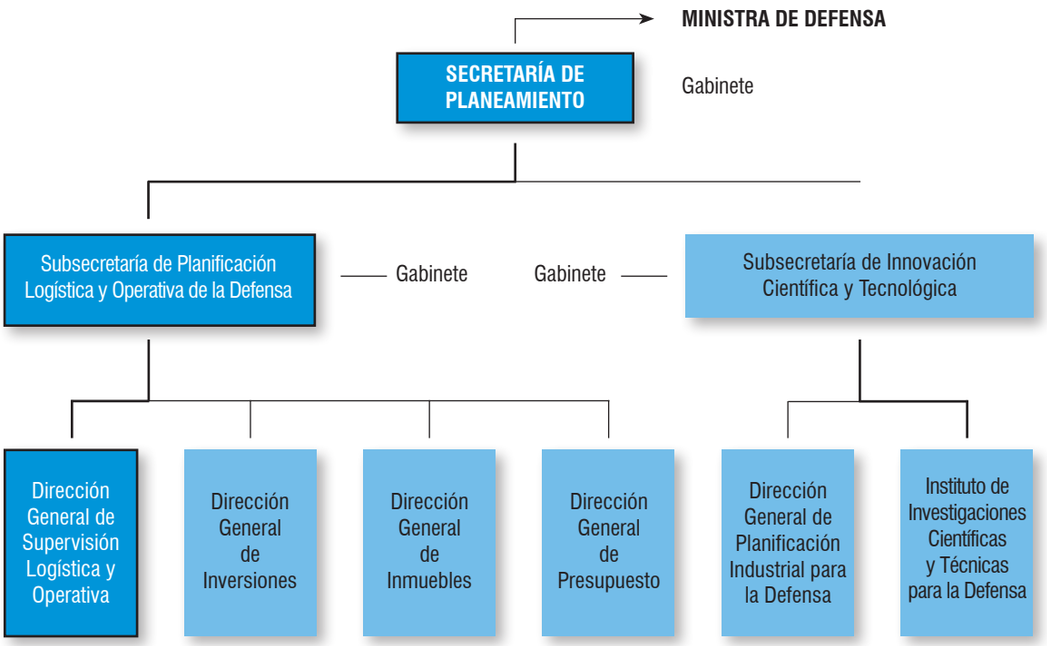
Art. 4º.- En forma simultánea a la notificación a la Fuerza solicitante señalada en el artículo precedente, la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa pondrá en conocimiento de la Dirección General de Aduanas, dependiente de la Administración General de Ingresos Públicos, la autorización conferida.

- Resolución SP Nº 64/06

Art. 2º.- El Plan Anual de Provisión en el exterior de Material Bélico será remitido por las Fuerzas Armadas al Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas – Dirección General de Logística Conjunta, el cual emitirá opinión analizando la condición de material bélico de cada uno de los ítems consignados excluyendo aquellos que a su criterio no cuadren en dicha calificación. El Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas – Dirección General de Logística Conjunta elevará posteriormente el Plan Anual de cada una de las Fuerzas , con su conformidad, a la Secretaría de Planeamiento antes del 30 de junio del año anterior al mencionado, conjuntamente con el propio.

Art. 3º.- La Secretaría de Planeamiento analizará el Plan Anual de Provisión en el exterior de Material Bélico elaborado por cada una de las Fuerzas a los fines de su aprobación, con el asesoramiento técnico del Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas de las Fuerzas Armadas (CITEFA) en caso de estimarlo conveniente, notificando posteriormente su decisión al Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, a las Fuerzas y a CITEFA.

Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

- Dirección General de Supervisión Logística y Operativa:

PERSONAL DISPONIBLE	Profesionales	Pasantes	Adm. /Téc.	Total
DIRECCIÓN GENERAL	3	-	1	**4**
AUTORIDAD AERONÁUTICA	-	-	1	**1**
COORDINACIÓN LOGÍSTICA	1	2	5	**8**
SERVICIO DE CATALOGACIÓN PARA LA DEFENSA	1	3	8	**12**
TOTAL	**5**	**5**	**15**	**25**

PERSONAL NECESARIO	Profesionales	Pasantes	Adm. / Téc.	Total
DIRECCIÓN GENERAL	1	-	4	**5**
AUTORIDAD AERONÁUTICA	2	-	4	**6**
AUTORIDAD DE HOMOLOGACIÓN	1	-	2	**3**
COORDINACIÓN LOGÍSTICA	1	2	14	**17**
SERVICIO DE CATALOGACIÓN PARA LA DEFENSA	1	3	15	**19**
TOTAL	**6**	**5**	**39**	**50**

Procesos:

El Ministerio de Defensa debe intervenir en el proceso de contratación de los bienes y servicios de las Fuerzas Armadas según la normativa vigente para toda la Administración Pública Nacional (Ley Nº 24.156, Decreto Nº 1.344/07, Decreto Nº 436/00 y Decreto Nº 1.023/01).

El procedimiento es idéntico al descripto en el apartado correspondiente a "Adquisiciones" para la contratación de sistemas de armas (medios operativos y de apoyo), ya que al no haber una normativa específica para el sector Defensa, todas las contrataciones de bienes y servicios, en este caso de las Fuerzas Armadas, deben ser tramitadas de igual forma sea cual fuere su naturaleza.

Más allá del procedimiento genérico de intervención explicado anteriormente, la Ministra de Defensa, a través de la Resolución MD Nº 940/07, interviene en la aprobación anual del Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC) de las Fuerzas Armadas propuesto por el Comité de Logística Conjunta (CLC) antes de cada treinta (30) de septiembre y elaborado por el Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta).

Corresponde por ende al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa, en su calidad de Presidente del Comité de Logística Conjunta y a la Dirección General de Supervisión Logística y Operativa como su Secretaría Ejecutiva, la aprobación preliminar y supervisión de ejecución del PACIC.

Con los mismos fundamentos y lógica de procedimiento, aunque con la diferencia del sujeto titular de los créditos presupuestarios respectivos (siendo en este caso el Estado Mayor Conjunto y no las Fuerzas Armadas), fue diseñado el Plan de Equipamiento para las Operaciones de Paz (PECOMP), correspondiéndole por ende al Ministerio, y específicamente a la Secretaría de Planeamiento (Resolución MD Nº 498/06), aprobar los planes anuales respectivos, así como sus modificaciones y propuestas de ejecución para cada período fiscal.

Por otra parte, debe también mencionarse que el Ministerio de Defensa, a través de la Secretaría de Planeamiento, es responsable de supervisar que las importaciones específicas de las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto de bienes considerados como "material bélico" se corresponden para lo anualmente previsto al respecto, así como también aprobar las que soliciten de forma extraordinaria. Corresponde además al Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa, la verificación técnica en la Aduana de la entrada de la mercadería.

Análisis Crítico:

El Ministerio de Defensa ha replicado históricamente en materia de abastecimiento de las Fuerzas Armadas la lógica reactiva explicada para el caso de las adquisiciones: intervención sólo en la medida de lo dispuesto por la normativa vigente para toda la Administración Pública Nacional sin directivas,

planes o programas propios que reglamenten el procedimiento al interior de la jurisdicción.

En consecuencia, el Ministerio no ha contado con un registro actualizado de las contrataciones de bienes y servicios de las Fuerzas Armadas, salvo en aquellos caso puntuales en que ha debido intervenir según el procedimiento descripto anteriormente. La semblanza para el caso de los abastecimientos es por ende análoga para la de las adquisiciones.

De todos modos, es importante destacar los objetivos y procedimiento instaurados por el Ministerio a través del PACIC, representando éste la primera aplicación de una iniciativa ministerial tendiente a la centralización del abastecimiento de aquellos insumos que son de uso común en las Fuerzas Armadas en pos de la generación de economías de escala y la garantía de interoperatividad entre los medios materiales disponibles.

En cuanto a su implementación, es importante mencionar que el Ministerio ha identificado las siguientes problemáticas: (1) la consideración del Estado Mayor Conjunto como un ente de planeamiento y no ejecutor de contrataciones (pese a la vigencia de la Resolución MD Nº 522/02), (2) la disponibilidad de los créditos en cabeza de las propias Fuerzas Armadas, lo que dificulta la determinación de un plazo idóneo para su ejecución consolidada, (3) la falta de normalización y catalogación adecuada de los insumos, lo cual impide su correcta identificación y consolidación, (4) la inconsistencia y discontinuidad en la elaboración de los Planes Anuales de Contrataciones de las Fuerzas Armadas y (5) la no disponibilidad del personal técnicamente adecuado en la Dirección General de Logística Conjunta del Estado Mayor Conjunto.

Conclusiones:

En los últimos siete (7) años se evidencia un proceso gradual tendiente a la integración de la función de abastecimiento en instancias orgánicas superiores a las Fuerzas Armadas, sustentada en la necesidad de garantizar la interoperabilidad y compatibilidad en los medios materiales disponibles, así como en la voluntad de generar economías de escala que redunden en alcanzar mejores precios colectivos para la jurisdicción, considerada esta como un único cliente frente al sector privado.

El proceso tiene su origen en la Resolución MD Nº 522/02 que pone en cabeza de la Dirección General de Logística Conjunta del Estado Mayor Conjunto la función de centralizar la gestión operativa de los bienes y servicios de uso común en las Fuerzas Armadas, y presenta sus primeras aplicaciones programáticas concretas en 2006 y 2007 con la creación del PECOMP y el PACIC respectivamente.

La aplicación del principio de integración del abastecimiento de modo superador al implementado hasta la fecha requiere de la solución de las distintas problemáticas planteadas anteriormente, principalmente: (1) la compatibilidad entre éste y el rol le-

galmente asignado al Estado Mayor Conjunto, lo cual obliga a tener que analizarse la posibilidad de que sea el propio Ministerio de Defensa el que de cuenta de dicha función y, (2) avanzar en la normalización de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios de las Fuerzas Armadas, prioritariamente los de uso común, lo cual requiere del fortalecimiento del personal en cantidad y calidad técnica necesario, así como la integración e informatización de los procesos relativos.

II. Mantenimiento

Marco Legal (Específico):

- Resolución MD Nº 1.587/07 (SICAMAN).
- Resolución MD Nº 18/07 (RAM).

Funciones (Específico):

- Resolución MD Nº 1.587/07

Art. 6°.- Establézcase a la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa como autoridad de aplicación del Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN), correspondiéndole su reglamentación presupuestaria y contable, así como la adaptación de su soporte informático.

Anexo I:

Art. 5º.- La Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa del Ministerio de Defensa es el máximo organismo responsable de la aplicación y supervisión del SICAMAN, debiendo cada Estado Mayor designar una autoridad del aérea material para entender en el ámbito de su Fuerza.

Art. 7º.- La Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa, por medio de su Servicio de Catalogación para la Defensa (SECADE), elaborará y mantendrá actualizada y en línea vía Internet, una base de datos que contendrá la necesaria información sobre:

(a) Ubicación geográfica (provincia, localidad y dirección) y medios de contacto (Teléfono, fax, correo electrónico) de las Unidades de mantenimiento de cada una de las Fuerzas.

(b) Capacidades de mantenimiento realizables en cada Unidad.

(c) Habilitaciones y Certificaciones respectivas.

(d) Cargo (Puesto) de contacto en cada unidad.

- Resolución MD Nº 18/07

Art. 1º.- Apruébese la Publicación Conjunta PC 14-05 “Aeronavegabilidad Militar”, la Directiva de Habilitación de Personal Técnico y la Directiva de

Habilitación de Tripulantes Militares, las cuales se adjuntan como Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3 respectivamente y forman parte integrante de la presente Resolución.

Art. 7º.- Facúltese a la Dirección General de Supervisión Logística y Operativa del Ministerio de Defensa a modificar, adaptar y complementar los documentos a que hace referencia el artículo 1º de la presente

Anexo 1º - Capítulo 2 – 2.01.- La Autoridad Aeronáutica de las Fuerzas Armadas será ejercida por el Ministerio de Defensa de la República Argentina, a través de la Dirección General de Supervisión Logística y Operativa (DGSLO).

Anexo 1º - Capítulo 2 – 2.03.- El Ministerio de Defensa, a través de la DGSLO entenderá en la aprobación de las regulaciones de aeronavegabilidad y sus actualizaciones, y supervisará el cumplimiento del presente RAM.

Estructura Orgánica:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Cuadro de Organización:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Procesos:

La intervención programática del Ministerio de Defensa en la función de mantenimiento de los medios materiales de las Fuerzas Armadas se limita en la práctica a la supervisión de la aplicación de dos iniciativas recientemente implementadas en el año 2007: (1) el Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN) y, (2) el Reglamento de Aeronavegabilidad Militar (RAM).

En relación al SICAMAN, la función del Ministerio de Defensa, ejercida a través de su Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa como autoridad de aplicación, consiste en velar por el correcto funcionamiento del sistema, controlando que las operaciones se realicen según los criterios estipulados (apelando al registro y archivo respectivo elaborado por la Dirección General de Logística Conjunta del Estado Mayor Conjunto), y actualizando la base de datos respectiva.

Por otra parte, en lo que respecta al RAM, es la Dirección General de Supervisión Logística y Operativa (Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa) la que, como Autoridad Aeronáutica de la Defensa, debe supervisar el cumplimiento del Reglamento (por ende, la adecuación de sus prescripciones a la gestión y ejecución del mantenimiento de los medios aéreos que realice cada Fuerza Armada a través de su Organismo Técnico de Mantenimiento Aeronáutico -OTMA-), así como aprobar las regulaciones y actualizaciones propuestas por la Dirección General de Logística Conjunta (Estado Mayor Conjunto).

Análisis Crítico:

Resulta evidente que el Ministerio de Defensa ha ejercido históricamente un rol pasivo en lo que respecta al mantenimiento de los medios materiales de las Fuerzas Armadas, no existiendo una planificación institucionalizada tendiente a coordinar el aprovechamiento conjunto de las capacidades de los talleres, arsenales y demás instalaciones técnicas de las Fuerzas, ni tampoco estrategias para minimizar los costos de mantenimiento de los sistemas de armas acorde a sus previsiones de empleo operativo. De hecho, el presupuesto de Defensa identifica y mensura por primera vez la actividad de mantenimiento de las tres Fuerzas Armadas recién en la Ley de Presupuesto 2007.

Recién con la creación de instancias orgánicas especializadas (Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa – Dirección General de Supervisión Logística y Operativa) y la revitalización del rol de coordinación del Comité de Logística Conjunta (sucesor de la Junta Superior Logística), el Ministerio de Defensa ha comenzado a involucrarse en la problemática de la función mantenimiento, lo cual ha devenido en la elaboración e implementación de las dos iniciativas programáticas anteriormente mencionadas, el Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN) y el Reglamento de Aeronavegabilidad Militar (RAM).

Ambos programas representan un abordaje central, aunque embrionario y modular, de las principales falencias sistémicas a resolver respecto de la función mantenimiento, a saber: (1) la necesidad de avanzar en el aprovechamiento conjunto de las capacidades de las Fuerzas en la materia (habiéndose detectado que se obtienen en el sector privado servicios e insumos de mantenimiento que otra Fuerza estaría en condiciones de brindar) y, (2) dado los resultados de una auditoria externa del material aéreo de las Fuerzas Armadas, la necesidad de elevar y homogeneizar sus estándares de mantenimiento a los fines de garantizar la seguridad operacional en su empleo.

De todos modos, resulta menester fortalecer las capacidades del Ministerio de Defensa tendientes analizar y conducir los asuntos relativos a la función (por ejemplo, la Autoridad Aeronáutica de la Defensa solo posee un 1/6 del personal mínimo necesario para desempeñarse), a efectos de consolidar en una instancia superior a las Fuerzas Armadas la información respectiva y proyectar planes y programas de acción tendientes a, desde una perspectiva sistémica y conjunta, racionalizar y estandarizar el empleo de los recursos materiales disponibles (como por ejemplo, a través de una metodología homogénea para la determinación de costos de mantenimiento hoy inexistente).

Conclusiones:

Resulta necesario consolidar las capacidades del Ministerio de Defensa en la temática, a los fines de revertir la histórica tendencia a la descentralización desarticulada de la función en las propias Fuerzas Armadas.

El hecho de que sea competencia de los Estados Mayores Generales de cada Fuerza el alistar los medios puestos a su disposición (Decreto Nº 727/07), no obsta a que existan problemáticas relativas al mantenimiento de los sistemas de armas que deban ser atendidas desde una perspectiva conjunta, las que necesariamente debe ser elaborada y supervisada en su ejecución desde el propio Ministerio.

III. Transporte

Marco Legal (Específico):

- Decreto Nº 651/89 – Constitución del Comando Conjunto de Transporte.

Funciones (Específico):

Estructura Orgánica:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Cuadro de Organización:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Procesos:

- Corresponde al Ministerio de Defensa conducir las tareas del Comando Conjunto de Transporte en tiempos de paz (Decreto Nº 651/89).

Análisis Crítico:

Más allá de las funciones conferidas bajo el marco del Comando Conjunto de Transporte (COTRAC), las cuales ejerce de hecho el Estado Mayor Conjunto, el Ministerio de Defensa no ha ejercido un rol activo en la elaboración y puesta en ejecución de las políticas respectivas a la función de transporte de las Fuerzas Armadas.

Sólo es dable resaltar una iniciativa del año 2003 de la entonces Junta Superior Logística, la cual aprobó el texto de una Directiva especial para la conformación de un Centro de Información de Cargas bajo el la órbita del COTRAC, con la misión de reunir información acerca de las capacidades remanentes de plazas o bodegas de carga disponibles en los traslados que se realizaran con cualquiera de los medios orgánicos de cada Fuerza, y proporcionarla a requerimiento, a fin de que su integración y aprovechamiento conjunto permitiera la reducción de costos.

Conclusiones:

La histórica desatención que el Ministerio de Defensa ha otorgado a esta función ha generado una evidente ausencia de políticas y programas que aborden la problemática desde una perspectiva sistémica y permita un aprovechamiento eficiente y conjunto de las capacidades materiales disponibles.

IV. Almacenamiento

Marco Legal (Específico):

- Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Defensa y EDCADASSA, firmado el 11 de febrero de 2008.

Funciones (Específico):

- Convenio de Colaboración entre el Ministerio de Defensa y EDCADASSA (2008)

Cláusula Segunda: El Ministerio a través de sus organismos dependiente, el Estado Mayor Conjunto y las tres Fuerzas Armadas se compromete a informar por escrito y con la mayor antelación posible el/los Números de las Guías Aéreas a retirar, fecha de arribo y/o fecha de retiro de las mismas, a fin de facilitar la tarea de la Prestataria.

Estructura Orgánica:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Cuadro de Organización:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Procesos:

No está previsto ningún proceso específico para la intervención del Ministerio de Defensa en cuestión de almacenamiento de medios materiales de las Fuerzas Armadas.

Análisis Crítico:

No ha existido en el Ministerio de Defensa una estructura técnica de apoyo cuya competencia primaria girara en torno a la administración de la infraestructura del sector. Por lo mismo, no se ha consolidado aún una base de datos que cense la cantidad y estado de las edificaciones destinadas a depósitos, desconociéndose la capacidad global de almacenaje disponible en las Fuerzas.

En adición, no habiendo desplegado una intervención específica tendiente a la interiorización de la problemática en vistas de un aprovechamiento conjunto y racional de las capacidades de almacenaje de medios materiales de las Fuerzas Armadas, el Ministerio de Defensa no ha desarrollado en su estructura orgánica la capacidad para elaborar políticas y programas sistémicos para dar cuenta de la función bajo análisis. De hecho, no se cuenta hasta la fecha con un sistema integrado de administración de inventario (control patrimonial) de los medios, hecho que complementado con la baja cuantía de efectos catalogados bajo la normativa sectorial vigente, deviene en que el Ministerio no cuente con un procedimiento institucionalizado para el conocimiento periódico oportuno de información fidedigna al respecto.

Por otra parte, representando un avance lo conseguido a través del Convenio de Cooperación con EDCADASSA (espacio físico en el depósito fiscal y exención de costos para la importación del material bélico de la jurisdicción), resultaría importante hacer extensivo el beneficio a las importaciones realizadas también por vía terrestre y marítima.

Conclusiones:

También para este caso en particular, la histórica desatención que el Ministerio de Defensa ha otorgado a la función ha generado una evidente ausencia de políticas y programas que aborden la problemática desde una perspectiva sistémica y permita un aprovechamiento eficiente y conjunto de las capacidades materiales disponibles.

V. Disposición Final

Marco Legal (Específico):

- Por Resolución MD Nº 19/05.

Funciones (Específico):

- Resolución MD Nº 19/05.

Por medio de esta Resolución se establecieron el objetivo general y las políticas del Ministerio de Defensa en materia ambiental, así como el reglamento de la Comisión de Preservación Ambiental para la Defensa, dependiente de la Secretaría de Asuntos Militares y coordinada por la Dirección General de Política.

Estructura Orgánica:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Cuadro de Organización:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Procesos:

Pese a la citada Resolución no está previsto ningún proceso específico que operacionalice lo allí dispuesto para la intervención del Ministerio de Defensa en cuestión de disposición final de medios materiales de las Fuerzas Armadas.

Análisis Crítico:

El diagnóstico de la intervención del Ministerio de Defensa en la disposición final de medios materiales de las Fuerzas Armadas no escapa al explicitado anteriormente para las otras funciones/actividades logísticas analizadas en este informe, siendo importante destacar que esta ausencia de puesta en marcha de las políticas en la materia debe interpretarse sobre la base de la inexistencia también de una planificación sistémica respecto de la desprogramación de sistemas de armas (sucediendo así que mientras una Fuerza implementa un programa de modernización de un determinado sistema, otra, en igual espacio temporal lo esté desprogramando).

Por otra parte, el Ministerio ha participado en los últimos años en distintos programas de desmilitarización de municiones y explosivos, principalmente a través de la Junta Superior Logística, aunque la competencia primaria de la cuestión ha recaído bajo el control del Estado Mayor Conjunto. En adición, en el año 2005 se creó la Comisión de Preservación Ambiental para la Defensa, a la cual le compete intervenir en el desarrollo y supervisión de políticas tendientes a garantizar que las actividades de la Defensa no pongan en riesgo el equilibrio ambiental del entorno donde se desarrollan.

Conclusiones:

Nuevamente, la histórica desatención que el Ministerio de Defensa ha otorgado a la función ha generado una evidente ausencia la puesta en marcha de las políticas y programas que aborden la problemática desde una perspectiva sistémica y permita un aprovechamiento eficiente y conjunto de las capacidades materiales disponibles.

VI. Otras

VI 1. Normalización:

Marco Legal (Específico):

- Resolución MD Nº 100/99 (Norma DEF P 1-D: Procedimientos y métodos para

la redacción, presentación y tramitación de normas en el ámbito del Ministerio de Defensa).

Funciones (Específico):

- Norma DEF P 1-D: Procedimientos y métodos para la redacción, presentación y tramitación de normas en el ámbito del Ministerio de Defensa.

  "El Ministerio de Defensa ha establecido el Sistema de Normalización de Defensa, cuyo objetivo es el de procurar la máxima homogeneidad del material y los servicios relacionados que sean de uso común en más de una Fuerza Armada, para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos asignados.

  El órgano rector del Sistema es la Junta Superior Logística y los organismos intervinientes son el Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas.

  La elaboración de las normas la realizan comisiones de especialistas de las Fuerzas Armadas, las que pueden complementarse con especialistas de otros ámbitos interesados. Las comisiones son coordinadas y apoyadas por funcionarios del Ministerio de Defensa.

  Toda norma elaborada por la Comisión responsable, es elevada a la Junta Superior Logística para su aceptación, quien a su vez la tramita ante el Ministerio de Defensa para su aprobación".

Estructura Orgánica:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Cuadro de Organización:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Procesos:

La Norma DEF P 1-D establece las reglas para la redacción y la presentación de las Normas DEF que deben aplicarse desde el comienzo de los trabajos y durante todas las etapas siguientes, a fin de evitar retrasos en cada una de estas etapas.

Las Normas son analizadas y elaboradas por Comisiones de Normalización ad hoc, correspondientes a las distintas áreas temáticas objeto de normalización, integradas por personal especialista de las Fuerzas Armadas e invitados especiales y asistidas por un funcionario del Ministerio de Defensa.

Las prioridades de normalización son establecidas por el Comité de Logística Conjunta (ex Junta Superior Logística).

Toda vez que una Comisión de Normalización comience con un tema de su incumbencia normalización que pudiera dar lugar a una norma original o a la revisión de una ya existente, debe comenzar redactando Esquemas y deben redactar tantos de éstos como sean necesarios para abarcar la totalidad de la problemática en cuestión.

El "Esquema" que se considere concluido, debe ser distribuido por el Ministerio de Defensa, como mínimo a los organismos especializados de las Fuerzas y a todos aquéllos que hubieran intervenido en su redacción, a quienes se les establecerá un plazo para su control y elevación de las divergencias que pudieran tener (a este paso se lo denomina de "discusión pública").

Vencido el plazo establecido para la discusión pública, se deben considerar las novedades que se hubieran presentado y debe redactarse un nuevo "Esquema", el que debe ser sometido a una nueva discusión pública, si a juicio de la Comisión se hubieran realizado modificaciones significativas respecto del anterior.

Cuando se considere agotado el tema, el "Esquema" debe pasar a denominarse Proyecto y debe ser expuesto por quien preside la Comisión, ante el Comité de Logística Conjunta, con todos los antecedentes del caso.

Si el Comité dispusiera la introducción de modificaciones al Proyecto propuesto, se debe elaborar otro nuevo, el que debe volver a la Junta para su aceptación.

Una vez que el Comité de Logística Conjunta acepte el Proyecto, el Ministerio de Defensa debe redactar la Norma y el proyecto de resolución, para ser aprobado por la Ministra de Defensa.

La aplicación del factor de "cumplimiento" de las normas aprobadas por el Sistema debe ser el siguiente:

1. Toda Norma DEF debe ser de cumplimiento obligatorio para las Fuerzas Armadas y Organismos del Ministerio de Defensa y optativo para los demás ámbitos, aunque hubieran participado en su redacción.

2. Toda Norma DEF que a juicio del Servicio de Normalización se considere que su aplicación pueda ser de utilidad en otros ámbitos, debe ser dada a conocer al IRAM, para iniciar el proceso de convalidación para transformarla en Norma IRAM-DEF."

Análisis Crítico:

A pesar del rol fundamental que posee la normalización de medios y procedimientos de las Fuerzas Armadas en aras de alcanzar un funcionamiento inte-

grado del instrumento militar, con sistemas interoperables y métodos estandarizados, el Sistema de Normalización de Defensa -la elaboración de Normas DEF- no ha sido históricamente priorizado dentro de la agenda de trabajo del Ministerio de Defensa.

Por otra parte, también las Fuerzas carecen de personal especializado suficiente para ser asignado a las Comisiones y el Ministerio de la infraestructura adecuada para trabajar en la coordinación de sus reuniones periódicas de trabajo.

En consecuencia, no sólo no se encuentran disponibles Normas DEF para la totalidad de los medios materiales y procedimientos de las Fuerzas Armadas, sino que las existentes habitualmente adolecen de dos posibles problemas: o bien son anacrónicas, dado el avance constante de innovación tecnológica aplicada al sector, o son imprecisas en su especificación, generando que no sean aptas para garantizar la interoperabilidad y/o compatibilidad de los medios y procedimientos que las cumplen.

Conclusiones:

Resulta central fortalecer el funcionamiento y estructura del Sistema de Normalización de la Defensa como base para la implementación de cualquier programa tendiente a la centralización de funciones logísticas en instancias orgánicas superiores a las Fuerzas Armadas, especialmente para el caso del abastecimiento.

Por otra parte, deben reforzarse los canales de supervisión de aplicación de las Normas DEF existentes, dado que, a pesar de ser de uso obligatorio para el interior de la jurisdicción, no son aplicadas en las respectivas contrataciones de bienes y servicios que las Fuerzas Armadas realizan.

VI 2. Catalogación

Marco Legal (Específico):

- Resolución MD Nº 55/02 (Sistema de Catalogación para la Defensa).
- Decisión Administrativa Nº 344/97 (Sistema de Identificación de Bienes y Servicios de Utilización Común -SIBYS-).

Funciones (Específico):

- Resolución MD Nº 55/02

Art. 1°. Institúyase el Sistema de Catalogación para la Defensa, cuyo objetivo es denominar, clasificar, identificar y codificar cada uno de los artículos de abastecimiento usados por las Fuerzas Armadas conforme a las reglas y procedimientos establecidos por el Sistema OTAN de Catalogación, de forma que cada uno de ellos tenga una identidad única e inequívoca para todos sus usuarios.

Art. 2°. El Sistema de Catalogación para la Defensa será de aplicación obligatoria por parte de las Fuerzas Armadas en todo lo concerniente a la administración de materiales de uso interno y optativo para todos los organismos públicos y privados que deseen adoptarlo mediante la firma de convenios de adhesión.

Art. 4°. El Sistema de Catalogación para la Defensa será administrado por el Servicio de Catalogación para la Defensa (SECADE), dependiente de la Dirección General de Logística de este Ministerio, y su misión es entender en la adecuación para su cumplimiento de las normas, procedimientos y métodos del Sistema OTAN de Catalogación como así también supervisar su ejecución y centralizar la aprobación de identificaciones, clasificaciones, denominaciones y asignación de códigos a fin de facilitar el apoyo logístico de las Fuerzas Armadas.

Estructura Orgánica:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Cuadro de Organización:

Ídem punto I) ABASTECIMIENTO

Procesos:

Corresponde al Ministerio de Defensa, a través de su Servicio de Catalogación para la Defensa (SECADE), dependiente actualmente de la Dirección de Supervisión Logística y Operativa (Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa - Secretaría de Planeamiento), la aplicación del Sistema OTAN de Catalogación a la administración de materiales de uso interno en las Fuerzas Armadas, lo cual implica aprobar las identificaciones correspondientes de los insumos, al igual que asignarles sus respectivos códigos.

Por otra parte, es menester remarcar que la aplicación de al Sistema OTAN de Catalogación, específicamente diseñado para dar cuenta de la especificidad de los materiales empleados en el sector Defensa, en nuestro país debe ser realizado de forma paralela al vigente y que es obligatorio para toda la Administración Pública Nacional, esto es: el Sistema de Identificación de Bienes y Servicios de Utilización Común (SIBYS), implementado por la Decisión Administrativa Nº 344/97.

Análisis Crítico:

Al igual que acaece con el Sistema de Normalización de la Defensa, el fortalecimiento del Sistema de Catalogación para la Defensa también resulta fundamental en todo proceso de integración y centralización del proceso de planeamiento y ejecución de las funciones logísticas del instrumento militar.

Sin embargo, tampoco la catalogación de medios materiales sobre la base del Sistema OTAN ha tenido históricamente prioridad dentro de la agenda de gestión del Ministerio de Defensa, redundando ello en que aún no cuente éste con el software informático básico necesario para su debida implementación en toda la jurisdicción. En adición, y al igual que sucede con las Normas DEF, no todos los medios se encuentran catalogados según el Sistema OTAN, deviniendo ello en que sólo el SIBYS sea el utilizado en las totalidad de las contrataciones de las Fuerzas Armadas (no siendo el técnicamente adecuado para responder a las necesidades del sector y por ende permitiendo que un mismo insumo pueda ser catalogado más de una vez con distinto código de identificación).

Esta falencia se vio reflejada, al igual que las mencionadas en el caso de la Normas DEF, en la instrumentación práctica del Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC), donde la falta de normalización de las especificaciones técnicas y catalogación de los efectos en cada Fuerza devino en una complejidad adicional para el Estado Mayor Conjunto a la hora de tener que contrastar dentro de los Planes Anuales de Contrataciones específicos cuales bienes o servicios eran de uso común.

Conclusiones:

La adecuada catalogación de los materiales de las Fuerzas Armadas es fundamental no sólo como base para la implementación de cualquier política de integración ó coordinación de sus funciones/actividades logísticas, sino también para adoptar programas eficientes de administración de inventarios (control patrimonial).

Cualquier esfuerzo por racionalizar y promover el accionar militar conjunto en materia logística debe en principio priorizar una adecuada catalogación de sus medios materiales. Fundamento que también es menester considerar en lo relativo al accionar combinado de nuestras Fuerzas Armadas, siendo en este último punto importante contar con un sistema de catalogación con estándares internacionales homogéneos en cuanto a normas, procedimientos y métodos aplicables.

II.V.II. ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

II.V.II.I. Planeamiento Estratégico Militar

Marco Legal:

- Resolución MD Nº 1845/85 - Facultades del Jefe del Estado Mayor Conjunto.
- Resolución MD Nº 522/02 - Responsabilidades de la Dirección General de Logística Conjunta.
- Directiva MD Nº 8/00 - Modernización del Sistema Logístico Conjunto.
- Directiva del EMCFFAA Nº 02 - Organización, supervisión, comando y control para la ejecución de OMP y otras acciones conducentes, 1999.
- Directiva del Jefe del Estado Mayor Conjunto para la aplicación en las Fuerzas Armadas del Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes - PACIC, año 2008.
- Directiva del Jefe del Estado Mayor Conjunto para el Alistamiento y Despliegue del Contingente Conjunto Argentino "HAITÍ" (MINUSTAH), 2007.
- Plan de Equipamiento Conjunto para las Operaciones de Paz – 2006, (PECOMP).
- Plan Director del Instrumento Militar de las Fuerzas Armadas, Plan Jano – 2008.
- Orientación del Jefe del Estado Mayor Conjunto para el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, Objetivos Globales y Contribuyentes, 2007.
- RC 00-01 "Doctrina Básica para la AMC" – P – Edición 2005 – Proyecto.
- RC 00-02 "Diccionario para la AMC" – P- Edición 1999. Actualizado año 2005.
- RC 20-01 "Planeamiento para la AMC". Edición 1986.
- RC 20-01 "Planeamiento para la AMC – Nivel Estratégico Operacional y Táctico". Edición 2005, Proyecto.
- RC 20-02 "Reglamento Orgánico del Estado Mayor Conjunto".
- RC 20-03 "Reglamento de Estrategia Militar. Generalidades. Método de conducción de conflictos. Edición 1999, Proyecto.
- RC 20-03 "Planeamiento para la AMC – Nivel Estratégico Militar". Edición 2007, Proyecto.
- RC 20-04 "Planeamiento para la AMC en Situaciones de Crisis".
- RC 20-06 "Operaciones de Mantenimiento de Paz".
- RC 20-08 "Reglamento Orgánico del Comando Operacional".
- RC 23-04 "Reglamento de Normas para las Operaciones Antárticas Conjuntas".
- RC 24-07 "Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta".

Funciones:

Ley Nº 23.554, Defensa, Artículos 17 y 18.

Decreto Nº 727/06, Reglamentación de la Ley Nº 23.554, Defensa, Artículo 17 Decreto Nº 1.691/06, Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas Decreto Nº 1.729/07 Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional;

El Estado Mayor Conjunto asistirá y asesorará al Ministerio de Defensa en materia de estrategia militar y asimismo entenderá en:

a) La formulación de la doctrina militar conjunta;
b) La elaboración del planeamiento militar conjunto;
c) La dirección del adiestramiento militar conjunto;
d) El control del planeamiento estratégico operacional y la eficacia del accionar militar conjunto.

Determinará la aptitud, factibilidad, aceptabilidad y dimensionamiento del equipamiento en cuestión según las previsiones y necesidades del planeamiento militar conjunto.

Formular el Plan Estratégico Militar integrado por los siguientes documentos:

Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar (DEPEM)

Apreciación y Resolución Estratégica Militar (AREMIL)

Directiva Estratégica Militar (DEMIL)

Plan Militar de Corto, Mediano y Largo Plazo

Planes Contribuyentes de las Fuerzas Armadas

Elevará antes del 30 de junio, año -2:

Apreciación y Resolución Estratégica Militar (AREMIL - Capacidades Militares necesarias)

Directiva Estratégica Militar (DEMIL – Resolución, orienta modelo de fuerzas)

Plan Militar de Corto Plazo (Forma de empleo, capacidades militares existentes – riesgos – Planes Estratégico Operacionales – Planes de Apoyo)

Plan Militar de Mediano (Diseño y desarrollo capacidades militares – capacidades necesarias – Proyecto Capacidades Militares modelo deseable – Plan de Capacidades Militares modelo posible – Planes Directores - Plan de Inversiones para la Defensa).

Plan Militar de Largo Plazo (Visión Estratégica de desarrollo del Instrumento Militar – Proyecto del Plan Militar de largo plazo para la I + D).

Ejecutar en forma permanente la Supervisión Estratégica Militar.

Desde su origen en el año1949 y más claramente desde la promulgación de la actual Ley de Defensa Nacional (1988) el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas ha sido y es el organismo responsable de la elaboración del planeamiento militar conjunto, así como del control del planeamiento estratégico operacional que de aquel se deriva y también del de la eficacia del accionar militar conjunto (Art. 17).

En ese sentido su ubicación central y articulante del núcleo duro del Sistema de Defensa Nacional le permite transformar - con la autoridad necesaria y legal correspondiente - las instrucciones, orientaciones y directivas de la política na-

cional (PEN – CODENA- MD) en misiones, maniobras y objetivos estratégicos militares, que las Fuerzas Armadas recogen en el planeamiento de los Comandos Estratégicos Operacionales de distinto tipo que se organicen (Art. 18).

La dependencia directa del Ministro de Defensa y las recientes medidas que - además de reglamentar la citada Ley y establecer pautas claras para la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas - han fortalecido la autoridad del Jefe del Estado Mayor Conjunto y en consecuencia del Organismo a su cargo, (Decretos Nº 727 y Nº1691), permiten augurar que una vez cumplidas las responsabilidades políticas del planeamiento (Ministerio de Defensa – PEN) se desarrolle un proceso para obtener, por primera vez en mucho tiempo, un planeamiento militar actualizado, coherente, eficiente y factible, en caso de tener que aplicar sus disposiciones bélicas, y también proactivo y realizable para llevar adelante el diseño del Instrumento Militar que se persigue.

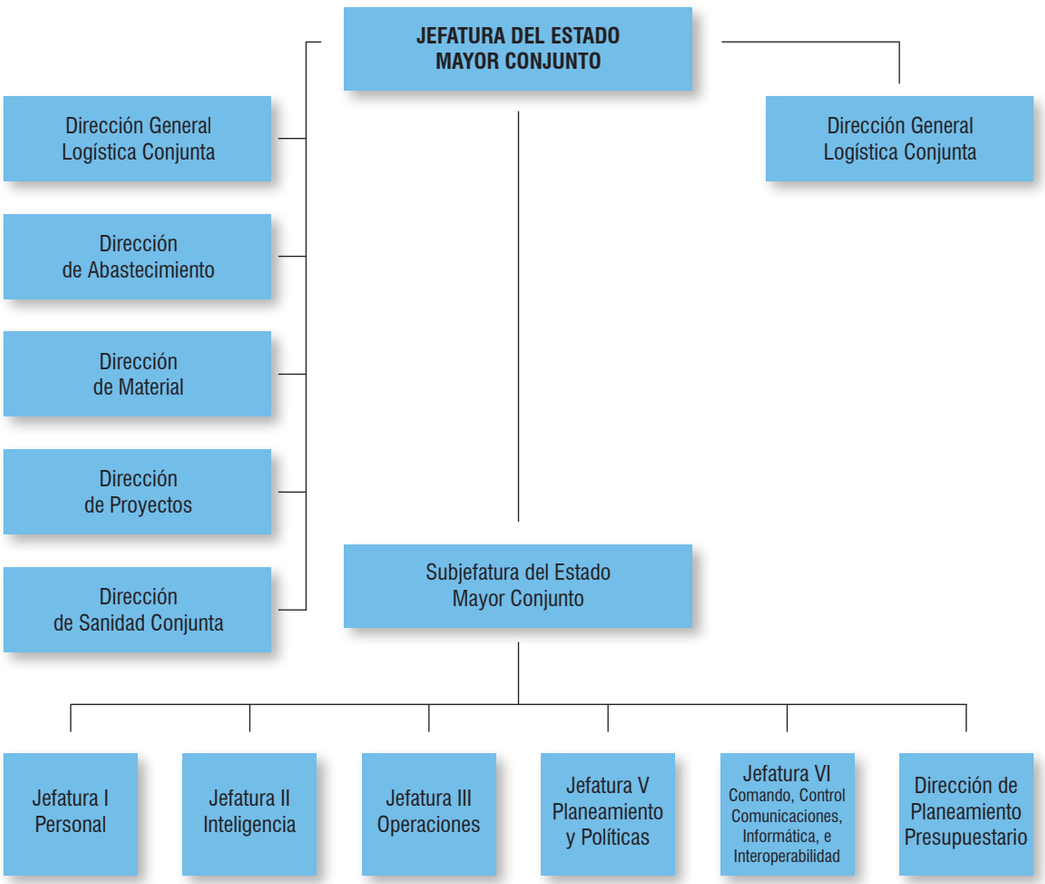
No obstante no haberse recibido aún la documentación inicial indicada, el presente diagnóstico encuentra al Estado Mayor Conjunto efectuando un planeamiento preliminar y una rápida adaptación doctrinaria para cumplir con la nueva metodología de capacidades establecidas por el Decreto Nº 1729/07 de aprobación del "Ciclo de Planeamiento de la Defensa". En ese sentido, se destacan los estudios de la Comisión Conjunta sobre Planeamiento Militar y el proyecto de Reglamento resultante de ello denominado "Planeamiento para la Acción Militar Conjunta - Nivel Estratégico Militar" (PC 20 – 09), así como también las tareas preparatorias para la participación de las Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor Conjunto en ese planeamiento.

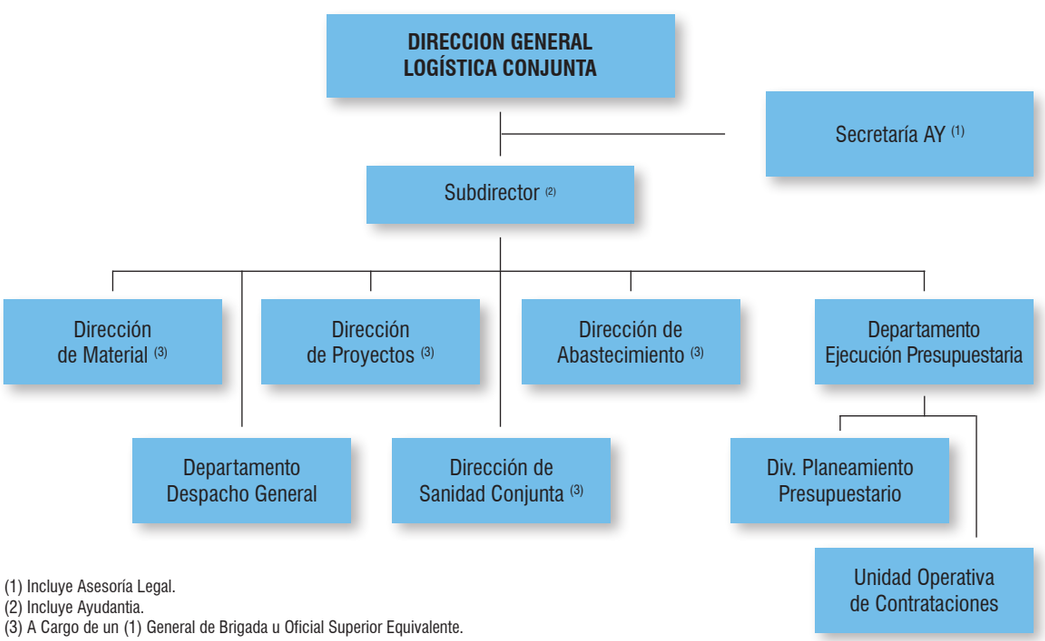
En general la organización para esa tarea en el Estado Mayor Conjunto se cumple del siguiente modo:

- La Jefatura III, que tiene la responsabilidad primaria en el planeamiento de Corto y Mediano Plazo.
- La Jefatura V, que tiene la responsabilidad primaria en el planeamiento de Largo Plazo.
- Las restantes Direcciones y Jefaturas del Estado Mayor Conjunto que tienen la responsabilidad de intervenir o participar en el Planeamiento de Apoyo del Planeamiento General, en sus distintos casos y plazos.

Con respecto a la Dirección General de Logística Conjunta (DGLC) del Estado Mayor Conjunto y el planeamiento desde el punto de vista logístico cabe apuntar que desde la disolución de la Jefatura IV Material - que estuvo en su orgánica desde su creación hasta mediados del 2.002 - no se cuenta con un elemento apropiado para cumplir dicho planeamiento. Esta situación se vio atenuada por el hecho de que desde entonces esta tarea se halla supeditada a la preparación en los niveles superiores, atento a los fines de la revisión y modificación completa de los supuestos básicos de la política de Defensa (cambios relacionados a hipótesis de conflictos, escenarios de confluencia, etc.). No obstante ello, otras tareas de planeamiento que eventualmente surgían del Ministerio de Defensa fueron absorbidas por el Departamento Planes y Doctrina de la Dirección de Material de la Dirección General de Logística Conjunta.

Estructura Orgánica:





(1) Incluye Asesoría Legal.
(2) Incluye Ayudantia.
(3) A Cargo de un (1) General de Brigada u Oficial Superior Equivalente.

Los efectivos de la Dirección General de Logística Conjunta (Personal Militar en el año de su creación y a fines del 2007)[7] sin considerar la Dirección de Sanidad Conjunta, se muestran en el siguiente cuadro:

AÑO	PERSONAL SUPERIOR	PERSONAL SUBALTERNO	TOTAL
2001	36	26	**62**
2007	42	49	**91**

Como se puede advertir, el efectivo del Personal Militar Superior de la Dirección General de Logística Conjunta se ha mantenido casi invariable (fue aumentando sólo algo menos del 20%), mientras que el Subalterno lo ha hecho en un 50%. Consecuentemente, se puede afirmar que desde su origen existen elementos de la Dirección General de Logística Conjunta sin la magnitud correspondiente a su entidad, ejemplo: la Dirección Proyectos tiene una dimensión más cercana a la de un Departamento que a una Dirección y a su vez sus Departamentos tienen las propias de un nivel División o Sección de un Estado Mayor.

El problema revela su máximo rigor cuando se lo relaciona con los cambios que tuvo la misión asignada a la Dirección General de Logística Conjunta a lo largo de su breve historia. En efecto, la misión original de la Dirección General de Logística Conjunta hasta el año 2.003 establecía solamente la acción básica de "Asistir y asesorar al Jefe del Estado Mayor Conjunto" en materia de logística, pero a partir del año siguiente la misma fue incrementada sustancialmente con una exigencia de una índole eminentemente ejecutiva, esto es: "Dirigir el Sistema Logístico Militar Conjunto". Y todo ello, como se dijo, con el mismo personal.

Procesos:

El planeamiento estratégico, en términos amplios, es un conjunto de actividades destinadas a establecer objetivos, determinar modos de acción y preparar planes y programas para llevar a cabo acciones propias del nivel que se trate.

En tal sentido, al elaborar planes estratégicos, los planificadores deberán adoptar un enfoque abarcativo de toda la organización, en virtud que su propósito general será enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno, a partir de las fortalezas y debilidades de la propia organización.

El análisis estratégico, desde el punto de vista militar (Planeamiento Estratégico Militar), que permita prever el empleo inmediato de las Fuerzas Armadas, que determine las capacidades futuras que necesitan adquirir o mantener y que oriente y armonice su evolución y desarrollo, requiere que todas estas acciones, íntimamente ligadas, conformen una solución única al problema militar planteado.

De tal manera, el resultado del proceso del Planeamiento Estratégico Militar deberá determinar:

[7] Datos obtenidos del archivos de la Jef I – RRHH / EMC (J Dpto. Adm. Pers. Mil).

- Las misiones o funciones que deberán ser satisfechas por el o los Comandos Estratégicos Operacionales (CCEEOO), en el corto plazo (Plan Militar de Corto Plazo).
- Las capacidades que deberán alcanzar o mantener las Fuerzas Armadas en el mediano plazo y su complemento en términos de evolución y desarrollo para el largo plazo (Planes Militares de Mediano y Largo Plazo y Proyecto de Capacidades Militares (PROCAMIL).

Sobre la base de dichos planes, y a los efectos de formular el Planeamiento Contribuyente, los ESTADOS MAYORES GENERALES DE LAS FUERZAS ARMADAS, elaborarán los correspondientes Planes de Apoyo (PA) que otorguen viabilidad y sustento operacional al Planeamiento Militar de Corto Plazo.

Los Planes de Apoyo (PA) serán el sustento técnico para la elaboración de los Presupuestos Preliminares anuales de cada Fuerza, hecho por el cual ambos documentos deberán ser enviados al Estado Mayor Conjunto quien, luego de compatibilizarlos, priorizarlos y verificar su congruencia con lo planificado, los elevará al Ministerio de Defensa.

El estricto cumplimiento de las estipulaciones y plazos del SIGID permitirá garantizar la concordancia entre las capacidades militares requeridas y los proyectos de inversión militar que se formulen, debiendo éstos ser conformados por los Estados Mayores Generales de cada Fuerza (Demanda Preliminar Específica de Inversiones para la Defensa), postulados por el Estado Mayor Conjunto (Demanda Preliminar Conjunta de Inversiones para la Defensa) y aprobados por el Ministerio de Defensa (PIDEF).

El Plan de Capacidades Militares resultante, que sintetizará el Planeamiento Estratégico Militar de Mediano Plazo, constituirá el documento rector que determinará el modelo posible de evolución de las Fuerzas Armadas, pudiendo ser objeto de las adecuaciones y modificaciones que la situación estratégica demande o que el Poder Ejecutivo Nacional eventualmente disponga, al tiempo que dicho Plan será la base de los Planes Directores de las Fuerzas Armadas.

El Plan Militar de Largo Plazo: es el que definirá una visión estratégica y de desarrollo del Instrumento Militar para el largo plazo, así como las acciones que atiendan la afectación que la evolución del escenario estratégico y los avances tecnológicos impriman a los Objetivos Estratégicos Militares asignados a las Fuerzas Armadas. Asimismo atenderá las pautas y los progresos generales en investigación y desarrollo, en concordancia con el planeamiento científico tecnológico de nivel nacional.

El Planeamiento de Largo Plazo (PMLP) reconocerá como incentivo primario al impacto que, sobre las maniobras estratégicas militar y operacional, podrían producir la evolución de los avances tecnológicos que fueren de aplicación al arte de la guerra para los escenarios vigentes y las capacidades por incertidumbre.

De manera inversa, también buscará dar satisfacción a requerimientos operacionales y/o tácticos futuros que actúan como demandantes de innovación tecnológica, para la optimización de las maniobras y obtención de ventajas relativas que potencien el poder de combate.

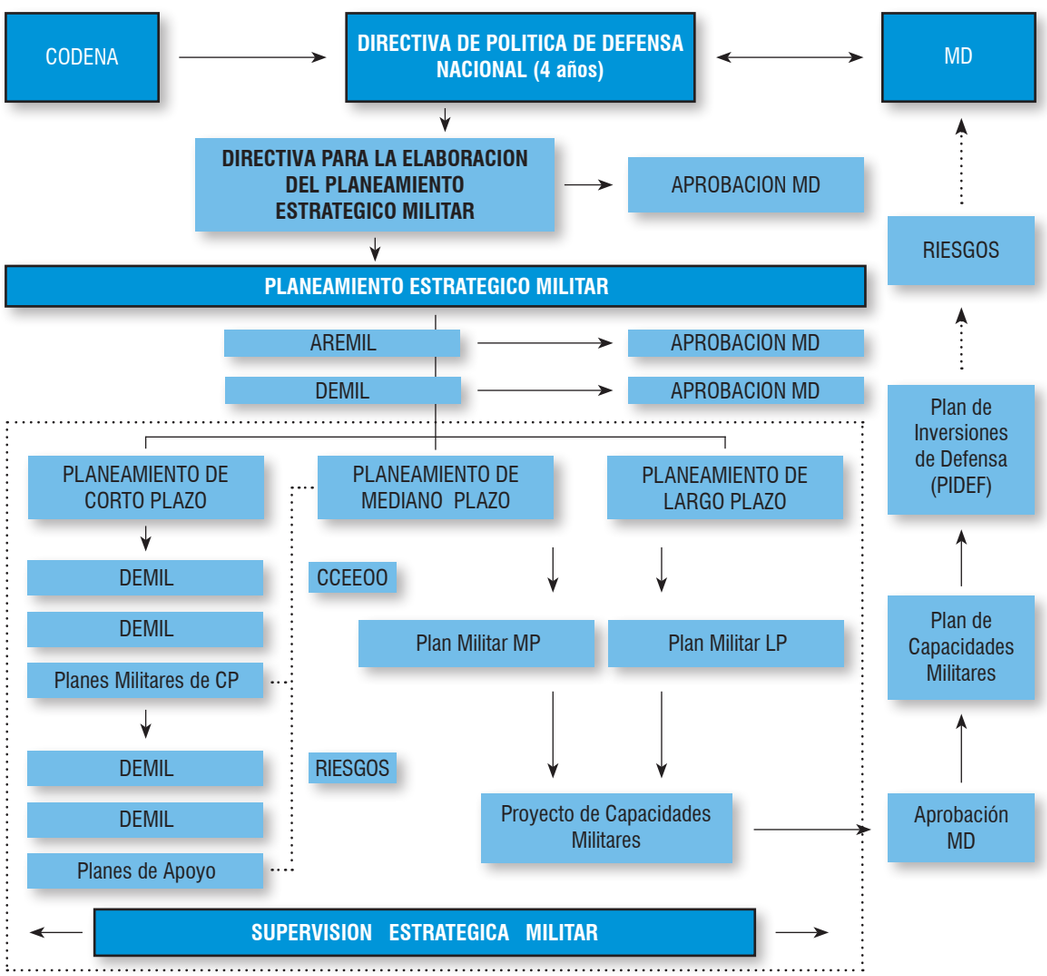
En síntesis, y en cualquiera de las lógicas apuntadas, ello exigirá una "vigilancia tecnológica", la verificación de las modificaciones en las técnicas y tácticas de combate que los modernos o futuros ingenios podrían producir, su pertinencia aplicativa a las maniobras en curso y la correspondiente evaluación de aceptabilidad.

Para todos los plazos del planeamiento, la Directiva de Estrategia Militar (DEMIL), elaborada por el Estado Mayor Conjunto y aprobada por el Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas y el Ministerio de Defensa, será el único documento que proporcionará los lineamientos rectores y orientadores de los planes militares de corto, mediano y largo plazo y que pondrá en marcha el ciclo de planeamiento orgánico y operativo.

Finalmente y con motivo de adecuar el Planeamiento Contribuyente al ciclo de Planeamiento Militar Conjunto, será responsabilidad del Estado Mayor Conjunto determinar los criterios y términos de elaboración de los Planes de Apoyo a formular por parte de los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas. (Decreto Nº 1729/07).

Gráfico Ciclo de Planeamiento de Defensa Nacional

(Decreto Nº 1729/07; RC 20-03 Proyecto 2007)



Análisis Crítico:

Con respecto a la Logística de Material en el ámbito del Estado Mayor Conjunto corresponde decir que en el mismo se dispuso en su momento de un organismo importante y novedoso para el sostén del Instrumento Militar Argentino. Ciertamente, la Dirección General de Logística Conjunta (DGLC) - creada a comienzos del año 2.001 - constituyó uno de los hechos más relevantes de la organización funcional del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. Este elemento básico y primario de la Defensa Nacional, carecía - desde su nacimiento en 1949, como Estado Mayor Coordinador y luego, en 1967 con su nombre actual - de un elemento logístico conjunto de las características y cometido de la actual Dirección General de Logística Conjunta.

Sin embargo, los resultados que se esperaban de ella en la acción logística conjunta no fueron suficientes (las causas se enumeran más abajo) y por ende con el correr del tiempo se debe admitir que los logros concretos han sido escasos. No obstante, cabe mencionar entre ellos la creación del "Laboratorio Farmacéutico Conjunto" de la Dirección de Sanidad Conjunta, la organización periódica del "Simposio de Investigación y Producción para la Defensa (SINPRODE)", la fluida corriente de Abastecimiento para el apoyo logístico a las fuerzas nacionales desplegadas en la Antártida Argentina y en Misiones de Paz bajo control de la ONU, el cada vez más importante porcentaje de participación neta de las empresas nacionales en el sostenimiento y equipamiento de estas misiones, y el avance en las acciones para hacer lo propio con la Fuerza Combinada Cruz del Sur, conformada en el año 2006 con la República de Chile.

Una medida de importancia para tratar de revertir este estado de cosas fue la que se llevó a cabo mediante la Resolución MD Nº 522/02 a mediados del año 2002, por la que se impusieron a la Dirección General de Logística Conjunta ciertas "obligaciones" en forma de responsabilidades logísticas destinadas a fortalecer su autoridad como elemento central e integrador de la logística conjunta. Entre ellas se señalan las responsabilidades de "entender en las adquisiciones y contrataciones de insumos, bienes y servicios de uso común en el ámbito de las Fuerzas Armadas", de modo de tal de favorecer el sistema con las posibilidades ciertas de la figura de "cliente único" y "preferencial" en los abastecimientos básicos o generales que se puedan realizar coordinadamente con las Fuerzas, y la de "intervenir, en coordinación con las Fuerzas Armadas, en las propuestas de adquisiciones significativas de sistemas de armas y materiales, y en el desarrollo de proyectos para la Defensa".

Posteriormente, otras Resoluciones del Ministerio de Defensa emitidas durante los dos últimos años y que fueron referidas al comienzo del diagnóstico (léase PACIC, SIGID, SICAMAN, PECOMP, PAP, etc.) agregaron nuevas responsabilidades, cuidadosamente diseñadas y programadas, pero dirigidas a una estructura que ya había dado muestras de que no estaba en condiciones materiales y de recursos humanos para gestionarlas con la eficiencia que correspondía.

Conclusiones:

Entre los factores que se aprecia han influido para haberse configurado en la Dirección General de Logística Conjunta la situación descripta se destacan los siguientes:

- Incremento de responsabilidades, especialmente las asignadas por el Ministerio de Defensa en el 2006 y 2007, que dejan a la vista la falta de personal, material de oficina y sus espacios de infraestructura[9].
- Tensión creciente entre la faz ejecutiva (cumplir funciones logísticas) y la faz administrativa (asesorar y asistir) que encierra la Misión de la DGCL[10].
- Responsabilidades cruzadas de la conducción de nivel EM y EO[11].
- Responsabilidades logísticas no delineadas con el Cdo Op/ Estado Mayor Conjunto[12].
- Responsabilidades de planeamiento de coyuntura y urgencia[13].
- Estructura orgánico funcional parcialmente apoyada en la Doctrina Conjunta[14].
- Extensión del comando hacia funciones no específicas del área de Material[15].
- Mediana interrelación operativa de la Logística Conjunta con la Específica.

Todo lo anterior permite concluir que, en síntesis, la Dirección General de Logística Conjunta mantiene – en el marco temporal fijado para el diagnóstico - un desequilibrio estructural entre objetivos y medios disponibles, que lleva a utilizar la masa de su personal en lo inmediato y urgente en desmedro de la conducción logística conjunta y de su misión y principales responsabilidades. Esta situación se debe considerar incrementada como consecuencia de las exigencias establecidas en las nuevas Resoluciones del Ministerio de Defensa (2006 y 2007).

Un principio de explicación teórica del problema indica la necesidad de equilibrar la estructura orgánica funcional de la Dirección General de Logística Conjunta, operando sobre los factores de organización (objetivos y medios) y criterios de funcionamiento (misión y responsabilidades).

[9] Planes actuales: Plan Director del IM, Plan Nacional de Inversión Pública (BAPIN y BIM), Plan Anual Presupuestario, Plan de Sostenimiento Antártico, Plan de Catalogación, Plan de Importación Material Bélico, Plan de Doctrina, Plan de I+D, Plan Industrial Farmacéutico, Control Patrimonial, PAP; PACIC, SIGID, etc. Planes anunciados: Planeamiento Estratégico Militar, Rediseño del IM, Movilización, Contrataciones, S3P.

[10] La faz ejecutiva de la Misión de la Dirección General de Logística Conjunta que se identifica con la acción de comando de "dirigir" se contrapone con la faz administrativa que se identifican con las acciones de "asesorar y asistir". Así la primera se ve abocada a las Operaciones en Desarrollo (Táctica y EO), mientras que la segunda refiere a las Operaciones Futuras (Nivel EM).

[11] El control operacional del Estado Mayor Conjunto sobre las Operaciones (OMP; Antártico, etc.), hace intervenir a la Dirección General de Logística Conjunta en esos niveles y en ocasiones en el Táctico (ejemplo: Pers Sup /Dir Ab afectado al control del envío aéreo a MINUSTAH).

[12] El RC 20 – 08 Reglamento Orgánico del Cdo Op establece para el COC funciones que tiene la Dirección General de Logística Conjunta (Ap. 6.03., 1.).

[13] Condición que puede incrementarse al inicio del próximo Planeamiento EM (C, M y L Plazo).

[14] Las Direcciones de la Dirección General de Logística Conjunta responden parcialmente a la Doctrina Conjunta: la Dir Ab refiere a una función logística, la Dir Mant a todas las funciones, la Dir Proy no refiere a funciones y la DSC corresponde al Área de la Log de Pers.

[15] La Dir San Conj cumple funciones del Área de Personal y de Material (producción industrial farmacéutica).

II.V.II.II. Logística Genética

I. Adquisición

Marco Legal:

- Ley Nº 24.948 - Reestructuración de las Fuerzas Armadas. Art. 18, 20 y 22.
- Resolución MD Nº 626/07 - Creación del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

Funciones:

- Ley Nº 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas

El artículo 18 de la ley establece que el Estado Mayor Conjunto asesorará y asistirá al Ministro de Defensa sobre la aptitud y aceptabilidad del equipamiento previsto, de acuerdo con el planeamiento militar conjunto".

El artículo 20 instruye sobre la disposición superior para "privilegiar la incorporación de sistemas de armas que incluyan la transferencia de tecnología y el equipamiento necesario para el adiestramiento operativo simulado".

El artículo 22 especifica que el Estado Mayor Conjunto "elevará las propuestas de adquisiciones de carácter urgente que se originen en su seno o eleve cualquier Fuerza Armada" y al hacerlo deja aclarado que se deberá adjuntar en dichas propuestas "un dictamen relativo a la conveniencia de la contratación propuesta, así como sobre su coherencia con respecto a las exigencias del planeamiento militar conjunto".

- Resolución MD Nº 626/07 Creación del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

El Art. 4 establece responsabilidades institucionales para el Ministerio de Defensa, los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas, el Estado Mayor Conjunto y los siguientes organismos: IGM, IAF y CITEFA.

El Art. 5 determina que el SIGID es de aplicación a los Proyectos de Inversión Pública Nacional (BAPIN) y Proyectos de Inversión Militar (BIM).

Los Art. (s) 17, 18, 37 y 47 establecen para el Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta) las siguientes tareas:

Recibir, de las Fuerzas Armadas y Estado Mayor Conjunto, la demanda preliminar específica de inversiones para la Defensa, analizar los Proyectos y postular aquellos que mejor contribuyan a alcanzar las capacidades requeridas por el Planeamiento Estratégico Militar.

Asignar, junto al Ministerio de Defensa, un orden de prioridad en el BAPIN o BIM.

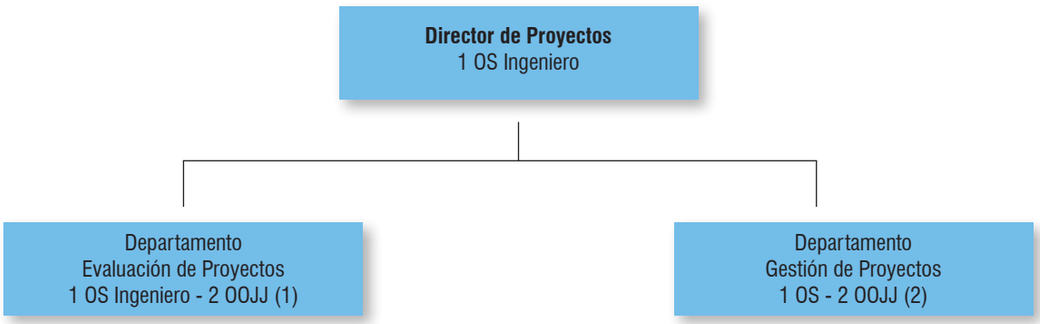
Efectuar y elevar propuestas de ajustes a los Proyectos de inversión elaborados por las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto.

Actualizar en forma trimestral el estado de ejecución de cada inversión (BAPIN y BIM).

Producir dictámenes técnicos para los casos de modificaciones de proyectos de las Fuerzas Armadas y del Estado Mayor Conjunto.

Estructura Orgánica:

Diagrama (corresponde al elemento de la Dirección General de Logística Conjunta encargado de esta función).



(1) Oficiales Jefes con curso de evaluación de proyectos realizado.
(2) Oficiales Jefes con experiencia de manejo de bancos BIM y BAPIN II.

Cuadro de Organización:

OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	-	-	-
FUERZA EFECTIVA	6	3	9

Procesos:

Los aspectos de forma y fondo que se encuentran establecidos en el marco legal señalado, aseguran, en el cumplimiento de esta función, la eficiencia práctica y corrección normativa en los procesos de adquisiciones que deben ser analizados y considerados por el Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta / Dirección de Proyectos).

De acuerdo con la Resolución Ministerial Nº 626/07 (SIGID) (art. 17) la Dirección General de Logística Conjunta debe analizar a través de la Dirección de Proyectos la Demanda Preliminar Específica correspondiente a cada Fuerza Armada, y postular aquellos proyectos que mejor contribuyan al cumplimiento de las capacidades requeridas por el Planeamiento Estratégico Militar. Dicha postulación se basará en los criterios de aptitud y aceptabilidad que establece la Ley de Reestructuración. Para ello empleará el Manual para Identificar, Formular y Evaluar Proyectos con Inversión para la Defensa, elemento que brinda las pautas necesarias para un mejor funcionamiento del proceso.

Posteriormente y antes del 30 de junio del año – 2 el Estado Mayor Conjunto debe elevar al Ministerio de Defensa el Proyecto de Capacidades Militares, documento base para elaborar el Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF) establecido en el SIGID.

En el futuro próximo, este proceso utilizará como entrada el Plan de Capacidades Militares y los Planes de Inversión correspondientes, emergentes del nuevo Planeamiento Estratégico Militar (RC – 20 – 03).

Por su parte, cabe consignar que el proceso, de carácter eminentemente administrativo, exige en todo momento mantener correctamente actualizado el sistema informático particular e interministerial previsto en la Resolución (FFAA – EMCO – MD – MECON), BAPIN II y BIM.

Una situación especial que se registra en el proceso es el hecho de que además de los proyectos originados en el Planeamiento Militar conjunto que dan razón de ser al Sistema, se incorporan normalmente adquisiciones de bienes de uso comprendidos en el inciso 4, lo que agranda el universo del material y efectos a gestionar y hace más complejos y lentos los análisis a efectuar.

También es importante señalar que la Dirección General de Logística Conjunta no ha llevado a cabo las tareas para las adquisiciones de medios operativos y de apoyo en el extranjero ni cuenta con un elemento orgánico para esta tarea. Las compras realizadas de material extranjero - elementos de escasa significación y solamente para su aplicación a los medios antárticos y de fuerzas de paz - han sido realizadas mediante contrataciones a los representantes de esos intereses en el país.

Finalmente, otra característica del proceso que se describe es que la Dirección General de Logística Conjunta debe determinar la calidad de bélico del material que importen los organismos militares (tanto en los planes anuales como en cada solicitud de importación individual), para lo cual no cuenta con una definición legal o doctrinaria actualizada, aspecto que debería ser subsanado rápidamente.

Análisis Crítico:

Esta función en particular, requiere de recursos humanos con alta capacitación, claramente diferenciados en sus competencias, y con experiencia en las diferentes áreas de desarrollo de Proyectos que se diseñen y aprueben para su concreción. Dicho personal debe integrar las comisiones evaluadoras de aptitud y aceptabilidad del material considerado, cumplir con las exigencias de la tarea de postulación, y para ello, estar en contacto y en condiciones de interrelación con el personal del Planeamiento de Capacidades Militares del resto del Estado Mayor Conjunto y del Ministerio de Defensa (Secretaría de Planeamiento).

Es conveniente entonces que se conformen equipos multidisciplinarios que lleven a cabo las partes más complejas de esta función, y además que luego se constituyan en núcleo de quienes supervisen el desarrollo de los proyectos en el ámbito de la Fuerza que sea, a fin de posibilitar la marcha sostenido del proyecto y el nivel de eficiencia deseable.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que el control de importación de material bélico, implica un flujo de correspondencia y gestiones administrativas considerables. A todo ello se le agrega la lentitud en la implementación de un Sistema para el control de las importaciones que conecte al Ministerio de Defensa con la AFIP y la Aduana Nacional (ha sido anunciado el Sistema MARIA), que por su parte requerirá que tanto las Fuerzas como el Estado Mayor Conjunto tipifiquen y actualicen – en una tarea mayúscula- todos los materiales en posibilidades de ser incluidos en el sistema, para poder identificar los que estén alcanzados por prohibiciones legales o intervenciones de organismos extra aduaneros, a fin de elaborar y tramitar las solicitudes de excepción correspondientes.

Además, se reafirma que la falta de una definición, de valor legal y doctrinario, del término "material bélico", se mantiene como un inconveniente delicado y una evidente falta del sistema.

Por último, y en relación con las posibilidades de hacer uso de compensaciones en el caso de la importación para las adquisiciones en el exterior, las mismas no se han registrados últimamente por la falta de fondos para un equipamiento importante en el exterior. No obstante ello, para el caso de que se registre dicha ocasión sería necesario y conveniente disponer de una legislación al respecto para no tener que dejar esta tarea conveniente sólo en las posibilidades de gestión de las autoridades militares y civiles que circunstancialmente lleven adelante los proyectos.

Conclusiones:

De los principales inconvenientes, problemas y fallas apuntadas, surge como una primer conclusión la necesidad de que se inicie lo antes posible el Planeamiento Estratégico Militar y que se determine el Plan de Capacidades Militares aprobado por el Ministerio de Defensa, para desarrollar el plan de adquisición de nuevos materiales, a los efectos de que las Fuerzas Armadas conformen sus proyectos contribuyentes en tiempo y forma.

El material a adquirir, generalmente componentes o partes de los sistemas de armas, hará imprescindible la conformación de equipos de alta capacitación para efectuar los análisis de aptitud y aceptabilidad reglamentarios y por ello la Dirección de Proyectos de la Dirección General de Logística Conjunta debería ser reorganizada, reforzada e interrelacionada con los órganos de planeamiento del Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto que tienen responsabilidad en la elaboración del Plan de Capacidades Militares, con las Fuerzas para el seguimiento de los proyectos en sus distintas etapas, y finalmente con organismos extrajurisdiccionales como la Aduana y la AFIP.

Sobre este último aspecto cabe decir que la naturaleza de la tarea de control de importación de material bélico, requiere de la creación de un Departamento Material Bélico y la incorporación de un Despachante de Aduana.

II. Producción Industrial

Marco Legal:

- Ley Nº 24.948 - Reestructuración de las Fuerzas Armadas Art. 19 y 20.
- RC 24-07 “Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta”. Ap. 6.01.

Funciones:

- Ley Nº 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas.

  El artículo 19 establece que para analizar el equipamiento a adquirir se considerarán en el orden indicado las siguientes alternativas: a) recuperar el material fuera de servicio,...., b) Modernizar el material disponible,..., y c) Incorporar nuevo material....”

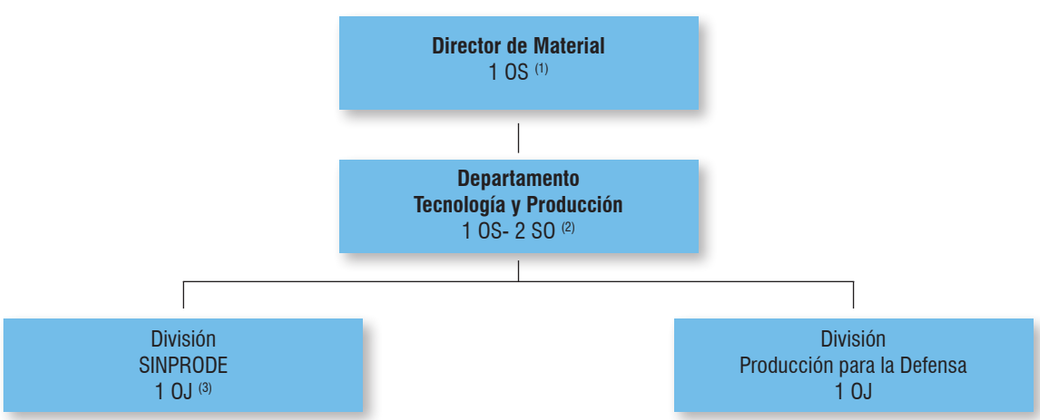
  El artículo 20 instruye sobre la disposición superior para “privilegiar la incorporación de sistemas de armas que incluyan la transferencia de tecnología y el equipamiento necesario para el adiestramiento operativo simulado”.

- RC 24-07 “Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta”. Establece los siguientes propósitos para la Dirección de Material de la Dirección General de Logística Conjunta:

  El apartado 6.01., 2.2. establece que se debe intervenir en la definición técnica del material incluido en los proyectos y planes de producción industrial para la Defensa.

  El apartado 6.01., 2.2. establece que se debe contribuir con la Producción Nacional para la Defensa, favoreciendo la cooperación e integración con la Industria Nacional, en especial las Pymes.

Estructura Orgánica:



(1) Oficial Superior.
(2) Suboficial.
(3) Oficial Jefe.

Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	-	-	-	-
FUERZA EFECTIVA	3	2	-	5

Procesos:

Desde el año 2000, la promoción de la producción industrial de material de Defensa se lleva cabo a través de la labor del Departamento Tecnología y Producción para la Defensa de la Dirección General de Logística Conjunta, cuya herramienta principal es el Simposio de Investigación y Producción para la Defensa (SINPRODE), que se desarrolla en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este evento, de carácter internacional tiene como objeto conformar un ámbito de análisis, discusión y demostración de las posibilidades de cooperación de las organizaciones, instituciones y entidades, tanto del sector privado como público, respecto de las oportunidades de participar en la investigación, desarrollo y producción en apoyo de la Defensa Nacional.

La respuesta de las empresas nacionales crece año tras año, mostrando un amplio interés en que este tipo de manifestaciones se mantenga en el tiempo. La participación internacional ha ido incrementándose de tal modo que a partir del año 2007, para una mejor convocatoria y amplia realización, se desarrollará en forma bianual.

Las tareas del proceso de promoción se desarrollan desde la Dirección General de Logística Conjunta en forma directa con entidades y asociaciones empresarias que se han conectado o han concurrido a los sucesivos simposios de producción e investigación que organiza el Estado Mayor Conjunto, con el auspicio del Ministerio de Defensa. Como resultado de las reuniones y contactos establecidos se ha incrementado en un alto porcentaje la participación de la producción industrial nacional en las operaciones militares de paz de nuestras Fuerzas, en cumplimiento de los compromisos asumidos con la ONU y las de las Campañas Antárticas que de desarrollan anualmente.

Análisis Crítico:

La promoción que se lleva cabo a través del Simposio de Investigación y Producción para la Defensa (SINPRODE), es sólo el comienzo de un esfuerzo sostenido del Estado Mayor Conjunto para hacer participar al sector privado en la producción industrial para la Defensa Nacional.

El avance del Planeamiento Estratégico Militar, con el consiguiente diseño de fuerzas para conformar el nuevo Instrumento Militar, requerirá seguramente de otras medidas específicas y estructurales entre las que se hallan la disposición

de un elemento de mayor promoción de la Producción para la Defensa al máximo nivel posible de la conducción civil y militar de las Fuerzas Armadas.

Se advierte además la necesidad de disponer de algún instrumento legal que ponga en marcha políticas de desarrollo de base industrial y de aplicación dual, que fomente la Producción para la Defensa con capacidades instaladas en el país, para minimizar la dependencia de oferentes extranjeros, a fin de disminuir los riesgos relacionados con un sostenimiento logístico sustentable.

Para ello se requiere también de una Ley de Promoción Industrial que contemple una Estrategia Nacional que permita desarrollar gradualmente la mencionada base industrial y posibilite otras medidas de cooperación regional e internacional a fin de responder mancomunadamente a las demandas de inversión para la Defensa.

Por otro lado, cabe consignar, en relación con las necesidades actuales para satisfacer los requerimientos operacionales, que desde hace mucho tiempo el Presupuesto asignado a las Fuerzas Armada limita la Investigación, y el Desarrollo y la Producción para la Defensa.

Conclusiones:

Pese a la intensa disposición del Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta), la promoción de la producción industrial para la Defensa no es suficiente para las actuales circunstancias. Ello se potenciaría, como se dijo, con una Ley que contemplara una Estrategia Nacional para desarrollar gradualmente una base industrial dual, que incluya a la cooperación regional e internacional, de modo tal que satisfaga mayoritariamente las demandas de Inversión de la Defensa y en todo de acuerdo con el Planeamiento Estratégico Militar. Además de esa norma legal, se concluye en afirmar la necesidad de instrumentar un Sistema de Producción para la Defensa, con interacción interministerial, que integre las organizaciones relacionadas con las áreas de Ciencia y Tecnología, y Producción para la Defensa de las Fuerzas Armadas y el Ministerio de Defensa, y con el sector estatal y privado de la Industria Nacional.

Los actuales esfuerzos requieren también del incremento de presupuestos de equipamiento al que debe añadírsele un marco normativo más flexible de la Administración Financiera, para que los organismos de producción propios puedan comercializar sus productos, compitiendo con el ámbito privado, para mejorar la calidad y reducir el gasto de Defensa.

III. Investigación y Desarrollo

Marco Legal:

- Resolución MD Nº 1480/07 - Creación del Sistema de Evaluación y Control de Planes, Programas y Proyectos de I + D, Artículo 2.
- RC 24 - 07 - Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta.

Funciones:

- Resolución MD Nº 1.480/07.

  El artículo 1 aprueba, en el marco del "Sistema de Evaluación y Control de Ejecución de Planes, Programas y Proyectos de Investigación y Desarrollo para la Defensa" creado por el artículo anterior, el "Programa de Financiamiento de Proyectos de Investigación y Desarrollo para la Defensa".

  Este programa permitirá la asignación de fondos de la Subjurisdicción Ministerio de Defensa a proyectos de Investigación y Desarrollo propuestos por los distintos organismos de la jurisdicción Ministerial.

- RC 24-07 Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta. Establece las siguientes responsabilidades para la Dirección de Proyectos de la Dirección General de Logística Conjunta:

  Asesorar y asistir al Director sobre el diseño, control y seguimiento del Plan de Investigación y Desarrollo para los proyectos que surjan del Plan Director del IM, a fin de contribuir al logro de la mayor eficiencia operativa futura en el empleo de las Fuerzas Armadas.

  Asesorar y asistir al Director de Material en los proyectos de ID previstos en el Plan Director del IM y otros eventuales, actuando en apoyo y cooperación con el personal de la Dirección de Material, sus similares del Ministerio de Defensa, los Estados Mayores Generales, entidades nacionales públicas y privadas, y eventualmente extranjeras.

Estructura Orgánica:

No existe en la Dirección de Proyectos de la Dirección General de Logística Conjunta una estructura orgánica específica para cumplir esta función.

Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	-	-	-	-
FUERZA EFECTIVA	-	-	-	-

Procesos:

Atento a la carencia orgánica indicada en el párrafo anterior, se ha recurrido desde su creación en el año 2000, al Simposio de Investigación y Producción para la Defensa (SINPRODE), para que obre como una de las principales fuentes militares de localización y aprovechamiento de las posibilidades nacionales de investigación y desarrollo aplicables a la Defensa.

Sin embargo, no existen a la fecha, en la Dirección General de Logística Conjunta, procesos relacionados con el nivel de coordinación que deberían ser de responsabilidad del Estado Mayor Conjunto, para actualizar e ilustrar a cada Fuerza sobre los proyectos de ID que están realizando el resto de sus pares, a fin de evitar redundancias y racionalizar el gasto. Consecuentemente, tampoco se confecciona un Plan Director de ID que consolide esta información, y otros datos pertinentes, para unificar y encarar proyectos comunes desde una visión conjunta.

Esta situación tienen su explicación en la falta de personal y medios para que la Dirección General de Logística Conjunta pueda cumplir con esas responsabilidades y, últimamente, en el hecho de que las pocas actividades que se venían desarrollando con la División Ciencia y Tecnología de la Dirección de Proyectos, se suspendieron a partir de las Resoluciones MD Nº 1.480/07 (ya citada), Nº 1.481/07 (Coordinación del Régimen del Personal de ID), y Nº 1.483/07 (Regulación de los compromisos existentes y por firmar de los Organismos de ID del área de Defensa, incluyendo los de las Fuerzas Armadas). De acuerdo con estas Resoluciones, el Ministerio de Defensa / Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica (SSICYT), mantiene relación directa con las Fuerzas Armadas y los Organismos de Ciencia y Tecnología, sin dar intervención al Estado Mayor Conjunto.

Análisis Crítico:

La existencia de una nueva política de Defensa que de impulso a la ID y a la CT para su aprovechamiento en el Sistema Logístico de Defensa es un hecho ponderable y a todas luces positivo. Las circunstancias de que su nuevo marco legal no haya previsto la intervención directa del Estado Mayor Conjunto, es una falla que debería ser subsanada, al menos si se quiere aprovechar las posibilidades legales y doctrinarias que este Organismo puede ofrecer como ente articulador y creador de los emprendimiento y proyectos de ID conjuntos. Para ello, sólo tiene que registrarse la asignación del personal y medios materiales para que la Dirección General de Logística Conjunta pueda cumplir acabadamente con esta función.

La promoción que se lleva cabo a través del Simposio de Investigación y Producción para la Defensa (SINPRODE), es sólo una de las acciones necesarias para participar al sector privado en la Investigación y Desarrollo para la Defensa Nacional. Su relación con la citada SSICYT del Ministerio de Defensa pondría en marcha un proceso más integral y eficiente.

Por otro lado, y como un aspecto también central del análisis crítico, se menciona el hecho condicionante que representa el Presupuesto asignado a las Fuerzas Armadas para la ID, ya que por debajo de determinados límites las actividades de esta función no se pueden cumplir y los proyectos de Investigación y Desarrollo quedan retrasados y pierden factibilidad económica con el paso del tiempo.

Conclusiones:

Un eficiente organismo logístico de Defensa debería articular con los propios organismos de la comunidad científica tecnológica del país, y eventualmente extranjeros, los convenios de cooperación de ID, para lo cual requeriría la conformación inicial de un elemento de nivel Departamento que cumpla las funciones relacionadas.

Las Políticas de Investigación y Desarrollo del Ministerio de Defensa, requieren de la coordinación del Estado Mayor Conjunto, para optimizar el esfuerzo común de las Fuerzas Armas.

Por su parte, la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa, previo al inicio del proceso de Planeamiento Estratégico Militar, debería determinar los marcos financieros, tecnológicos e industriales, dentro de los cuales se desarrollaría la programación del área. A partir de los proyectos de Investigación y Desarrollo surgidos del Planeamiento Estratégico Militar, el Estado Mayor Conjunto, además de participar en el planeamiento, debería coordinar la actividad con una visión conjunta, sirviendo de nexo integrador entre las políticas del Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas.

Finalmente, cabe expresar que todo el esfuerzo para lograr la integración de Investigación y Desarrollo para la Defensa en un sistema nacional único, no será suficiente para alcanzar los resultados deseables, si no se incrementa gradualmente el presupuesto asignado al área.

II.V.II.III. Logística de Sostenimiento

I. Abastecimiento

Marco Legal:

- Decreto Nº 207 - Dirección General del Antártico y del Instituto Antártico Argentino, Art. 7.
- Resolución MD Nº 522/02 - Obligaciones del Estado Mayor Conjunto en las Adquisiciones y Contrataciones de las Fuerzas Armadas.
- RC 24-07 - Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta, Art. 4.05.
- Resolución MD Nº 940/07 - Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes, Artículos 6, 7 y 8.
- Directiva del JEMCO Nº 01 / 08 - Aplicación en las Fuerzas Armadas del Programa de Abastecimiento conjunto de Insumos Comunes – PACIC). Artículo 3.2. inc. 3.2.1.

Funciones:

- Decreto Nº 207

El artículo 7 establece que “el Estado Mayor Conjunto, con la participación de las Fuerzas Armadas, tendrá responsabilidad primaria en la planificación, dirección y ejecución de la actividad logística antártica, de conformidad con la política antártica”, como así también “en el alistamiento, mantenimiento, modernización y operación de los medios aéreos, navales y terrestres destinados al sostén logístico antártico argentino”.

- Resolución MD Nº 522.

El artículo 1 establece las siguientes “obligaciones para la Dirección General de Logística Conjunta”:

“Intervenir, en coordinación con las Fuerzas Armadas”, en las “propuestas de adquisiciones significativas de sistemas de armas y materiales, y en el desarrollo de proyectos para la Defensa Nacional”.

“Entender en las adquisiciones y contrataciones de insumos, bienes y servicios de uso común en el ámbito de las Fuerzas Armadas, mediante un proceso de selección y adjudicación gestionado por la Dirección General de Logística Conjunta, y en la emisión de órdenes de compras” (que se sustancian a cargo de las Fuerzas Armadas).

- RC 24-07 “Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta”.

El artículo 4.05, inc 5.01 establece las siguientes funciones del Departamento Abastecimiento Antártico de la Dirección General de Logística Conjunta:

Entender en el planeamiento, ejecución y control del abastecimiento para el sostenimiento antártico (efectos del Inciso 2).

Obtener los efectos solicitados por el Comando Operacional del Estado Mayor Conjunto y canalizados por la Dirección General de Logística Conjunta (Dirección de Material) y determinar y gestionar los lugares de entrega de los efectos adquiridos.

El artículo 4.05, inc 3.1. establece las siguientes funciones del Departamento Compras Consolidadas:

Entender, a orden, en el proceso de adquisición de todos los efectos (correspondientes al Inciso 2) que se determinen a través de las directivas vigentes.

Entender en el proceso de adquisición de combustible de uso común a todas las Fuerzas Armadas, en particular combustible de aviación.

El artículo 4.05, inc 3.1. establece las siguientes funciones del Departamento Misiones de Paz:

“Planificar y cumplir los aspectos de la función logística de abastecimiento de efectos (Inciso 2), necesarios para obtener los requerimientos formulados por el Comando Operacional del Estado Mayor Conjunto en relación con la preparación, partida, despliegue, sostenimiento de las operaciones, relevos, repliegue y desconcentración de las Fuerzas Militares que el País destaque en misiones de apoyo a la paz o de ayuda humanitaria”.

- Resolución MD Nº 940/07.

Para la Dirección General de Logística Conjunta establece las siguientes responsabilidades:

Determinar las disposiciones reglamentarias para la instrumentación del PACIC (Art. 6), de acuerdo con las etapas, plazos, autoridades responsables, pautas y resultado final ordenado (Art. 8).

Constituirse en y ejercer la autoridad de aplicación del PACIC (Art. 7).

- Directiva del JEMCO Nº 01 / 08 (PACIC).

Para la Dirección General de Logística Conjunta establece las siguientes responsabilidades:

Gestionará y operará, con autoridad de coordinación otorgada por el Jefe del Estado Mayor Conjunto, la implementación del PACIC en las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto.

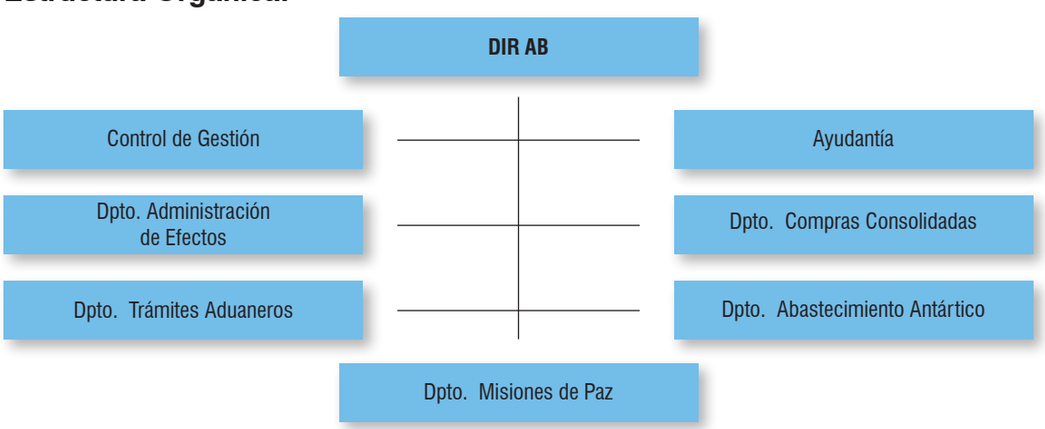
Elaborará la Directiva Interna del Estado Mayor Conjunto, para establecer los procedimientos normales a seguir, en función de la citada autoridad de coordinación.

Elevará / remitirá a los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas y APP del Estado Mayor Conjunto, las planillas modelos, con los criterios y el formato en base a las cuales se deberán elaborar los respectivos PAC para el año 2009 y subsiguientes.

Consolidará, en la fecha correspondiente, el listado integral de insumos comunes de los PAC de los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas y del Estado Mayor Conjunto, a incluir en el PACIC, y luego de su control, los elevará al Comité de Logística Conjunta para aprobación y elevación final a la Ministra de Defensa.

Realizará la evaluación trimestral de los informes de los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas y APP del Estado Mayor Conjunto, referidos al proceso de contratación derivado del PACIC, y elevará trimestralmente un informe unificado al Comité Logístico Conjunto.

Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	-	-	-	-
FUERZA EFECTIVA	15	15	1	31

Procesos:

La Dirección de Abastecimiento tiene responsabilidad primaria en el planeamiento y seguimiento del apoyo de abastecimiento de las operaciones militares que se ejecuten según el planeamiento militar conjunto (operaciones de mantenimiento de paz, misiones subsidiarias de las Fuerzas Armadas y otras ordenadas por el Nivel Superior). Para ello se debe seguir un procedimiento en particular que en el caso de las compras consolidadas (PACIC) consiste:

- Recibir, en la Dirección General de Logística Conjunta (Dirección de Abastecimientos), los requerimientos de efectos iniciados por las Fuerzas Armadas, determinar los de uso común para a partir de allí consolidarlos en una lista única, redactar sus especificaciones técnicas y elaborar las solicitudes de gastos correspondientes.
- Realizado el control de calidad de muestras (normalmente en Laboratorios de las Fuerzas Armadas) se termina el proceso con el recibimiento, almacenamiento y distribución de los efectos, en estos casos en los ámbitos logísticos de cada Fuerza.

Con respecto al sostenimiento antártico el proceso es similar, pero se aprovecha la condición uniforme y repetitiva de los efectos y servicios que se requieren anualmente, permitiendo de ese modo una mayor eficiencia y celeridad en el planeamiento de la obtención de medios.

Análisis Crítico:

Debido al incremento de funciones y tareas derivadas, asignadas a la Dirección de Abastecimiento en esta etapa de transición de la Logística de Defensa, se desarrollan procesos que no se encuentran claramente normalizados en instrucciones formales. Por esta causa, la Dirección de Abastecimiento está expuesta a incurrir en el incumplimiento de acciones por desconocimiento o errores debido a falta de coordinación y a provocar superposición de actividades.

En el ámbito del Estado Mayor Conjunto, la falta de delimitación de las funciones específicas que debe cumplir esta Dirección de Abastecimiento, dificulta el rediseño de una orgánica que posibilite el cumplimiento eficiente de las mismas, y consecuentemente, la determinación de los recursos humanos necesarios -cuyo déficit se estima en un 100 % -, y del espacio físico y el mobiliario correspondiente.

Sumado a la gran cantidad de actividades que desarrolla la Dirección de Abastecimiento, se aprecia que existe una zona gris de responsabilidades, con tareas que deberían ser desempeñadas por el Comando Operacional del Estado Mayor Conjunto, y que al no serlo obligan la inversión de muchas horas hombres en perjuicio de la citada Dirección.

No obstante ello, y pese al ambiente de incertidumbre en cuanto a sus responsabilidades futuras, todo el personal de la Dirección de Abastecimiento se encuentra abocado a realizar las actividades contribuyentes al logro de los objetivos fijadas hasta la fecha.

Conclusiones:

Lo arriba señalado permite deducir que la Dirección de Abastecimiento se halla sobre exigida y cumpliendo la función logística propia y las actividades derivadas con una orgánica no acorde para ello, por lo que no debiera seguir funcionando así.

El actual estudio de un nuevo diseño de la Logística para la Defensa, y su puesta en funcionamiento, es una oportunidad para reforzar convenientemente el plantel de los efectivos de la Dirección de Abastecimiento y/ o redistribuir sus funciones.

Con el inminente inicio del nuevo Ciclo de Planeamiento de la Defensa surgirán otras extensas e importantes responsabilidades logísticas para intervenir en el Planeamiento Estratégico Militar, para lo cual se debería contar con una, hasta ahora inexistente, Jefatura IV – Logística en el Estado Mayor Conjunto.

Si ello no fuera posible se registrarán en la Dirección de Abastecimiento los siguientes problemas:

- Exigencias cruzadas entre el nivel estratégico militar (para participar en el planeamiento) y el EO (para el sostén de las Fuerzas empeñadas en OMP, Campañas Antárticas, etc.).
- Persistencia de responsabilidades logísticas no delineadas con el Comando Operacional/ Estado Mayor Conjunto.
- Responsabilidades de planeamiento de coyuntura y urgencia.

II. Mantenimiento

Marco Legal:

- Directiva MD Nº 08/00 - Modernización del Sistema Logístico Conjunto, Apartado 4, Tarea 3.
- Resolución MD N° 1.587 Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN). Anexo I, art. 6 y 12.
- RC 24-07 - Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta, Ap. 5.02. inc.3.02 y 3.03.

Funciones:

- Directiva MD Nº 08/00

En el desarrollo de la Directiva se destaca la Tarea 3 consistente en la "creación de un Sistema de Mantenimiento Conjunto", para lo cual se preveía:

Desarrollar los estudios de factibilidad con un criterio de apoyo regional conjunto, sin afectar la estructura vigente para los niveles de conducción táctica.

Prever la integración al sistema de los centros privados o estatales de apoyo industrial, en el país o el extranjero, en condiciones de realizar tareas de mantenimiento conjunto en los escalones superiores.

- Resolución del MD Nº 1587/07.

El anexo I de la Resolución prevé las siguientes funciones de la Dirección General de Logística Conjunta:

El artículo 6 establece que la Dirección General de Logística Conjunta "asistirá a la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa del Ministerio de Defensa en la supervisión del SICAMAN".

El Artículo 12 ordena que la Dirección General de Logística Conjunta debe llevar un registro y archivo de los requerimientos de mantenimiento de las Unidades de las Fuerzas. Los mismos, establece el documento, se realizarán en tiempos "sumarísimos" y por medios de redes informáticas y con formularios predeterminados.

- RC 24-07 "Régimen Funcional de la Dirección General Logística Conjunta". Establece las siguientes funciones del Departamento Proyectos de Mantenimiento Conjunto de la Dirección General de Logística Conjunta:

Asesorar sobre proyectos de mantenimiento conjunto del material de las Fuerzas Armadas y promoverlos aprovechando las facilidades de la infraestructura militar y el equipamiento de maquinaria existente, evitando la duplicación de tiempo y esfuerzos del personal y medios.

Consolidar, coordinar, gestionar y controlar la implementación de los Proyectos de Mantenimiento Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Estructura Orgánica:

La Dirección de Proyectos de la Dirección General de Logística Conjunta tiene el Departamento Proyectos de Mantenimiento Conjuntos, pero no dispone de una estructura orgánica para el cumplimiento de la función de mantenimiento. Los requerimientos que puedan surgir al respecto serían cubiertos con el personal existente para otras funciones.

Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	-	-	-	-
FUERZA EFECTIVA	-	-	-	-

Procesos:

El Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas tiene por objeto facilitar el aprovechamiento conjunto de las capacidades técnicas de los talleres, arsenales y demás unidades de mantenimiento de las Fuerzas Armadas, en forma similar a la que se preveía a comienzos del año 2000 en la Directiva Nº 08 del Ministerio de Defensa.

Para ello se establece una metodología – aún no aplicada - para la identificación integral de las capacidades de mantenimiento en las Fuerzas Armadas y regular el proceso de contratación interfuerza de los respectivos servicios y centros de mantenimiento.

El primer paso del sistema indica el ingreso "en línea" a la base de datos de capacidades de mantenimiento de las fuerzas, cuestión que todavía no se ha efectuado.

Análisis Crítico:

En este Sistema el Estado Mayor Conjunto (Dirección de Proyectos de la Dirección General de Logística Conjunta) se halla en el nivel de coordinación, mientras que las Fuerzas Armadas lo están en el de Ejecución.

Hasta el momento se han producido los siguientes preparativos:

- La elaboración de la Base de Datos del SICAMAN, instrumentada por la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa.
- La habilitación de un Oficial Jefe de la Dirección de Proyectos de la Dirección General de Logística Conjunta para ingresar al Sistema.

Sin embargo, aún no se han producido requerimientos de servicios de las Fuerzas Armadas. Cabe señalar que puede obrar en contra del Sistema el hecho de que aún no se haya aclarado el procedimiento para el pago de los servicios del organismo requirente al organismo prestador.

Una vez resuelto ese inconveniente y se lance el sistema se debería contar con no menos de tres oficiales (uno por cada Fuerza) con perfil preferentemente de Ingeniero Militar.

Conclusiones:

Hasta el momento el Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta), no está en condiciones de cumplir la función de mantenimiento conjunto. No obstante, relacionado con esta función, el Ministerio de Defensa ha previsto la puesta en marcha del SICAMAN. En ella está establecido que el Estado Mayor Conjunto ejerza una responsabilidad de coordinación, mientras que las Fuerzas Armadas efectuarán lo propio del nivel de ejecución.

El SICAMAN no se ha puesto en práctica todavía. Las Fuerzas no han efectuado requerimientos, y en consecuencia el Estado Mayor Conjunto / Dirección de Proyectos, no está en condiciones de apreciar sus fortalezas y debilidades.

Cuando se determine el procedimiento de pagos de los servicios del organismo requirente al organismo prestador, y comience a funcionar el sistema, será necesario reforzar la tarea de Coordinación de la Dirección de Proyectos, para lo cual se debería contar con tres Oficiales Jefes Ingenieros Militares, uno por cada Fuerza.

III. Transporte

Marco Legal:

- Decreto Nº 651/89 - Creación del Comando Conjunto de Transporte, Artículos 1 y 2.
- RC 10-02 - Reglamento Orgánico del Comando de Transporte Conjunto, Ed 2000 (Proyecto).Ap. 2.01 y Ap. 1.03.
- RC 14-04 - Logística- Transporte para la Acción Militar Conjunta, Ed. 2000. Ap. 1.02., 1.
- RC 24-05 - Normas y Procedimientos Conjuntos de Transporte, Ed. 2000. Introducción.

Funciones:

- Decreto Nº 651/89 (Creación del Comando Conjunto de Transporte).

  Art. 1. "La constitución del Comando Conjunto de Transporte con dependencia directa en tiempo de paz del MD a través del Estado Mayor Conjunto…".

  Art. 2. "Tendrá la misión general de planificar, coordinar y conducir el Transporte Militar Conjunto con los medios asignados, a fin de satisfacer los requerimientos que impongan el Nivel Estratégico Militar, las misiones particulares que establezcan las Directivas Estratégicas Militares; desarrollando sus funciones con acuerdo a la Doctrina Militar Conjunta.

- RC 10-02 (Reglamento Orgánico del Comando de Transporte Conjunto-COTRAC). Ed 2000 (Proyecto).

  Ap. 2.01. Misión del COTRAC: "El Comando de Transporte Conjunto, entenderá en la planificación, coordinación y conducción del Transporte Militar Conjunto, con los medios puestos bajo control operacional, desde su asiento de paz y hasta las terminales del los TTOO/ZZEE o el punto terminal que el nivel estratégico militar determine, a fin de satisfacer los requerimientos impuestos por ese nivel de conducción".

Ap. 1.03. Propósitos del COTRAC: "Satisfacer los requerimientos de transporte conjunto con los medios disponibles, asignados y/o eventualmente completados,

con otros, a movilizar o contratar de los ámbitos estatal o privados, a saber:

En Tiempos de Paz: Los requerimientos que imponga el Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (Estado Mayor Conjunto), la Directiva Estratégica Militar (DEMIL) y otras Directivas vigentes.

En Tiempo de Conflicto Armado-Crisis-Catástrofe: En cumplimiento de las misiones asignadas por el Poder Ejecutivo Nacional (PEN), a través del Ministerio de Defensa (MD) – Estado Mayor Conjunto.

- RC 14-04 (Logística- Transporte para la AMC). Ed. 2000.

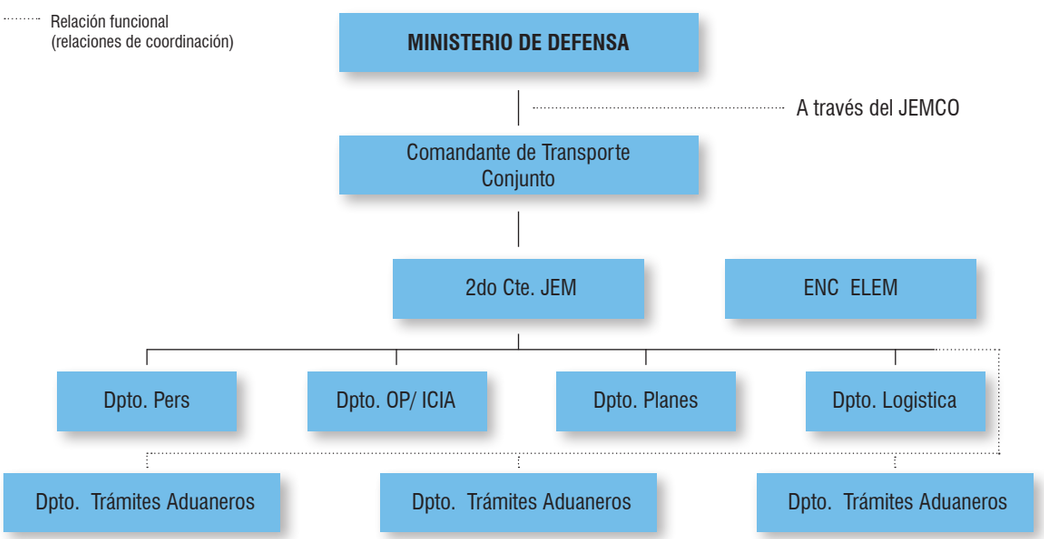
  Ap. 1.02., 1.: "El Estado Mayor Conjunto deberá satisfacer los requerimientos derivados del planeamiento estratégico militar y el formulado por los CCEEOO en sus Planes de Campaña. Dichos requerimientos serán remitidos al Comando de Transporte Conjunto, para su ejecución. Cuando los requerimientos superen la capacidad de los medios asignados al COTRAC, el Estado Mayor Conjunto será la autoridad que gestione ante las autoridades nacionales pertinentes, el apoyo necesario, coordinando y supervisando dichos recursos".

- RC 24-05 (Normas y Procedimientos Conjuntos de Transporte). Ed. 2000.

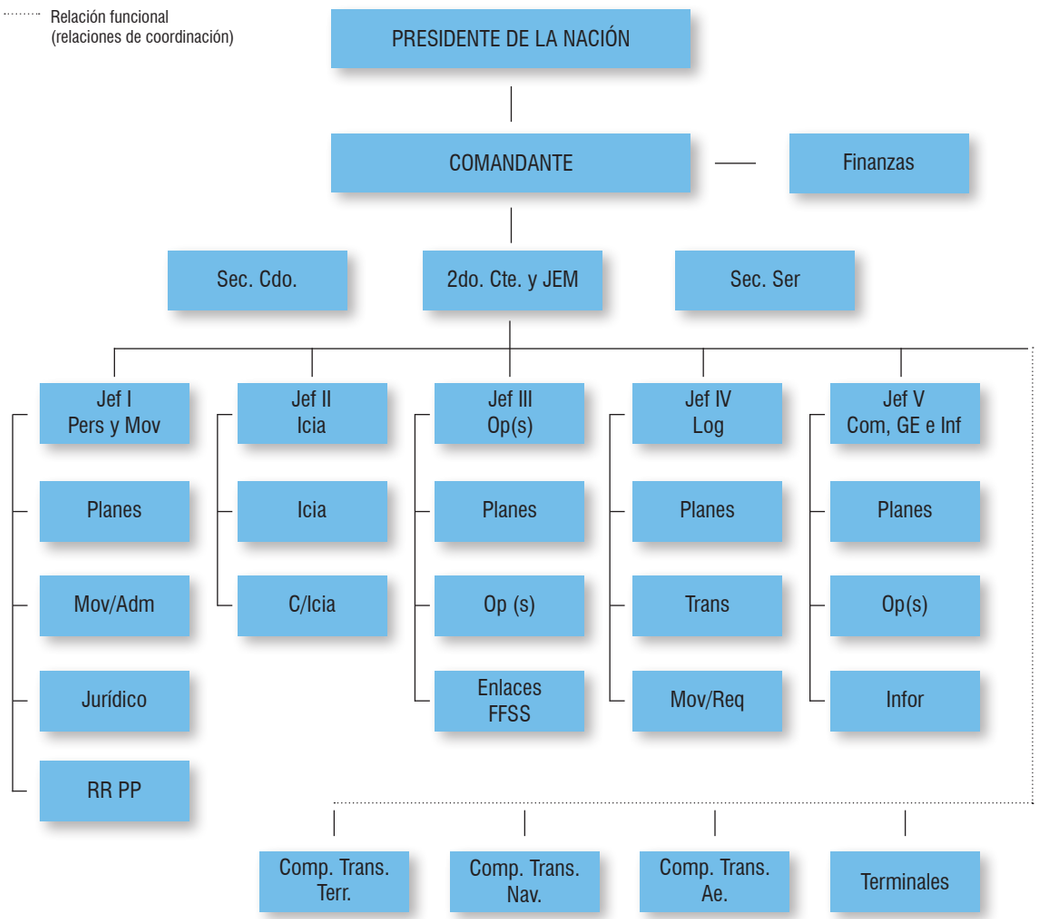
  Introducción: "Carácter: constituye un documento rector para la acción militar conjunta y orientador para las normas y procedimientos específicos de las Fuerzas Armadas, a través del cual se tiende a una acción eficaz de los diferentes medios de transporte en la acción conjunta, facilitando y agilizando las tareas mediante el empleo de los procedimientos y lenguajes comunes".

Estructura Orgánica:

1 – Tiempos de paz



2 – Durante crisis o conflicto armado



Cuadro de Organización:

PERSONAL	EFECTIVOS			OBS
	ORGANICO	REAL	DIFERENCIA	
OF (S) SUP (S)	5	5	0	
OF (S) JJ	10	4	6	
OF (S) SUBAL (S)	1	0	1	
SUBOF (S)				
SUP (S)	15	10	5	
SUBOF (S)				
SUBAL (S)	3	1	2	
VOL (S)	4	1	3	
PERS CIV	2	0	2	
TOTAL	**40**	**21**	**19**	

Procesos:

- Entradas:

Lo constituyen los requerimientos del Nivel Estratégico Militar y las Directivas del Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas y Órdenes de Alistamiento del Comandante Operacional, por las cuales se ordenan el despliegue/rotación de contingentes, Unidades Aéreas, Hospital Aeronáutico Reubicable, y observadores militares afectados a Misiones de Paz bajo mandato de Naciones Unidas

- Procesos:

Coordinación del Agregado Militar con el Representante Permanente ante las Naciones Unidas.

Confección del Plan de Transporte y Programa de Movimientos.

Solicitud de afectación de medios.

Solicitud de gastos

Coordinación de detalle con los organismos prestadores de medios de transporte terrestre/aéreo.

Coordinación de detalle con las compañías transportadoras aéreas y marítimas.

Coordinación de detalle con la empresa responsable del manejo de la carga y personal

Coordinación de detalle con autoridades portuarias/aeroportuarias

Coordinación de detalle con las autoridades concesionarias del aeropuerto/aeropuerto.

Coordinación de detalle con autoridades policiales, sanitarias, migratorias y aduaneras

Coordinación de detalle con el COTERIT

Emisión de Directivas particulares de la operación de transporte al elemento a desplegar/replegar

Control de documentación personal, equipajes y carga a transportar.

Confección de manifiestos de pasajeros y carga.

Monitoreo e informe de la evolución del transporte.

- Salidas:

Planes de Transporte contribuyente al Nivel Estratégico Operacional.

Embarque/desembarque de personal o material en zona de reunión inicial/final, en fechas ordenadas.

Gráfico: Procedimientos de exportación e importación transitoria por vía aérea (medio comercial)

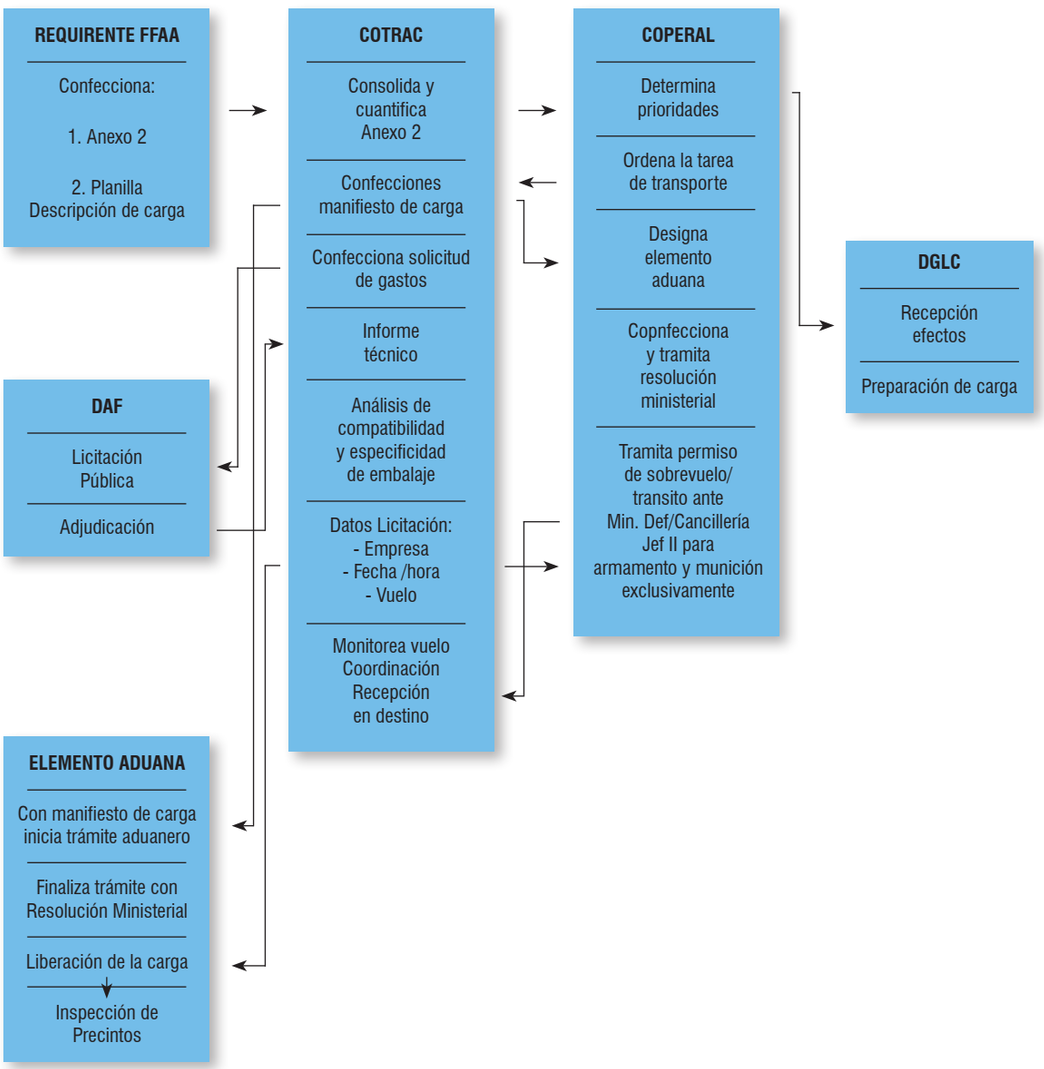
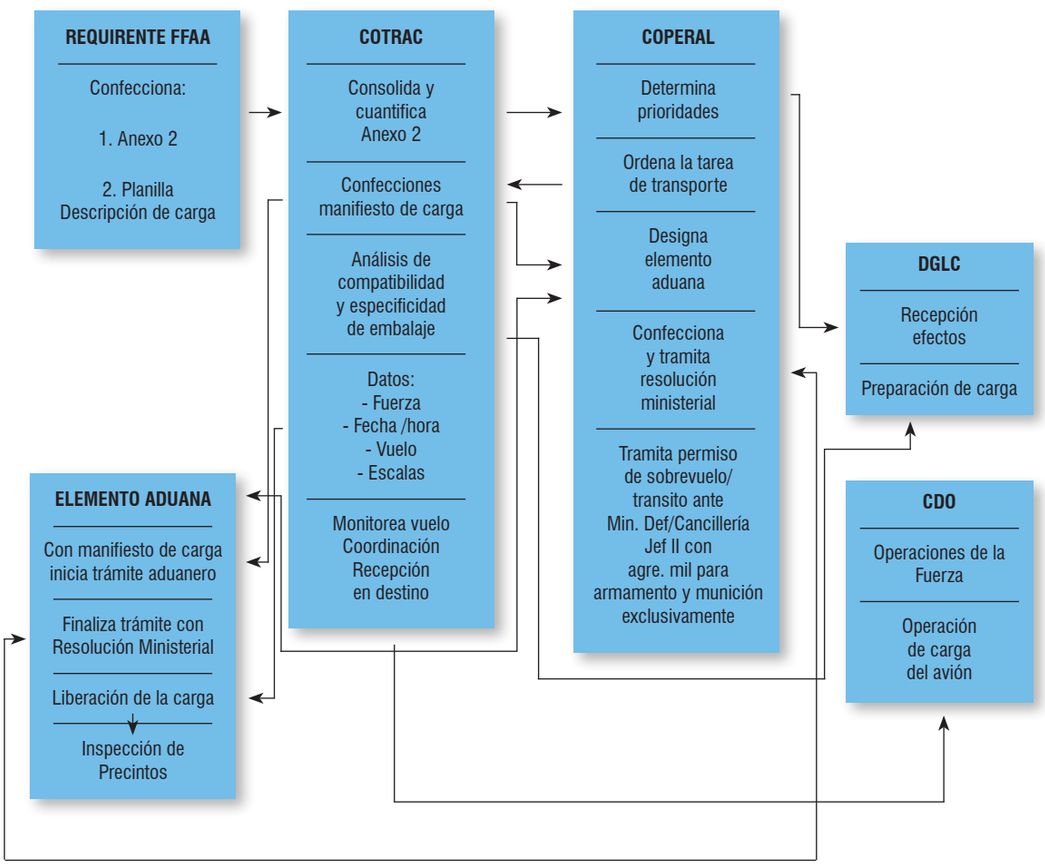


Gráfico: Procedimientos de exportación e importación transitoria por vía aérea (medios propios)



Análisis Crítico:

El mayor esfuerzo de las operaciones de transporte está en las Misiones bajo mandato de las Naciones Unidas, las cuales, a pesar de ser previsibles, generan demoras en la obtención de las Autorizaciones de Viaje de los participantes, por inconvenientes propios de esa organización, provocando situaciones de incertidumbre.

Los procesos administrativos relativos al transporte de carga, involucran a más de un Ministerio del Poder Ejecutivo (Defensa, Relaciones Exteriores, Economía), para la obtención de Permisos de Tránsito, Resolución de Exportación Transitoria, Importación Definitiva, Exención de Tasas de Aduana, etc. Al no contarse con la certeza de los tiempos requeridos por estas organizaciones para su gestión, se afecta seriamente la planificación, agregando gastos no previstos.

La actual situación de los materiales replegados de la Misiones de MINUSTAH y UNMIK (a bordo del Transporte San Blas / interdictos por la Aduana en unidades militares, respectivamente), ha evidenciado la afectación de la fase de ejecución, debido a la tramitación a través de la Aduana. Esta gestión requiere de procesos, que insumen tiempos directamente en la función de transporte, y particularmente en sus fases de ejecución.

Disponer de las capacidades de transporte de medios públicos y privados se hace sumamente complejo, afectando la fase de planificación.

Conclusiones:

El cumplimiento de la Función de Transporte, está afectado debido a la interacción con actores externos del COTRAC, fallándose en la eficiencia, fundamentalmente en términos de oportunidad.

Como consecuencia, es necesario adecuar los trámites administrativos del proceso de Transporte, consensuados con los organismos del Estado Nacional involucrados.

El COTRAC, necesita incorporar personal habilitado como Despachante de Aduanas, abocado específicamente al monitoreo administrativo de la documentación del material.

IV. Almacenaje

Marco Legal:

Ídem Abastecimiento.

Artículo 1° de la Resolución MD Nº 371, del 21 de marzo del año 2007, creación del Comité de Logística Conjunta.

Funciones:

Según lo determinado en el Diccionario para la Acción Militar Conjunta (RC 00-02) el Almacenamiento no es una función logística, sino una actividad de la función Abastecimiento, por lo que se puede definir como: La acción de retener los abastecimientos que esperan ser provistos por el sistema logístico, y servir como regulador de la función abastecimiento.

Estructura Orgánica:

Ídem Abastecimento.

Cuadro de Organización:

Ídem Abastecimiento.

Procesos:

Su proceso principal es el siguiente:

- Recibir los efectos adquiridos a través del Departamento Misiones de Paz de la Dirección de Abastecimiento.
- Almacenar y realiza el mantenimiento/conservación.
- Entregar al usuario requirente.

Análisis Crítico:

Ídem Abastecimiento.

Conclusiones:

Ídem Abastecimiento

V. Disposición Final

Marco Legal:

- Ley 24.156 - Ley de Administración Financiera y Control de Gestión, Art 137.
- Decreto Ley 23.354, del 31 de diciembre de 1956, ratificado por Ley 14.467 (Ley de Contabilidad). Cáp. V (De la gestión de los bienes del Estado), Art(s) 51 al 54 y Cáp. VI (De las contrataciones), Art. 64.

Funciones:

- Ley Nº 24.156 (Ley de Administración Financiera y Control de Gestión). Establece:

  Art.137. "Se derogan expresamente los siguientes ordenamientos legales:

  Decreto Ley Nº 23.354, del 31 de diciembre de 1956, ratificado por Ley Nº 14.467 (Ley de Contabilidad), con excepción de sus Art.(s) 51 a 54 inclusive (Capítulo V- De la Gestión de Bienes del Estado) y Art(s). 55 a 64 inclusive (Capítulo VI - De las Contrataciones);

- Decreto Ley Nº 23.354. Establece:

  Cáp. V. (De la Gestión de los Bienes del Estado).

Art. 51. “La administración de los bienes inmuebles del Estado estará a cargo del Ministerio de Hacienda, cuando no corresponda a otros organismos estatales. Los afectados a un servicio determinado se considerarán concedidos en uso gratuito a la respectiva jurisdicción, la que tendrá su administración. Tan pronto cese dicho uso deberán volver a la jurisdicción del Ministerio de Hacienda.

Los presupuestos de las dependencias usuarias deberán prever los créditos necesarios para atender los gastos de conservación”.

Art. 52. “Cada jurisdicción tendrá a su cargo la administración de los bienes muebles y semovientes asignados a los servicios de su dependencia”.

Art. 53. “La autoridad superior en cada poder podrá conceder el uso precario y gratuito de inmuebles afectados a su jurisdicción y que por razones circunstanciales no tengan destino útil, cuando le sean requeridos por organismos públicos o por instituciones privadas, legalmente constituidas en el país, para el desarrollo de sus actividades de interés general.

Podrá, asimismo, autorizar la transferencia patrimonial, sin cargo, de materiales y elementos de una jurisdicción administrativa a otra. Cuando dicha transferencia deba realizarse dentro de una misma jurisdicción administrativa será dispuesta por la autoridad que a esos efectos se designe reglamentariamente.

En caso de que dichos materiales y elementos estuvieran en desuso o en condición de rezago también podrán cederse sin cargo, previa autorización del Poder Ejecutivo y en jurisdicción de los poderes Legislativo y Judicial por el presidente de la pertinente Cámara o por el de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, respectivamente, a solicitud de organismos públicos o de instituciones privadas, legalmente constituidas en el país, para el desarrollo de sus actividades de interés general.

Si el valor de esos materiales y elementos fuera hasta el cuádruple de la suma que autoriza a contratar directamente el Art. 56, Inc. 3, apartado a), la autorización referida podrá ser acordada por el ministro, comandante en jefe o secretario respectivo. Tribunal de Cuentas o autoridad superior en las entidades descentralizadas”.

Art. 54. “Toda transferencia de dominio o cambio de destino de los bienes del Estado deberá comunicarse a la Contaduría general, acompañando los antecedentes que permitan efectuar las pertinentes registraciones, en la forma y oportunidad que determine el Poder Ejecutivo”.

Cáp. VI. (De las contrataciones)

Art(s) 55 al 63 inclusive, “Derogado por el Art. 38 del Decreto Nº 1023/2001)”.

Art. 64. “Serán otorgadas ante la Escribanía General del Gobierno de la Nación:

Las escrituras traslativas de dominio de bienes inmuebles o embarcaciones, adquiridos o enajenados por el Estado.

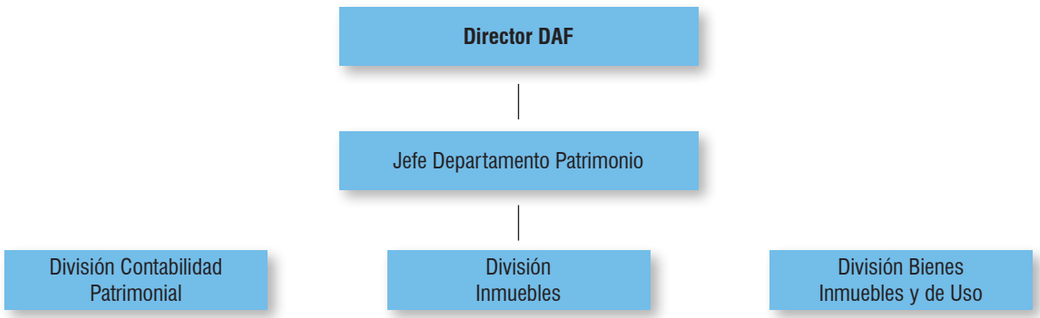
Las escrituras correspondientes a actos jurídicos en que sea parte el Estado o entidades descentralizadas, siempre que, para su perfeccionamiento, requieran formalizarse por escritura pública;

Las protocolizaciones de los contratos de cualquier naturaleza que autoricen y celebren los poderes del Estado y las entidades descentralizadas con particulares, cuando por el carácter o la importancia de los mismos sea conveniente tal procedimiento a juicio de la autoridad que aprobó el contrato;

Las escrituras de compraventa de bienes inmuebles entre particulares, cuando las mismas sean financiadas, total o parcialmente, con préstamos concedidos con fondos del Estado, sin intervención de instituciones bancarias oficiales.

Exceptuándose las donaciones a favor del Estado, las transferencias de inmuebles destinados a caminos nacionales y las que realicen las instituciones bancarias de la Nación cuando no adquieran bienes para el Estado con carácter definitivo.

Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	-	-	-	**-**
FUERZA EFECTIVA	-	3	3	**6**

Procesos:

- Entradas:

Las distintas Áreas y Dependencias remiten a la Dirección Administrativa Financiera los listados de Bienes de Uso considerados obsoletos para lo cual el Departamento Patrimonio procederá a seleccionar los mismos de acuerdo a su estado y actuará de acuerdo a lo dispuesto en las reglamentaciones que rigen en la materia:

Bajas.
Transferencias.
Donaciones.
Venta.
Destrucción.

- Procesos:

Art. 53 (Decreto 13.100/57; Decreto Nº 5.506/58; Decreto Nº 121/71; Decreto Nº 9.351/72; Decreto Nº 978/83)

Entiéndese por bienes de desuso aquellos que hayan dejado de tener utilidad en el destino para el cual fueron adquiridos.

Entiéndese por materiales y elementos en condición de rezago aquellos bienes cuya utilización resulte imposible o no convenga económicamente.

El carácter de bienes en desuso y de materiales y elementos en condición de rezago, ya se trate de bienes consumibles, no consumibles o materias primas, será declarado por los jefes de los servicios administrativos de cada jurisdicción, o sus reemplazantes naturales.

No encontrándose aplicación alguna ni conveniente su reparación o transformación, se iniciarán las gestiones para su venta, la que se hará conforme a lo prescripto en el capitulo VI de la ley y su reglamentación, en cuanto sea de aplicación.

En todos los casos de enajenación previamente a la entrega de los bienes se destruirá en ellos las señales de identificación o marcas que indiquen la propiedad del Estado.

El producido de la venta de materiales y elementos en desuso o en condición de rezagos, se ingresará a “Rentas generales”.

La entrega de los bienes vendidos se hará previo pago

A los fines indicados en el último párrafo del Art. 53 de la ley deberá considerarse, en el importe máximo establecido, el valor a que asciende el conjunto de los bienes a donar.

Para determinar dicho valor se aplicará el procedimiento indicado en las “Normas de valuación de los Bienes del Estado”, de la Reglamentación del Decreto Nº 10.005/48.

La transferencia sin cargo de materiales y elementos, a ser efectuada dentro de una misma jurisdicción administrativa (entendiéndose por tal el ámbito de ejercicio de la función ministerial) será autorizada por el ministerio del ramo o respectivo comandante en jefe de las Fuerzas Armadas. Cuando esa transferencia se opere entre dependencias centralizadas de una jurisdicción administrativa, la autorización será acordada:

- Dentro de un mismo servicio administrativo: por el titular de ese servicio.
- Entre distintos servicios administrativos: por el subsecretario respectivo.
- Excediendo de los límites de una subsecretaría: por el ministro del ramo o comandante en jefe correspondiente.

  Cuando en esa transferencia intervengan organismos descentralizados de carácter administrativo:

- Dentro de un mismo organismo: por el titular del respectivo servicio administrativo.
- Entre distintos organismos descentralizados o entre uno centralizado y otro descentralizado: por el ministro del ramo o comandante en jefe correspondiente.

Los jefes de los servicios administrativos de cada jurisdicción, o sus reemplazantes naturales, podrán disponer la destrucción "in situ" del material por ellos declarado en condición de regazo. Para que esa destrucción sea posible, deberán reunirse las siguientes condiciones mínimas:

- Que no se trate de "chatarra" sujeta al régimen establecido por el Decreto Nº 3.171/65.
- Que el material a destruir carezca de valor comercial de venta y/o resulte antieconómica la remisión del mismo, en su caso, a depósitos centrales para su enajenación conjunta con otros bienes. Ello deberá ser corroborado, en el ámbito central, por el respectivo servicio de contralor interno de la jurisdicción y, en las dependencias ubicadas fuera de ese ámbito, a través de las inspecciones periódicas que sean efectuadas por el citado servicio de contralor interno o, en su defecto, por el titular del servicio administrativo local.
- Que no resulte posible la cesión gratuita de ese material a las entidades indicadas en el párrafo final de este Art. de la Ley, dada la falta de interés evidenciado por las mismas. Esto último quedara cumplimentado con la expresa negativa de por lo menos dos de esas entidades que desarrollen su cometido en el ámbito local, a las que les fuere gratuita. Para abreviar ese tramite, el ofrecimiento será mantenido (y así se lo hará constar en la comunicación a remitirse al supuesto beneficiario) por el termino de TREINTA (30) días corridos, finalizado el cual se dará por no aceptado.
- En todos los casos deberá mediar la previa declaratoria del material en condición de rezago, acorde con lo establecido en el punto 3º de esta misma Reglamentación.

"Las constancias del cumplimiento de los requisitos previos a la destrucción del material de rezago, indicadas precedentemente, servirán de base para el dictado de la pertinente disposición autorizante. Al expediente así formado deberá agregarse, finalmente, el acta a ser labrada al efecto en la oportunidad de procederse a esa destrucción de los elementos. En la misma deberá constar la debida intervención del responsable a cargo de los bienes a destruir y la de los titulares, en la jurisdicción respectiva, de los servicios de patrimonio y de administración, o funcionarios que hagan sus veces".

- Salidas:

Los distintos actos administrativos necesarios para proceder con los Bienes de Uso en desuso o para baja son los siguientes de acuerdo al Art. 52 (Decreto Nº 5.506/58; Decreto Nº 857/69; Decreto Nº 121/71).

Transferencias:

Sin cargo: deberá estarse a lo establecido por el Art. 53 de la ley. No tratándose de elementos o materiales que reunieran las condiciones específicas en dicho artículo, su transferencia, sin cargo, sólo deberá ser autorizada expresamente por ley;

Con cargo: se ajustara al procedimiento estatuido al procedimiento estatuído por el Art. 29 de la ley.

Donaciones: Las donaciones sin cargo que se efectúen a favor del Estado Nacional Argentino y que se refieran a bienes muebles, especies, efectivos o conceptos similares, serán aceptadas por el ministro del ramo, secretaría de Estado, comandante en jefe de las Fuerzas Armadas o autoridades competentes en los poderes Legislativo y Judicial, Tribunal de Cuentas y entidades descentralizadas. Cuando dichas donaciones sean con cargo, serán consideradas por el Poder Ejecutivo Nacional.

Ventas: Mediante concursos de precios de acuerdo a lo dispuesto en los Decretos Nº 436/00 y 1023/01.

Destrucción: Conformación de la comisión respectiva a los efectos de proceder con la reglamentación vigente.

Análisis Crítico:

Es necesario duplicar los Recursos Humanos y crear Depósitos para agrupar los diferentes elementos en desuso o para baja con el objeto de proceder a aplicar la reglamentación para cada caso en particular.

También se requiere incrementar los créditos para modernizar el equipamiento de Hardware y el Software de aplicación específica, para administrar la información, y favorecer la eficiencia de la función.

Se considera imprescindible encarar una reingeniería de la totalidad de los procesos que actualmente regulan la Administración de los Bienes del Estado, los cuales en la mayoría de los casos son de una antigüedad de treinta y cinco años, actualizado los mismos a la realidad actual.

Conclusiones:

Es necesario iniciar un rediseño del sistema que ejecuta los procesos de Administración de los Bienes del Estado, y en particular para el Estado Mayor Conjunto, implica diseñar una orgánica que contemple una actualización de los procesos de esta función con su propio patrimonio, y además, que permita la estandarización en las Fuerzas Armadas.

Como consecuencia, se deberá modernizar el sistema informático, contar con Depósitos adecuados, e incrementar la cantidad e idoneidad de los Recursos Humanos asignados.

La creación de una Organización Logística de Defensa es una oportunidad para homogeneizar - desde el Nivel Defensa - un Sistema de Gestión de Disposición Final, que forme parte del Sistema Informático de Abastecimiento, con la información actualizada e integrada.

VI. Otros

VI. 1 Bienes Raices

Marco Legal:

- Ley Nº 24.948 - Reestructuración de las Fuerzas Armadas. Título IV Art. 26 y 29.
- RC 14 – 02 - Logística Material para la AMC. Cáp. 7. Art. 7.01 y 7.02.

Funciones:

- Ley Nº 24.948:

Art. 26: "Para presupuestar las necesidades de cada Fuerza y efectuar el control de gestión de los fondos previstos en el artículo siguiente, se utilizará el sistema de Planeamiento, Programación y Presupuestario (S3P)....".

Art. 29: "Facúltase al Poder Ejecutivo a utilizar el producido de la venta de bienes de las fuerzas armadas, con la finalidad de reequiparlas o modernizar el equipamiento ya existente hasta un monto de mil millones durante el quinquenio 1999 – 2003....".

- RC 14 – 02:

Art. 7.01.: "Es la actividad logística de material que trata la obtención, adjudicación, administración y disposición final de los bienes inmuebles, para satisfacer necesidades de las Fuerzas Armadas".

Art. 7.02.: "La obtención de estos bienes en un Teatro de Operaciones se realiza de acuerdo con las directivas emanadas del Ministerio de Defensa...."

Estructura Orgánica:

No existe.

Cuadro de Organización:

No existe.

Procesos:

No existen instrucciones del Ministerio de Defensa sobre la función de bienes raíces ni se desarrollan en el Estado Mayor Conjunto procesos al respecto. Tampoco este organismo interviene, en los procesos que al respecto cumplen las Fuerzas Armadas.

Por su parte, las tareas derivadas de la aplicación de la venta de inmuebles de las Fuerzas Armadas (Ley Nº 23.985) y de las adquisiciones y enajenaciones de Vivienda (Ley Nº 24.464) son referidas por la Dirección General de Inmuebles de

la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa directamente a cada una de las Fuerzas.

Análisis Crítico:

Si bien desde el punto de vista legal están cubiertas las responsabilidades del Ministerio de Defensa y de cada una de las Fuerzas Armadas, la falta de un elemento de bienes raíces en el Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta) marca para este organismo una ausencia de las bases necesarias para las coordinaciones sobre las tareas derivadas y una falta de participación en el asesoramiento y asistencia que con respecto a esta función de logística de material pueda requerírsele.

No se implementó aún el S3P, con lo cual las modalidades y metodologías para los procedimientos de bienes raíces de cada Fuerza siguen siendo variadas y distintas, y su anclaje presupuestario inexistente.

Conclusiones:

Como consecuencia de la falta de previsiones del nivel superior (Ministerio de Defensa) la función logística de bienes raíces no se desarrolla en el Estado Mayor Conjunto. Se debe avanzar en ese sentido aprovechando el inicio del nuevo ciclo de planeamiento de Defensa nacional y el consecuente rediseño de la logística para la Defensa.

VI. 2. Construcciones

Marco Legal:

- Ley Nº 24.948 - Reestructuración de las Fuerzas Armadas. Título IV Art. 26.
- RC 14 – 02 - Logística Material para la AMC. Art. 5.01., 5.03. y 5.08.

Funciones:

- Ley 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas. Título IV:

  Art. 26:“Para presupuestar las necesidades de cada Fuerza y efectuar el control de gestión de los fondos previstos en el artículo siguiente (Art. 27: total de los recursos presupuestarios destinados a la función Defensa), se utilizará el sistema de Planeamiento, Programación y Presupuestario (S3P)”.

- RC 14 – 02: Logística Material para la AMC.

  Art. 5.01.: “Es la función logística de Material relacionada con el planeamiento y ejecución de las edificaciones y reparaciones de las instalaciones permanentes y temporarias requeridas por las Fuerzas”.

Art. 5.03.: “La función comprende todas aquellas actividades necesarias para la construcción, mantenimiento, reparación, rehabilitación de las instalaciones requeridas, como de las vías de comunicaciones existentes para el desarrollo de las operaciones”.

Art. 5.07.: “El Jefe IV Material del TO ejerce el control de estado mayor sobre las actividades de construcciones que se desarrollen en el Teatro”.

Estructura Orgánica:

No existe.

Cuadro de Organización:

No existe.

Procesos:

No existen instrucciones del Ministerio de Defensa dirigidas al Estado Mayor Conjunto sobre la función de Construcciones ni se desarrollan en él procesos permanentes al respecto. En ocasiones se interviene en los procesos de construcciones pero sólo para llevar adelante proyectos conjuntos (por ejemplo: la creación de la Escuela de Guerra Conjunta) para lo cual se requiere la participación del elemento de planeamiento de construcciones de algunas de las Fuerzas.

Análisis Crítico:

La función de construcciones se desarrolla básicamente en el ámbito específico de cada Fuerza. No existe esta función en el Estado Mayor Conjunto, salvo colateralmente cuando los Proyectos de Construcciones de las Fuerzas ingresan al Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta) como Proyectos BAPIN II de acuerdo con el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

Es por ello que cabe afirmar que en el nivel conjunto se requiere de un organismo coordinador de las posibilidades específicas de construcciones y que a su vez sea responsable de las actividades correspondientes a esta función en la acción militar conjunta.

La falta de un elemento que atienda esta necesidad en el Estado Mayor Conjunto marca entonces para este organismo una ausencia de bases necesarias para las coordinaciones de las tareas derivadas y también una falta de participación en el debido asesoramiento y asistencia que con respecto a esta función logística pueda requerírsele a aquel organismo.

Conclusiones:

La falta de previsiones del nivel superior (Ministerio de Defensa y Estado Mayor Conjunto) sobre la función logística de Construcciones constituye la causa principal de la ausencia de un elemento que cumpla esta función. En consecuencia la Logística de Material se cumple en forma parcial y no está en condiciones de satisfacer los requerimientos de construcciones conjuntas desde una perspectiva común y única. Ello lleva a explicar la relación directa que el Ministerio de Defensa (Secretaría de Planeamiento) debe sostener con las Fuerzas, sin el pasaje por el Estado Mayor Conjunto, cuando quiere llevar adelante un proyecto al respecto.

Corresponde avanzar en este sentido para solucionar esta carencia aprovechando el inicio del nuevo ciclo de planeamiento de Defensa Nacional y el actual rediseño de la logística para la Defensa.

VI 3. Veterinaria

Marco Legal:

- Ley Nº 24.948 - Reestructuración de las Fuerzas Armadas. Título IV Art. 26.
- RC 14 – 02 - Logística Material para la AMC. Cáp. 7, Art.(s) 7.04., 7.06 y 7.07.

Funciones:

- Ley Nº 24.948.

Art. 26: “Para presupuestar las necesidades de cada Fuerza y efectuar el control de gestión de los fondos previstos en el artículo siguiente, se utilizará el sistema de Planeamiento, Programación y Presupuestario (S3P)....”.

- RC 14 – 02

Art. 7.04: “Es la actividad logística de Material destinada a conservar y recuperar la aptitud física de los animales de servicio y a efectuar el control técnico de los alimentos”.

Art. 7.06.: “La función consiste en la Veterinaria preventiva para mantener la aptitud física de perros de guerra y equinos de servicio, (con la inspección bromatológica, prevención de zoonosis, instrucción del personal, inteligencia técnica y preservación de la salud), así como la evacuación y recuperación de los mismos”.

Art. 7.07.: “El Jefe IV Material del TO será responsable de proporcionar apoyo de veterinaria a los elementos dependientes. Sin embargo, generalmente descentralizará la ejecución en los organismos logísticos inferiores”.

Estructura Orgánica:

No existe.

Cuadro de Organización:

No existe.

Procesos:

No existen instrucciones del Ministerio de Defensa dirigidas al Estado Mayor Conjunto sobre la función de Veterinaria ni se desarrollan en él procesos al respecto. Tampoco se interviene en los procesos de veterinaria que se desarrollan en las Fuerzas Armadas.

Análisis crítico:

Si bien desde el punto de vista legal están cubiertas las responsabilidades del Ministerio de Defensa y de cada una de las Fuerzas, la falta de un elemento que atienda la función de Veterinaria en el Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta) marca para este organismo una ausencia de las bases necesarias para las coordinaciones sobre las tareas derivadas y una falta de participación en el asesoramiento y asistencia que con respecto a esta función de logística pueda requerírsele.

Conclusiones:

Como consecuencia de la falta de previsiones legales no se desarrolla en el Estado Mayor Conjunto la función logística de Veterinaria. Se debe avanzar en ese sentido aprovechando el inicio del nuevo ciclo de planeamiento de Defensa nacional y el actual rediseño de la logística para la Defensa.

II.V.III. ARMADA ARGENTINA

II.V.III.I. Planeamiento Estratégico Militar

Marco Legal:

- Reglamento Orgánico de la Armada, RG-1-007 Artículos 2.4.01. y 2.5.05.
- Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación. RA-1-006

Funciones:

- RG-1-007 Art. 2.5.05. Dirección de Operaciones, Políticas y Planes

Asistir y asesorar al Subjefe del Estado Mayor General de la Armada en la formulación de políticas, planes estratégicos, operaciones en ejecución o previstas, organización de la Armada, administración del Sistema de Publicaciones Navales y en temas relacionados con las comunicaciones e informática, ejerciendo la conducción, coordinación y supervisión de las Jefaturas subordinadas.

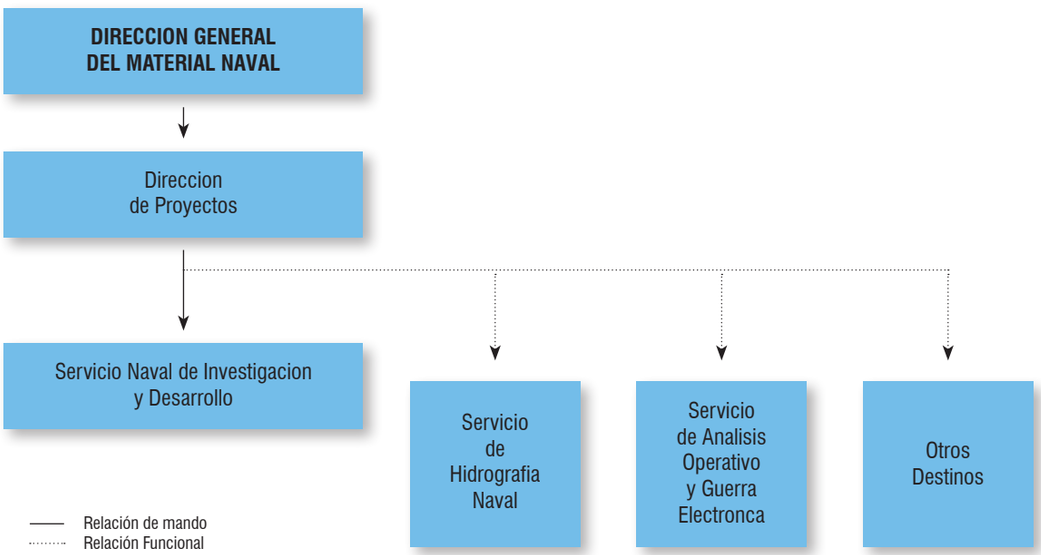
- RG-1-007 Art. 2.5.05. Dirección de Proyectos

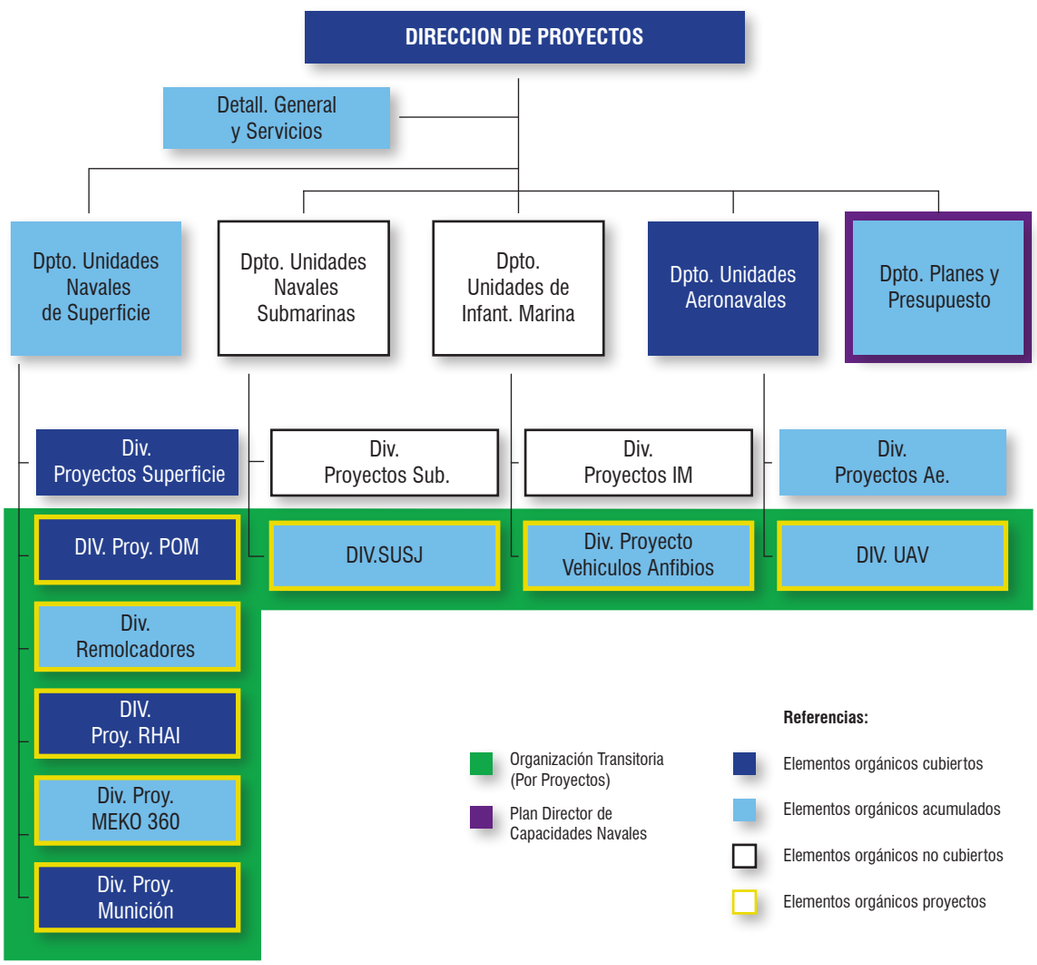
Entender en el diseño técnico y planificación de los proyectos emergentes del planeamiento en vigor y en la supervisión integral de los proyectos en ejecución, manteniendo para ello, relación funcional con la Dependencia a cargo de la ejecución de cada proyecto, respecto de los aspectos técnicos, tecnológicos y económicos - financieros relacionados con cada uno de ellos.

-RA-1-006 Art. 2.1.05. Plan de Recursos Materiales de la Armada

Definir los medios operacionales de la Armada necesarios para generar o mantener las Capacidades Navales y determinar su forma de obtención.

Estructura Orgánica:





Cuadro de Organización:

- Dirección de Proyectos (Para el cumplimiento de todas las funciones asignadas)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	9	18	0	**27**
FUERZA EFECTIVA	4	9	0	**13**

- Departamento Planes y Presupuesto

Por falta de personal no está cubierto con personal con dedicación exclusiva. Acumula sus funciones el Departamento Unidades de Superficie.

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	1	3	0	**4**
FUERZA EFECTIVA	0	0	0	**0**

* Planilla de Armamento: Recursos Humanos aprobados formalmente para el elemento orgánico.
* Fuerza Efectiva: Recursos Humanos actualmente disponibles para la función en el elemento orgánico.

Procesos:

Los reglamentos navales que establecen el Plan de Capacidades Navales determinan un lenguaje que hasta el momento coexiste con el nuevo lenguaje del Estado Mayor Conjunto, por lo que para evitar confusiones, cuando sea necesario se utilizarán ambos significados.

- Entradas:

Directivas Nacionales de Política de Defensa (Ministerio de Defensa).

Directiva del Plan Director del Instrumento Militar JANO 2002 (Estado Mayor Conjunto).

Planeamiento Estratégico y de Capacidades de la Armada (Dirección de Operaciones, Políticas y Planes de la Armada).

Evaluación del Ciclo de Vida de los Medios Navales (Dirección de Sistemas Navales).

Plan Anual (Básico) Naval, RA-1-006 Cap. 2.5. (Dirección de Operaciones, Políticas y Planes).

Escenario presupuestario (Ministerio de Defensa).

- Procesos:

Anualmente se reciben las directivas del Estado Mayor Conjunto para la con-

fección del Plan Director de Capacidades (Naval) contribuyente al Plan Director del Instrumento Militar de las Fuerzas Armadas.

Estas directivas se completan (capacidades y prioridades), actualmente, con las emitidas por la Dirección de Operaciones, Políticas y Planes del Estado Mayor General de la Armada, a través del Planeamiento Estratégico y de Capacidades Navales.

La Dirección de Operaciones, Políticas y Planes, a partir de las Directivas de la Estrategia Militar, efectúa el planeamiento contribuyente sobre la base del análisis de los escenarios, relevamiento de sus factores tales como los espacios geográficos donde juegan los intereses nacionales vinculados con la misión de la Armada. Las capacidades navales surgen del análisis de escenarios y de éstas, la configuración de medios materiales y humanos que sería posible sostener para cumplir con los mandatos del marco legal.

La Dirección de Proyectos elabora, a partir de estas directivas, el Plan Director de Capacidades Navales en el cual se analiza y concluye las acciones de recuperación, modernización y obtención, ya sea por adquisición, construcción e investigación y desarrollo, que deben ejecutarse sobre la configuración del material que dará satisfacción a las directivas recibidas.

Concluye con un programa que prevé todas las tareas valorizadas y priorizadas, con un horizonte de corto, mediano y largo plazo (+ 20 años), que son necesarias para sostener los medios navales para dar respuesta a las capacidades establecidas por los planes y directivas de Política Militar.

El Plan Director de Capacidades (Naval) se actualiza anualmente y es aprobado por el Jefe del Estado Mayor General de la Armada.

- Salidas:

Plan de Recursos Materiales (PRMA 30), RA-1-006 Art 2.1.05. (Plan Director de Capacidades Navales).

Actualización: anual.

Fecha actualización: 30 MAR.

Autoridad que aprueba: Jefe del Estado Mayor General de la Armada.

Destinatarios: Autoridades Navales.

Plan de Recursos Materiales (Plan Director de Capacidades Navales) concluye con el Programa de Capacidades Navales:

Actualización: anual.

Fecha actualización: 30 MAR

Autoridad que aprueba: Jefe del Estado Mayor Conjunto.

Destinatario: Estado Mayor Conjunto.

Análisis Crítico:

El análisis del proceso de planeamiento de capacidades puede sintetizarse mediante los siguientes conceptos críticos:

- Falta de una Directiva de Política Militar, que operacionalizada por el Estado Mayor Conjunto, oriente y priorice el planeamiento de capacidades navales.
- Falta de orientación en la definición de capacidades por parte del Estado Mayor Conjunto y del escenario presupuestario de mediano y largo plazo.
- Ante las falencias de los puntos anteriores, la Armada determina sus capacidades sin el amparo de recursos presupuestarios, lo que, entre otros motivos, ha significado una sostenida degradación de las capacidades autoimpuestas.
- El proceso de planeamiento que se desarrolla en la Dirección de Proyectos, con prescindencia de los aspectos indicados en los puntos 1 a 3, constituye una base apta para futuras contribuciones institucionales a un Plan de Capacidades de la Defensa formulado con intervención del Ministerio de Defensa y del Estado Mayor Conjunto.
- Los recursos humanos disponibles para la función asignada a la Dirección de Proyectos son insuficientes.
- El Plan de Recursos Materiales (Plan Director de Capacidades Navales) concentra el esfuerzo en el aprovechamiento de la vida útil de las plataformas y sostiene, en la medida de lo posible, las capacidades de sus sistemas de armas mediante la recuperación y modernización.
- Prioriza las capacidades operativas frente a las capacidades de apoyo y las de los medios de superficie frente a las demás.

Conclusiones:

La Armada dispone de una estructura apta para contribuir al ciclo de Planeamiento de Capacidades de la Defensa liderado por el Ministerio de Defensa y ejecutado por el Estado Mayor Conjunto.

Hasta la fecha el planeamiento de capacidades se ha efectuado sin directivas de nivel estratégico militar y sin un escenario presupuestario de mediano plazo, es decir sin la intervención protagónica del Ministerio de Defensa y del Estado Mayor Conjunto.

II.V.III.II. Logística Genética:

I. Adquisición

Marco Legal:

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.02.
- Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación. RA-1-006.

Funciones:

RG-1-007 Art. 2.5.02. Dirección Ejecutiva de la Dirección General del Material Naval

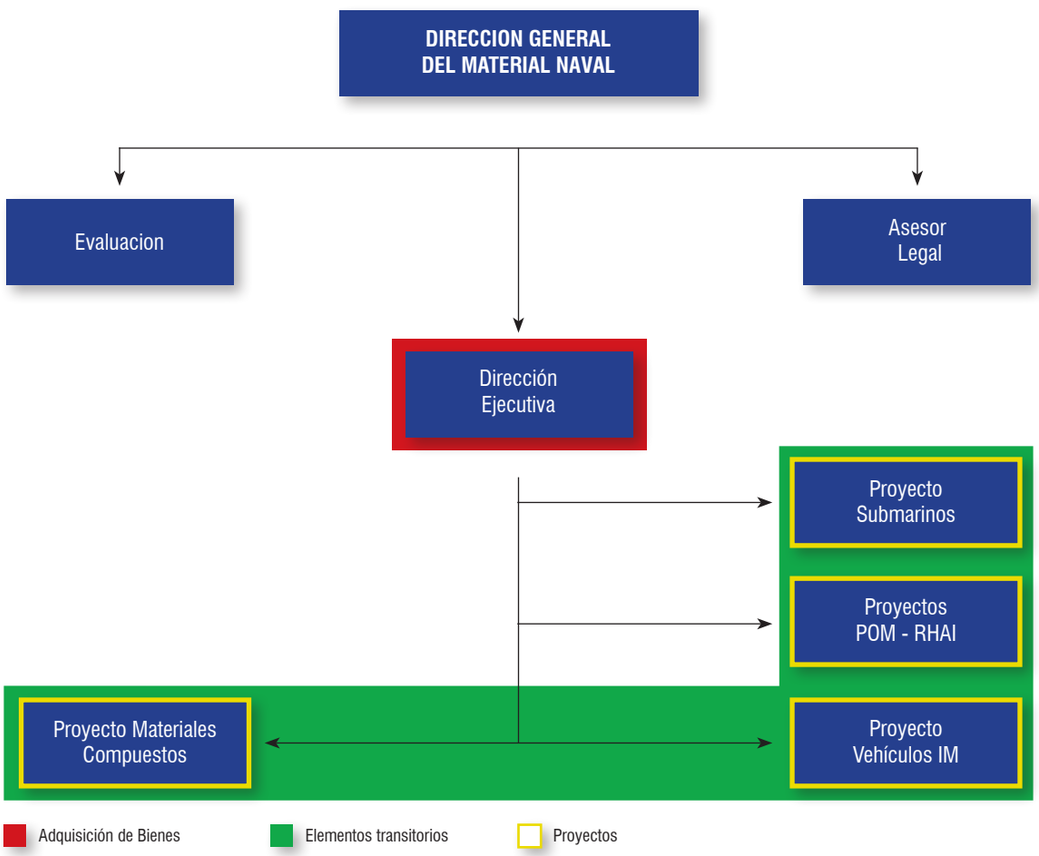
Función General.

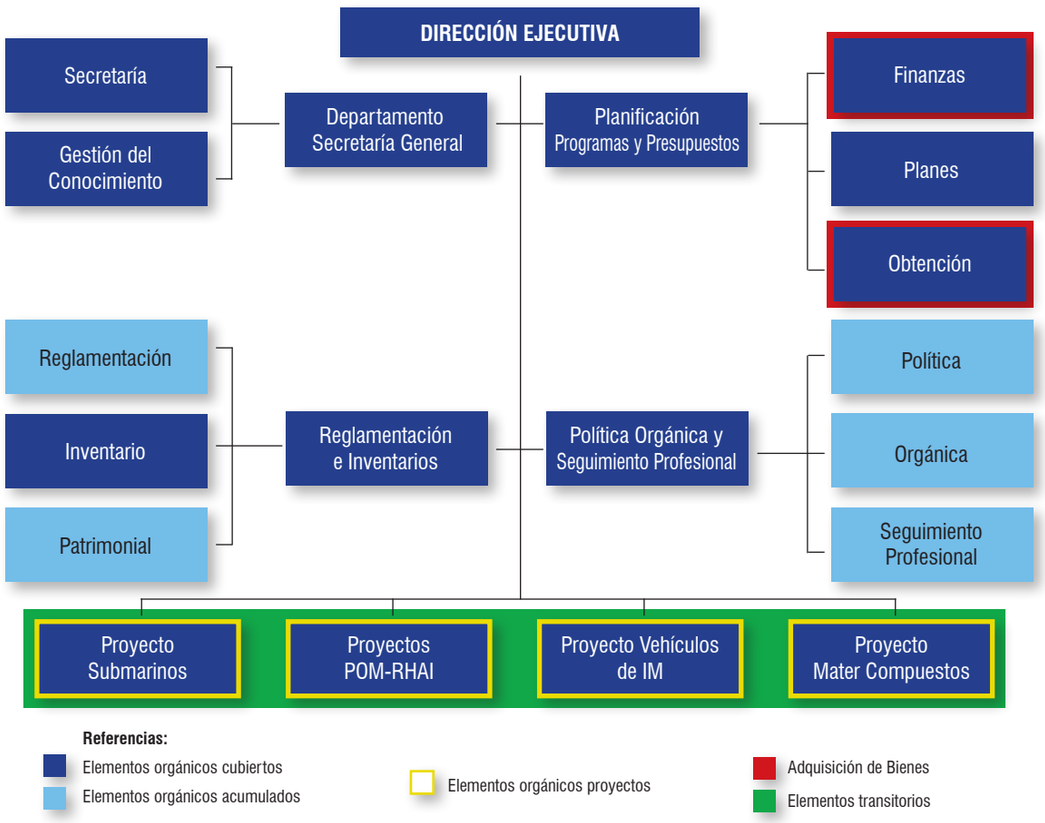
Asistir y asesorar al Director General del Material Naval en el cumplimiento de sus funciones, entendiendo en la gestión administrativa de la Dirección General del Material Naval.

Dirigir la tramitación de las adquisiciones en el exterior de los medios navales y elementos del sostén logístico que requieran la Dirección General del Material Naval y sus organismos subordinados y en la obtención de información necesaria para mantener actualizada la evolución de la industria bélica y otras relacionadas.

Entender, en la ejecución técnico-administrativa de los proyectos en desarrollo relativos a Medios Navales, Aeronavales y de Infantería de Marina, dentro del ámbito de la Armada e inherente al Área Material.

Estructura Orgánica:





Cuadro de Organización:

Dirección Ejecutiva de la Dirección General del Material Naval (Ejecución de todas las funciones logísticas asignadas – no incluye proyectos transitorios)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	12	58	24	**94**
FUERZA EFECTIVA	10	38	16	**64**

Dirección Ejecutiva, Departamento Planificación, Programas y Presupuesto, Divisiones Finanzas (todas las funciones) y Obtención

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	4	5	12	**21**
FUERZA EFECTIVA	4	4	8	**16**

*Planilla de Armamento: Recursos Humanos aprobados formalmente para el elemento orgánico.
*Fuerza Efectiva: Recursos Humanos actualmente disponibles para la función en el elemento orgánico.

Procesos:

- Entradas:

Plan de Recursos Materiales (PRMA 30), RA-1-006 Art 2.1.05. (Plan Director de Capacidades Navales).

Plan de Acopios (PACO 205) RA-1-006 Art 2.2.07.

Presupuesto Nacional

Plan Anual (Básico) Naval Anexo “D” Asignación de metas y recursos, RA-1-006 Cap 2.5.

Plan de Adquisiciones en el Exterior.

- Procesos:

El Plan de Recursos Materiales (Plan Director de Capacidades Navales) establece la configuración de medios operativos y de apoyo y las tareas para el sostén de las capacidades navales, en este caso adquisición de bienes y equipos (buques y radares).

La estructuración y priorización de los proyectos de adquisición de bienes (medios operativos y equipos de importancia) se efectúa mediante contactos directos del Jefe del Estado Mayor General a nivel Ministerial y del Director General del Material Naval con funcionarios de nivel Secretario / Subsecretario del área Planeamiento del Ministerio de Defensa.

Los bienes que quedan comprendidos, por el monto que significa su adquisición, dentro de lo dispuesto en la Resolución MD Nº 626/2007 SIGID, se gestionan a través de los mecanismos aprobatorios de los bancos de inversión pública BAPIN y militar BIM.

El Presupuesto Nacional y su expresión final, el Plan Anual Naval en su Anexo “D” establecen anualmente la asignación de metas y recursos donde figuran detalladamente las adquisiciones de bienes (medios y equipos) autorizados.

Los medios y equipos provenientes del exterior deben integrar el Plan de Adquisiciones en el Exterior, que es aprobado por el Ministerio de Defensa, a través del Estado Mayor Conjunto.

La Dirección Ejecutiva, a través del Departamento Planificación, Programas y Presupuesto División Obtención, efectúa las adquisiciones en el exterior, a través de las Comisiones Navales en Estados Unidos o Europa (para el resto del mundo) o bien en el país, a través de la División Finanzas, ejecutando directamente los actos administrativos reglamentarios.

En el trámite de adquisición intervienen las Comisiones Evaluadoras y el Servicio Administrativo Financiero establecidas en la legislación vigente.

La recepción de materiales se efectúa en función de las condiciones particulares establecidas en la contratación, a través del organismo destinatario y con el concurso de la autoridad técnica naval competente (Dirección de Sistemas Navales).

- Salidas:

El producto de este proceso es el material adquirido, que está destinado a las unidades de la Armada.

Análisis Crítico:

- El proceso de adquisiciones en el país sufre las demoras y dificultades propias de la legislación vigente (Decretos Nº 1.023/01 y Nº 436/00), lo que, por sus características administrativas imprime largos tiempos a los procesos y afecta la eficacia en la ejecución presupuestaria.
- Las adquisiciones de medios y equipos requieren un conocimiento y experiencia muy específica y dinámica en función de las mutaciones del mercado, lo que demanda una estructura de adquisición estable y calificada.
- La falta de recursos humanos calificados y estables (personal civil) obliga a conducir los procesos con personal militar jerarquizado cuya rotación no permite la institucionalización del conocimiento y de la experiencia.
- Las políticas de adquisiciones, tales como priorizar las adquisiciones en el país y en la región del MERCOSUR, negociar transferencia de tecnología (compensaciones "off set") y otras, se desarrollan en función de las escasas adquisiciones que efectúa la Fuerza, sin contar con políticas explícitas y estables de nivel ministerial.
- Debido a que el diseño de adquisiciones complejas se efectúa en forma directa entre la Armada y el Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto sólo participa en el marco del SIGID para aprobar la procedencia de los proyectos presentados en función de su contribución al Plan Director del Instrumento Militar y de los criterios de aptitud y aceptabilidad (Ley Nº 24.948 Artículo 18) aunque no interviene, hasta el momento, en la priorización de las adquisiciones de medios operativos (buques) o equipos (sistemas de armas o radares).
- Si bien no existen elementos orgánicos de orden superior que dicten políticas explícitas para las adquisiciones y que capitalicen el conocimiento y experiencia en esta función, hay mecanismos aprobatorios para la adquisición de los bienes comprendidos dentro de los bancos de inversión pública y militar.

Conclusiones:

- La Armada ejecuta adquisiciones de medios y equipo que son autorizadas por el Ministerio de Defensa, a través del Estado Mayor Conjunto, mediante los procesos reglamentados para esos efectos. El gasto autorizado se refleja en el Presupuesto Nacional y en el Plan Anual (Básico) Naval.
- Las políticas de adquisiciones de medios y equipos están dispersas en algunos documentos del marco legal, pero no se dispone de políticas explícitas vinculadas con las decisiones de nivel ministerial para este tipo de operatoria.
- El conocimiento específico y la experiencia en adquisición de medios y equipos es de difícil apropiación institucional, en tanto hay pocos recursos humanos competentes estables, el escenario varía con la dinámica del mercado y en todos los casos, al estar confinado al marco institucional (Armada) no tiene forma de ser compartido con otras fuerzas.

- El Estado Mayor Conjunto no ha intervenido, hasta el momento, en forma protagónica en la priorización de las adquisiciones de bienes (medios operativos).

II. Producción industrial

Marco Legal:

Si bien no está conveniente explicitado el marco legal vigente para las granes áreas de la conducción naval, de hecho y por la naturaleza de sus competencias, la Dirección General del Material Naval mantiene actualizada, en forma permanente, la situación al respecto, y está en condiciones de brindar un asesoramiento institucional de política de producción para la Defensa en las áreas de incumbencia naval, a fin de asesorar al Ministerio de Defensa en la materia.

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.05.
- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.02.
- Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación. RA-1-006.

Funciones:

- RG-1-007 Art. 2.5.05. Dirección de Proyectos

Función General.

Entender en el diseño técnico y planificación de los proyectos emergentes del planeamiento en vigor y en la supervisión integral de los proyectos en ejecución, manteniendo para ello, relación funcional con la Dependencia a cargo de la ejecución de cada proyecto, respecto de los aspectos técnicos, tecnológicos y económicos - financieros relacionados con cada uno de ellos.

- RG-1-007 Art. 2.5.02. Dirección Ejecutiva de la Dirección General del Material Naval

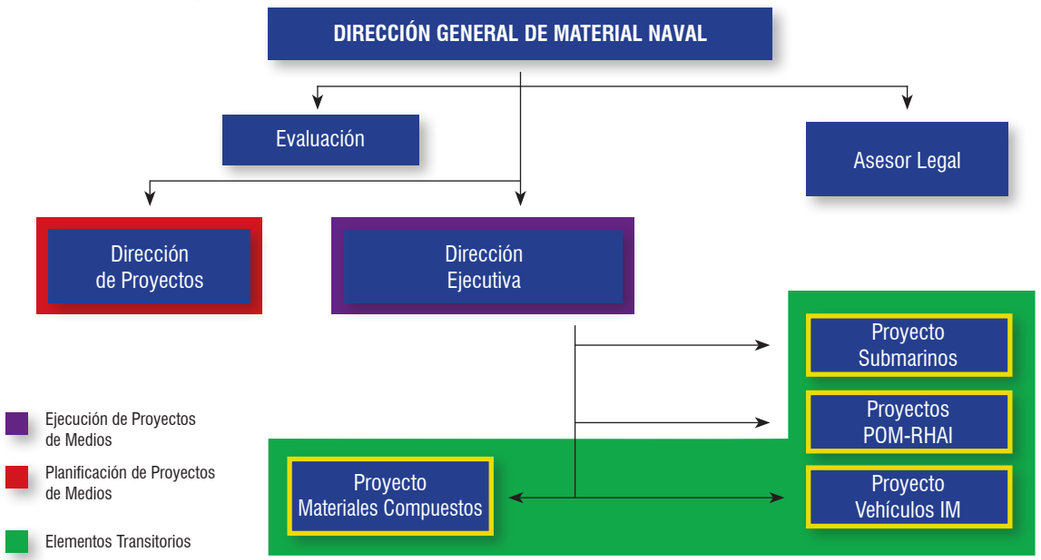
Función General.

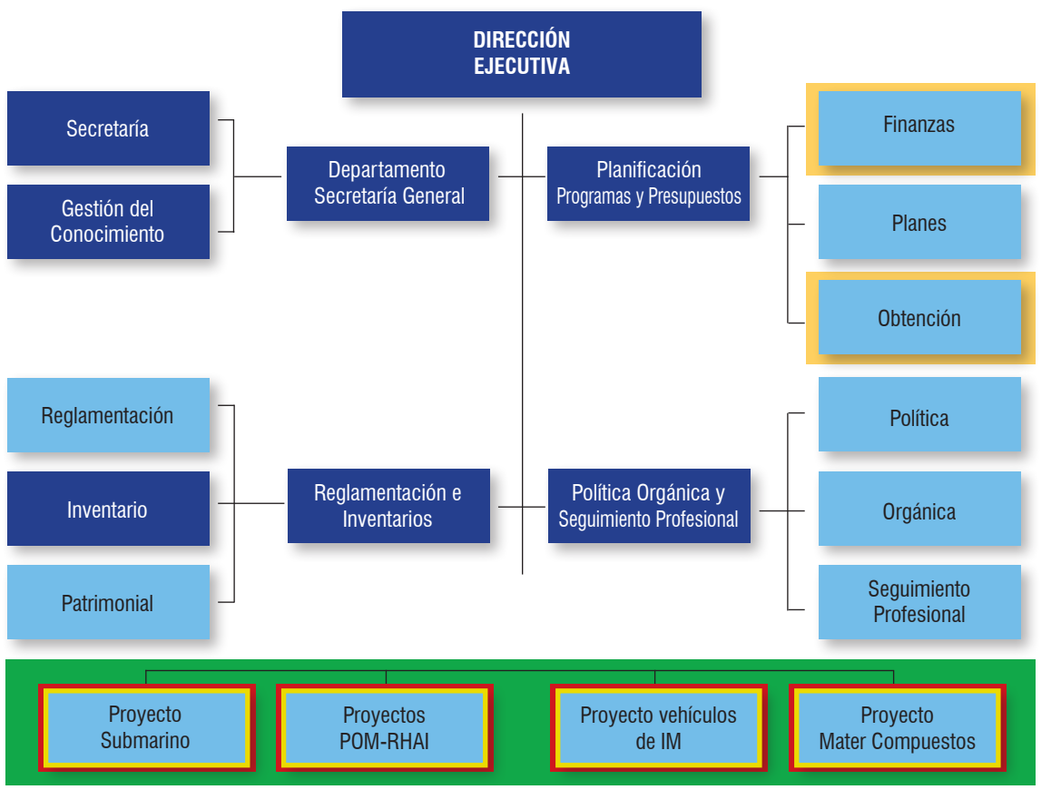
Asistir y asesorar al Director General del Material Naval en el cumplimiento de sus funciones, entendiendo en la gestión administrativa de la Dirección General del Material Naval.

Dirigir la tramitación de las adquisiciones en el exterior de los medios navales y elementos del sostén logístico que requieran la Dirección General del Material Naval y sus organismos subordinados y en la obtención de la información necesaria para mantener actualizada la evolución de la industria bélica y otras relacionadas.

Entender, en la ejecución técnico-administrativa de los proyectos en desarrollo relativos a Medios Navales, Aeronavales y de Infantería de Marina dentro del ámbito de la Armada e inherentes al Área Material.

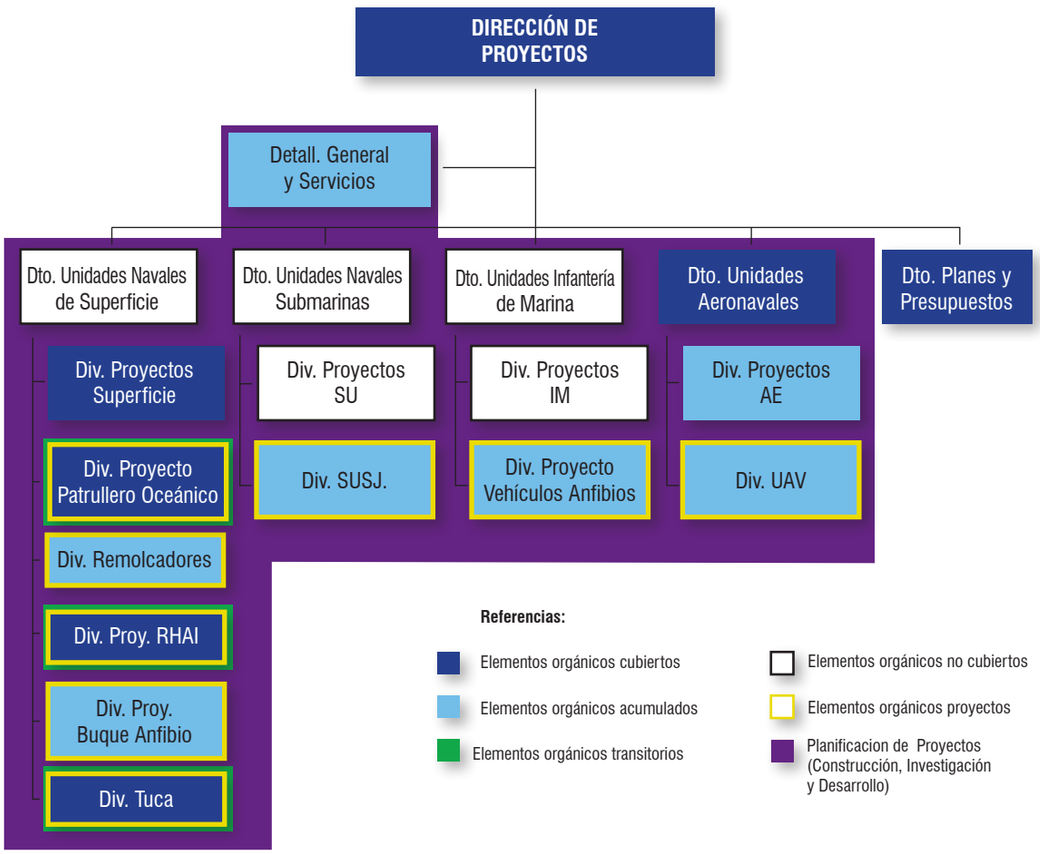
Estructura Orgánica:





Referencias:

- Elementos orgánicos cubiertos
- Elementos orgánicos acumulados
- Elementos orgánicos proyectos
- Elementos orgánicos transitorios
- Ejecución de Proyectos
- Contratación de Proyectos



Cuadro de Organización:

Dirección de Proyectos (Para el cumplimiento de todas las funciones asignadas)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	9	18	2	**29**
FUERZA EFECTIVA	4	9	0	**13**

Dirección Ejecutiva de la Dirección General del Material Naval (Ejecución de todas las funciones logísticas asignadas)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	12	58	24	**94**
FUERZA EFECTIVA	10	38	16	**64**

Proyecto Construcción Patrullero Oceánico Multipropósito

En la actualidad está conformado el Proyecto de Construcción Patrullero Oceánico Multipropósito, en su etapa preejecución, está integrado por 3 oficiales y 1 suboficial, que acumulan tareas del proyecto Rompehielos.

*Planilla de Armamento: Recursos Humanos aprobados formalmente para el elemento orgánico.
*Fuerza Efectiva: Recursos Humanos actualmente disponibles para la función en el elemento orgánico.

Procesos:

- Entradas:

Plan de Recursos Materiales (PRMA 30), RA-1-006 Art. 2.1.05. (Plan Director de Capacidades Navales).

Documentos BIM y BAPIN.

Presupuesto Nacional.

Plan Anual (Básico) Naval Anexo "D" Asignación de metas y recursos, RA-1-006 Cáp. 2.5.

Documentación de Proyecto.

- Procesos:

El Plan de Recursos Materiales (Plan Director de Capacidades Navales) establece las tareas relacionadas con medios operativos y de apoyo para el sostén de las capacidades navales, que pueden implementarse por la vía de adquisición, construcción o investigación y desarrollo.

Los proyectos que a solo juicio de la Armada son de mayor prioridad se comienzan a diseñar en la Dirección de Proyectos, ya sea con personal de la estructura permanente o bien con personal convocado para un proyecto específico.

La estructuración y priorización de los proyectos de construcción de medios operativos y equipos de importancia se efectúa mediante contactos directos del Jefe del Estado Mayor a nivel Ministerial y del Director General del Material Naval con funcionarios de nivel Secretario / Subsecretario del área Planeamiento del Ministerio de Defensa.

La decisión de recuperación, modernización o incorporación por vía de construcción se efectúa en el nivel del Jefe del Estado Mayor General a partir del asesoramiento del Director General del Material Naval y de la Dirección de Proyectos.

Los medios y/o equipos a construir que quedan comprendidos, por el monto que significa su construcción dentro de lo dispuesto en la Resolución MD Nº 626/07 SIGID, se gestionan a través de los mecanismos aprobatorios de los bancos de inversión pública BAPIN y militar BIM.

El Presupuesto Nacional establece la autorización para la construcción de los proyectos más significativos. El Plan Anual (Básico) Naval en su Anexo "D" establece la asignación de metas y recursos donde figuran detalladamente las construcciones de medios y equipos autorizados.

Una vez que el proyecto de construcción tiene orden de ejecución (asignación presupuestaria), la Dirección Ejecutiva, asume la dirección del proyecto mediante la designación de personal exclusivo o sin perjuicio de sus funciones dependiendo de su envergadura.

La ejecución de proyectos por construcción se ejecuta a través de un elemento orgánico transitorio llamado "proyecto" cuya fuerza efectiva varía en función de las etapas del proyecto y de las características técnicas de la construcción.

Cada proyecto tiene el apoyo técnico de estructuras que trabajan en forma matricial como autoridad técnica en su área de competencia (Casco, Electricidad y Máquinas Navales, Armas y Electrónica y Material Aeronaval).

El Departamento Planificación, Programas y Presupuesto, Divisiones Finanzas y Obtención, asisten al proyecto de construcción en las contrataciones, tanto en el país como en el exterior (Comisiones Navales en Estados Unidos o Europa).

En el trámite de contratación intervienen las Comisiones Evaluadoras y el Servicio Administrativo Financiero establecidas en la legislación vigente.

Para los proyectos de construcción de envergadura, el proyecto constituye en el lugar de construcción, tanto en el país como en el exterior, una inspección que interactúa con los constructores y controlan el avance de las obras.

El proyecto de construcción tiene por función construir un medio o equipo, llevando adelante las relaciones contractuales, administrando los aspectos presupuestarios, proveyendo o controlando la logística y el avance de obra hasta su concreción. En su desempeño cuenta con el apoyo técnico de la Dirección de Sistemas Navales.

- Salidas:

El producto de este proceso es el material construido acorde con los requerimientos operativos y técnicos formulados y contratados, y está siempre destinado para su operación en las unidades de la Armada.

Análisis Crítico:

En relación con la producción para la Defensa:

La política de construcciones militares está necesariamente asociada a una política de producción para la Defensa que debería orientar el desarrollo de capacidades productivas de medios militares en manos del Estado y las estrategias de vinculación con otras agencias y universidades del Estado y empresas y universidades de interés del sector privado.

Las políticas deberían ser el resultado de un consenso interministerial (Ministerios de Planificación y de Economía – Secretaría de Industria) y explicitadas en documentos formales.

Los elementos de producción en manos del Estado deberían tener un plan estratégico y la gestión de cada uno de ellos un plan de acción con objetivos y metas aprobados que guíen y hagan predecible y controlable su gestión.

En relación con el proceso de decisión de las construcciones:

- Si bien hay importantes instalaciones, no existe la apoyatura de un aparato productivo para la Defensa diseñado y desarrollado acorde con decisiones estratégicas de producción para la Defensa.
- No existe un programa de mediano plazo de sostén / desarrollo de capa-

cidades apoyado por una previsión presupuestaria plurianual. Esto impide prever un flujo de fondos que permita la implementación de una política de producción para la Defensa apoyada en desarrollo de infraestructura productiva estatal, complementada por el sector privado.

- Consecuentemente no existen direcciones estratégicas y planes de acción que hagan predecible y controlable la gestión de los aparatos productivos en manos del Estado.
- En particular para las construcciones navales, no existen en el país, astilleros con aptitud en ingeniería naval y con niveles internacionales de productividad.
- Las decisiones de priorización de proyectos de construcción se toman en el Ministerio de Defensa con asesoramiento de la Armada. El Estado Mayor Conjunto sólo participa en el marco del SIGID para aprobar la procedencia de los proyectos presentados en función de su contribución al Plan Director del Instrumento Militar y de los criterios de aptitud y aceptabilidad (Ley N° 24.948 Artículo 18).
- Los proyectos de construcción no emergen de la priorización de un programa de mediano plazo con cobertura presupuestaria, lo que impide establecer una demanda cierta que a su vez permita el desarrollo de una política de producción para la Defensa.
- La Armada dispone de elementos orgánicos con experiencia para el diseño y ejecución de proyectos de construcción de unidades navales en el país y en el exterior.
- Si bien no existe una política Ministerial, formalizada en documentos, de construcciones navales en el país, la Armada ha mantenido durante los últimos 70 años una política institucional en esta materia.
- Existen adecuados mecanismos de aprobación, a nivel Ministerial, de los proyectos de construcciones navales.

Conclusiones:

La carencia de un programa de mediano plazo de tareas para sostener / generar capacidades navales con una adecuada previsión presupuestaria plurianual, no facilita la fijación de una política formal de producción para la Defensa, con su correspondiente Plan de Acción para el desarrollo de las capacidades productivas.

La Armada ejecuta construcciones navales con autorización Ministerial y de los organismos competentes del Gobierno Nacional, aunque sin la debida intervención del Estado Mayor Conjunto.

La Armada dispone de 70 años de experiencia acumulada (31 buques) y reciente (MEKO 140, FRLI), en el diseño y ejecución de proyectos de construcciones navales.

Actualmente no se dispone en el país de astilleros con suficiente capacidad de ingeniería y con capacidades productivas de clase mundial.

III. Investigación y Desarrollo

Marco Legal:

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.05.
- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Anexo 09.
- Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación. RA-1-006
- Resolución EMGA 050/2000 de creación de la Dirección de Proyectos

Funciones:

- RG-1-007 Art. 2.5.05. Dirección de Proyectos

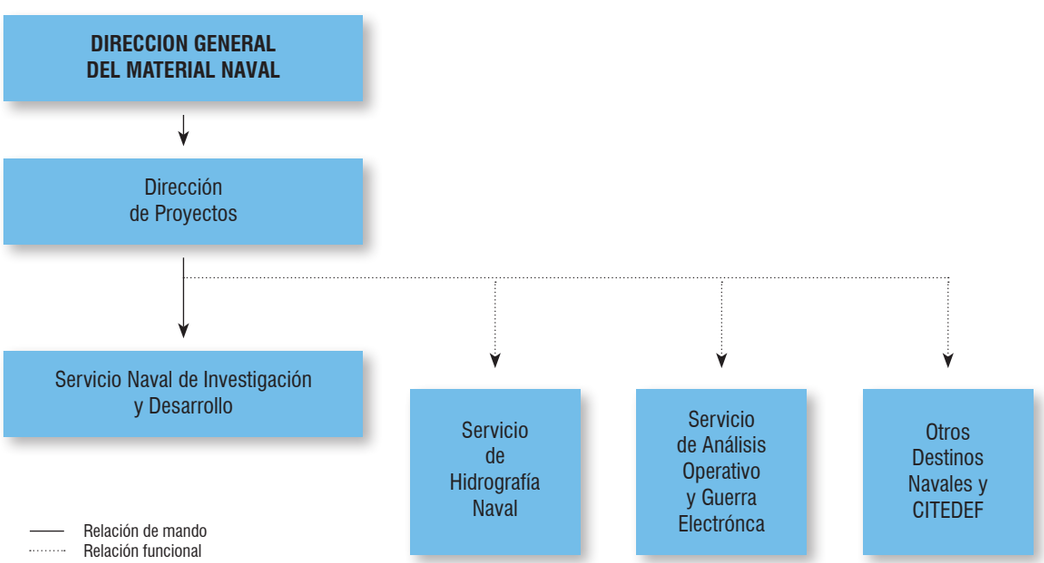
Función General.

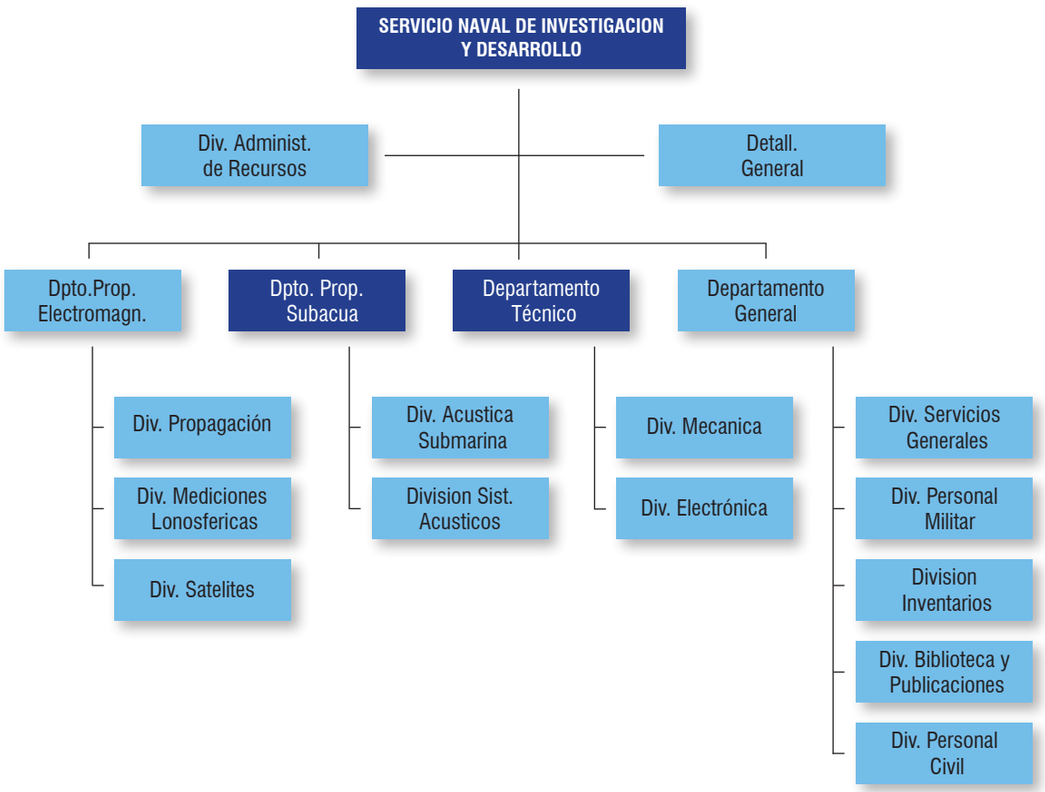
Entender en el diseño técnico y planificación de los proyectos emergentes del planeamiento en vigor y en la supervisión integral de los proyectos en ejecución, manteniendo para ello, relación funcional con la Dependencia a cargo de la ejecución de cada proyecto, respecto de los aspectos técnicos, tecnológicos y económicos - financieros relacionados con cada uno de ellos.

- RG-1-007 Anexo 09 Autoridades funcionales

El Servicio Naval de Investigación y Desarrollo es autoridad funcional para las actividades de investigación y desarrollo.

Estructura Orgánica:





Cuadro de Organización:

Servicio Naval de Investigación y Desarrollo

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	4	10	117	**131**
FUERZA EFECTIVA	5	8	39	**52**

El único destino naval que tiene funciones exclusivas de investigación y desarrollo es el Servicio Naval de Investigación y Desarrollo, que depende de la Dirección de Proyectos.

Esta Dirección ejerce, a través del Servicio Naval de Investigación y Desarrollo, autoridad funcional sobre otros destinos navales que tienen capacidad para realizar tareas de investigación y desarrollo, vinculadas con sus competencias.

La Dirección de Proyectos tiene subordinado al personal naval que presta servicios en el CITEDEF (6 jefes y oficiales).

Procesos:

Se describe la situación vigente antes de la creación de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica del Ministerio de Defensa.

- Entradas:

Plan de Recursos Materiales (PRMA 30), RA-1-006 Art. 2.1.05., (Plan Director de Capacidades Navales).

Presupuesto Nacional.

Plan Anual (Básico) Naval Anexo “D” Asignación de metas y recursos, RA-1-006 Cáp. 2.5.

Plan de Investigación y Desarrollo (PYID 302), RA-1-006 Art. 2.2.10.

Documentación de Proyecto de I + D.

- Proceso:

El Plan de Recursos Materiales (Plan Director de Capacidades Navales) establece las tareas vinculadas con los medios, para el sostén de las capacidades navales, a través de actividades de investigación y desarrollo, entre otras.

La estructuración y priorización de los proyectos de investigación y desarrollo que requieren inversiones significativas, se efectúa mediante contactos directos del Jefe del Estado Mayor a nivel Ministerial y del Director General del Material Naval con funcionarios de nivel Secretario / Subsecretario del área Planeamiento del Ministerio de Defensa.

Los bienes y productos que quedan comprendidos, por el monto que significa su adquisición, dentro de lo dispuesto en la Resolución MD Nº 626/07 SIGID se gestionan a través de los mecanismos aprobatorios de los bancos de inversión pública BAPIN y militar BIM.

Las actividades autorizadas se ordenan en un Plan de Investigación y Desarrollo de Mediano Plazo con actualización anual (Publicación RA-1-006 Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación).

El Presupuesto Nacional y su expresión final, el Plan Anual (Básico) Naval en su Anexo “D” establece anualmente la asignación de metas y recursos donde figuran detalladamente las asignaciones de recursos para cada una de las tareas de I + D autorizadas.

Los proyectos de I + D aprobados se ejecutan a través de las capacidades del Servicio Naval de Investigación y Desarrollo, de otros destinos navales especializados, del CITEDEF, de organismos de otras Fuerzas Armadas, de agencias estatales, de universidades y de la industria privada.

- Salidas:

El producido de este proceso es el producto desarrollado y la transferencia eventual de la tecnología asociada a los elementos productivos que correspondan.

Análisis Crítico:

El análisis se efectúa sin tener en cuenta los efectos del accionar de la recien-

temente creada Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica, cuyas funciones concurrirán a resolver los vacíos de la gestión de los procesos que se analizan a continuación:

- Las actividades de I+D que desarrolla la Dirección de Proyectos, no tienen una coordinación optimizada con las otras Fuerzas y la que existe, es el producto del esfuerzo de sus niveles de conducción y de la coordinación horizontal de los niveles subordinados.
- La falta de óptima coordinación entre las Fuerzas en el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico de interés y aplicación comunes, impide logros sinérgicos y dispersa muy escasos y valiosos recursos científicos disponibles.
- La Armada, en forma autónoma, no ha logrado priorizar recursos para la implementación de un plan de desarrollo de capacidades de investigación y desarrollo, por lo que los logros cotidianos son alcanzados mediante esfuerzos individuales, que por serlo, tienen techo en la continuidad y profundidad de su alcance.
- La intervención de un elemento orgánico de nivel Ministerial debería lograr que, actuando como autoridad funcional, se establezca, a partir del relevamiento de las necesidades de las Fuerzas, un plan de conocimientos científicos comunes y específicos y un plan de desarrollo de capacidades científicas de investigación y tecnología aplicada, que orienten institucional y racionalmente los esfuerzos conjuntos en esta área.
- Este proceso debería estar coordinado, a nivel Ministerial, con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, empresas y universidades estatales y privadas.
- El resultante de estos esfuerzos debería concretarse en planes de conocimiento científico y tecnológico, de desarrollo de capacidades de I+D y de Proyectos de I+D (comunes a 2/3 Fuerzas o específicos).

Conclusiones:

Hasta que se produzca la visualización de los efectos del accionar de la nueva Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica y pese a existir una política institucional de acercamiento y coordinación de esfuerzos con las otras Fuerzas, la Dirección de Proyectos ha conducido las actividades de I+D mayormente en forma asilada del accionar de las demás Fuerzas en esta área, con las excepciones que han podido lograrse a través de los esfuerzos de los actores en cada momento.

El accionar centralizado de una autoridad funcional como la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica debería lograr el objetivo de coordinar y/o integrar los esfuerzos referidos al conocimiento de base científica común y específico y el desarrollo de tecnologías de interés conjunto (de dos o más Fuerzas) o específicas.

La Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica debería concretar el ejercicio de su autoridad funcional en la jurisdicción logrando planes conjuntos

para desarrollo de: Conocimiento Científico, Capacidades de I+D y Proyectos de I+D.

II.V.III.II. Logística de Sostenimiento

I. Abastecimiento

Marco Legal:

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.06.
- Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación. RA-1-006.

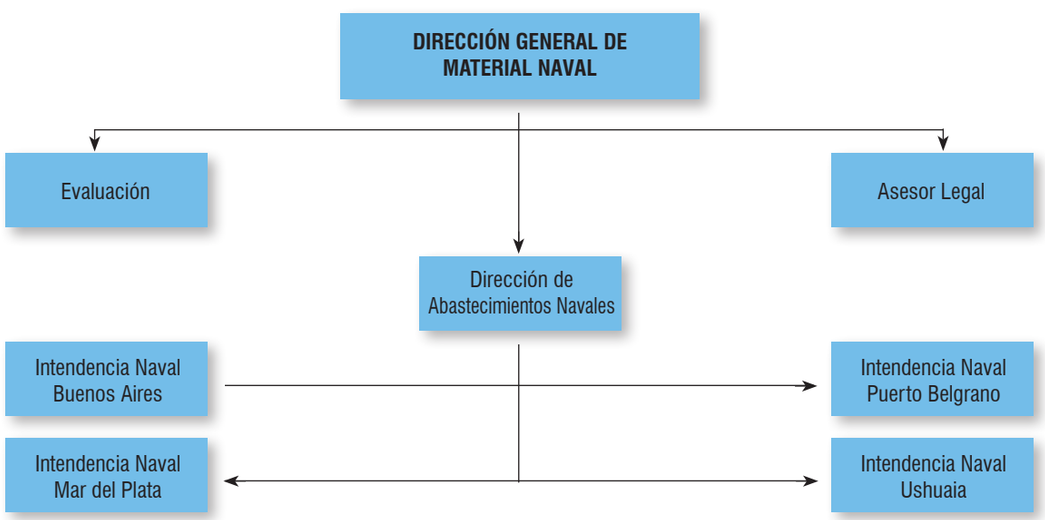
Funciones:

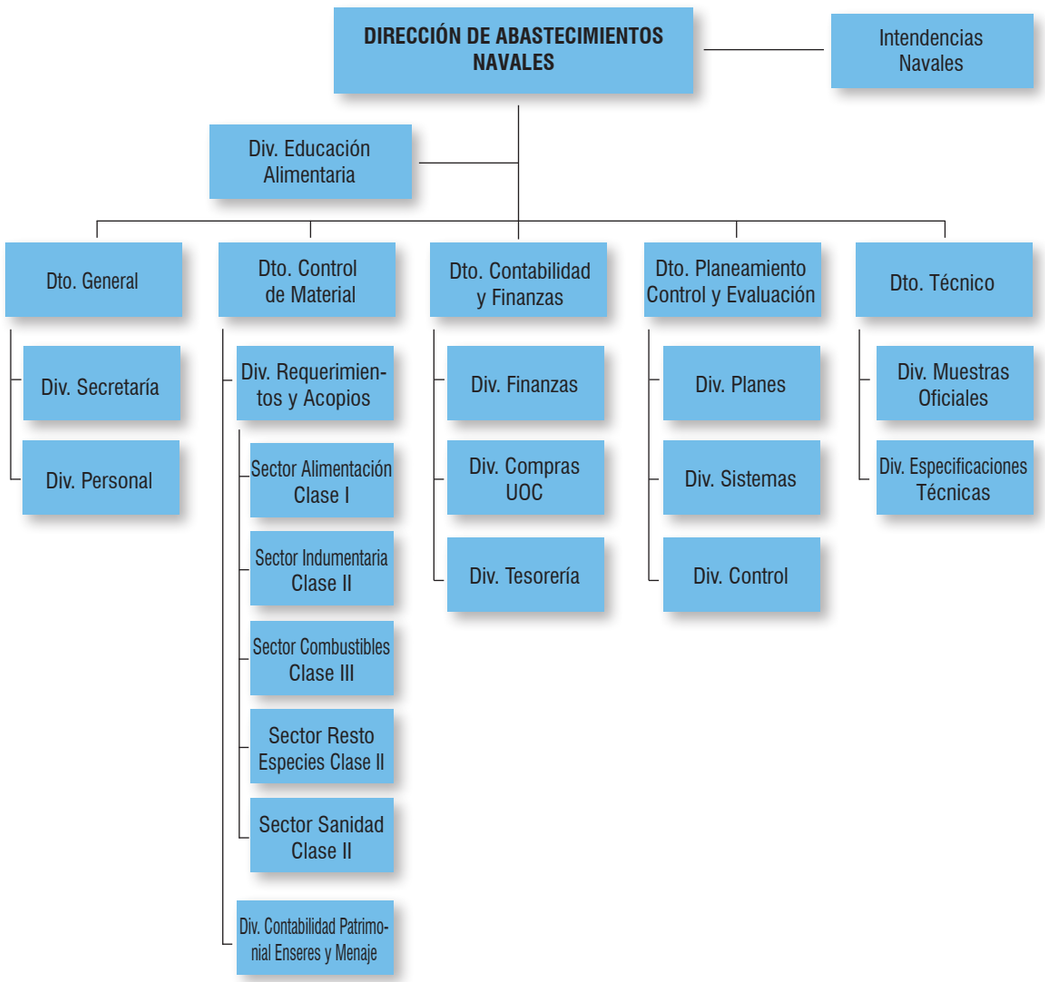
RG-1-007 Art. 2.5.06. Dirección de Abastecimientos Navales

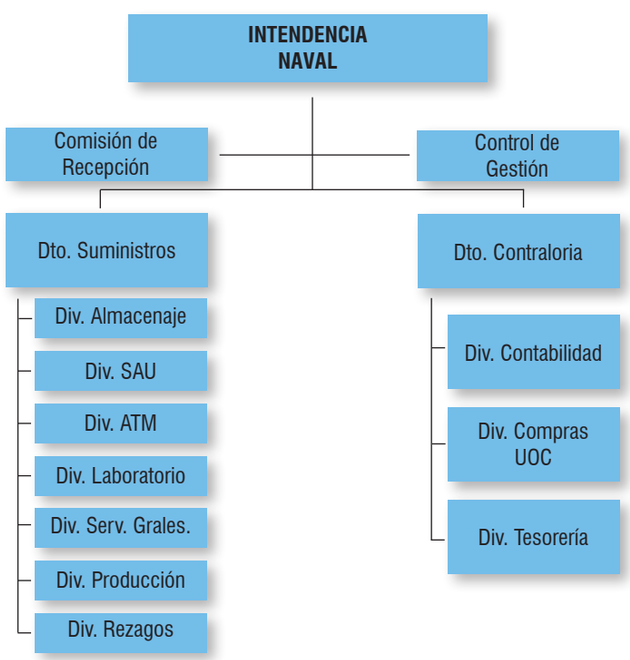
Entender en la obtención y distribución de los materiales y elementos de consumo y pertrechos, pertenecientes a las Clases I, II y III, de uso generalizado en la Armada y en su control administrativo.

Intervenir en relación al material de la Armada bajo su administración, como responsable primario desde el punto de vista patrimonial, cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones que dictamine la Contaduría General de la Nación y que a nivel de la Armada se materialicen a través de las normas que emita el Servicio de Administración Patrimonial de la Armada.

Estructura Orgánica:




DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS NAVALES
Intendencias Navales
Div. Educación Alimentaria
Dto. General
Dto. Control de Material
Dto. Contabilidad y Finanzas
Dto. Planeamiento Control y Evaluación
Dto. Técnico
Div. Secretaría
Div. Personal
Div. Requerimien-tos y Acopios
Sector Alimentación Clase I
Sector Indumentaria Clase II
Sector Combustibles Clase III
Sector Resto Especies Clase II
Sector Sanidad Clase II
Div. Contabilidad Patrimo-nial Enseres y Menaje
Div. Finanzas
Div. Compras UOC
Div. Tesorería
Div. Planes
Div. Sistemas
Div. Control
Div. Muestras Oficiales
Div. Especificaciones Técnicas


INTENDENCIA NAVAL
Comisión de Recepción
Control de Gestión
Dto. Suministros
Dto. Contraloria
Div. Almacenaje
Div. SAU
Div. ATM
Div. Laboratorio
Div. Serv. Grales.
Div. Producción
Div. Rezagos
Div. Contabilidad
Div. Compras UOC
Div. Tesorería

Cuadro de Organización:

Dirección de Abastecimientos Navales

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	14	47	174	**235**
FUERZA EFECTIVA	10	40	39	**89**

Intendencias Navales (Buenos Aires, Mar del Plata, Puerto Belgrano y Ushuaia)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	34	218	259	**511**
FUERZA EFECTIVA	27	216	213	**456**

Las Intendencias Navales tienen la doble función de abastecimientos y finanzas (servicios SAF regionales).

*Planilla de Armamento: Recursos Humanos aprobados formalmente para el elemento orgánico.
*Fuerza Efectiva: Recursos Humanos actualmente disponibles para la función en el elemento orgánico.

Procesos:

- Entradas:

Plan de Acopios (PACO 205), RA-1-006 Art. 2.2.07.

Presupuesto Nacional.

Plan Anual (Básico) Naval Anexo “D” Asignación de metas y recursos, RA-1-006 Cáp. 2.5.

Programa Anual de Contrataciones de la Armada.

Requerimientos (demanda) para el año + 1.

Programa de Abastecimiento Conjunto e Insumos Comunes (PACIC).

Convenio Marco con el Mercado Central.

Procesos:

Anualmente en la formulación del Anteproyecto de presupuesto se establecen los objetivos para el alistamiento de medios, lo que determina los requerimientos de abastecimientos clases I (víveres), II (vestuario), III (combustibles y lubricantes) y IV (aunque está omitido en la función del punto II) (otros efectos como limpieza, ferretería, limpieza y librería), que deberán ser obtenidos, acopiados y distribuidos en forma centralizada por la Dirección de Abastecimientos Navales.

La Ley de Presupuesto permite establecer el presupuesto anual aprobado de lo que surgen los ajustes para la obtención de los abastecimientos, que se vuelcan en el Programa Anual de Contrataciones de la Armada y en el PACIC.

El material clase II, equipos de alto costo relativo, es obtenido por la Dirección Ejecutiva de la Dirección General del Material Naval, tal como se describió en el Diagnóstico de Adquisiciones Navales.

El material clase II, repuestos, es abastecido centralizadamente para toda la Armada, por su especificidad, por la Jefatura de Mantenimiento y Arsenales.

El material clase V es obtenido, por su especificidad, por la Dirección de Armas y Electrónica Naval y el traslado es realizado por la Dirección de Abastecimientos Navales.

Para estos fines la Dirección de Abastecimientos Navales dispone de una red de delegaciones regionales: las Intendencias Navales en Buenos Aires, Mar del Plata, Puerto Belgrano y Ushuaia. Las intendencias navales, además de cumplir con las tareas de suministros locales, prestan servicios administrativos financieros contribuyentes a la tarea del Servicio Administrativo Financiero de la Armada.

La política de abastecimientos es centralizada desde hace más de 30 años, para todos los destinos de la Armada, por lo que desde el punto de vista presupuestario los destinos navales reciben asignaciones presupuestarias en recursos reales (especies en la Armada).

Esto significa que las funciones derivadas de los abastecimientos: catalogación, control de inventario, adquisición, control de calidad, almacenamiento, traslado y eliminación (disposición final), se ejecutan en forma centralizada bajo la responsabilidad de la Dirección de Abastecimientos Navales.

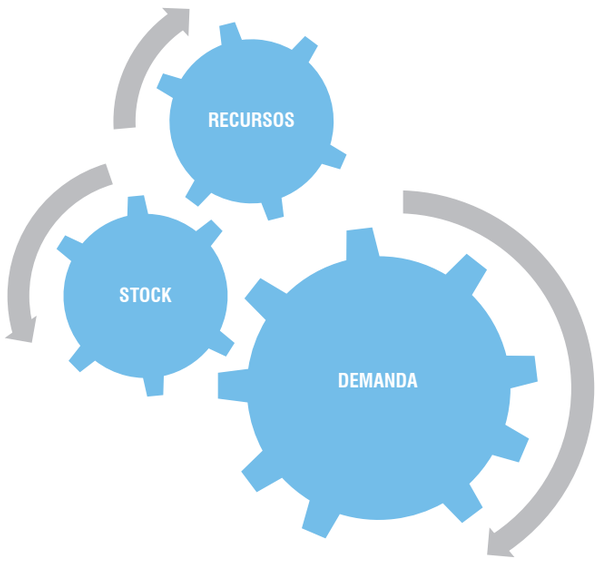
Los efectos cuya adquisición se encuentra programada, responden a especificaciones técnicas debidamente catalogadas, normalizadas y documentadas o amparadas en legislación pública. Existe también un régimen de muestras oficiales, especialmente para vestuario.

Los documentos de entrada generan acciones de obtención, proceso logístico destinado a completar el nivel de demanda requerido en tiempo y forma. La demanda es comparada con la existencia física y la próxima disponible por planes de obtención vigentes para determinar las necesidades remanentes y así incorporar los efectos requeridos desde distintas fuentes. Este proceso es llevado adelante por la Dirección de Abastecimientos Navales en forma centralizada.

Recibidos los efectos de los proveedores, previo control de calidad, son almacenados en la IBBA, para su posterior distribución al resto de las Intendencias. Estas a su vez son quienes los suministran al cliente final.

Las fuentes de obtención pueden ser locales o extranjeras. En el caso de adquirirse al mercado local, el proceso se encuentra regulado por el Sistema Nacional de Contrataciones para el Estado. Para las adquisiciones en el exterior se recurre al PAE que con aprobación ministerial es ejecutado para el año +1. Algunos artículos se integran al patrimonio a través del régimen “de material bélico secreto”.

Si bien la determinación de los niveles de acopio en todo el sistema es regulado desde la Dirección de Abastecimientos Navales, el mismo responde a un mecanismo de compensación de esfuerzos donde se integran 3 variables:



Todos estos procesos, tienen un valor agregado que resulta de variables preexistentes, conocidas y debidamente valoradas por el conjunto de los demandantes:

- Catalogación
- Informatización
- Responsabilidad de toda la cadena

En este ámbito, desde 2007 se ha iniciado con la adquisición centralizada para las 3 Fuerzas Armadas de insumos comunes (PACIC). La principal dificultad para el éxito de cada adquisición de esta naturaleza radica en los diferentes criterios existentes entre las Fuerzas para homologar un determinado producto, tanto en sus especificaciones técnicas como en los envases en que son requeridos.

En la Armada, para los efectos Clase I (Víveres) el Sistema de Alimentación Unificado (SAU) permite que, desde cada Intendencia y en forma centralizada se distribuyan los víveres para la confección de un único menú orientativo y desde la oficina de "Educación Alimentaria", con asiento en la Dirección de Abastecimienos Navales, cuando es conocido el recurso presupuestario para tal objetivo, se regula dicho menú en cuanto a su contenido nutritivo y estacional, permitiendo la rotación de inventarios apropiada para evitar el vencimiento de los productos en la estantería.

Para los efectos Clase II (Vestuario), existe un completo sistema de determinación del requerimiento basado en políticas de provisión de uniformes para la fuerza y reposición sin cargo al personal.

Conocida la cantidad de personal al cual debe proveérsele el uniforme en

sus distintas configuraciones (todas ellas contempladas en tablas de provisión aprobadas por el Director General del Material Naval) para el año + 1, se inicia el proceso de obtención.

Existen otros efectos Clase II (Repuestos) cuya administración recae en la Jefatura de Mantenimiento y Arsenales, pero mantiene el almacenaje y la custodia la Dirección de Abastecimientos Navales a través de las Intendencias Navales.

Para los efectos Clase III (Combustibles y Lubricantes), siguiendo el proceso de planeamiento del presupuesto para el año + 1, son conocidas las cantidades y calidades demandadas ajustadas al techo presupuestario impuesto. Estos ítems son obtenidos según el proceso indicado anteriormente. Las modificaciones a las especificaciones de estos productos que son generadas desde los fabricantes, son debidamente contrastadas con los OOTT de la DGMN quienes avalan las equivalencias de productos a fin de evitar daños a los equipos. Esta presupuestación incorpora incertidumbres:

- Presupuesto final indeterminado.

- Operaciones imprevistas (casos SAR).

Todos los “clientes” (usuarios) disponen de “límites” de aprovisionamiento por tipo de efecto para satisfacer su demanda puntual conocido como “crédito en especies”, que fija niveles máximos de aprovisionamiento a efectuar desde las Intendencias Navales.

La distribución desde los almacenes o depósitos de las Intendencias Navales hacia los “clientes” se realiza con vehículos propios. El parque automotor utilizado para el transporte entre Intendencias Navales es el asignado a la Intendencia Naval buenos Aires y constituye el eslabón logístico de transporte terrestre para la Armada.

- Salidas:

El sistema de abastecimientos de la Armada, produce como resultado la provisión de efectos demandados en tiempo y forma y en el lugar y calidad requeridos.

De esta manera, suministra los elementos necesarios para brindar el servicio de alimentación de toda la Fuerza, el de vestuario a los Institutos de formación y la reposición periódica con cargo al personal, del combustible para funcionamiento del parque automotor y para alistar las unidades navales en operaciones y aquellos efectos cuya adquisición centralizada así se disponga.

Análisis Crítico:

La escasa industrialización del mercado textil y de la alimentación de la década del 60, permitió desarrollar con éxito una política de stock, almacenamiento y distribución, complementándose con la producción propia de vestuario y alimentos. Esta situación se veía reforzada por un parque automotor adecuadamente dimensionado y apoyado por el sostén logístico marítimo y aeronaval

que estaba alineado con esta concepción, además de tener cubiertas las tablas de Organización y Planillas de Armamento, con el personal militar de oficiales, suboficiales y personal civil idóneo y suficiente para esta actividad.

El escenario donde se montó el sistema de abastecimientos de la Armada, dista mucho de ser el actual.

En 1986, la Armada Argentina implementó como sistema alimenticio el Servicio de Alimentación Unificado (SAU).

Buscó en aquel año la unificación del menú para las distintas zonas navales con mayor cantidad de personal (Puerto Belgrano, Mar del Plata y Buenos Aires) con la intención de lograr el control dietario del personal, aprovechando los beneficios de obtención en el esquema de economía de escala con la centralización de las compras.

Con la sanción de la Ley Nº 24.156/96 de Administración Financiera, del Decreto Nº 1.023/01 y el 436/00 quedó sin efecto la Ley Nº 20.124 de Intendencias Militares y se modificó sustancialmente el régimen administrativo financiero del Estado Nacional y el Régimen de Contrataciones para la Armada.

La normativa vigente incluido el precio de referencia y precio testigo impuesto por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), han hecho desde el año 2002 y hasta el presente, sumamente compleja la obtención de bienes y servicios. Eso se debe fundamentalmente en la dificultad en que se encuentran los proveedores de productos alimenticios (en su mayoría intermediarios) en honrar los contratos asumidos en calidad y cantidad por cuanto las variaciones de precios y la incertidumbre financiera que se suceden desde la apertura de ofertas hasta el cobro efectivo de sus entregas son, en términos generales, importantes. Esa incertidumbre hace que los proveedores se tomen márgenes económicos al momento de cotizar los bienes a proveer, que posteriormente no son convalidados con los precios testigos y/o de referencia brindados por la SIGEN y en consecuencia las licitaciones se declaran fracasadas o desiertas o resulta imposible de adjudicar en razón de la inconveniencia de su precio.

Durante el año 2006 se recibió en la Armada por parte de la SIGEN, una serie de recomendaciones en torno al cumplimiento de la normativa vigente de contrataciones. Enellas se impuso la necesidad de agrupar en una misma contratación, la totalidad de los renglones afines o de un mismo rubro comercial, resultando que fueron licitados por rubro todos los víveres para todas las zonas geográficas en un solo acto administrativo. La respuesta de este hecho fue que no se obtuvo una mejora significativa de los valores de adjudicación y se desencadenó una mayor demora en el trámite de la misma. Cabe señalar que en las licitaciones de víveres intervienen aspectos disímiles entre sí como son la modalidad del transporte, regímenes impositivos distintos y características de aprovisionamientos particulares, con lo cual, independientemente del cumplimiento de la recomendación, resulta inadecuado promover actos administrativos globales en atención a las características particulares de cada Zona Naval.

La situación descripta produjo una crisis en la obtención de los alimentos en el ámbito de la Dirección de Abastecimientos Navales, máxime si se tienen en cuenta los tiempos para materializar las contrataciones. Frente a ese escenario se realizaron por un lado contrataciones con la formalidad de Trámite Simplificado y por otro lado se han autorizado a las Intendencias Navales y a los distintos destinos a efectuar sus propias compras con cargo a las partidas presupuestarias de acopio de esta Dirección.

Esta última situación actúa en contra de las premisas fijadas en los años 80 (economía de escala y centralización de las compras) y trae aparejado la transferencia del riesgo de obtención y esfuerzo administrativo a los distintos usuarios. El cuadro actual, llevó a la búsqueda de la sustitución de los intermediarios en forma definitiva por cuanto ya se han demostrado en dos oportunidades (año 2002 y 2007) que no se tienen ni la estructura ni el respaldo financiero suficiente para sobrellevar situaciones de incertidumbre que nos aseguren la provisión de alimentos en cantidad y calidad suficientes a la necesidades de la Armada.

La variación de los precios desde el momento de la apertura de los actos licitatorios hasta la efectiva extensión de la orden de compra, producto del rebrote inflacionario, motivó que los proveedores no retiren dicho documento (como corresponde), impidiendo formalizar el contrato de provisión, argumentando el quiebre de la ecuación económica por la modificación en los precios. Esta circunstancia no prevista en el actual régimen de contrataciones impide llegar en tiempo y forma con los abastecimientos propios, del servicio de alimentación en particular y del resto de los aprovisionamientos en general.

Los cambios producidos por sucesivas reducciones presupuestarias afectaron a las políticas institucionales sobre la función logística de Abastecimientos, impactando negativamente en:

- La disponibilidad del personal.
- Los niveles de acopio.
- Los medios de transporte.
- La infraestructura edilicia.

contribuyendo decisivamente a la degradación del sistema.

La modificación a partir del año 2002 del régimen de contrataciones (reemplazo de la Ley Nº 20.124 por el Decreto Nº 436/00 y Nº 1.023/01) produjo efectos no deseados, como por ejemplo:

- Falta de adaptación, aun hoy, al nuevo instrumento, dado el arraigo que tenía el sistema anterior, sistema que permitía su utilización tanto en tiempo de paz como en guerra.
- Retrasos significativos en los actos administrativos sin alternativas a la mano en cualquier tiempo.
- Dificultad de imponer restricciones a la participación de proveedores incumplidores o con malos antecedentes en los distintos actos administrativos.
- Incremento sustancial de los derechos de los proveedores que impiden, en

muchos casos concretar una adquisición, aún que ésta haya sido adjudicada normalmente.

- Transferencia de riesgo en el proceso de adquisiciones. Con la Ley anterior, la Comisión Administrativa era el máximo responsable del sistema aunque los Comandantes disponían de facultades delegadas. Con el régimen actual, Cada autoridad administrativa es el máximo responsable (Comandantes, Directores o Jefes), circunstancia que tratan de evitar, recargando la demanda en la UOC de las Intendencias Navales o de otros servicios.

En este marco legal y reglamentario, se vivieron los efectos no deseados de la crisis del año 2001 / 2002 y la situación coyuntural vivida actualmente con los agro-productos. Así, se debió recurrir en forma controlada y parcial a la obtención en zona de los productos fruti-hortícolas, a través de autorizaciones a invertir sin que haya variado sustancialmente el proceso principal de obtención. En especial en este rubro de víveres frescos, en 2.008 se iniciaron adquisiciones al Mercado Central, bajo un convenio marco elaborado entre la Armada y ese Mercado.

No obstante, se mantiene la separación de funciones entre la Dirección de Abastecimientos Navales y las Intendencias Navales.

La Dirección de Abastecimientos Navales está organizada sobre la base de “administradores de ítems” (ítem manager) en el Departamento Control del Material, determinando los niveles de acopio para cada Intendencia y actuando estas como almacenadoras / acopiadoras del material y disponiendo su distribución según requerimientos.

En los procesos programados, la respuesta es la esperada, pero en aquellos no programados, donde se debe decidir una acción de hacer o no hacer, pasa a ser fundamental la capacidad e idoneidad del decisor, aspecto éste que, por ser parte de los procesos necesita ser tratado especialmente. La no cobertura de las planillas de armamento de las Intendencias Navales y de la Dirección de Abastecimientos Navales, considerando que se mantienen las exigencias de abastecimientos existentes hace más de 30 años y que se han incorporado nuevas funciones, obliga a rotar personal, a acumular cargos y no permite capitalizar el conocimiento acumulado de la organización.

La experiencia del personal dedicado a la cadena de abastecimientos, choca con la realidad institucional de altos índices de rotación en los puestos de trabajo del personal militar y de la creciente y llamativa falta de idoneidad profesional, lo que sumado a los escasos o nulos incentivos no permiten desarrollar acciones proactivas que satisfagan los requisitos de eficiencia y efectividad.

La infraestructura (inmuebles e instalaciones para almacenamiento) también se ha visto resentida por el impacto presupuestario disminuyendo capacidades.

La obsolescencia de los medios de transporte por su antigüedad y bajo nivel de mantenimiento no asegura la disponibilidad en la oportunidad que es requerido el bien. Las exigencias actuales en cuanto a medio-ambiente o VTV impediría la

circulación de la mayoría de los vehículos, al menos en el territorio de la provincia de Buenos Aires y de la Capital Federal.

El Sistema Integrado de Abastecimientos Navales debe enfrentar una serie de obstáculos propios del escenario económico, presupuestario, del marco legal y de proveedores, que progresivamente han erosionado su eficiencia desde su creación en la década de 1970.

Las adquisiciones centralizadas resultan afectadas directa e indirectamente (a través de la actitud de los proveedores) por la incidencia de la alta inflación y otros aspectos, que generan incertidumbre en la economía. Esto afecta el horizonte de las contrataciones, generando mayor carga administrativa en el circuito de compras, la confiabilidad de los proveedores que tienden a bajar la calidad de los productos contratados o a incumplir los contratos celebrados.

En lo presupuestario, la insuficiencia de las asignaciones a partir de la década de 1980, obligaron a consumir los acopios que permitían abastecer un gran espectro de artículos de bajo costo unitario (clase IV) a todas las unidades navales. Este hecho y el continuo agravamiento de la situación presupuestaria, no permitieron satisfacer la demanda real del nivel de actividad establecido y obligaron a descentralizar la mayor parte de estos abastecimientos, dejando a los Comandantes, Directores o Jefes, la decisión de administrar las carencias de esta clase.

La vigencia del actual marco legal (Decretos Nº 436/00 y Nº 1.023/01) ha dificultado gravemente la ejecución presupuestaria vinculada con los abastecimientos.

El sistema centralizado de abastecimientos en un marco de insuficiencia presupuestaria como el actual, que ha obligado a la política de “cero acopios”, no tolera fallas o demoras y al manejar la escala de la totalidad de la Armada, tiene en forma permanente el riesgo del desabastecimiento masivo.

El sistema centralizado demanda una importante infraestructura para el cumplimiento de las funciones derivadas en la escala de toda la Armada: un sistema administrativo en capacidad de gestionar centralizadamente las distintas clases de abastecimientos, capacidad de catalogación, capacidad de laboratorios de control de calidad para cada uno de los productos, almacenes y transporte. Las carencias presupuestarias afectan los niveles mínimos de la estructura centralizada, obligando a incurrir inevitablemente en fallas que afectan su eficacia.

Las combinaciones de aspectos desfavorables de la economía con el desinterés de proveedores en algunas clases pone en grave peligro la posibilidad de cumplir con las funciones de abastecimientos centralizados.

La ejecución del PACIC mediante la intervención de la Dirección General de Logística Conjunta enfrentó las siguientes dificultades estructurales:

En relación con los efectos pertenecientes a la clase IV, cuya naturaleza común a las tres Fuerzas los sitúa para ser de adquisición unificada, es muy dificultosa su centralización y por ende la fijación de un requerimiento centralizado con

asignación presupuestaria, en función del carácter coyuntural que tiene la demanda por insuficiencia de recursos presupuestarios.

Falta de estructura y capacidad de planeamiento y procesamiento en la Dirección General de Logística Conjunta para la adquisición de las Clases, que por estar centralizadas, son técnicamente aptas para su inmediata adquisición unificada.

Conclusiones:

La Armada dispone de una experiencia consolidada en abastecimientos centralizados, política adoptada en la convicción de los beneficios que pueden obtenerse con economías de escala, uniformidad en la calidad de los productos abastecidos, en especial con los vinculados con la alimentación (sistema de menú único), en el control presupuestario del sector, en la precisión de la generación de estadísticas y control de los consumos y en la transparencia de las adquisiciones.

Desde su lanzamiento en la década de 1970, se han debido enfrentar graves crisis producto de la combinación de los factores negativos enunciados en el análisis crítico.

Adicionalmente la falta de presupuesto ha erosionado la infraestructura centralizada que demanda el sistema, afectando su credibilidad y eficacia y ha obligado a descentralizar la mayor parte de los abastecimientos clase IV por imposibilidad de cumplir con una demanda ajustada al nivel de actividad, delegando las decisiones de priorización a los Comandantes, Directores o Jefes.

La política sostenida en los últimos años de adquirir solamente la diferencia entre la demanda puntual y las existencias, finaliza con la estantería vacía, por lo que si bien se verifica una rotación “total” del inventario, no existe la posibilidad de disponer del nivel mínimo que asegura las operaciones de las Fuerza.

La separación de roles en el proceso de abastecimientos permite establecer normas de control interno y facilita la supervisión.

La falta de aplicación de recursos a la renovación parcial y periódica del parque automotor incrementa el costo del mantenimiento e impide aplicarlos a otras áreas. Asimismo el auge de las regulaciones en el transporte (contaminación, VTV, etc.) dificulta el transporte de bienes a grandes distancias o directamente impide su circulación por las grandes ciudades.

La falta de aplicación de recursos al mantenimiento de la infraestructura restringe los volúmenes disponibles para almacenamiento y pone en riesgo los efectos allí almacenados y a las personas que transitan por dichos lugares.

La transferencia y acumulación de los procedimientos de obtención desde las Unidades de la Armada a las Intendencias Navales y ocasionalmente a otros Or-

ganismos, tanto para el sistema logístico de abastecimientos como para el funcionamiento normal de los distintos Organismos de la Armada, ha incrementado en forma sustancial las tareas de las áreas de compras (UOC habilitadas) .

Pese a las dificultades enunciadas, el resultado de la experiencia ha sido positivo, lo que ha aconsejado ratificar el rumbo emprendido.

Unidades Operativas de Contrataciones de la Armada, composición y ubicación geográfica

UBICACION GEOGRAFICA	SIGLAS	DEPENDENCIA ORGÁNICA	TIPO DE COMPRA	PERSONAL		
				OF.	SUB.	P.C.
BUENOS AIRES (EMCO)	COAT	Comando Naval Antartico				
BUENOS AIRES	COTN	Comando de Transportes Navales	C1 – Víveres y agua C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes, materias grasas.	1	1	3
BUENOS AIRES (ED LIB)	DIAB	Direccion de Abastecimien Tos Navales	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes, materias grasas.	1	2	2
BUENOS AIRES (ED LIB)	DICI	Direccion de Comunicaciones Nes E Informat. Equipos Y Sistemas Informaticos Comunicac.	C2 Repuestos, elementos de consumo.	1	2	1
BUENOS AIRES (ED LIB)	DIIA	Direccion de Inteligencia Naval	C2 Repuestos, elementos de consumo C4 Art no incluidos en otra clasificación.	1		4
BUENOS AIRES	FRLI	Buque Escuela Fragata A.R.A. “Libertad”	C1 – Víveres y agua C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas.	3	2	

UBICACION GEOGRAFICA	SIGLAS	DEPENDENCIA ORGÁNICA	TIPO DE COMPRA	PERSONAL		
				OF.	SUB.	P.C.
BUENOS AIRES	HNPM	Hospital Naval Buenos Aires Cirujano Mayor Doctor Perdo Mallo	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas.	1	1	3
BUENOS AIRES	IBBA	Intendencia Naval Buenos Aires	C1 Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1	2	2
BUENOS AIRES (ED LIB)	JEMD	Jefatura Militar de la Direccion de Educacion Naval	C1 - Víveres C2 Elementos de consumo			
BUENOS AIRES (ED LIB)	JEMI	Jefatura Militar Del Estado Mayor General De La Armada	C1 - Víveres C2 Elementos de consumo	1	4	2
BUENOS AIRES	RHAI	Rompehielos A.R.A. "Almirante Irizar"	C1 Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas.	1	1	
BUENOS AIRES (ED LIB)	SGNA	Secretaria GeneraL Naval	C2 Elementos de consumo	1	4	
BUENOS AIRES (ED LIB)	SIAF	Servicio Administrativo Financiero de La Armada	C1 Víveres C2 Elementos de consumo C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas C4 Artículos no incluidos en otra clasificación C5 Munición	2	5	11
BUENOS AIRES	SIHN	Servicio de Hidrografia Naval	C1 Víveres y agua C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas C4 Art. No incluidos en otra clasificación			

UBICACION GEOGRAFICA	SIGLAS	DEPENDENCIA ORGÁNICA	TIPO DE COMPRA	PERSONAL		
				OF.	SUB.	P.C.
ESPORA	ARCE	Arsenal Aeronaval Comandante Espora	C1 Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas C4 Art no incluidos en otra clasificación	2		3
ESPORA	BACE	Base Aeronaval Comandante Tomas Espora	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas			
EZEIZA	ETAE	Estacion Aeronaval Ezeiza	C1 Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1		1
LA PLATA	ESNM	Escuela Naval Militar	C1 Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas C4 Art no incluidos en otra clasificación	1	2	1
MAR DEL PLATA	ARMP	Arsenal Naval Mar del Plata	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1		4
MAR DEL PLATA	BNMP	Base Naval Mar del Plata	C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1	1	5
MAR DEL PLATA	ESNP	Escuela Nac. de Pesca Com. Luis Piedra Buena	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1		2
MAR DEL PLATA	IBMP	Intendencia Naval Mar Del Plata	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	2		3

UBICACION GEOGRAFICA	SIGLAS	DEPENDENCIA ORGÁNICA	TIPO DE COMPRA	PERSONAL		
				OF.	SUB.	P.C.
MISIONES	LNAS	Liceo Naval Militar Almirante Storni	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles	1	2	
PUERTO BELGRANO	APSC	Agrupacion Servicios de Cuartel	C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1	4	1
PUERTO BELGRANO	ARPB	Arsenal Naval Puerto Belgrano	C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario			
PUERTO BELGRANO	BNPB	Base Naval Puerto Belgrano	C2 Repuestos, elementos de consumo C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas C4 ART. NO INCLUIDOS EN OTRA CLASIFICACION	2	3	7
PUERTO BELGRANO	COFM	Comando de Flota de Mar	C1 - VIVERES Y AGUA C2 Repuestos, elementos de consumo y vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1	5	
PUERTO BELGRANO	ESOA	Escuela de Oficiales de La Armada	C2 Elementos de consumo	1		1
PUERTO BELGRANO	ESSA	Escuela de Suboficiales de La Armada	C2 Elementos de consumo	2	2	1
PUERTO BELGRANO	ESTT	Estcuela de Táctica y Tecnica	C2 Elementos de consumo, vestuario	1		1
PUERTO BELGRANO	HNPB	Hospital Naval Puerto Belgrano	C2 Elementos de consumo, vestuario	1	1	3
PUERTO BELGRANO	IBPB	Intendencia Naval Puerto Belgrano	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1	1	3

UBICACION GEOGRAFICA	SIGLAS	DEPENDENCIA ORGÁNICA	TIPO DE COMPRA	PERSONAL		
				OF.	SUB.	P.C.
PUNTA INDIO	BAPI	Base Aeronaval Punta Indio	C1 Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1	2	1
RIO GRANDE	DNRD	Destacamento Naval Rio Grande	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	2	1	1
SANTA CRUZ	ZNSC	Zona Naval Santa Cruz	C1 Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	1	2	
TRELEW	BAAZ	Base Aeronaval Almirante Zar	C1 Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes	1	11	1
USHUAIA	BNUS	Base Naval Ushuaia Almirante Berisso	C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas			4
USHUAIA	HNUS	Hospital Naval Ushuaia	C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario	1		1
USHUAIA	IBUS	Intendencia Naval Ushuaia	C1 Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario C3 Combustibles, lubricantes y mat grasas	3	1	2
ZARATE	BNZA	Base Naval Zarate	C1 - Víveres C2 Repuestos, elementos de consumo, vestuario	2	3	1

II. Mantenimiento

Marco Legal:

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.03.
- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 3.4.03.
- Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación. RA-1-006.

Funciones:

RG-1-007 2.5.03. Dirección de Sistemas Navales.

Entender en la integración de los asuntos técnicos relacionados con los Sistemas Navales y las políticas asociadas.

Entender en la formulación de instrucciones y directivas para el uso y conservación del material de los Sistemas Navales.

Entender en la formulación de instrucciones y directivas para la elaboración de los planes de mantenimiento (compilación de normas para Unidades o conjunto de unidades navales, submarinas, aeronavales, y de infantería de marina).

Entender en el control del mantenimiento de la munición.

Intervenir en la determinación de los requerimientos de munición, en su adquisición, administración y asignación a los usuarios.

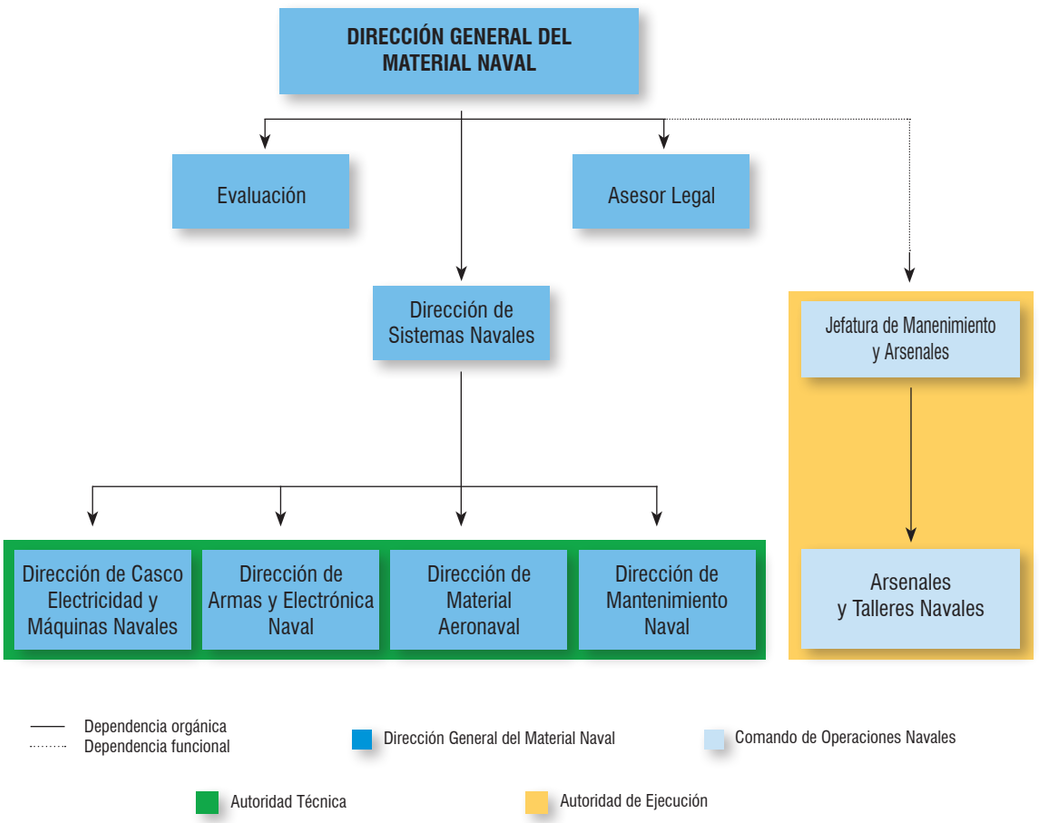
Intervenir en la habilitación, desafectación y disposición final de los medios materiales de su área de competencia.

Participar en relación al material de la Armada bajo su administración, como responsable primario desde el punto de vista patrimonial, cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones que dictamine la Contaduría General de la Nación y que a nivel de la Armada se materialicen a través de las normas que emita el Servicio de Administración Patrimonial de la Armada.

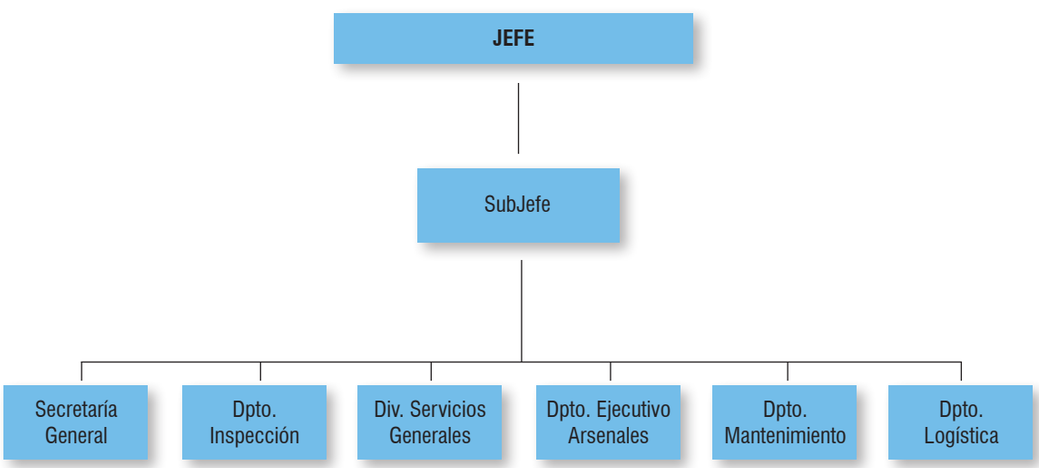
RG-1-007 Art. 3.4.03. Jefatura de Mantenimiento y Arsenales

Entender en la programación, conducción y control del mantenimiento del material de los Sistemas Navales, Aeronavales y de Infantería de Marina, dependientes del Comandante de Operaciones Navales, en la obtención y administración de los repuestos correspondientes y en la conducción de los arsenales y talleres directamente subordinados.

Estructura Orgánica



Organigrama de la Jefatura de Mantenimiento y Arsenales



Cuadro de Organización:

Dirección de Mantenimiento Naval (Organismo rector del mantenimiento)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	4	7	0	**11**
FUERZA EFECTIVA	3	4	1	**8**

Jefatura de Mantenimiento y Arsenales (Organismo ejecutor del mantenimiento)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	26	136	26	**188**
FUERZA EFECTIVA	18	93	17	**128**

*Planilla de Armamento: Recursos Humanos aprobados formalmente para el elemento orgánico.
*Fuerza Efectiva: Recursos Humanos actualmente disponibles para la función en el elemento orgánico.

Procesos:

- Entradas:

Plan de Mantenimiento de Mediano Plazo (PMAN 203) RA-1-006 Art. 2.2.05.

Presupuesto Nacional.

Plan Anual (Básico) Naval Anexo “D” Asignación de metas y recursos, RA-1-006 Cáp. 2.5.

- Proceso:

La Dirección de Sistemas Navales, a través de la Dirección de Mantenimiento Naval, es la autoridad que asesora la fijación de políticas, promulga los planes, supervisa la ejecución y evalúa el mantenimiento con alcance para todos los medios operativos y de apoyo de la Armada.

Para llevar adelante esta tarea mantiene actualizados los siguientes documentos: Planes de Mantenimiento, Evaluación del ciclo de vida de cada clase, Evaluación del Mantenimiento, Plan de Mantenimiento (PMAN 203) de mediano plazo.

Las prescripciones del Plan de Mantenimiento se elevan en el presupuesto preliminar y en el proceso de planeamiento presupuestario se concreta la asignación anual para mantenimiento, en función de lo que se ajustan estas actividades para el año + 1.

La Jefatura de Mantenimiento y Arsenales tiene la responsabilidad de ejecutar el mantenimiento para lo cual mantiene actualizado el Programa de Mantenimiento y de Adquisición de Repuestos.

El Programa de Mantenimiento prevé tareas programadas por tiempo transcurrido, horas de uso y correctivo acumulado. Independientemente de ello, el mantenimiento correctivo se ejecuta durante el año en función de la oportunidad de ocurrencia y de las capacidades de apoyo disponibles.

Para la ejecución del mantenimiento la Jefatura de Mantenimiento y Arsenales, además del equipo operativo disponible, tiene subordinados los Arsenales Navales de Puerto Belgrano y Mar del Plata y el Arsenal Aeronaval Comandante Espora.

La estructura de mantenimiento se completa con Talleres Navales de Buenos Aires, Zárate y Ushuaia y los Talleres Aeronavales de Ezeiza, Punta Indio y Trelew, todos dependientes de los comandos y jefaturas locales.

En relación con la munición la Jefatura de Mantenimiento y Arsenales tiene subordinados Talleres de Munición e infraestructura de acopio (polvorines) de Puerto Belgrano y Azul y la Estación de Experiencias de Armas en Baterías. Todas las Bases Navales tienen polvorines que completan la infraestructura de polvorines, dependientes de los comandos y jefaturas locales.

- Salidas:

La salida del proceso es el servicio de mantenimiento para los medios operativos y de apoyo.

Análisis Crítico:

El Sistema de Mantenimiento es orgánicamente apto para cumplir con las funciones asignadas.

La insuficiencia crónica de recursos presupuestarios ha afectado la eficacia y eficiencia del sistema, tanto por no haber podido cumplir con las tareas de mantenimiento necesarias, como por la degradación de la infraestructura productiva.

La prohibición legal para la incorporación de recursos humanos (personal civil) y el consecuente cierre de la red de Escuelas de Capacitación Técnica, no permitió la renovación de las bajas vegetativas y voluntarias, diezmando la capacidad productiva y perdiendo progresivamente las capacidades en los casos más graves.

La insuficiencia de recursos presupuestarios ha incidido en la disminución del nivel de capacitación del personal altamente especializado que requieren los medios operativos.

La prohibición de los ascensos del personal civil, sumado a la prohibición de ingresos y a los bajos sueldos, quebró la expectativa de carrera y la motivación del personal, produciéndose bajas y disminución en el rendimiento individual, además de un incremento indeseable de la edad media del personal productivo.

La falta de recursos no ha permitido priorizar el gasto para la obtención de un adecuado sistema automatizado de información del estado del material y de la gestión del mantenimiento, lo que obliga a mantener un sistema de gestión e información manual que agrava el problema de la carencia de personal asignado para la tarea y distorsiona la calidad de la información sobre el estado del material en función de la cantidad de intervenciones en el flujo de los datos.

Las carencias descriptas obligaron a consumir los acopios de repuestos e insumos para la producción, lo que sumado a la obligación de cumplir con el marco legal vigente, que dificulta y demora la obtención de material y a la alta edad promedio de los medios en operación, que encarece el costo de repuestos y alarga los tiempos de obtención, suman factores negativos que tienen origen común en la insuficiencia presupuestaria e inciden muy desfavorablemente contra la eficacia del mantenimiento.

Conclusiones:

La Armada dispone de experiencia en el mantenimiento de sus unidades y dispone de una organización apta para el cumplimiento de las funciones asignadas.

El sistema de mantenimiento enfrenta muy graves dificultades originadas en la insuficiencia de los recursos presupuestarios asignados, la política de prohibición de incorporación de personal productivo (vigente durante 15 años) y la avanzada edad de los medios de producción y a mantener.

III. Transporte

Marco Legal:

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.06. y 3.4.01.
- Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación. RA-1-006.

Funciones:

RG-1-007 Art. 2.5.06. Dirección de Abastecimientos Navales

Función General.

Entender en la obtención y distribución de los materiales y elementos de consumo y pertrechos, pertenecientes a las Clases I, II y III, de uso generalizado en la Armada y en su control administrativo.

Intervenir en relación al material de la Armada bajo su administración, como responsable primario desde el punto de vista patrimonial, cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones que dictamine la Contaduría General de la Nación y que a nivel de la Armada se materialicen a través de las normas que emita el Servicio de Administración Patrimonial de la Armada.

RG-1-007 Art. 3.4.01. Comando de Transportes Navales

Utilizar, operar, dirigir y comandar unidades navales a fin de satisfacer los requerimientos del transporte marítimo para el sostén logístico y operaciones, tanto de la Armada como de otras Fuerzas Armadas e instituciones de orden nacional.

Marco legal Sostén Aeronaval Logístico Móvil

Función General

Manual Orgánico de la Segunda Escuadrilla Aeronaval de Apoyo y Sostén Logístico Móvil -3ra Edición 1990- Cáp. 1 Punto 1.01.

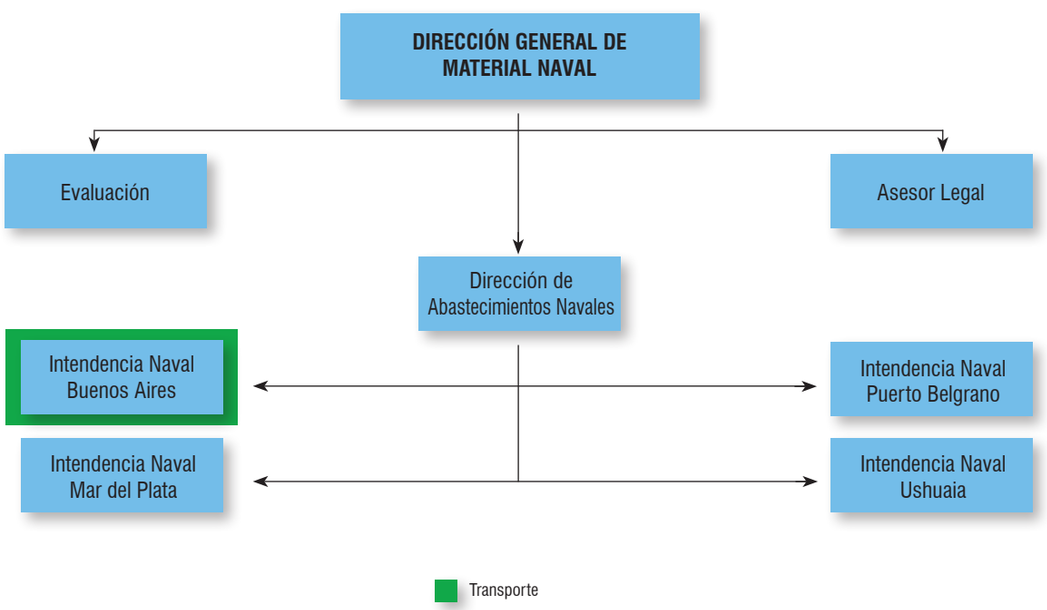
Adiestrar y conducir al personal, alistar, mantener y operar los medios asignados a fin de contribuir al sostén logístico móvil de la Armada"

Tareas asignadas:

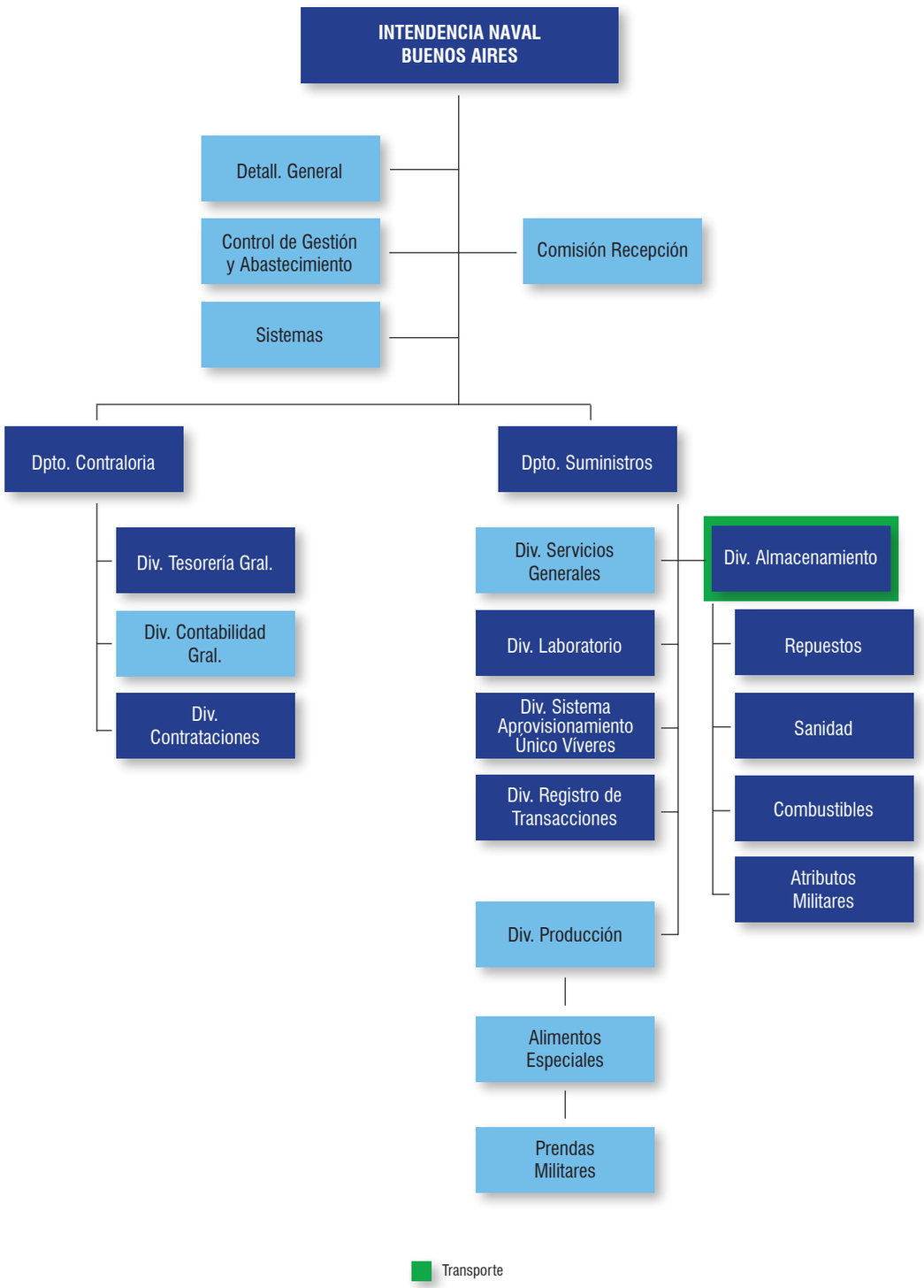
- Sostén logístico operativo
- Sostén logístico ordinario

Estructura Orgánica:

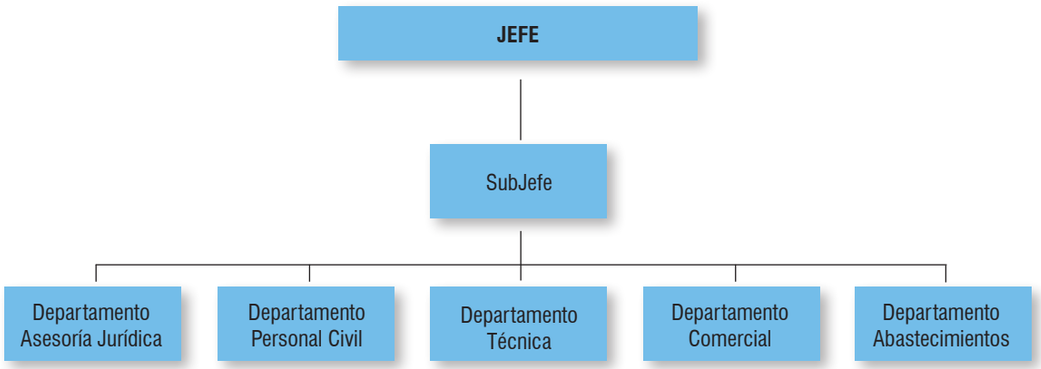
Organigrama de la Dirección General del Material Naval



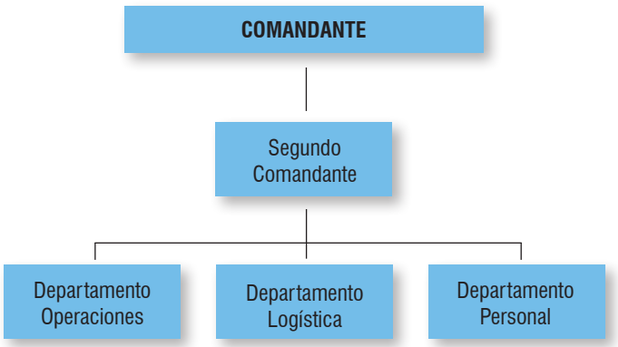
Organigrama de la Intendencia Naval Buenos Aires



Organigrama de Transportes Navales



Organigrama del Sostén Aeronaval Logístico Móvil



Cuadro de Organización:

Intendencia Naval Buenos Aires – División Almacenaje

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	0	1	2	**3**
FUERZA EFECTIVA	0	1	2	**3**

Intendencia Naval Buenos Aires – División Tracción Terrestre

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	0	2	7	**9**
FUERZA EFECTIVA	0	2	7	**9**

Comando de Transportes Navales

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	7	22	70	**99**
FUERZA EFECTIVA	8	25	147	**180**

Sostén Aeronaval Logístico Móvil

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	7	65	0	**72**
FUERZA EFECTIVA	8	61	0	**69**

Sostén Aeronaval Logístico Móvil (pasajes y carga)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	4	29	5	**38**
FUERZA EFECTIVA	4	29	5	**38**

*Planilla de Armamento: Recursos Humanos aprobados formalmente para el elemento orgánico.
*Fuerza Efectiva: Recursos Humanos actualmente disponibles para la función en el elemento orgánico.

Procesos:

- Entradas:

Programa Anual de Contrataciones de la Armada.
Programa de Abastecimiento Conjunto e Insumos Comunes (PACIC).

- Proceso:

La Dirección de Abastecimientos Navales a través de la Intendencia Naval Buenos Aires – División Almacenaje, tiene asignada la tarea de distribución de los abastecimientos y efectos hacia los destinos navales.

Para cumplir esta tarea requiere los servicios de transporte terrestre de las intendencias navales, en particular de la División Automotores de la Intendencia Naval Buenos Aires, los servicios de transporte aeronaval y los de transportes navales.

Cuando estas capacidades no son suficientes, se gestiona el transporte mediante servicios de otras Fuerzas y privados.

- Salidas:

La salida del proceso es el servicio de distribución de los abastecimientos y equipos para los destinos de la Armada.

Análisis Crítico:

La Armada dispone de experiencia y de una orgánica apta para el servicio de distribución centralizada de abastecimientos y equipos.

La insuficiencia crónica de recursos presupuestarios ha afectado la eficacia del sistema debiéndose requerir, en su defecto, servicios de transporte de terceros.

El Comando Conjunto de Transporte tiene la responsabilidad de coordinar las facilidades disponibles de las Fuerzas Armadas para un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles.

En el seno del Comité de Logística Conjunta se estableció un sistema de información de movimiento para poner a disposición del Comando Conjunto de Transporte los movimientos y disponibilidad de plazas y carga de las Fuerzas Armadas.

Conclusiones:

La Armada dispone de experiencia en la operación de un sistema centralizado de distribución de abastecimientos y equipos, cuyas capacidades están disminuidas por las carencias de recursos presupuestarios.

Pese a los esfuerzos realizados en el seno del Comité Logístico Conjunto para disponer de un sistema de información a disposición del Comando Conjunto de Transporte, no se ha producido una intensiva utilización conjunta de las facilidades disponibles.

IV. Almacenaje

Marco Legal:

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.06.

Funciones:

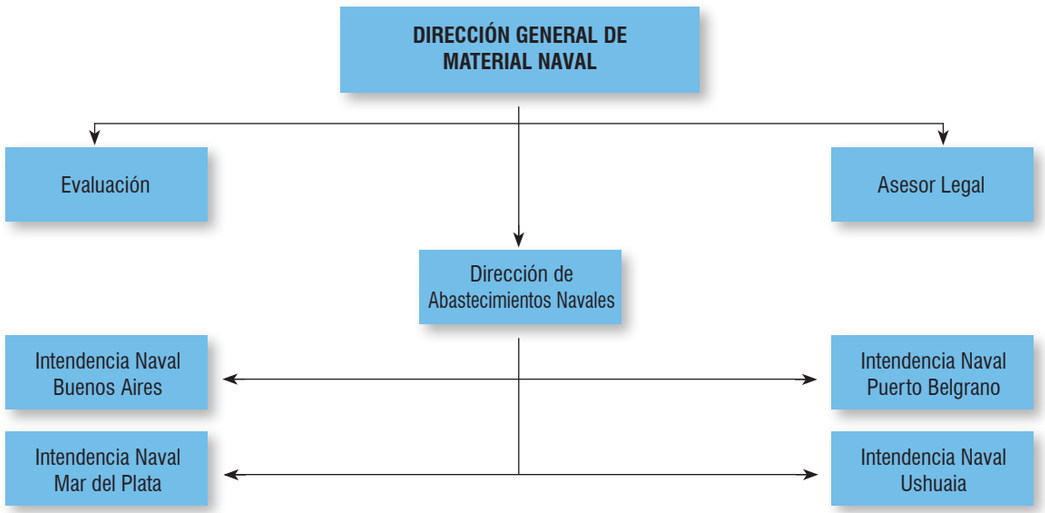
RG-1-007 Art. 2.5.06. Dirección de Abastecimientos Navales

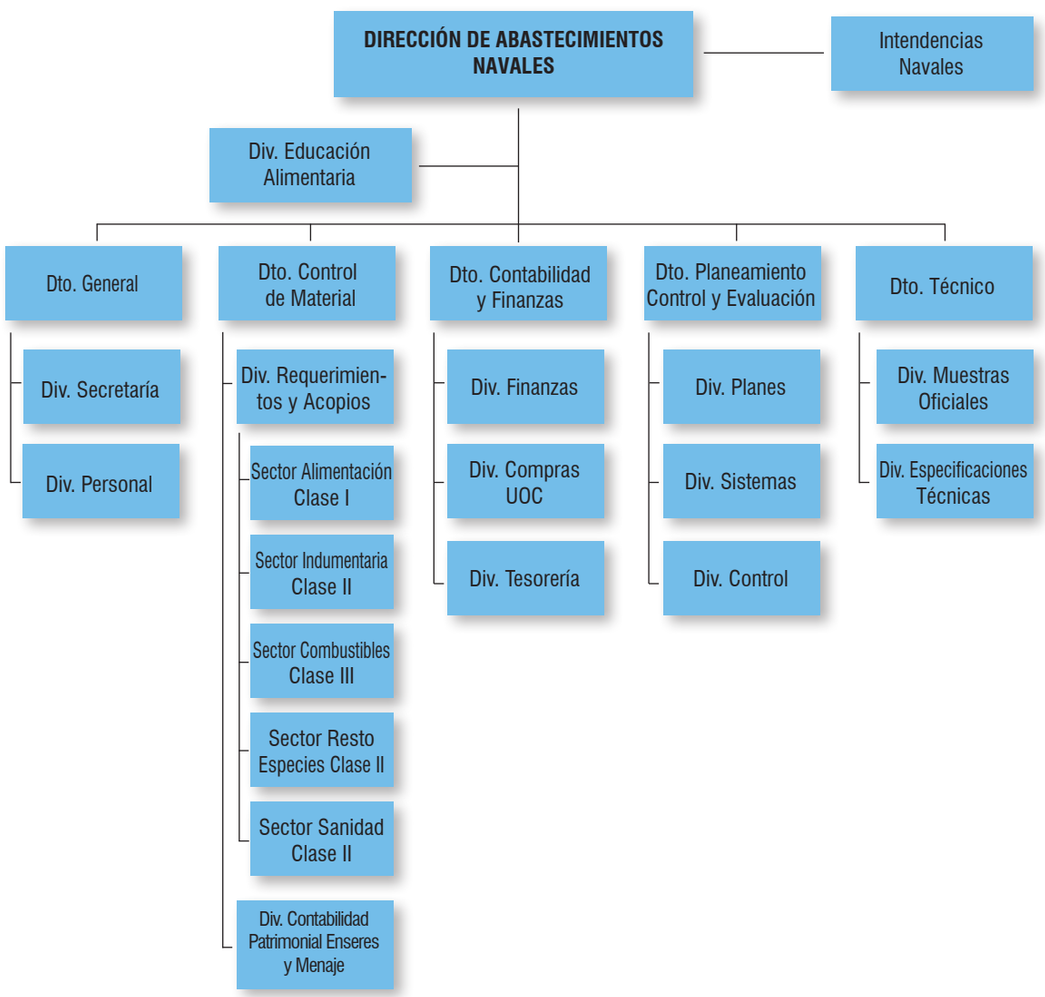
Función General.

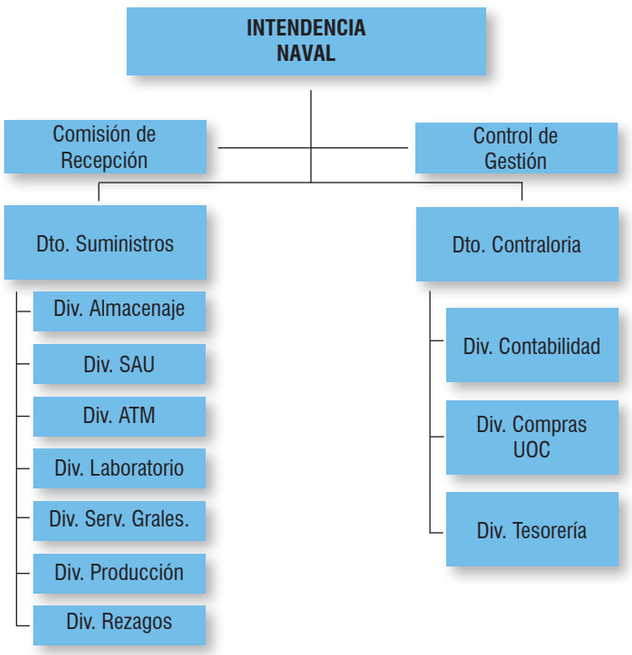
Entender en la obtención y distribución de los materiales y elementos de consumo y pertrechos, pertenecientes a las Clases I, II y III, de uso generalizado en la Armada y en su control administrativo.

Intervenir en relación al material de la Armada bajo su administración, como responsable primario desde el punto de vista patrimonial, cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones que dictamine la Contaduría General de la Nación y que a nivel de la Armada se materialicen a través de las normas que emita el Servicio de Administración Patrimonial de la Armada.

Estructura Orgánica:







Cuadro de Organización:

Dirección de Abastecimientos Navales – Estructura acopios

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	8	30	46	**84**
FUERZA EFECTIVA	7	20	46	**73**

Intendencias Navales (Buenos Aires, Mar del Plata, Puerto Belgrano y Ushuaia) – Estructura Almacenamiento (área Suministros)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	16	157	130	**303**
FUERZA EFECTIVA	14	151	105	**270**

*Planilla de Armamento: Recursos Humanos aprobados formalmente para el elemento orgánico.
*Fuerza Efectiva: Recursos Humanos actualmente disponibles para la función en el elemento orgánico.

Procesos:

- Entradas:

Plan de Acopios (PACO 205), RA-1-006 Art 2.2.07.

Presupuesto Nacional.

Plan Anual (Básico) Naval Anexo “D” Asignación de metas y recursos, RA-1-006 Cap 2.5.

Programa Anual de Contrataciones de la Armada.

Programa de Abastecimiento Conjunto e Insumos Comunes (PACIC).

- Procesos:

Anualmente en la formulación del Anteproyecto de presupuesto se establecen los objetivos para el alistamiento de medios, lo que determina los requerimientos de abastecimientos clases I (víveres), II (vestuario), III (combustibles y lubricantes) y IV aunque está omitido en la función del punto II) (otros efectos como limpieza, ferretería, limpieza y librería), que deberán ser obtenidos, acopiados y distribuidos en forma centralizada por la Dirección de Abastecimientos Navales.

La Ley de Presupuesto permite establecer el presupuesto anual aprobado de lo que surgen los ajustes para la obtención de los abastecimientos, que se vuelcan en el Programa Anual de Contrataciones de la Armada y en el PACIC.

La función almacenamiento es una etapa en el ciclo logístico de los abastecimientos.

Producida la determinación del requerimiento para el año + 1, e iniciado el proceso de obtención, comienza la etapa de “almacenamiento” que si bien está integrada al ciclo logístico de abastecimientos es por su naturaleza un aspecto relevante que permite disponer al usuario final los elementos adquiridos en idénticas condiciones en los cuales fueron provistos al sistema.

Para algunas adquisiciones no existe la etapa almacenamiento ya que los productos son entregados directamente desde el proveedor al usuario final, lo que no implica que se cumplan con todos los ciclos de registro de cada etapa. Tal es el caso de adquisiciones de víveres frescos (productos frutihortícolas, pollos y pescado) en la zona Buenos Aires o la de combustible bajo el régimen rancho para las operaciones navales.

Para almacenamiento de los distintos efectos, se dispone de almacenes regionales denominados “Intendencias” que cuentan con capacidad frigorífica, estiba de gases, líquidos (excepto combustibles) y repuestos que son administrados por la Jefatura de Mantenimiento y Arsenales. Para ello, las Intendencias Navales cuentan con infraestructura suficiente pero sin elementos de lucha contra incendios. Algunos repuestos se mantienen en condiciones de humedad y temperatura requeridos por el fabricante.

Los depósitos / almacenes proporcionan custodia / protección / mantenimiento de las condiciones originales del efecto allí depositado, facilitando la entrega al usuario final. Los artículos que efectivamente se acumulan en esas instalaciones, actúan como amortiguadores del ciclo de abastecimientos.

El criterio que se trata de sostener para el aprovisionamiento de productos similares de diferentes partidas es el “primero entra primero sale” (PEPS - FIFO).

El material clase V es obtenido y controlado, por su especificidad, por la Dirección de Armas y Electrónica Naval y el traslado es realizado por la Dirección de Abastecimientos Navales. El acopio se realiza en los polvorines centrales (Puerto Belgrano y Azul) por la Jefatura de Mantenimiento y Arsenales y en los polvorines de las bases navales, a cargo de las Jefaturas correspondientes.

- Salidas:

El sistema de abastecimientos de la Armada, produce como resultado la provisión de efectos demandados en tiempo y forma y en el lugar y calidad requeridos.

El almacenamiento brinda la seguridad que esos efectos van a ser provistos en las mismas condiciones que fuera solicitado al ciclo obtención y requiere la conformidad del usuario final.

Análisis Crítico:

Las instalaciones más modernas que dispone la Armada para actuar en la etapa de almacenamiento, tiene 30 años (Intendencia Naval Ushuaia), la más vieja supera los 100 años (Intendencia Naval Puerto Belgrano) y se encuentran pendientes de recibir recursos para reparaciones de distinta índole.

Si bien existen dispositivos para lucha contra incendios, los mismos se encuentran constituidos en su mayoría por matafuegos. Los depósitos que cuentan con alarmas o dispositivos automáticos lucha contra incendios, se encuentran desactivados por falta de recursos para su recuperación.

Los medios que se disponen para la estiba del material son escasos, obsoletos y requieren permanentemente mantenimiento (autoelevadores).

Las estanterías son en general satisfactorias en cuanto a su estado de conservación pero resultan insuficientes especialmente en la Intendencia Naval Buenos Aires, donde si bien existe capacidad de almacenamiento remanente, la misma no puede ser utilizada por falta de estanterías.

Años de no invertir en el mantenimiento de la infraestructura de los almacenes sumado a la política forzada de “acopio cero”, más la progresiva disminución del personal sin relevo, dan una imagen apocalíptica de esos almacenes, algunos de ellos destinados a otros fines bajo convenio legal.

En cuanto a efectos frigorizados, se dispone de equipos fijos en las Intendencias Navales excepto en la Intendencia Naval Buenos Aires que cuenta con 2 contenedores (“reefers”) en plena operación.

Respecto de la capacidad para almacenar combustibles el tratamiento es diferente para cada Intendencia:

Intendencia Naval Puerto Belgrano: Dispone de 3 plantas y una Estación de Servicio con las siguientes características:

- La Planta N° 1 (almacenamiento de combustibles pesados – fuel oil naval) se encuentra plenamente operativa y otorgada en concesión
- La Planta N° 2 (tanques aéreos para almacenamiento de gas oil) se encuentra inoperable hace al menos 12 años
- La Planta N° 3 (tanques semienterrados) se encuentra sin operar pero en condiciones apropiadas para reactivarla con una inversión baja

- La Estación de Servicio ha llegado al fin de su vida útil, no cumple con las condiciones mínimas de seguridad exigidas por la Secretaría de Energía y se encuentra en proceso el proyecto de construcción de una nueva planta abastecedora.

Intendencia Naval Mar del Plata: Dispone de 1 tanque desactivado y una estación de servicio que no cumple con las condiciones mínimas de seguridad exigidas por la Secretaría de Energía.

Intendencia Naval Buenos Aires: Dispone de una estación de servicio que no cumple con las condiciones mínimas de seguridad exigidas por la Secretaría de Energía.

IBUS: No dispone de tanque propio. Dispone de capacidad de gas oil en la Planta Orión por convenio celebrado con la firma YPF hace varios años. No dispone de estación de servicios.

Las Intendencias Navales mantienen las mismas funciones que hace más de 30 años y se le han incorporado otras nuevas que, ante la no cobertura de las planillas de armamento, obliga a rotar personal y a acumular cargos.

La experiencia del personal dedicado a la cadena de abastecimientos, choca con la realidad institucional de altos índices de rotación en los puestos de trabajo del personal militar y de la creciente y llamativa falta de idoneidad profesional, lo que sumado a los escasos o nulos incentivos no permiten desarrollar acciones proactivas que satisfagan los requisitos de eficiencia y efectividad.

Conclusiones:

La Armada dispone de una experiencia consolidada en abastecimientos centralizados, política adoptada en la convicción de los beneficios que pueden obtenerse con economías de escala, uniformidad en la calidad de los productos abastecidos, en especial con los vinculados con la alimentación (sistema de menú único), en el control presupuestario del sector, en la precisión de la generación de estadísticas y control de los consumos y en la transparencia de las adquisiciones.

La falta de asignación de recursos para el mantenimiento de infraestructura de los edificios destinados para almacenamiento, ha degradado sensiblemente las facilidades que dispone el sistema de abastecimientos de la Armada.

La falta de recursos para incorporar material de acopio al sistema de abastecimientos, ha generado espacio no utilizable que se destina a otros fines.

Excepto una planta en la Intendencia Naval Puerto Belgrano que podría activarse con una pequeña inversión, la Armada no dispone de capacidad para almacenar combustible para operaciones navales. El embarco de combustible en el ARA “PATAGONIA”, ha paliado sustancialmente esta carencia pero requiere aptitudes técnicas que eventualmente impiden su utilización.

La Armada no cuenta con estaciones de servicio, dentro del sistema de abastecimientos, aptas para el suministro de combustible a vehículos.

La renovación del parque de autoelevadores (a gas, diesel, eléctricos o a nafta) se impone en el corto plazo.

Los altos índices de rotación del personal, la acumulación de cargos en personal sin experiencia y sin actitudes proactivas, dificulta o impide la aplicación de políticas trascendentes en el corto plazo, además que la falta de incentivos al personal militar y civil se traduce en apatía y desinterés por mejorar o participar de las mejoras al sistema.

V. Disposición Final

Marco Legal:

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.01.
- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.06.
- Reglamento General de Administración Naval RA-8-001.
- Manual de Administración y Abastecimiento del Material RA-8-011 (complementario del anterior).
- Manual Sistema General de Información del Material de la Armada (SIGMA) M.G.O-002.

Funciones:

RG-1-007 Art. 2.5.01. Dirección General del Material Naval

Función General.

Dirigir el Sistema Logístico del Área Material. Entender en el Alistamiento Naval del Material de la Armada, en su construcción / modernización / recuperación / habilitación y su infraestructura asociada. Entender en la adquisición y administración de todo el material de la Armada y su renovación, de acuerdo con los planes, políticas e instrumentos legales en vigor. Entender en las políticas del material y en los programas de Investigación y Desarrollo. Entender en el diseño y promulgación del ciclo de mantenimiento del material de la Armada. Actuar como Autoridad Funcional en el área de los Residuos Peligrosos de origen industrial.

Asistir y asesorar al Jefe del Estado Mayor General de la Armada, en las áreas específicas a sus responsabilidades en el Estado Mayor.

Ejercer las funciones de Administrador General en la ejecución de:

- Proyectos de Medios Navales e Infraestructura.
- Programa de Adquisición de Bienes.
- Programas de Investigación y Desarrollo.

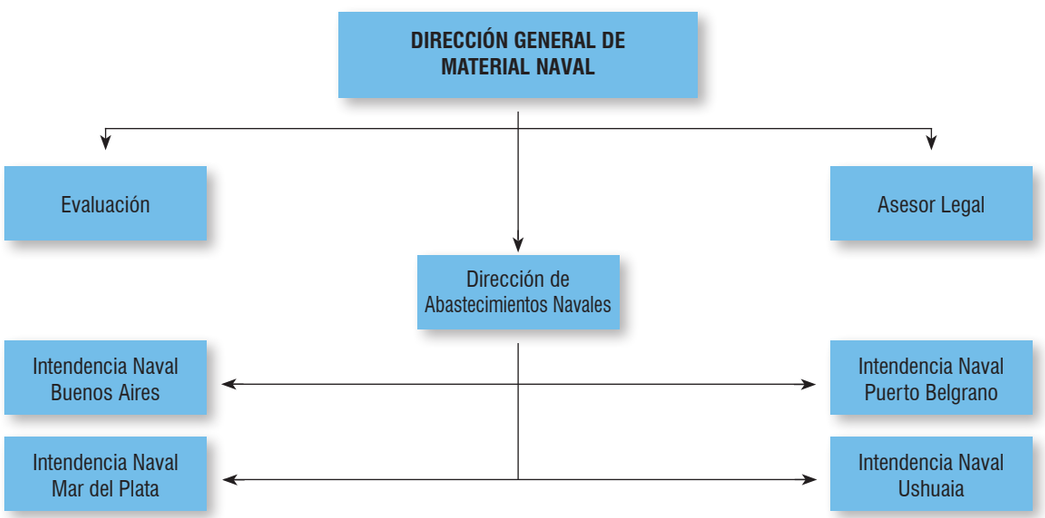
RG-1-007 Art. 2.5.06. Dirección de Abastecimientos Navales

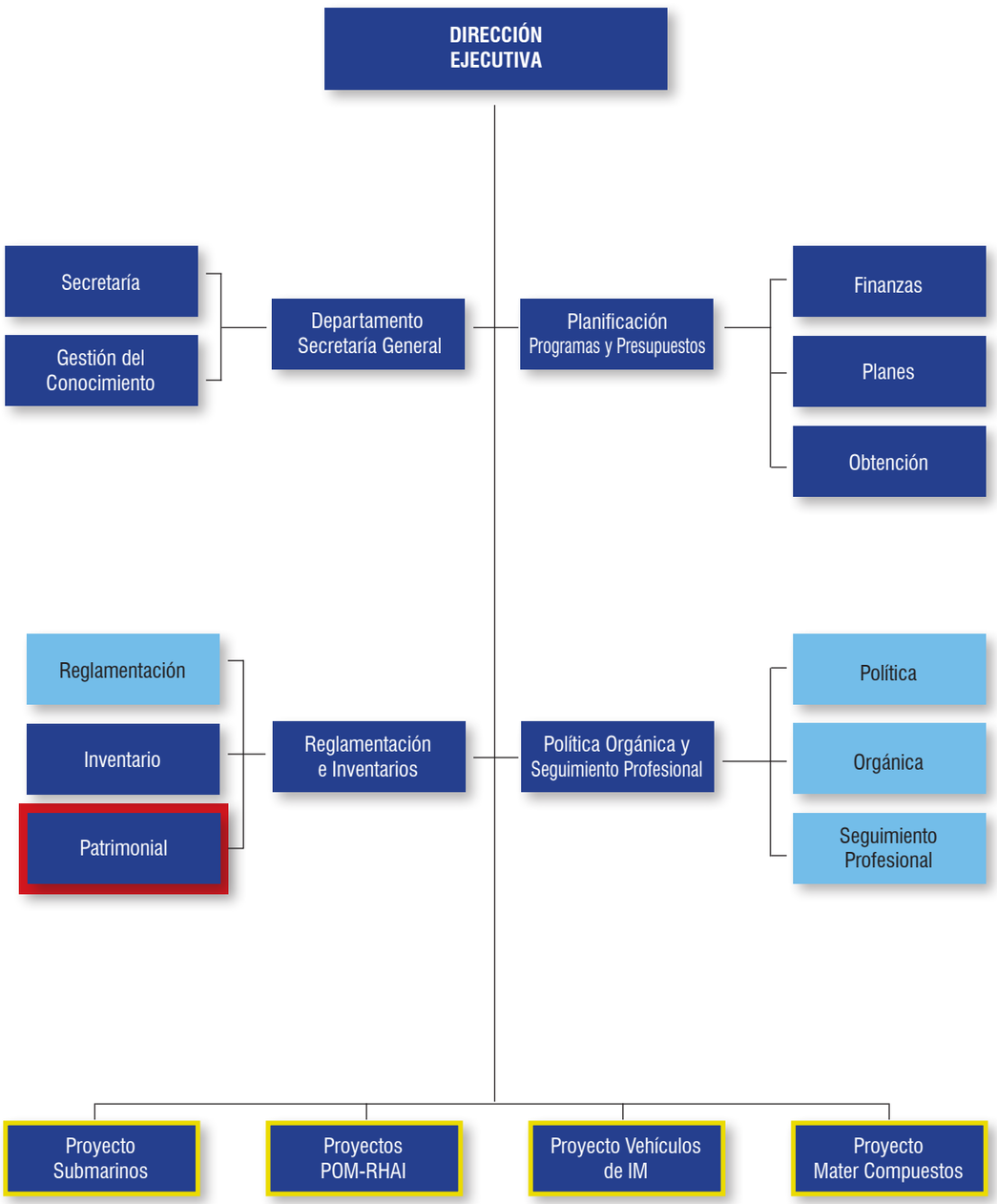
Función General.

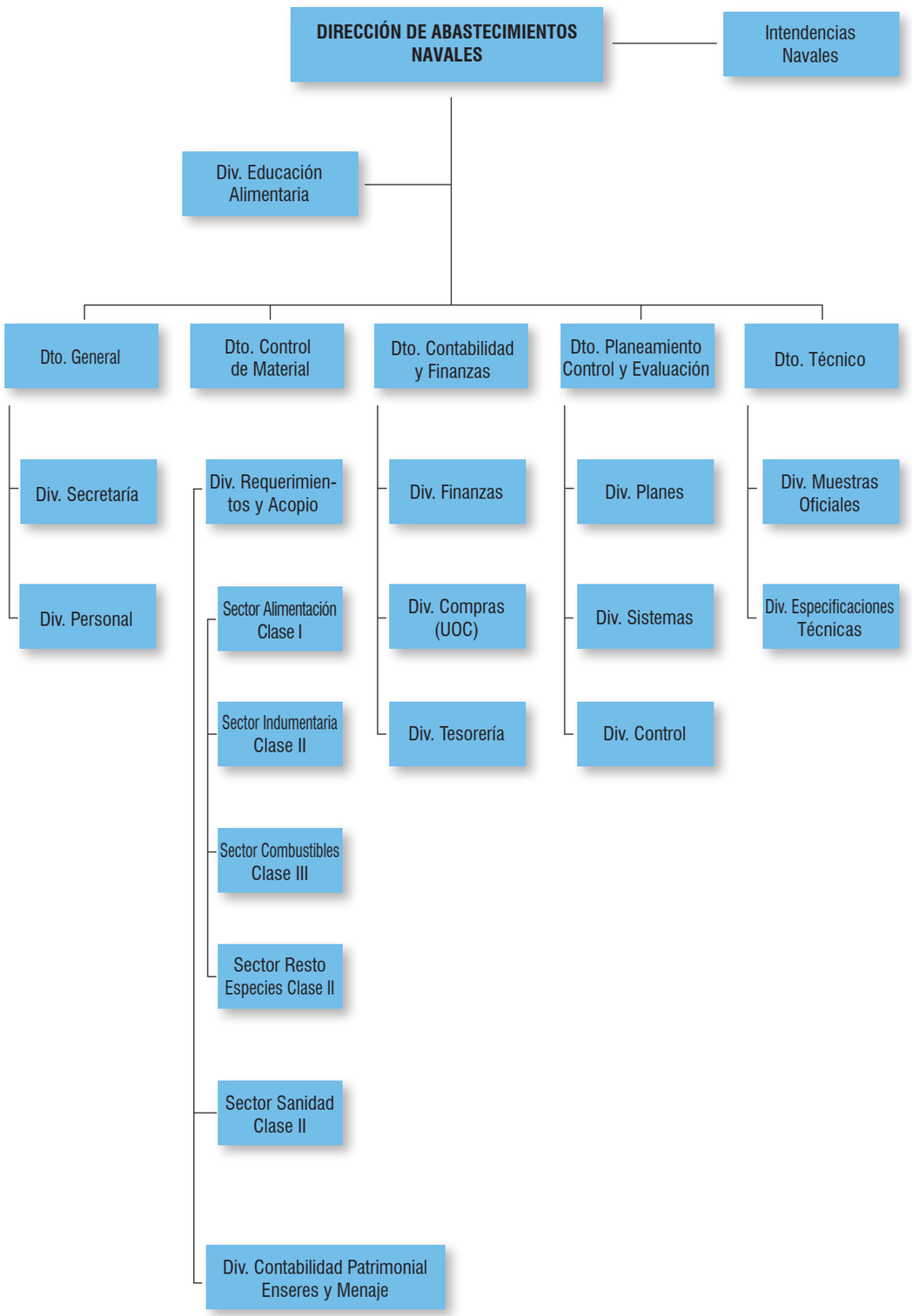
Entender en la obtención y distribución de los materiales, elementos de consumo y pertrechos de las Clases I, II y III, de uso generalizado en la Armada y en su control administrativo.

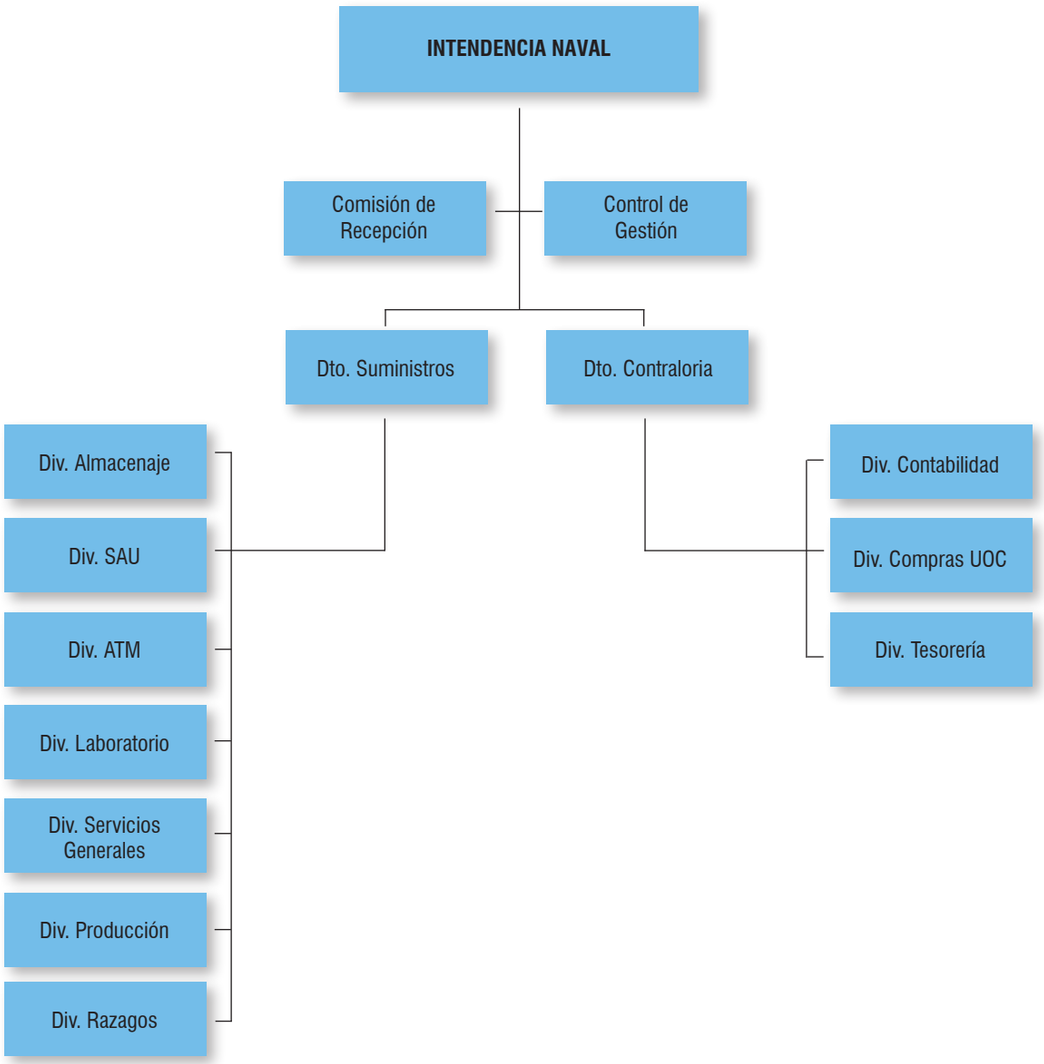
Intervenir en relación al material de la Armada bajo su administración, como responsable primario desde el punto de vista patrimonial, cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones que dictamine la Contaduría General de la Nación y que a nivel de la Armada se materialicen a través de las normas que emita el Servicio de Administración Patrimonial de la Armada.

Estructura Orgánica:




DIRECCIÓN EJECUTIVA
Secretaría
Gestión del Conocimiento
Departamento Secretaría General
Planificación Programas y Presupuestos
Finanzas
Planes
Obtención
Reglamentación
Inventario
Patrimonial
Reglamentación e Inventarios
Política Orgánica y Seguimiento Profesional
Política
Orgánica
Seguimiento Profesional
Proyecto Submarinos
Proyectos POM-RHAI
Proyecto Vehículos de IM
Proyecto Mater Compuestos
Referencias:
Elementos orgánicos cubiertos
Elementos orgánicos acumulados
Elementos orgánicos proyectos
Eliminación (Disposición final) Grandes Estructuras


DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS NAVALES
Intendencias Navales
Div. Educación Alimentaria
Dto. General
Dto. Control de Material
Dto. Contabilidad y Finanzas
Dto. Planeamiento Control y Evaluación
Dto. Técnico
Div. Secretaría
Div. Personal
Div. Requerimientos y Acopio
Sector Alimentación Clase I
Sector Indumentaria Clase II
Sector Combustibles Clase III
Sector Resto Especies Clase II
Sector Sanidad Clase II
Div. Contabilidad Patrimonial Enseres y Menaje
Div. Finanzas
Div. Compras (UOC)
Div. Tesorería
Div. Planes
Div. Sistemas
Div. Control
Div. Muestras Oficiales
Div. Especificaciones Técnicas



Cuadro de Organización:

Dirección General del Material Naval – Departamento Reglamentación e Inventarios – División Patrimonial (para todas las funciones asignadas)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	1	2	1	**4**
FUERZA EFECTIVA	1	2	1	**4**

Por carencia de personal, las tareas de la División Patrimonial las realiza la División Inventarios

Dirección de Abastecimientos Navales – División Contabilidad Patrimonial (para todas las funciones)

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	1	1	2	**4**
FUERZA EFECTIVA	1	1	2	**4**

Por carencia de personal las funciones de la División Contabilidad Patrimonial las realiza la División Requerimientos y Acopios.

En cada Intendencia Naval hay un área Rezagos.

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	4	4	4	**12**
FUERZA EFECTIVA	4	4	2	**10**

*Planilla de Armamento: Recursos Humanos aprobados formalmente para el elemento orgánico.
*Fuerza Efectiva: Recursos Humanos actualmente disponibles para la función en el elemento orgánico.

Procesos:

- Entradas:

Plan Anual (Básico) Naval, RA-1-006 Cap 2.5.
Actas de Descargos.
Balances de Consumos.

- Procesos:

Anualmente en la formulación del Anteproyecto de presupuesto se establecen las metas para la venta de medios operativos y abastecimientos, y material en general descargados sin aplicación para el Servicio Naval.

La desafectación de un medio operativo se realiza por Decreto o por Resolución según su envergadura, a partir del asesoramiento de la Dirección General del Material Naval.

La disposición final de los medios operativos es responsabilidad de la Dirección General del Material Naval a través de la Dirección Ejecutiva, en tanto tiene asignadas las funciones de entender en la administración patrimonial y seguimiento de vida del material de la Armada.

Estas tareas se realizan, con conocimiento del Ministerio de Defensa, median-

te los procedimientos administrativos previstos en los Decretos Nº 1.023/01 y Nº 436/00.

El resto del material, es descargado por los destinos con autorización formal de la Dirección General del Material Naval y cuando no tiene aplicación alternativa, se envía a las intendencias navales para su venta de acuerdo con el siguiente procedimiento:

La Armada clasifica su material en función de la trascendencia "patrimonial" de su vida útil, así existen elementos de:

Consumo: Abastecidos por las Intendencias Navales a todas las Unidades de la Armada, y que generalmente desaparecen con su primer uso: Víveres, Combustibles, Vestuario (actualmente el vestuario provisto y eventualmente devuelto, no se recicla el vestuario para ser utilizado en otro individuo, al menos que se encuentre en las mismas e idénticas condiciones de su provisión original), cierto tipo de repuestos, etc. Su registro antes de ser consumido es global por artículo.

Dotación Fija: Abastecidos por las Intendencias Navales o adquiridos en el comercio fuera del sistema de abastecimientos pero que exige un registro individual en el Inventario técnico que se trate.

La eliminación del material de Dotación Fija se produce cuando por alguna razón se registra una o varias de las siguientes circunstancias:

- Inutilización debida a desgaste natural.
- Inutilización debida a roturas o averías.
- Por pérdida.
- Por haber dejado de tener aplicación.
- Por cargo formulado al personal.

Cuando el efecto deja de cumplir la función para la cual fue incorporado al patrimonio, el Organismo Técnico que administra ese material, autoriza el descargo, designando como "rezago" al bien remanente y autorizando su disposición final por algún procedimiento típico:

- Remate.
- Desguace.
- Reutilización para otro fin.

El material clase V es eliminado, por su especificidad, por la Dirección de Armas y Electrónica Naval, a través de los talleres navales de munición o bien por convenios con terceros. Los procedimientos pueden ser por desarme y recuperación / eliminación de los componentes o por voladura.

Las armas portátiles se eliminan, previo descargo administrativo por la Dirección General del Material Naval, a través de la Dirección de Armas y Electrónica. Los procedimientos pueden ser por ventas o bien destrucción (compactación, fundición).

El material categorizado como "residuo potencialmente peligroso" es eliminado por los destinos autorizados según procedimientos promulgados por la

autoridad de aplicación, el Servicio Ambiental de la Armada (material radiante, químicos, agua contaminada con combustibles y aceites).

- Salidas:

La eliminación de los medios materiales y abastecimientos descargados y sin aplicación alternativa, cumpliendo las normas legales en vigor.

Análisis crítico:

El sistema de eliminación del material en general funciona sin dificultades apreciables.

La eliminación del material de "residuos peligrosos" enfrenta una problemática normativa, donde existen superposiciones no resueltas en la jurisdicción estatal, entre las legislaciones nacionales, provinciales y municipales, con una tendencia progresiva a la afirmación de esta última.

El avance de la normativa ambiental a la velocidad que le permite la viabilidad económica, impone una dinámica de cambios en la disposición final que amerita la centralización normativa en el Ministerio de Defensa.

En relación con la eliminación o disposición final de la munición, también sería conveniente homologar procedimientos para todos los talleres de las Fuerzas y terceros que efectúen estos procesos, a nivel Ministerial. No existen facilidades conjuntas para la destrucción de munición, con la excepción de las existentes en la Dirección General de Fabricaciones Militares.

En relación con la eliminación o disposición final de armamento, la Armada resuelve su problemática, por el momento, con políticas autónomas, debido a la falta de políticas centralizadas de nivel Ministerial.

Conclusiones:

No se detectan dificultades de procedimiento u organización en el cumplimiento de la función eliminación o disposición final del material.

La eliminación de munición, armamento y residuos potencialmente peligrosos requieren una activa vinculación con organismos gubernamentales como el Ministerio de Economía, Relaciones Exteriores, Salud, Secretaría del Medio Ambiente, Aduana y otros de nivel provincial y municipal.

La Armada efectúa estas operaciones en forma autónoma (excepto para la venta de armamento), quedando un amplio espacio para el establecimiento de políticas, objetivos y normativa de carácter Ministerial.

VI. Otros

VI 1. Infraestructura Naval

Marco Legal:

- Reglamento Orgánico de la Armada RG-1-007 Artículo 2.5.04.
- Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación. RA-1-006.
- Resolución EMGA Nº 27/01.

Funciones:

RG-1-007 2.5.04. Dirección de Sistemas de Apoyo

Función General.

Entender en la integración de los asuntos técnicos relacionados con los Sistemas de Apoyo y las políticas asociadas.

Entender en la formulación de instrucciones y directivas para el uso y conservación del material de los Sistemas de Apoyo (transporte, infraestructura y medios asociados).

Entender en la formulación de instrucciones y directivas para la elaboración de los planes de mantenimiento de los Sistemas de Apoyo.

Participar en la habilitación, desafectación y disposición final de los medios materiales de su área de competencia.

Entender en la formulación de instrucciones y directivas para la elaboración de los proyectos de infraestructura.

Participar en relación al material de la Armada bajo su administración, como responsable primario desde el punto de vista patrimonial, cumpliendo y haciendo cumplir las disposiciones que dictamine la Contaduría General de la Nación y que a nivel de la Armada se materialicen a través de las normas que emita el Servicio de Administración Patrimonial de la Armada.

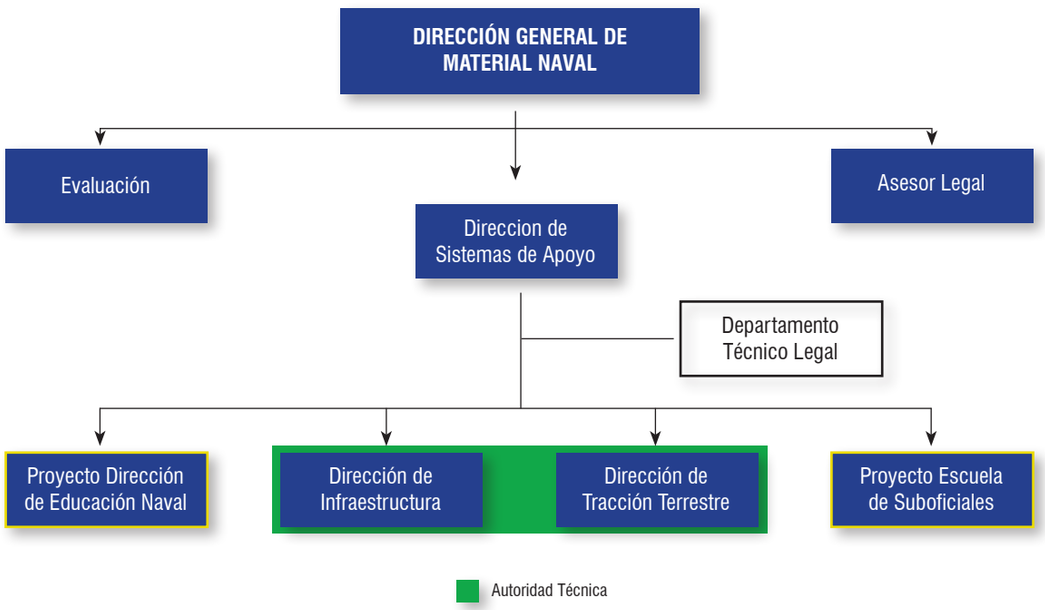
Dirección de Infraestructura Resolución EMGA Nº 27 / 01, Anexo 3,

Función General.

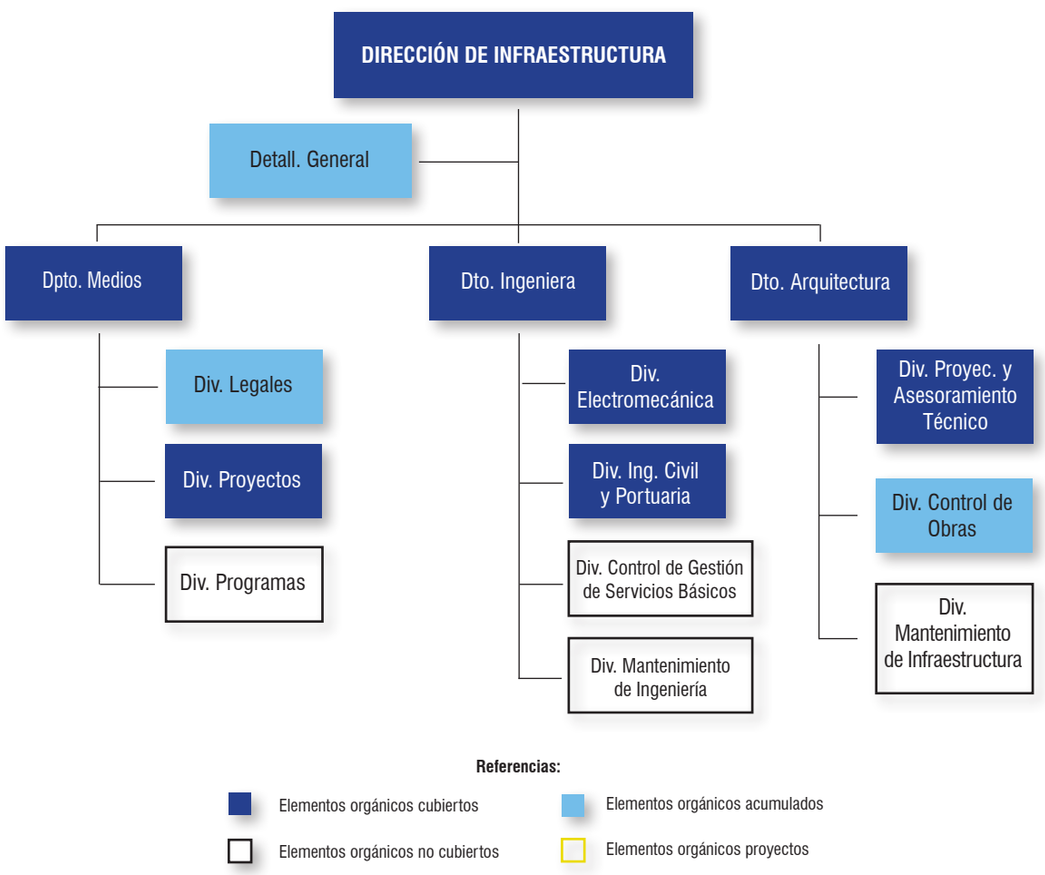
Entender en la elaboración y seguimiento de proyectos.

Entender en la redacción y actualización de las normas y especificaciones técnicas vinculadas con: adquisición, construcción, modificación, modernización, sostén logístico – Elemento Funcional de la Logística Mantenimiento – y confección de los contratos correspondientes; del material de su área específica: cuarteles, pistas de aterrizaje, muelles, instalaciones y sus servicios de apoyo,

talleres y sus máquinas, herramientas, hangares, sedes de comando, hospitales y bases principales y secundarias.



Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

Dirección de Infraestructura

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	5	5	22	**32**
FUERZA EFECTIVA	9	6	16	**31**

*Planilla de Armamento: Recursos Humanos aprobados formalmente para el elemento orgánico.
*Fuerza Efectiva: Recursos Humanos actualmente disponibles para la función en el elemento orgánico.

Procesos:

- Entradas:

Plan de Recursos Materiales (PRMA 30), RA-1-006 Art. 2.1.05. (Plan Director de Capacidades Navales).

Plan Regulador de Obras de Infraestructura (PROI 204), RA-1-006 Art. 2.2.06.

Presupuesto Nacional.

Plan Anual (Básico) Naval Anexo “D” Asignación de metas y recursos, RA-1-006 Cáp. 2.5.

- Procesos:

La Dirección de Sistemas de Apoyo, a través de la Dirección de Infraestructura, es la autoridad que asesora la fijación de políticas, promulga los planes, supervisa la ejecución, evalúa el mantenimiento y desarrolla y ejecuta los proyectos vinculados con la infraestructura de la Armada.

La Dirección de Infraestructura, como autoridad técnica en la materia, tiene la responsabilidad de habilitación, desafectación y disposición final de la infraestructura. Entiende en el control patrimonial de su ámbito de incumbencia.

Para llevar adelante esta tarea mantiene actualizado el Plan de Infraestructura (PROI 204), que incluye el mantenimiento y desarrollo (proyectos) de obras de infraestructura. Este Plan se formula teniendo en cuenta las demandas del Plan de Recursos Materiales (Plan Director de Capacidades Navales) y las formuladas por los destinos navales y los datos propios de situación del estado de la infraestructura.

En el proceso de planeamiento preliminar se presentan los requerimientos del sector, que se ajustan con las asignaciones durante el planeamiento presupuestario.

La ejecución de las tareas de mantenimiento autorizadas por el Plan Anual (Básico) se efectúa con el sector privado en forma descentralizada a cargo de los comandos, direcciones y jefaturas, con la supervisión de la Dirección de Infraestructura.

Las obras de mayor importancia y en particular las construcciones, se ejecutan mediante la intervención directa de la Dirección de Sistemas de Apoyo, a

través de proyectos específicamente designados y con el apoyo técnico de la Dirección de Infraestructura.

La gestión de las propiedades confiadas a la administración de la Armada está a cargo de la Secretaría General Naval.

- Salidas:

La salida del proceso es el servicio de mantenimiento y desarrollo de la infraestructura de la Armada.

Análisis Crítico:

La Armada dispone de experiencia y de una orgánica apta para la solución de los problemas de infraestructura.

La insuficiencia crónica de recursos presupuestarios ha afectado la eficacia del mantenimiento de la infraestructura, por no haber podido cumplir con las tareas de mantenimiento necesarias.

La infraestructura de la Armada es muy compleja y abarca un amplio espectro de aplicaciones, bases navales, infraestructura portuaria, muelles, plantas de combustible, diques y talleres de mantenimiento que cubren todas las tecnologías de aplicación naval, bases de aviación con sus pistas y hangares, talleres aeronáuticos, viviendas, escuelas y hospitales.

Conclusiones:

La Armada dispone de experiencia en el mantenimiento y desarrollo de infraestructura, para lo que tiene una organización apta para el cumplimiento de las funciones asignadas.

El sistema de mantenimiento y desarrollo de infraestructura enfrenta muy graves dificultades originadas en la insuficiencia de los recursos presupuestarios asignados, lo que ha motivado la degradación generalizada de su infraestructura.

Se producen disminuciones del plantel de profesionales militares y civiles, producto del normal proceso de bajas por jubilación (caso personal civil) y de las bajas remuneraciones salariales.

II.V.IV. EJÉRCITO ARGENTINO

II.V.IV.I. Planeamiento Estratégico Militar

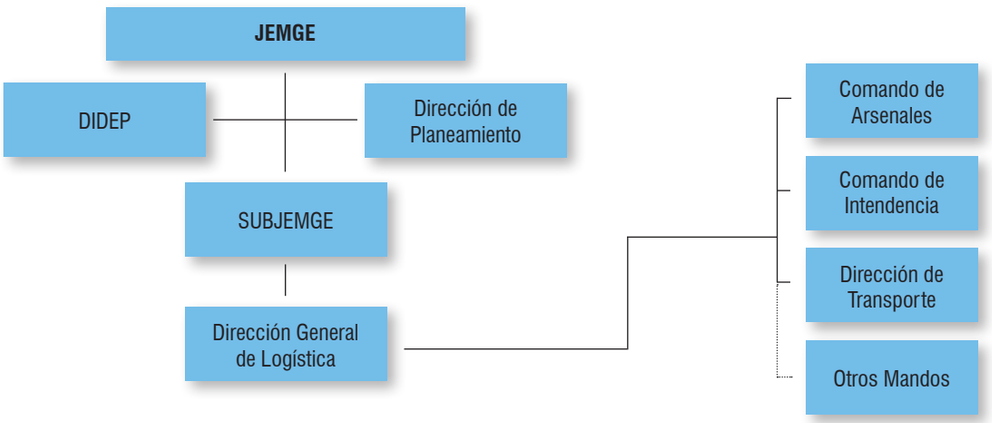
Marco Legal:

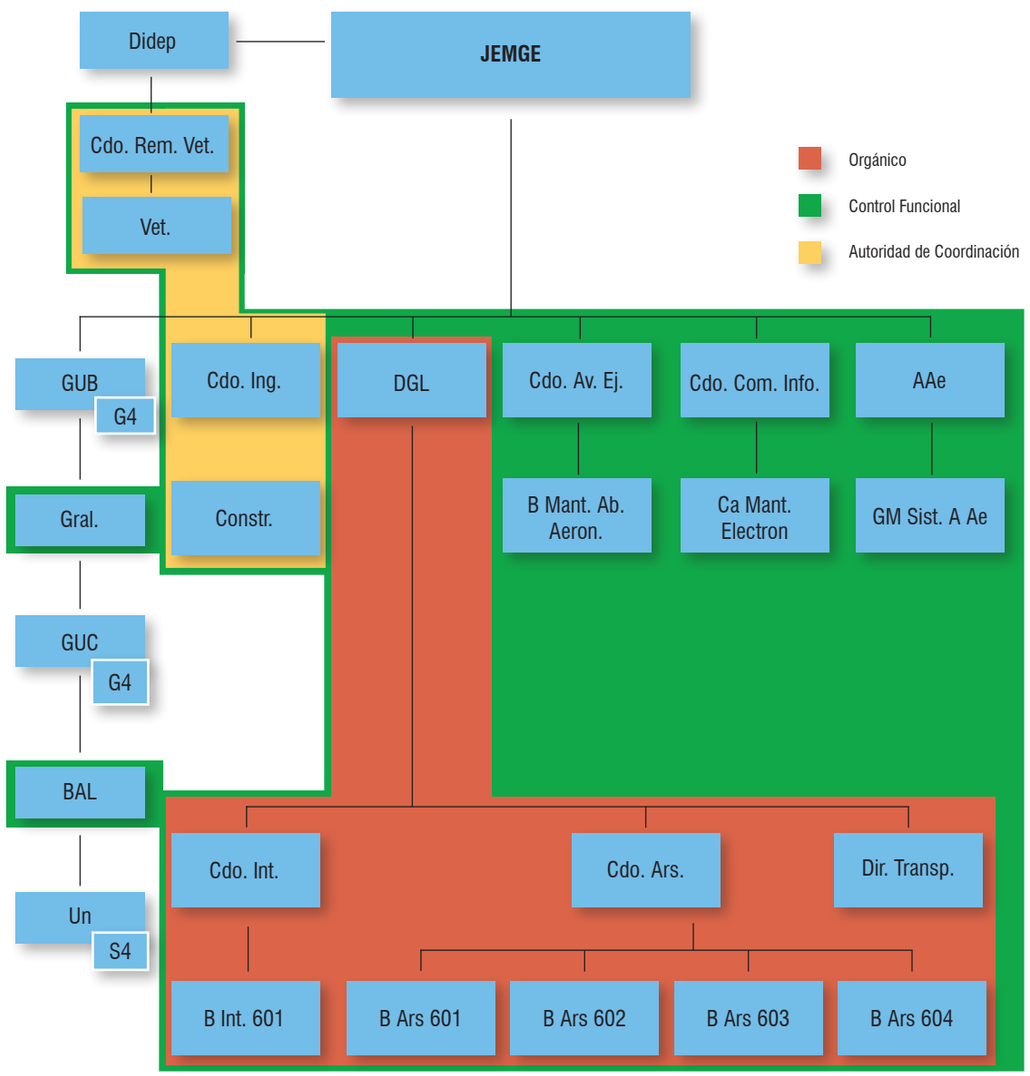
- OE JEMGE N° 1037/06 (Reestructuración del Sistema de Conducción).
- Cuadros de Organización del Ejército Argentino.
- Plan Director Estratégico de Reequipamiento y Modernización del Ejército Argentino (PDERM-EA)
- Plan Director de Evolución del Ejército Argentino.

Funciones:

- Contribuir al control de los espacios geoestratégicos de interés.
- Disponer de una adecuada capacidad operacional que asegure el alistamiento, despliegue y ejecución de operaciones militares por parte de las fuerzas terrestres, de acuerdo con lo establecido en el Planeamiento Militar Conjunto.
- Desarrollar acciones que permitan un elevado grado de interoperabilidad con los Ejércitos de la Subregión, a través de la práctica de ejercicios combinados cuyas temáticas se orienten a la Defensa de recursos naturales estratégicos, a las Operaciones Militares de Paz y a la Ayuda Humanitaria.
- Obtener los recursos humanos necesarios, tanto en calidad como en cantidad, para completar los Cuadros de Organización de los Elementos de la Fuerza, de acuerdo con las prioridades previstas en el Plan Ejército Argentino 2025 (PEA 2025).
- Formar a los hombres y mujeres del Ejército Argentino con un profundo sentido y conciencia nacional y con la capacitación necesaria para defender los intereses de la Nación.
- Recuperar y modernizar el equipamiento para el combate blindado y mecanizado, de transporte aéreo táctico y de comando y control del Ejército Argentino.
- Conformar el Ejército Argentino de acuerdo con el modelo de Fuerza proyectado por el PEA 2025.
- Alcanzar una capacidad operacional del 75% con efectos críticos antes de 2016.
- Incrementar la aeromovilidad de la Fuerza para operar en los diversos ambientes geográficos, a través de la modernización de aeronaves que le permitan extender la vida útil de los efectos críticos de la Aviación de Ejército.
- Promover en la sociedad la confianza en la Fuerza como institución fundacional y fundamental de la Nación.
- Afianzar la cohesión y el bienestar del Personal Militar.
- Obtener un presupuesto que asegure la operatividad de la Fuerza, su evolución y desarrollo.
- Equipar a la Fuerza de acuerdo con las fases y las etapas previstas en el PDERMEA.

Estructura Orgánica





ÁREA DE INTERÉS	ENTRE		RELACIÓN	DETALLE / ACLARACIÓN
	DE	CON		
Av Ej	Cte Ars	B Ab/Mant Aeron 601	Control Funcional	Con autoridad para impartir órdenes y coordinar en aspectos relacionados con las funciones de Ab/Mant para los efectos específicos de Av Ej.
Com	Cte Ars	Ca Mant Com 601	Control Funcional	Con autoridad para impartir órdenes y coordinar aspectos del Apy Log Mat en el Mant de Ef(s) Electron (Com y No Com).
AA	Cte Ars	Ba Mant Ae 601	Control Funcional	Con autoridad para impartir órdenes y coordinar en aspectos relacionados con las funciones de Ab/Mant en los efectos específicos de AAe.
Vet	DGL y Sub DGL	Cte Rem Vet	Autoridad de Coordinación	Para coordinar exclusivamente, sin autoridad para imponer acuerdo, en aspectos relacionados con el Apy Log Mat del Ser Vet (Ab Ef Cl I, Ab An(s), Ab Med uso Vet, herraduras).
Ing	DGL y Sub DGL	Cte Ing	Autoridad de Coordinación	Para coordinar exclusivamente, sin autoridad para imponer acuerdo, en aspectos relacionados con el Apy Log Mat en las funciones de Constr, BBRR y Lucha contra el Fuego.
BAL	Cte Ars Cte Int	BAL	Control Funcional	Para la coordinación de la ejecución del Apy Log Mat, para requerir información y para impartir órdenes sobre aspectos técnicos del Apy Log Mat
CMCR	CMCR	Cdo Ars	Orgánico	DIDEP Ejerce Con Fun sobre el proyecto.
M 113	Dir. Transp.	Elem(s) Transp GGUU/Un(s)	Control Funcional Autoridad de Coordinación	Para requerir información e impartir ordenes relacionadas con la emisión de PPS. Para el cumplimiento de OE SUBJEMGE 726/04 (Proced para el empleo de los Mds Transp Terr disponibles en la fuerza)
Transp Informática	Dpto. Info/DGL	Cdo. Ars.	Agregado	El DGL Mantiene la Adm Pers
Mant Com	B Ars 601	Sec Boulogne / B Mant Com 601	Agregado	El J B Mant Com 601 mantiene la Adm Pers.

Proceso:

La Dirección de Planeamiento asesora y asiste a la Conducción Superior de la Fuerza en todo lo relacionado con el planeamiento del mediano y largo plazo, para contribuir a la evolución y desarrollo del Ejército Argentino.

En ese contexto, esta Dirección entiende en:

- La evolución y desarrollo de la estructura, despliegue, equipamiento y grado de completamiento del Ejército Argentino.
- El planeamiento presupuestario.
- La elaboración y actualización del Plan Director Estratégico de Reequipamiento, y Modernización del Ejército Argentino (PDERM – EA).

La Dirección General de Logística ejerce la dirección de todos los aspectos relacionados con el campo de la Logística de Material y conduce el apoyo de Logística de Material a través de los elementos dependientes y bajo control funcional.

En ese contexto, esta Dirección General entiende en:

- La elaboración del Plan Logístico de Material del Plan de Apoyo a las Operaciones de la Fuerza Ejército (PAOFE).
- La programación, administración y supervisión del Presupuesto de Logística de Material de la Fuerza.
- El planeamiento y la supervisión de la ejecución del Programa de Adquisiciones Anuales de la Fuerza.

De acuerdo con lo establecido en la Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército N° 858/ 04 (Procedimiento para la Obtención de nuevo equipamiento y Modernización de Efectos), este proceso de obtención de equipamiento, mediante la adquisición o la investigación y desarrollo, se inicia con la detección de una necesidad operacional, concreta, acotada y definida (Entrada del proceso). La obtención de nuevo equipamiento o la modernización del equipamiento existente debe estar orientada a satisfacer las necesidades planteadas por los requerimientos operacionales: las demandas tecnológicas deben surgir de las demandas operacionales.

Reconoce 5 fases, con la finalidad de agrupar las actividades según criterios funcionales coherentes y delimitar claramente las responsabilidades. Las fases son Conceptual, Integración, Obtención, Servicio y Desprogramación / Disposición final. Pasar de una fase a otra implica ejecutar el plan elaborado y aprobado en la fase anterior, evaluar el resultado alcanzado y planificar la fase siguiente.

Al proporcionar una solución integral, este procedimiento abarca las tareas propias de planeamiento, la programación (especificando las vías programáticas a seguir -adquisición o I+D) y la presupuestación de los proyectos.

La Demanda Preliminar específica, previamente analizada por el Estado Mayor Conjunto, es elevada al Ministerio de Defensa, para su aprobación y posterior remisión al Ministerio de Economía, para su calificación final.

Con la asignación de los techos presupuestarios, informados por el Ministerio de Defensa, con aquellos Proyectos Aprobados se realiza el Plan de Inversiones Preliminar Especifico, el cual una vez aprobado por el Ministerio de Defensa se pasa a la ejecución en el año en curso.

El Ejército Argentino ha desarrollado el Plan Director de Evolución y Desarrollo del EA (PEA 2025), el cual incluye un Sistema de Apoyo o SIAPO con las siguientes características:

El Sistema de Apoyo o SIAPO está compuesto, por cuatro subsistemas. Estos son:

1) El Subsistema de Logística de Personal (Se omite).
2) El Subsistema de Inteligencia (Se omite).
3) El Subsistema de Logística de Material.
4) El Subsistema de Sanidad.

Cada uno de los subsistemas mencionados tiene como cabeza de sistema al Director General de Personal, al Director General de Inteligencia, al Director General de Material y al Comandante de Sanidad respectivamente, quienes a su vez forman parte del SISTEMA DE CONDUCCIÓN o SICON. Estos subsistemas despliegan en apoyo de la Fuerza Operativa, en tres niveles de apoyo denominados: APOYO NACIONAL, APOYO REGIONAL y APOYO CERCANO.

Las Direcciones Generales y el Comando de Sanidad, representan el máximo nivel de decisión, programación, presupuestación y ejecución del APOYO NACIONAL, para lo cual contarán con Elementos de ejecución que dependerán de cada Director o Comandante, de manera directa, para apoyar a la Fuerza en su conjunto.

Por similitud a lo expuesto en el párrafo precedente, cada uno de los subsistemas mencionados anteriormente organizan estructuras en apoyo de la división, las que dependerán del Comandante de la Gran Unidad de Batalla y materializarán el máximo nivel de decisión y ejecución del apoyo regional. Finalmente y con un concepto sistémico, cada subsistema despliega elementos en apoyo de la brigada, que dependerán del Comandante de la GUC y que ejecutarán operaciones de apoyo cercano.

Cada una de estas estructuras a su nivel, cumple funciones durante la paz y adaptan sus organizaciones con mínimos cambios para brindar el apoyo tanto durante la guerra como durante el desarrollo de otras operaciones que así lo requieran.

Es importante destacar, en lo que a logística se refiere, que con este despliegue de medios en todo el Territorio Nacional se busca descentralizar la decisión logística y “federalizarla”, como un recurso indispensable para acercar la solución al usuario y disminuir la servidumbre logística de la GUC.

A los efectos del Apoyo Logístico, cada Espacio Geoestratégico de Interés o EGI conformará, a su vez, una región de Apoyo Logístico o RAL.

El proceso de transformación y de modernización del EA y su proyección en el Plan Director de Evolución y Desarrollo, impone la necesidad de estructurar una logística basada en los siguientes lineamientos estratégicos:

Conjunta - Interoperable - Integrada al Sistema Nacional - Totalmente Informatizada

Es por ello que se optimizará su actual estructura y despliegue, adaptándola a tales lineamientos de manera tal de conformar un conjunto racional de recursos, procedimientos y métodos que permitan el sostén logístico de la Fuerza en la forma mas adecuada.

- La nueva orientación del Jefe del Estado Mayor General del Ejército en el área de Tecnología, impondrá gradualmente al Ejército la adquisición de una capacidad y aptitud acordes, para lo cual se deberá contar con la infraestructura y las herramientas adecuadas para modernizar, recuperar e incorporar el material de guerra necesario, a fin de equipar y sostener a la Fuerza.
- Solo dos funciones propias del área de Personal quedarán fuera del ámbito de esta dirección integral: Registro Necrológico y Sanidad. Ambas han sido excluidas por estar a cargo del Servicio de Sanidad. La Sanidad Militar es un área sumamente compleja, con una problemática que excede las funciones de personal aludidas y que requiere una conducción particularizada. Incluirla en el Área de Personal significaría recargarla con responsabilidades excesivas para una sola organización.

Análisis Crítico:

El Ejército Argentino ha desarrollado el Plan Director de Evolución y Desarrollo del EA (PEA 2025) y su Sistema de Apoyo o SIAPO.

Este último se despliega en cuatro subsistemas en apoyo de la Fuerza Operativa, en tres niveles de apoyo denominados: apoyo nacional, apoyo regional y apoyo cercano.

Como anteriormente se expresó, el proceso de transformación y de modernización del EA y su proyección en el Plan Director de Evolución y Desarrollo ha impuesto la necesidad de estructurar una logística basada en los siguientes lineamientos estratégicos: Conjunta, Interoperable, integrada al sistema nacional, totalmente informatizada.

El planeamiento presupuestario de mediano y largo plazo, a cargo del elemento de Planeamiento del Ejército, asegura la coherencia entre el presupuesto plurianual y los objetivos y políticas de la Fuerza.

El actual proceso de equipamiento reúne en un solo Plan - que integra el Plan Director del Instrumento Militar de las Fuerzas Armadas “JANO” - lo que se

necesita adquirir o desarrollar dentro de las posibilidades presupuestarias, estableciendo prioridades de acuerdo con el modelo de fuerza que se desea alcanzar.

Con la instrumentación del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, el Ministerio de Defensa aprobará el Plan de Capacidades Militares y el Plan de Inversiones de Defensa, para desarrollar el planeamiento específico de adquisición de nuevos materiales, que tengan el respaldo presupuestario correspondiente.

Los distintos organismos de la Fuerza deberían retener un adecuado grado de autonomía en el manejo de las adquisiciones de los bienes de uso, favoreciendo de este modo el eficiente funcionamiento de los mismos.

Conclusiones:

No puede dejarse de lado que la base de los problemas actuales que se presentan se resumen en los siguientes aspectos:

- Falta de definición del planeamiento estratégico militar del nivel superior que retarda la determinación de capacidades conjuntas y específicas de la Fuerza necesarias para delinear el planeamiento logístico.
- Escasez del presupuesto asignado a la Fuerza, siempre menor al presupuesto de mínima, que dificulta alcanzar parte de las metas y acciones fijadas comprometiendo las actividades necesarias, como por ejemplo las relacionadas con los repuestos y componentes para vehículos de distintos tipos que ya poseen un promedio de antigüedad de 33 años y la munición en las diferentes clases.
- Falta de previsiones para la asignación presupuestaria correspondiente al mediano y largo plazo, destinado al reequipamiento y modernización de la Fuerza.

Como conclusión, debe destacarse que la implementación de un sistema de compras conjunto, debe hacerse en forma gradual, ya que de lo contrario las Fuerzas Armadas no verán una mejora en el sistema específico actualmente en vigencia.

II.V.IV.II LOGÍSTICA GENÉTICA:

I. Adquisición

Marco Legal:

- Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 858/04 (Procedimiento para la Obtención de nuevo equipamiento y Modernización de Efectos).

- Plan Director Estratégico de Reequipamiento y Modernización del EA (PDER-ME-A).

- Plan Director de Evolución del Ejército Argentino.

Funciones:

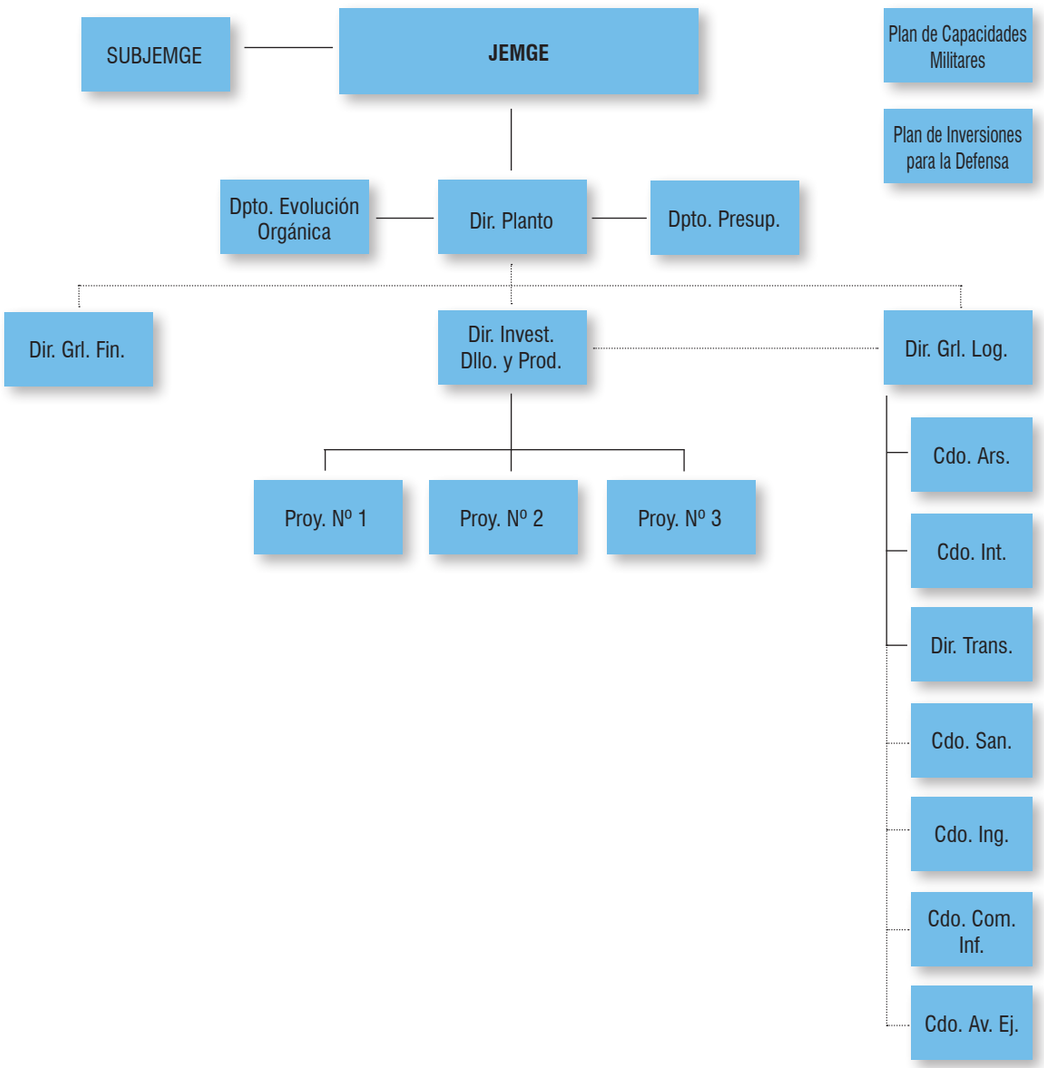
El Ejército Argentino rige su proceso de adquisición en función de un único procedimiento para la Obtención de nuevo equipamiento y Modernización de Efectos, que da coherencia a esas acciones, facilitando la utilización de los recursos disponibles, en concordancia con las normas vigentes en el ámbito del Ministerio de Defensa.

Alcanza a todos los efectos correspondientes a nuevo equipamiento y a proyectos tecnológicos relacionados con una modernización del equipamiento existente, en estricta relación con la capacidad operacional de la Fuerza.

Implica una visión global, y abarca toda la vida útil del material a incorporar, desde la determinación de su necesidad, hasta su desprogramación y disposición final.

El Proyecto de Equipamiento es un esfuerzo organizacional de carácter integral, único y definido, diseñado para obtener una determinada solución de equipamiento (como respuesta tecnológica a un requerimiento operacional) de la Fuerza, que podrá realizarse como un Programa de Adquisición o como un Proyecto de I+D y Producción.

Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	31	24	16	**71**
FUERZA EFECTIVA	31	24	16	**71**

Procesos:

De acuerdo con lo establecido en la Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 858/04 (Procedimiento para la Obtención de nuevo equipamien-

to y Modernización de Efectos), este proceso de obtención de equipamiento, mediante la adquisición o la investigación y desarrollo, se inicia con la detección de una necesidad operacional, concreta, acotada y definida (entrada del proceso). La obtención de nuevo equipamiento o la modernización del equipamiento existente debe estar orientada a satisfacer las necesidades planteadas por los requerimientos operacionales: las demandas tecnológicas deben surgir de las demandas operacionales.

Reconoce 5 fases, con la finalidad de agrupar las actividades según criterios funcionales coherentes y delimitar claramente las responsabilidades. Las fases son Conceptual, Integración, Obtención, Servicio y Desprogramación / Disposición final. Pasar de una fase a otra implica ejecutar el plan elaborado y aprobado en la fase anterior, evaluar el resultado alcanzado y planificar la fase siguiente.

Al proporcionar una solución integral, este procedimiento abarca las tareas propias de planeamiento, la programación (especificando las vías programáticas a seguir (adquisición o I+D) y la presupuestación de los proyectos.

La demanda preliminar específica, previamente analizada por el Estado Mayor Conjunto, es elevada al Ministerio de Defensa, para su aprobación y posterior remisión al Ministerio de Economía, para su calificación final.

Con la asignación de los techos presupuestarios, informados por el Ministerio de Defensa, con aquellos proyectos aprobados se realiza el Plan de Inversiones Preliminar, el cual una vez aprobado por el Ministerio de Defensa se pasa a la ejecución en el año en curso.

Análisis Crítico:

El planeamiento presupuestario de mediano y largo plazo, a cargo del elemento de Planeamiento del Ejército, asegura la coherencia entre el presupuesto plurianual y los objetivos y políticas de la Fuerza.

El actual proceso de equipamiento reúne en un solo Plan - que integra el Plan Director del Instrumento Militar de las Fuerzas Armadas "JANO" - lo que se necesita adquirir o desarrollar dentro de las posibilidades presupuestarias, estableciendo prioridades de acuerdo con el modelo de fuerza que se desea alcanzar.

Con la instrumentación del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, el Ministerio de Defensa aprobará el Plan de Capacidades Militares y el Plan de Inversiones de Defensa, para desarrollar el planeamiento específico de adquisición de nuevos materiales, que tengan el respaldo presupuestario correspondiente.

Los distintos organismos de la Fuerza deberían retener un adecuado grado de autonomía en el manejo de las adquisiciones de los bienes de uso, favoreciendo de este modo el eficiente funcionamiento de los mismos.

Conclusiones:

Surge como necesidad, que se determine el Plan de Capacidades Militares aprobado por el Ministerio de Defensa, para desarrollar el planeamiento de adquisición de nuevos materiales, a los efectos de que el Ejército Argentino conforme proyectos contribuyentes a dicho plan.

La centralización en las adquisiciones de bienes de capital debe estar en un equilibrio práctico con la descentralización en las adquisiciones de bienes de consumo.

II. Producción Industrial

Marco Legal:

- Ley Nº 14.147 / 1952 – Ley de Abastecimiento Autónomo del Ejército Argentino.
- Decreto Nº 4.186/60. Misión, Atribuciones y estatuto Orgánico / Ley de Abastecimiento Autónomo del Ejército Argentino.
- Decreto Nº 778/71 – Capacidades de Autogestión y Autofinanciamiento de Sastrería Militar.
- Decreto Nº 5.281/67.
- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 1190/04 - Registro de Patentes de Invención, Modelos de Utilidad y Modelos o Diseños Industriales.
- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 534/06 - Registro de Propiedad Intelectual de los Programas de Computación.
- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 1483/07 - Tratativas, negociaciones o convenios relacionados con aspectos científico-tecnológicos.
- Plan de Evolución y Desarrollo del Ejército Argentino 2025.
- Orden Especial del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 025/05 - Creación de la Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción (DIDEP).
- Directiva Estratégica de Investigación, Desarrollo y Producción del Ejército Argentino (Período 2006/2015).
- Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 858/05 - Procedimiento para la obtención de equipamiento y modernización de Efectos.
- Cuadro de Organización (CO) DIDEP.

Funciones:

Directiva Estratégica de Investigación, Desarrollo y Producción del Ejército Argentino (Período 2006/2015) (2. Acciones a Desarrollar por la Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción)

La Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción (DIDEP) tendrá el siguiente concepto de empleo:

Conducir el esfuerzo de investigación y desarrollo, así como proporcionar apoyo tecnológico a la logística de material y a la producción para la Defensa, para garantizar el mantenimiento, la actualización y modernización tecnológica de la Fuerza, a fin de optimizar su capacidad operacional.

Será por lo tanto el elemento encargado de centralizar la conducción de todos los proyectos de investigación, desarrollo y producción que se realicen dentro del ámbito del Ejército o por medio de entes tecnológicos de interés para la Fuerza, dirigiendo el sistema de Ciencia y Tecnología de la Institución, fijando los objetivos y políticas para dicha área.

Debe intervenir además, entre otras cosas, en todos los procesos de adquisición de tecnología, de modo de garantizar un adecuado asesoramiento y evitar la dispersión de esfuerzos.

Concepto de Empleo

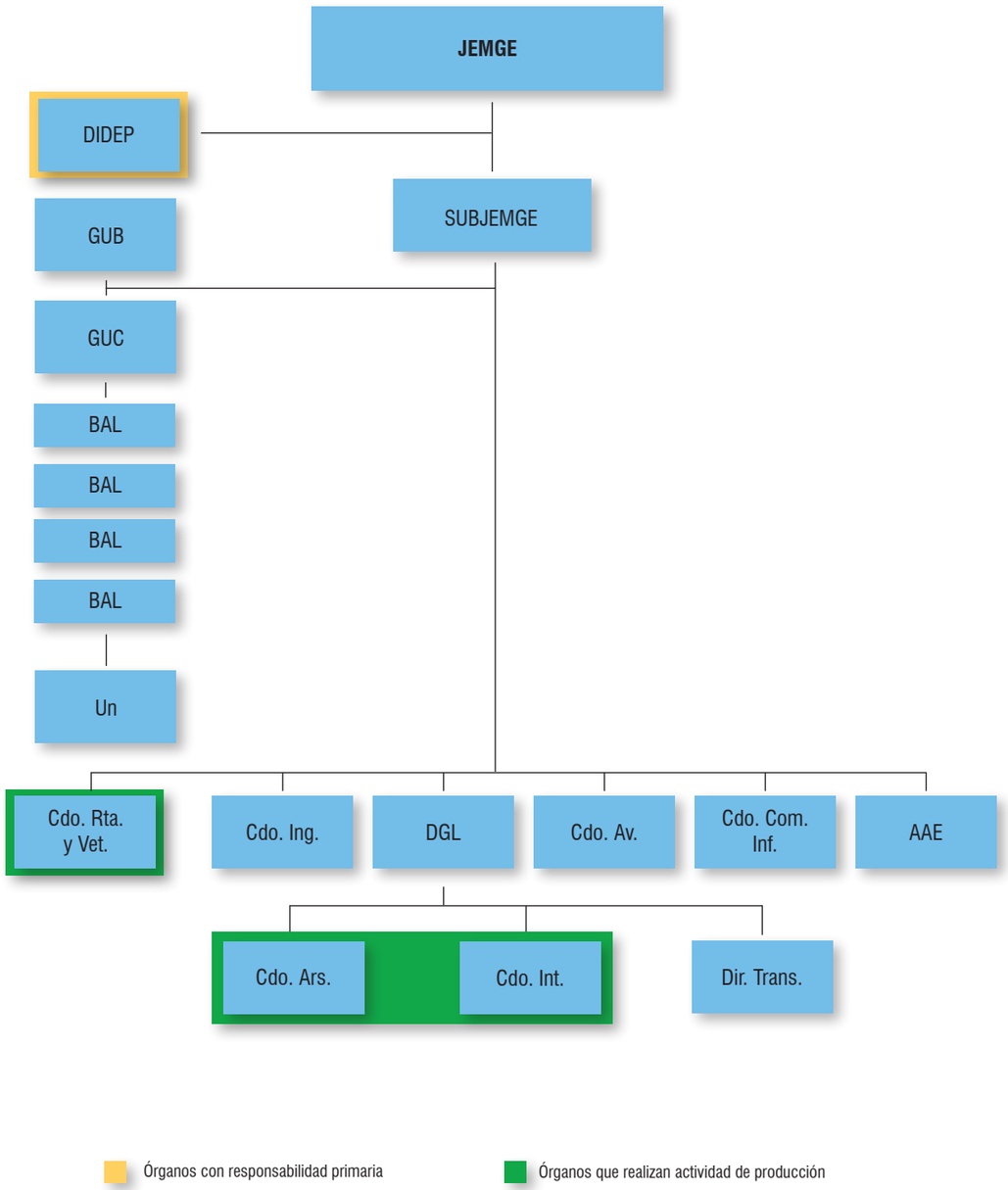
Conducir el esfuerzo de investigación y desarrollo, así como proporcionar apoyo tecnológico a la logística de material y a la producción para la Defensa, para garantizar el mantenimiento, la actualización y la modernización tecnológica de la Fuerza, a fin de optimizar su capacidad operacional.

La DIDEP debe por lo tanto conducir el esfuerzo de producción para la Defensa, para garantizar el mantenimiento, la actualización y la modernización tecnológica de la Fuerza, a fin de optimizar su capacidad operacional.

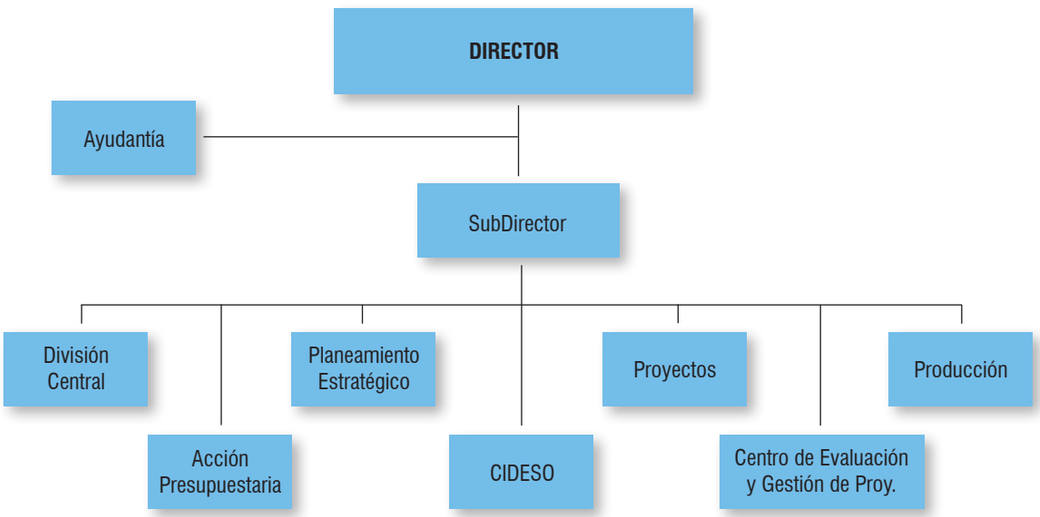
El Ejército Argentino desarrolla esta función a través de cuatro (4) organizaciones propias:

2.1. Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción (DIDEP).
2.2. Comando de Arsenales.
2.3. Comando de Intendencia (incluye la Sastrería Militar).
2.4. Comando de Remonta y Veterinaria.

Estructura Orgánica:
Estructura Logística de la Fuerza



- Dirección de Investigación Desarrollo y Producción (DIDEP):



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	29	24	4	**57**
FUERZA EFECTIVA	17	13	8	**38**

Procesos:

- Entradas:

La producción de nuevos materiales y equipamiento, se inicia a partir de una necesidad operacional concreta, que es determinada por la Dirección de Planeamiento.

La necesidad se registra en un Documento de Requerimiento Operacional (DRO), que se envía a la Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción (DIDEP) para su estudio y análisis.

- Proceso:

El estudio que se efectúa genera un documento llamado Documento de Requerimiento del Sistema (DRS), donde se detalla lo que el sistema debe hacer para satisfacer los requerimientos operacionales solicitados.

En función de este estudio, se determina cuál es la solución de equipamiento que mejor satisface la capacidad operacional requerida.

Se elabora un estudio de prefactibilidad para determinar cuáles son las opciones tecnológicas que permiten satisfacer el requerimiento y se selecciona la más conveniente. Puede optarse por la investigación, desarrollo y producción del Efecto, por alguna otra variante de producción o simplemente por su adquisición en el mercado.

Determinado esto, se elabora el proyecto, se prevé su presupuesto y, según el monto involucrado, se lo ingresa al Banco Público de Inversión (BAPIN) ó al Banco de Inversión Militar (BIM) correspondiente, de acuerdo a lo determinado en el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

Finalmente y con las aprobaciones correspondientes se inicia el proceso de Obtención correspondiente.

Si se optó por la investigación y desarrollo del equipamiento, se designa un Jefe de Proyecto y su equipo de Trabajo, quienes asumen la responsabilidad de dicho proyecto. Luego de pasar por sucesivas revisiones y controles, deben finalizar con un prototipo que satisfaga la necesidad operacional requerida. Aprobado éste, comienza su producción, pudiendo tener o no participación el ámbito privado.

Si se optó por la adquisición, ésta se efectúa de acuerdo a la legislación vigente.

- Salidas:

El Efecto Final que se obtenga de este proceso, es un producto que satisface los requerimientos operativos y técnicos formulados al inicio, en las cantidades necesarias para cubrir las necesidades operacionales del Ejército.

Análisis Crítico:

Como consecuencia de haber tenido durante muchos años, un presupuesto que no permitió la modernización y renovación del equipamiento del Ejército, existen gran cantidad de necesidades operacionales insatisfechas, así como un importante desmantelamiento de la infraestructura y capacidad productiva de la Fuerza.

No existe una política de producción para la Defensa que oriente a cada una de las Fuerzas y coordine el esfuerzo productivo de cada una de ellas, integrándolo con otros actores, tanto privados como estatales. Esto dificulta la coordinación productiva entre las tres Fuerzas Armadas.

Se ha perdido gran parte de la capacidad productiva de “Fabricaciones Militares”, como consecuencia de lo expresado en los dos puntos anteriores, y de la política de privatizaciones encarada en la década pasada.

Por la falta de inversión y previsión dentro del ámbito de Defensa, se han perdido valiosos Recursos Humanos, que por mejores ofertas laborales o envejecimiento, fueron dejando esta función, sin el correspondiente reemplazo por nuevo personal, que le otorgue continuidad al esfuerzo productivo.

Se destaca también la ausencia de un Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo y Producción para la Defensa, que prevea las necesidades operacionales de las Fuerzas Armadas para el mediano y largo plazo, enlazado esto con un presupuesto plurianual que permita asegurar el financiamiento correspondiente.

La interacción del Mercado Internacional con el Mercado Nacional y las variaciones que se producen en los costos de los insumos, condiciona el planeamiento en el Mediano Plazo (Continuidad).

Conclusiones:

En la actualidad no se dispone de la Infraestructura, de los recursos humanos y del presupuesto necesario, para competir a nivel internacional dentro del ámbito de la Producción para la Defensa. Es preciso recuperar las capacidades productivas que se tenían en décadas pasadas.

Debe elaborarse un planeamiento de mediano y largo plazo, a nivel conjunto, que otorgue continuidad y previsibilidad a la producción para la Defensa, asegurando los fondos necesarios para alcanzar los objetivos que se fijen.

El Ejército ha puesto en marcha políticas activas, elaborando una visión estratégica en Investigación, Desarrollo y Producción, que permitió coordinar todos los esfuerzos dentro de esta área. Esto debe complementarse con la participación de las demás Fuerzas, integradas en un Sistema de Producción para la Defensa.

Es necesario fomentar la Producción para la Defensa con capacidades instaladas en el país, para minimizar la dependencia del Mercado Internacional, y concretar el Planeamiento de Mediano Plazo con horizontes temporales de mayor certidumbre.

Los exiguos presupuestos de Inversión para la Fuerza impiden la renovación total y periódica de medios necesarios, acorde al desarrollo tecnológico vigente y a las exigencias que impone la misión asignada.

La producción dentro del Ejército, propicia su autoabastecimiento con algunos materiales e insumos, permitiendo además la obtención de recursos adicionales que pueden volcarse para mejorar la capacidad operacional de la Fuerza. Para optimizar esta posibilidad, es necesario adecuar el marco normativo de la Administración Financiera, para que los elementos de producción propios puedan comercializar sus productos compitiendo con el ámbito privado.

III. Investigación y Desarrollo

Marco Legal:

- Decreto Nº 788/07 - Creación de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.
- Decreto Nº778/71 – Capacidades de Autogestión y Autofinanciamiento de

Sastrería Militar.

- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 1190/04 - Registro de Patentes de Invención, Modelos de Utilidad y Modelos o Diseños Industriales.
- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 534/06 - Registro de Propiedad Intelectual de los Programas de Computación.
- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 1480/07 - Creación de un Sistema de Evaluación y Control de Investigación y Desarrollo para la Defensa.
- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 1481/07 - Coordinación del Régimen de Personal de Investigación y Desarrollo para la Defensa.
- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 1483/07 - Tratativas, negociaciones o convenios relacionados con aspectos científico-tecnológicos.
- Plan de Evolución y Desarrollo del Ejército Argentino 2025.
- Orden Especial del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 025/05 - Creación de la Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción (DIDEP).
- Directiva Estratégica de Investigación, Desarrollo y Producción del Ejército Argentino (Período 2006/2015).
- Directiva del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 858/05 - Procedimiento para la obtención de equipamiento y modernización de Efectos.
- Directiva del Subjefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 743/06 - Proyecto Educativo Institucional del Ejército, Período 2007/2016.
- Cuadro de Organización (CO) DIDEP.

Funciones:

Directiva Estratégica de Investigación, Desarrollo y Producción del Ejército Argentino (Período 2006/2015) (2. Acciones a Desarrollar por la Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción)

La Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción (DIDEP) tendrá el siguiente concepto de empleo:

Conducir el esfuerzo de investigación y desarrollo, así como proporcionar apoyo tecnológico a la logística de material y a la producción para la Defensa, para garantizar el mantenimiento, la actualización y modernización tecnológica de la Fuerza, a fin de optimizar su capacidad operacional.

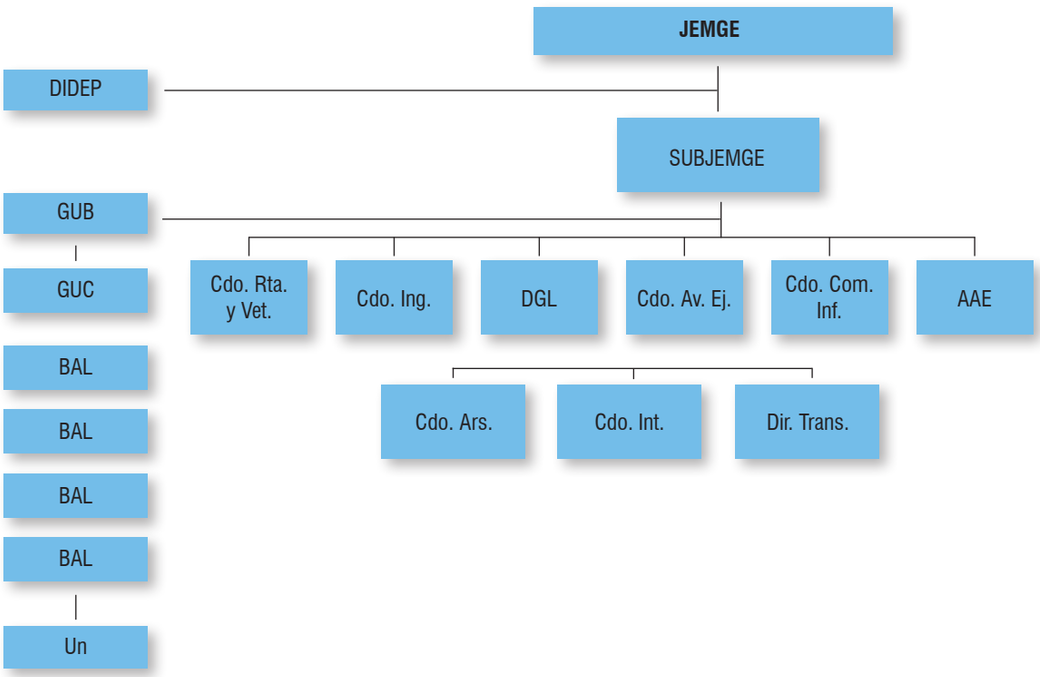
Será por lo tanto el elemento encargado de centralizar la conducción de todos los proyectos de investigación, desarrollo y producción que se realicen dentro del ámbito del Ejército o por medio de entes tecnológicos de interés para la Fuerza, dirigiendo el sistema de Ciencia y Tecnología de la Institución, fijando los objetivos y políticas para dicha área.

Debe intervenir además, entre otras cosas, en todos los procesos de adquisición de tecnología, de modo de garantizar un adecuado asesoramiento y evitar la dispersión de esfuerzos.

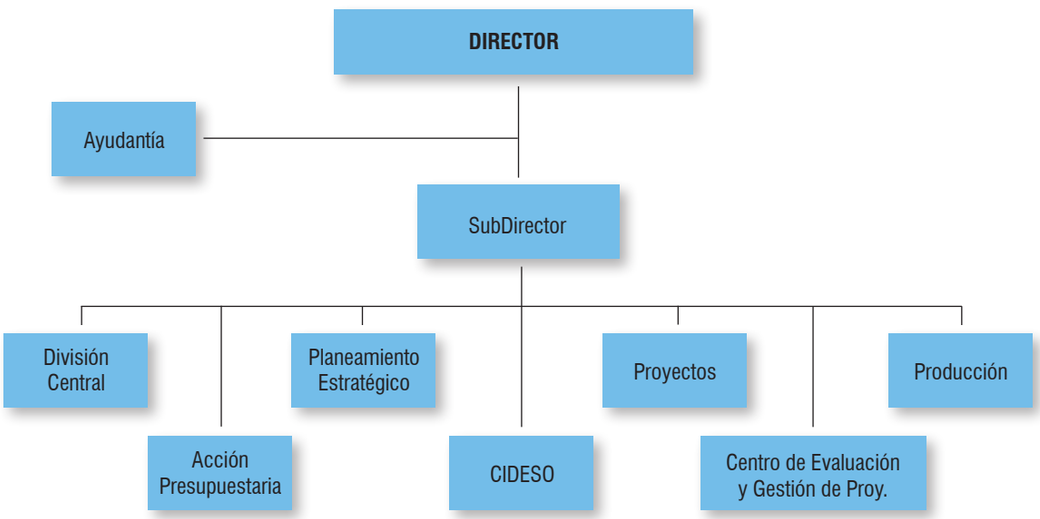
CONCEPTO DE EMPLEO

Conducir el esfuerzo de investigación y desarrollo y los elementos de producción del Ejército Argentino, así como proporcionar apoyo tecnológico a la logística de material y a la producción para la Defensa, para garantizar el mantenimiento, la actualización y la modernización tecnológica de la Fuerza, a fin de optimizar su capacidad operacional.

Estructura Orgánica:



- Dirección de Investigación Desarrollo y Producción (DIDEP)



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICIALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	29	24	4	**57**
FUERZA EFECTIVA	17	13	8	**38**

Procesos:

- Entradas:

La investigación y desarrollo de nuevos materiales y equipamiento, se inicia a partir de una necesidad operacional concreta, que es determinada por la Dirección de Planeamiento.

La necesidad se registra en un Documento de Requerimiento Operacional (DRO), que se envía a la Dirección de Investigación, Desarrollo y Producción (DIDEP) para su estudio y análisis.

- Proceso:

El estudio que se efectúa genera un documento llamado Documento de Requerimiento del Sistema (DRS), donde se detalla lo que el sistema debe hacer para satisfacer los requerimientos operacionales solicitados.

En función de este estudio, se determina cuál es la solución de equipamiento que mejor satisface la capacidad operacional requerida.

Se elabora un Estudio de Prefactibilidad para determinar cuáles son las opciones tecnológicas que permiten satisfacer el requerimiento, y se selecciona la más conveniente. Puede optarse por la investigación, desarrollo y producción del Efecto, por alguna otra variante de producción o simplemente por su adquisición en el mercado.

Determinado esto, se elabora el proyecto, se prevé su presupuesto y, según el monto involucrado, se lo ingresa al Banco Público de Inversión (BAPIN) ó al Banco de Inversión Militar (BIM) correspondiente, de acuerdo a lo determinado en el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

Finalmente y con las aprobaciones correspondientes se inicia el proceso de Obtención correspondiente.

Si se optó por la investigación y desarrollo del equipamiento, se designa un Jefe de Proyecto y su equipo de Trabajo, quienes asumen la responsabilidad de dicho proyecto. Luego de pasar por sucesivas revisiones y controles, deben finalizar con un prototipo que satisfaga la necesidad operacional requerida. Aprobado éste, comienza su producción, pudiendo tener o no participación el ámbito privado.

Si se optó por la adquisición, ésta se efectúa de acuerdo a la legislación vigente.

- Salidas:

El Efecto Final que se obtenga de este proceso, es un producto que satisface los requerimientos operativos y técnicos formulados al inicio, en las cantidades necesarias para cubrir las necesidades operacionales del Ejército.

Análisis Crítico:

Se realiza sin tener en cuenta las últimas disposiciones emanadas del Ministerio de Defensa, por cuanto su efecto aún no puede evaluarse adecuadamente.

Como consecuencia de haber tenido durante muchos años, un presupuesto que no permitió la modernización y renovación del equipamiento del Ejército, existen gran cantidad de necesidades operacionales insatisfechas, así como un importante desmantelamiento de la capacidad de investigación y desarrollo de la Fuerza.

Pese a lo expresado en el punto anterior, el Ejército ha iniciado a partir del año 2003 una importante recuperación del área de investigación y desarrollo, aprovechando las potencialidades remanentes que aún se disponían, tanto en recursos humanos, como en instalaciones y laboratorios.

No existe una política de investigación y desarrollo para la Defensa, que oriente a cada una de las Fuerzas y coordine el esfuerzo de cada una de ellas, integrándolo con otros actores, tanto privados como estatales. Esto dificulta además la coordinación entre las tres Fuerzas Armadas, generando superposición de tareas científicas, duplicación de esfuerzos y recursos.

Por la falta de inversión y previsión dentro del ámbito de Defensa, se han perdido valiosos Recursos Humanos, que por mejores ofertas laborales o envejecimiento, fueron dejando esta función, sin el correspondiente reemplazo por nuevo personal, que le otorgue continuidad al esfuerzo en investigación y desarrollo.

Otra falencia es la ausencia de un Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo y Producción para la Defensa, que prevea las necesidades operacionales de las Fuerzas Armadas para el mediano y largo plazo, enlazado esto con un presupuesto plurianual que permita asegurar el financiamiento correspondiente.

Conclusiones:

En la actualidad no se dispone de la Infraestructura, de los recursos humanos y del presupuesto necesario, para competir a nivel internacional dentro del ámbito de la Investigación y Desarrollo para la Defensa. Es preciso recuperar las capacidades que se tenían en décadas pasadas.

Debe elaborarse un planeamiento de investigación y desarrollo de mediano y largo plazo, a nivel conjunto, que otorgue continuidad y previsibilidad a la investigación y desarrollo, asegurando los fondos necesarios para alcanzar los objetivos que se fijen.

El Ejército ha puesto en marcha políticas activas, elaborando una visión estratégica en Investigación, Desarrollo y Producción, que permitió coordinar todos los esfuerzos dentro de esta área. Esto debe complementarse con la participación de las demás Fuerzas, integradas en un Sistema de Investigación y Desarrollo para la Defensa.

Es necesario fomentar la Investigación y Desarrollo con recursos humanos y materiales propios, para minimizar la dependencia del Mercado Internacional, y concretar el Planeamiento de Mediano Plazo con horizontes temporales de mayor certidumbre.

Deben formarse investigadores jóvenes para renovar el plantel de profesionales y asegurar la continuidad y transmisión de los conocimientos científicos alcanzados.

Es preciso efectuar un relevamiento detallado a nivel conjunto, para determinar las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros, a fin de evitar superposición de tareas científicas y duplicación de esfuerzos.

II.V.IV.III. Logística de Sostenimiento

I. Abastecimiento

Marco Legal:

- Ley Nº 24.156 - Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.
- Decreto Nº 1023/01 - Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional.
- Decreto Nº 436/00 - Reglamento para la adquisición enajenación y contratación de bienes y servicios del estado.
- ROD 19-02-Ed 2002 Logística de Material.
- Orden Especial del Jefe del Estado Mayor General del Ejercito Nº 02/05 - Reestructuración del Sistema de Apoyo Logístico de Material.
- RFD-22-01-I Régimen Funcional de Intendencia tomo I - Efectos Cl I y III de Int.
- RFD-22-01-II Régimen Funcional de Intendencia tomo II - Efectos Cl II y IV de Int.
- RFD-22-01-III Régimen Funcional de Intendencia tomo III - Inspecciones.
- RFD-20-01 Régimen Funcional de Logístico.
- RFD 21-01 – Tomo I, II y III Régimen Funcional de Arsenales.
- RC 00-02 Diccionario para la Acción Militar Conjunta.
- PC 24-30 Normas y procedimientos para las funciones logísticas en la Acción Militar Conjunta – Área Material
- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 940/07 - Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes - PACIC.

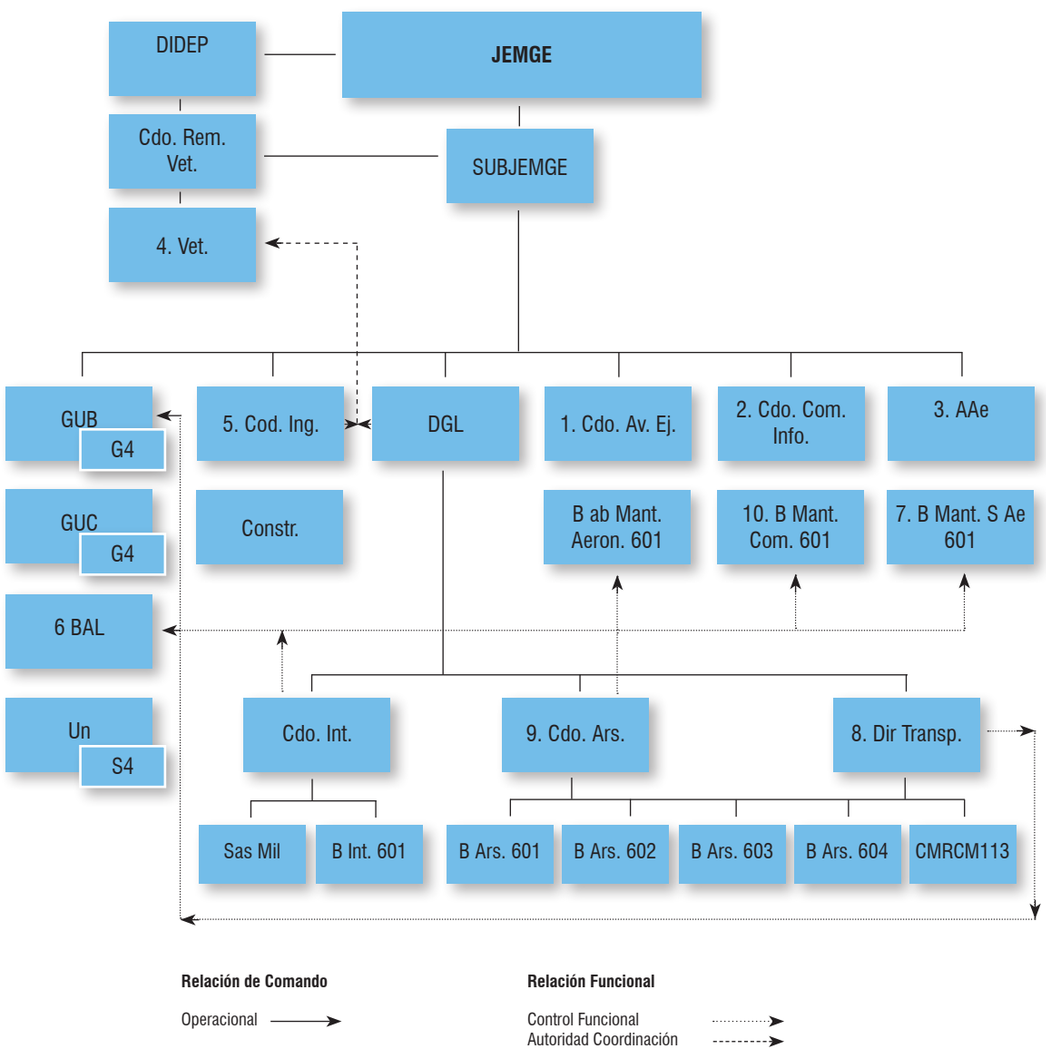
- Resolución del Ministerio de Defensa Nº 55 y Directiva del SUBJEMGE Nº 751/07 - Normas para la Implementación y Funcionamiento del Sistema Informatizado de Catalogación para la Defensa en el Ámbito de la Fuerza.

Funciones:

RFD -20-01 Régimen Funcional de Logístico, Art. 2-001

Es la función logística que abarca las siguientes actividades principales: determinación de necesidades, catalogación, obtención, control de existencias, almacenamiento, distribución, evacuación (recolección), disposición final y baja.

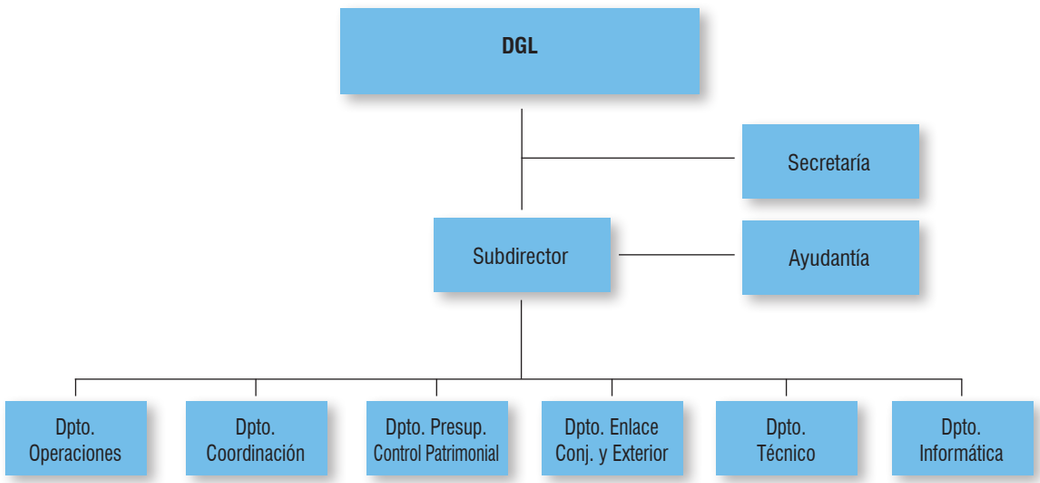
Estructura Orgánica:



- Detalle de las Relaciones de comando y Funcionales entre los integrantes del Sistema Logístico de la Fuerza:

	ENTRE		RELACIÓN	DETALLE / ACLARACIÓN
	DE	CON		
1. Av Ej	Cte Ars	B Ab Mant Aeron 601	Control Funcional	DETALLE / ACLARACIÓN Con autoridad para impartir órdenes y coordinar en aspectos relacionados con las funciones de Ab/Mant para los efectos específicos de Av Ej.
2. Com	Cte Ars	B Mant Com 601	Control Funcional	Con autoridad para impartir órdenes y coordinar aspectos del Apy Log en el Mant de Ef(s) Electrón (Com y No Com).
3. AAe	Cte Ars	Ba Mant S Ae 601	Control Funcional	Con autoridad para impartir órdenes y coordinar en aspectos relacionados con las funciones de Ab/Mant en los efectos específicos de AAe.
4. Vet	DGL y SubDGL	Cte Rem Vet	Autoridad de Coordinación	Para coordinar exclusivamente, en aspectos relacionados con el Apy Log del Ser Vet (Ab Ef Cl I, Ab An(s), Ab Med uso Vet, herraduras).
5. Ing	DGL y SubDGL	BAL	Autoridad de Coordinación	Para coordinar exclusivamente, en aspectos relacionados con el Apy Log en las funciones de Const, BBRR y Lucha contra el Fuego.
6. BAL	Cte Ing Cte Ars	Cdo. Ars.	Control Funcional	Para la coordinación de la ejecución del Apy Log, para requerir información y para impartir órdenes sobre aspectos técnicos del Apy Log.
7. CMCR M 113	Cte Int CRMC M113		Orgánico	DIDEP Ejerce Con Fun sobre el proyecto.
				Para requerir información e impartir ordenes relacionadas con la emisión de PPS.
8. Transp	Dir. Transp.	Elem.(s) Transp. GGUU /Un(s)	Control Funcional Autoridad de Coordinación	Para el cumplimiento de OE SUBJEMGE 726/04 (Proced para el empleo de los Mds Transp Terr disponibles en la Fuerza.
9. Informática	Dpto. Info/DGL	Cdo Ars	Agregado	El DGL mantiene la Adm. Pers.
10. Mant Com	B. Ars.	Sec. Boulogne/Ca 602 Mant. Com. 601	Agregado	El J Ca Mant Com 601 mantiene la Adm. Pers.

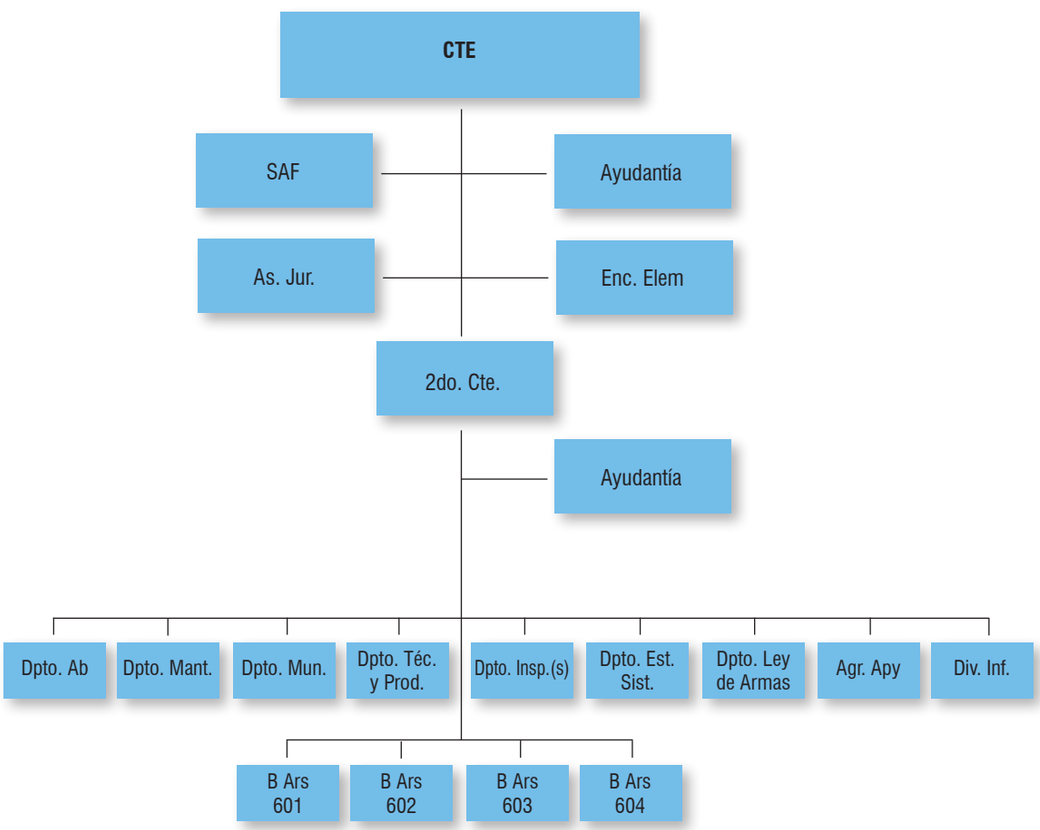
- Organigrama de la Dirección General de Logística (DGL)



Comando de Arsenales

Conducir el apoyo Logístico de Arsenales conforme con el régimen funcional vigente y asesorar y asistir al DGL en todos los aspectos relacionados con el funcionamiento del servicio de arsenales. (OE JEMGE 02/05 – Anexo 3)

- Estructura orgánica del Comando de Arsenales



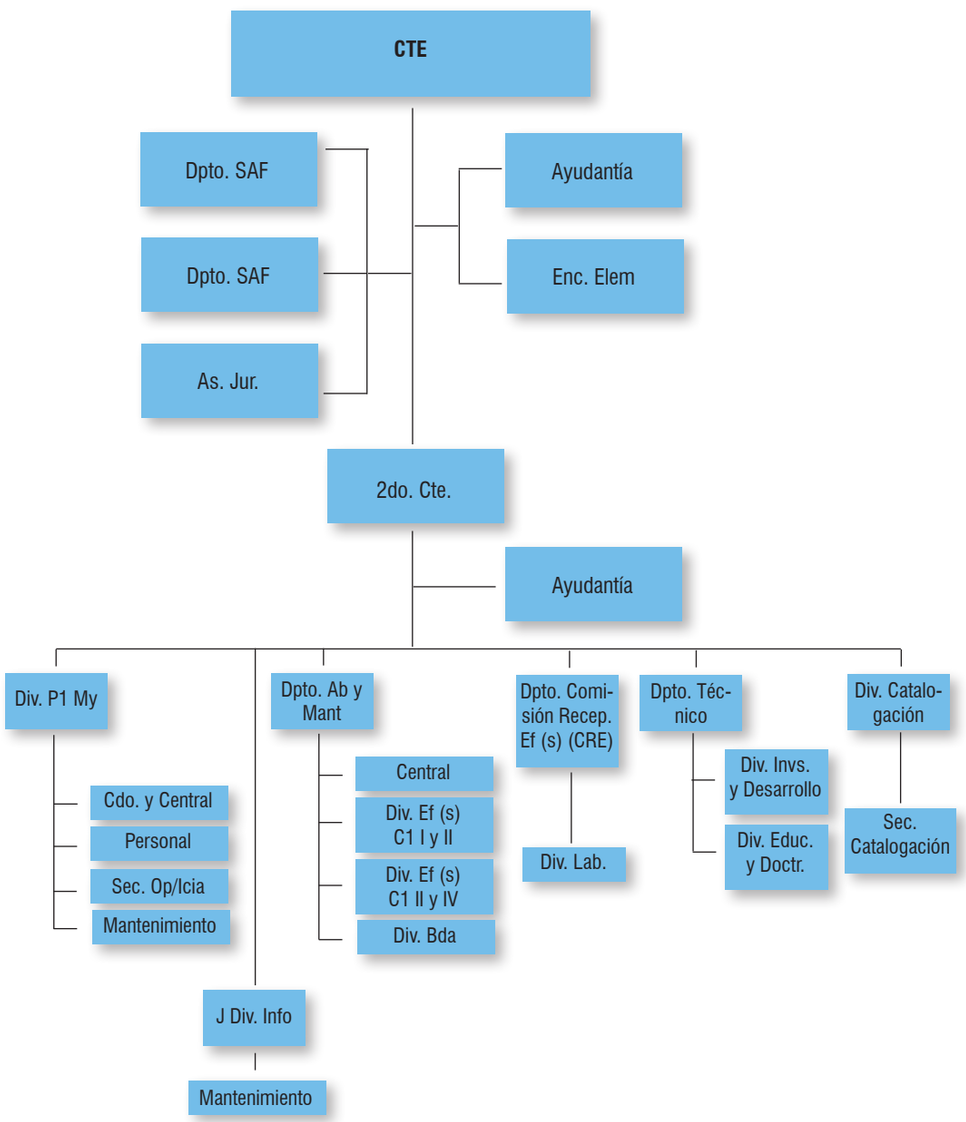
Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	54	104	80	**238**
FUERZA EFECTIVA	50	89	75	**214**

Comando de Intendencia

Conducir el apoyo Logístico de Intendencia conforme con el régimen funcional vigente y asesorar y asistir al Director General de Logística en todos los aspectos relacionados con el funcionamiento del servicio de Intendencia (OE JEMGE 02/05 – Anexo 4).

- Estructura orgánica del Comando de Intendencia



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	27	40	34	**101**
FUERZA EFECTIVA	20	35	30	**85**

Procesos:

Abastecimiento de efectos de arsenales y de intendencia

- Entradas:

PEA 2025.

PDERMEA (Plan Estratégico de Reequipamiento Militar del Ejército Argentino).

Presupuesto Plurianual para el Trienio.

Estado de Abastecimiento de Efectos de Arsenales y de Intendencia.

Elaboración del Plan de Necesidades Anual, en base al nivel de ejecución que se ordene, efectivos, dotaciones, estado de abastecimiento y existencias.

Presupuesto anual.

Asignación de techos presupuestarios.

- Proceso:

Determinación de necesidades: actividad mediante la cual se combinan las necesidades conocidas y las apreciadas que formaran la base de los cálculos por los que se fijaran y concretarán los requerimientos de la Fuerza, de acuerdo a las directivas vigentes y planes de empleo de los elementos a apoyar.

Elaboración del presupuesto: se confeccionan en base al nivel de ejecución anual que se ordene, efectivos, dotaciones, estados de abastecimientos y existencias.

Aprueba el Director General de Logística: el DGL aprueba el presupuesto preliminar que elevan los Elementos dependientes, Comando de Arsenales y Comando de Intendencia.

La COPREACOSE asigna prioridades y fija techos presupuestarios: el Director General de Logística presenta el presupuesto a la COPREACOSE que fija prioridades y asigna los techos presupuestarios para la obtención de los distintos abastecimientos necesarios para la fuerza.

Catalogación: Es la actividad logística que establece un lenguaje uniforme para la administración de materiales, imponiendo a éstos una única identificación, denominación, clasificación y codificación, de manera tal que los administradores y usuarios puedan individualizarlos inequívocamente, a fin de facilitar su

adquisición, almacenamiento, distribución y uso.

Obtención: actividad administrativa mediante la cual se incorpora al patrimonio del Ejército los distintos tipos de efectos; previa elaboración del Acto Contractual de acuerdo a lo determinado en el marco legal vigente.

Recepción: Es la actividad de control que realiza una comisión receptora de efectos, para corroborar que los elementos que ingresan al patrimonio de la Fuerza, cumplen con las especificaciones técnicas requeridas en los distintos actos contractuales.

Almacenamiento: Es la actividad mediante la cual se retienen los efectos que esperan ser provistos por el sistema logístico; incluye la ejecución de las siguientes tareas: control del patrimonio y existencias en depósito, clasificación, contabilización, guarda, conservación, protección y manipuleo de los efectos.

- Salidas:

Distribución de los efectos adquiridos a los elementos usuarios de acuerdo a las prioridades asignadas y en base a las necesidades previamente determinadas.

Disposición Final: Es la actividad logística mediante la cual se determina el trámite a dar a los efectos finales irrecuperables, obsoletos o que han perdido sus condiciones, antes de su baja del patrimonio de la Fuerza.

Baja: Mediante esta actividad se procede a eliminar los efectos, inservibles o no del patrimonio de la Fuerza

Control de Gestión Logística

Análisis Crítico:

El Presupuesto del Ejercito Argentino se elabora a través de la determinación de objetivos, políticas, acciones y metas, efectuándolo en los niveles de máximo, mínimo y cierto.

El presupuesto preliminar de mínima debe entenderse como aquel nivel de gastos que posibilita cumplir mínimamente con los objetivos básicos de política presupuestaria delineados para el ejercicio, esto es satisfacer las mínimas exigencias que permitan alistar, adiestrar y sostener a la Fuerza.

El presupuesto asignado a la fuerza ha sido siempre menor al presupuesto de mínima, dificultándose alcanzar gran parte de las metas y acciones fijadas y por ende la de cumplimentar los objetivos.

La inexistencia de una asignación presupuestaria en el mediano y largo plazo para el reequipamiento y modernización de la Fuerza, que permita la adquisi-

ción de los sistemas de armas y munición necesarios para cumplir con la misión y objetivos actuales del Ejército.

Debe considerarse que para lograr que el material de la Fuerza mantenga las condiciones operativas de funcionamiento, con un adecuado nivel de seguridad y con un ritmo de modernización tecnológica aceptable, además de incrementarse el presupuesto de mantenimiento, se debería asignar un presupuesto mayor solamente para abastecimiento, de manera tal de evitar el atraso tecnológico y revertir el proceso de "envejecimiento" del material.

El marco legal vigente, particularmente el Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional, es poco flexible y contempla procedimientos de ejecución que, en la práctica, colisionan con las necesidades, términos y plazos establecidos en la Fuerza, lo que se traduce en una ejecución presionada por la falta de tiempo. Asimismo, el actual régimen, limita sensiblemente la posibilidad de contemplar imprevistos y necesidades urgentes que siempre existen en un organismo.

La falta de personal en todas las áreas impide organizar adecuadamente los distintos elementos componentes del sistema logístico de la Fuerza. En particular, se debe contar con elementos administrativos financieros, de asesoramiento jurídico y de asesoramiento técnico de magnitud, organizado y capacitado para afrontar las exigencias en tiempo y forma que impone la ejecución presupuestaria en el ámbito de los elementos dependientes de la Dirección General de Logística.

Conclusiones:

La falta de definición sobre las Capacidades de la Fuerza y el Presupuesto asignado influyen en forma directa negativa en el abastecimiento de la Fuerza.

El atraso tecnológico evidenciado, aumenta la brecha con las nuevas tecnologías, dificulta interoperar en el plano subregional, afecta la capacidad de la Fuerza para el cumplimiento de su misión en el marco de las leyes vigentes y pone en riesgo la seguridad personal de sus integrantes.

II. Mantenimiento

Marco Legal:

- Resolución MD Nº 1587/07 - Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN).
- Decreto Nº 1023/01 - Régimen de contrataciones de la Administración Nacional.
- Decreto Nº 436/00 - Reglamento para la adquisición enajenación y contratación de bienes y servicios del Estado.
- Logística de Material (ROD 19-02-Ed 2002).
- Orden Especial del Jefe del Estado Mayor General del Ejército Nº 02/05 - Reestructuración del Sistema de Apoyo Logístico de Material.
- RFD-20-01 - Régimen Funcional Logístico.
- Régimen Funcional de Arsenales (RFD 21-01 – Tomo I, II y III).

Funciones:

- RFD -20-01 Régimen Funcional Logístico

Es la función logística relacionada con las actividades necesarias para mantener el material en condiciones de servicio o para restituirle esas condiciones.

- Comando de Arsenales: funciones

Conducir el apoyo Logístico de Arsenales conforme con el régimen funcional vigente, asesorar y asistir al DGLM en todos los aspectos relacionados con el funcionamiento del servicio de arsenales (OE JEMGE 02/05 – Anexo 3).

En particular entender, planificar, dirigir y supervisar la ejecución de las actividades de Mantenimiento y Abastecimiento para el mantenimiento del tercer nivel (Batallones de Arsenales) y ejercer el control funcional sobre las actividades de mantenimiento de segundo nivel (Bases de Apoyo Logístico) en lo relacionado con:

Determinación de necesidades.

Obtención.

Administración de los recursos disponibles.

Manteniendo actualizado el estado de servicio de los efectos provistos a la Fuerza y el avance de los respectivos programas.

Estructura Orgánica:

Ídem Abastecimiento.

Cuadro de Organización:

Ídem Abastecimiento.

Procesos:

- Entradas:

PEA 2025.

PDERMEA (Plan Director Estratégico de Reequipamiento y Modernización del Ejército).

Presupuesto Plurianual para el Trienio.

Estado de Mantenimiento de los de Efectos de Arsenales.

SRE 2411 (Programa de Mantenimiento – Elaborado por las Unidades Logísticas dependientes bajo relación funcional).

Presupuesto anual.

Asignación de techos presupuestarios.

Requerimientos de Mantenimiento Extraordinarios.

- Procesos:

Determinación de necesidades para el mantenimiento sobre la base del Programa de Mantenimiento: Esta actividad se inicia con la consolidación de los Programas de Mantenimiento que elaboran en forman anual las Unidades Logísticas dependientes bajo relación funcional. Con los Programas de Mantenimiento de los distintos Elementos, el Comando de Arsenales determinará:

Las reparaciones que deberán ser de su responsabilidad, por no haber sido incluidas como responsabilidad de las BBAL al haberse sobrepasado la capacidad de la misma y la del medio civil de la zona.

Las partidas necesarias para la adquisición de repuestos que se deba hacer centralizadamente para su posterior provisión.

Las partidas necesarias para el mantenimiento de los efectos, distribuidas por BBAL.

Elaboración del presupuesto discriminando las acciones de mantenimiento preventivo y correctivo: con el detalle de las necesidades de mantenimiento y abastecimientos para el mantenimiento se elabora en base al nivel de ejecución anual que se ordene el presupuesto preliminar.

Aprueba el Director General de Logística: El DGL aprueba el presupuesto preliminar que eleva el Comando de Arsenales

La COPREACOSE asigna prioridades y fija techos presupuestarios: El Director General de Logística presenta el presupuesto a la COPREACOSE que fija prioridades y asigna los techos presupuestarios para el mantenimiento de Arsenales de la Fuerza.

Obtención de los repuestos para mantenimiento, previa elaboración del Acto Contractual de acuerdo a lo determinado en el marco legal vigente.

Si los elementos dependientes (BB Ars / BAL(s)) poseen la capacidad de realizar el mantenimiento requerido, se efectúa la cesión del crédito.

Si las tareas a realizar superan las capacidades de los elementos dependientes, se realiza en Acto Contractual de acuerdo a lo determinado en el marco legal vigente.

Recepción: Es la actividad de control que realiza una comisión receptora de efectos, para corroborar que los elementos que ingresan al patrimonio de la Fuerza, cumplen con las especificaciones técnicas requeridas en los distintos actos contractuales.

Almacenamiento. Es la actividad mediante la cual se retienen los efectos que esperan ser provistos por el sistema logístico; incluye la ejecución de las siguientes tareas: control del patrimonio y existencias en depósito, clasificación, contabilización, guarda, conservación, protección y manipuleo de los efectos.

- Salidas:

Distribución de los efectos finales, conjuntos o subconjuntos reparados a las Unidades Usuarias.

Control y Evaluación de efectos reparados.

Reelaboración del Programa de Mantenimiento de la Fuerza.

Análisis Crítico:

La falta de determinación de las Capacidades Conjuntas, y particularmente las Específicas de la Fuerza, provocan que ésta tenga que llevar adelante esfuerzos económicos con criterios propios.

El material obsoleto con que cuenta la Fuerza ya mencionado, trae como consecuencia que sea necesario invertir mayor cantidad de presupuesto para su mantenimiento, aumentando esto en relación directa con el paso de los años (mayor antigüedad = mayor gasto de mantenimiento).

El escaso presupuesto asignado lleva como consecuencia ineludible que se produzca un incremento cada vez mayor de los efectos que quedan fuera de servicio, incluyendo las máquinas herramientas destinadas a ejecutar el mantenimiento de otros efectos.

El marco legal vigente, particularmente el Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional, es poco flexible y contempla procedimientos de ejecución que, en la práctica, colisionan con las necesidades, términos y plazos establecidos en la Fuerza, lo que se traduce en una ejecución presionada por la falta de tiempo. Asimismo, el actual régimen, limita sensiblemente la posibilidad de contemplar imprevistos y necesidades urgentes que siempre existen en un organismo.

La falta de personal de Especialistas, en particular el Personal Civil que se ha jubilado y no ha sido repuesto, dificulta organizar en forma adecuada los Niveles de Mantenimiento.

Se encuentra en proceso de implementación el SICAMAN, que por Resolución del MD Nº 1587/07 Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN), establece su aplicación obligatoria para toda aquellas prestaciones de servicios de mantenimiento que se realicen entre unidades de los siguientes organismos: Estado Mayor Conjunto, Estado Mayor General del Ejército, Estado Mayor General de la Armada y Estado Mayor General de la Fuerza Aérea. Según esta Resolución, los planes de mantenimiento de las Fuerzas Armadas deberán prever la correcta aplicación del SICAMAN, razón por la cual antes de su aprobación cada Fuerza deberá realizar las consultas interfuerzas correspondientes, a los fines de conocer fehacientemente las capacidades de mantenimiento disponibles en las otras. Aún no sean concretado acciones para evaluar su rendimiento.

Conclusiones:

De la relación existente entre la antigüedad del equipamiento, las escasas inversiones en modernización, los montos presupuestarios para mantenimiento y el atraso tecnológico, surge que los gastos de mantenimiento proyectados a futuro se incrementarán progresivamente, superando los créditos necesarios para la inversión en nuevos equipamiento.

La falta de personal y competencias en el área, afectan la eficiencia de la función.

III. Transporte

Marco Legal:

- Ley Nº 24.449/95 - Ley de Tránsito y Seguridad Vial.
- Decreto Nº 779/95 - Reglamentación de la Ley de Tránsito y Seguridad Vial.
- Ley Nacional de Armas y Explosivos Nº 20.429.

- Decreto Nº 395/75 - Reglamentación de la Ley Nacional de Armas y Explosivos.
- Ley Nº 23.922 - Desechos Peligrosos - Convenio de Basilea.
- Ley Nº 24.051 - Residuos Peligrosos.
- Ley Nº 25.612 - Gestión Integral de Residuos Industriales y Actividades de Servicios.
- Ley Nº 24.653 - Transporte Automotor de Cargas.
- Decreto Nº 1035/02 - Reglamentación de la Ley de Transporte Automotor de Cargas.

  Ley Nº 24.921 - Transporte Multimodal de Cargas.
- Resolución de la Secretaría Obras Públicas y Transporte Nº 195/97 - Incorpórase Normas Técnicas al Reglamento General para el Transporte de Mercancías Peligrosas por Carretera, aprobado por Decreto Reglamentario Nº 779/95.
- Resolución SST Nº 720/87 - Listado de Materiales Peligrosos, la Guía de Emergencia y los Elementos Identificatorios Para el Vehiculo y los Embalajes.
- RC 10-02 - Reglamento Orgánico del Comando Conjunto de Transporte, Ed. 2000 (Proyecto).
- RC-14-04 - Logística - Transporte para la Acción Militar Conjunta, Ed. 2000.
- RC-24-05 - Normas y Procedimientos Conjuntos de Transporte, Ed. 2000.
- ROP-25-01-I - Conducción del Servicio de Transporte - Tomo I - Transporte Administrativo, Ed. 2005.
- ROP-25-01-II - Conducción del Servicio de Transporte - Tomo II - Transporte Operacional, Ed. 2001.
- ROD-25-02 - Organización del Servicio de Transporte Terrestre - Proyecto Año 2003.
- RFP-25-03 - Planeamiento de Transporte, Ed. 1965.
- RFP-25-04 - Transporte Automotor, Ed. 2006. Reelaborado por el Cdo Br Bl I “Brig Grl MARTÍN RODRIGUEZ”.
- ROP-13-02 - Control de Tránsito, Ed. 1967. De acuerdo con lo propuesto para su reelaboración por Expte Nº 5M06–1978/5 de fecha 19 Sep 06 al COEDOC (DEODOC - Dpto Doct).
- Cuadro de Organización de la Dirección de Transporte Nº 704 del año 2006.
- ORDEN ESPECIAL DEL SUBJEMGE Nº 682/04 - Pautas para la recopilación y difusión de información de espacio de carga y plazas para uso específico y conjunto.
- DIRECTIVA PARTICULAR DEL SUBJEMGE Nº 726/04 -Procedimiento para el empleo de los medios de transporte disponibles en la Fuerza.
- DIRECTIVA PARTICULAR DEL SUBJEMGE Nº 730/04 - Procedimiento para solicitar y confeccionar los Requerimientos de Transporte de movimientos de personal.
- ORDEN ESPECIAL DEL SUBJEMGE Nº 727/05 - Seguridad al Transporte de Cargas Militares.

- MMC SUBJEMGE – DLGM (Dpto Op) Nº 5017/06 - Nuevo Sistema Informático de Transporte.
- Manual del Usuario Requirente y Titular de Cuenta "SIGIT" - Sistema Integrado de Gestión Informática de Transporte.

Funciones:

RFP-99-01, Pág. 271, ("Terminología Castrense de Uso en el Ejército Argentino" Ed 2001)

Función logística que comprende el planeamiento, dirección, ejecución y control del traslado de personal y efectos, por cualquier modo no orgánico del usuario, ya sea empleando medios militares o civiles. Movimiento de tropas efectuado con medios provenientes del Servicio de transporte.

Concepto de Empleo, Funciones de la Dirección de Transporte

ROP – 25-01-1 Cáp. I, Art. 1001, (Conducción del Servicio de Transporte", Ed 2005, adaptado a las exigencias actuales). CO 904 – O Ed 2008.

Concepto de empleo:

Dirección del apoyo logístico de transporte del Ejército Argentino, a través del conjunto de actividades necesarias para la dirección y ejecución de los movimientos interior y exterior del país, mediante el empleo de medios militares puestos a disposición y/o civiles, para asegurar el transporte de personal, material y cargas logísticas de la Fuerza y eventualmente de otras Fuerzas Armadas, a fin de contribuir al cumplimiento de la misión por parte de la DGL.

Funciones:

Entender en:

- El planeamiento y ejecución de movimientos ordinarios y extraordinarios de transporte del Ejército.
- En la presupuestación de transporte del Ejército, ejerciendo la administración de los recursos asignados.
- El control de gestión.
- La capacitación específica del personal de la fuerza.
- Organizar y programar actividades de transporte terrestre para ejecutar operaciones militares bajo dependencia funcional del COTRAC.
- Aprobar y rechazar gastos de transporte efectuado por elementos de la fuerza.
- Planificar movimientos ordinarios y extraordinarios de acuerdo a órdenes vigentes.
- Elaborar políticas de transporte de la fuerza.
- Proponer a la Dirección General de Logística las regulaciones transitorias y procedimientos operativos normales que se consideren necesarios para el mejor funcionamiento del servicio.

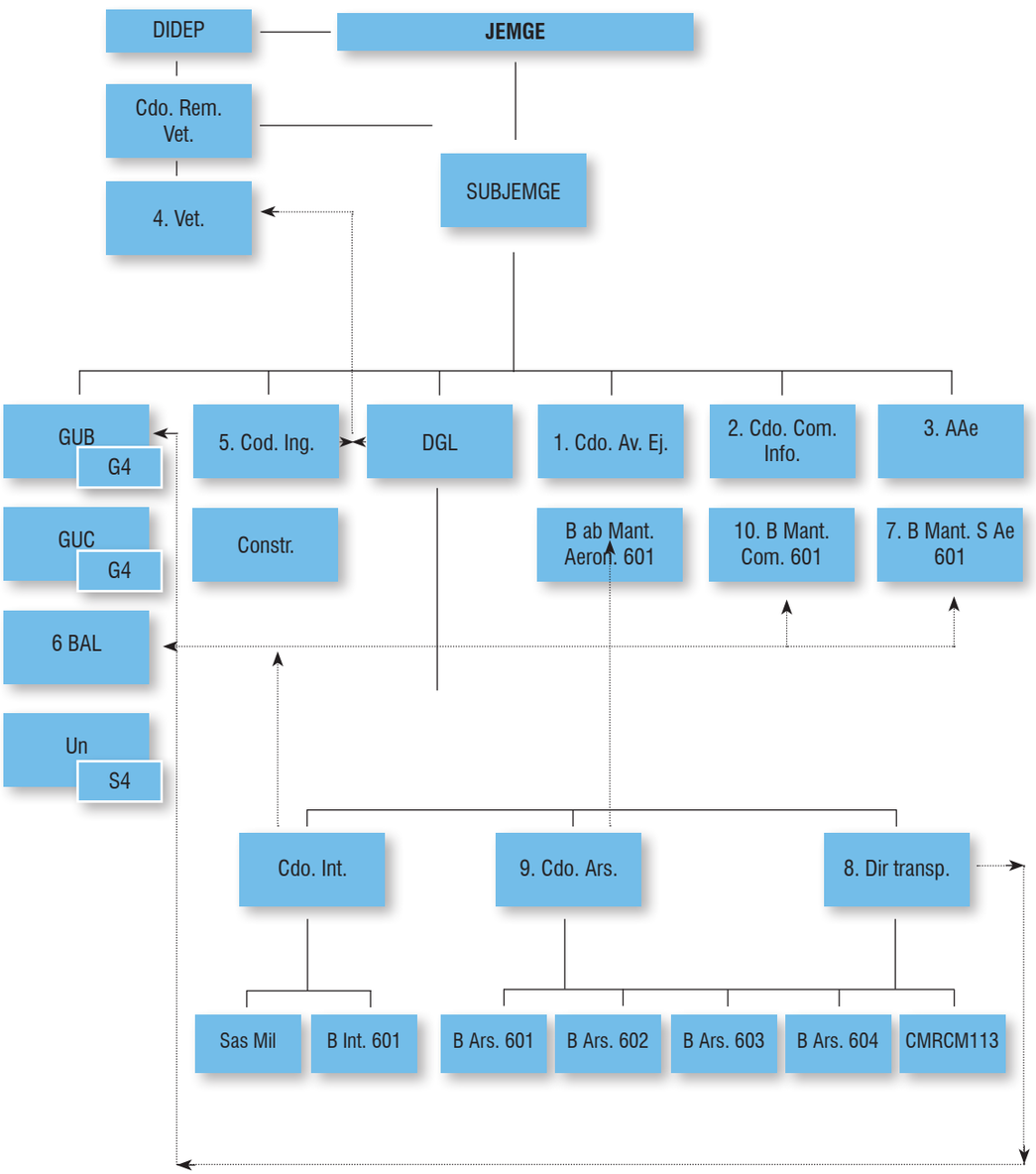
Participar en:

- Elaborar la doctrina de transporte de la fuerza.
- Formación del personal.

Asesorar en:

- Los temas de capacitación y doctrina específica de transporte y lo relacionado con el transporte de cargas peligrosas.

Estructura Orgánica:



Detalle de las Relaciones de comando y Funcionales entre los integrantes del Sistema Logístico de la Fuerza

	ENTRE		RELACIÓN	DETALLE / ACLARACIÓN
	DE	CON		
8. Transp.	Dir. Transp.	Elem(s) Transp GGUU/Un(s)	Control Funcional	Para requerir información e impartir ordenes relacionadas con la emisión de PPS.
			Autoridad de Coordinación	Para el cumplimiento de OE SUBJEMGE 726/04 (Procedimiento para el empleo de los Medios de Transporte Terrestres disponibles en la Fuerza.

Cuadro de Organización:

-Dirección de Transporte

	OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	18	18	25	**61**
FUERZA EFECTIVA	14	19	30	**63**

Procesos:

- Entradas:

Recepción de los Requerimientos de Transporte por parte de los distintos usuarios requirentes de la Fuerza.

- Procesos:

Determinación de los medios a emplear (orgánicos o contratados).

Si es con medios orgánicos se realiza cesión de créditos.

Si es con medios contratados se realiza a través de la Ley de Contrataciones del Estado.

- Salidas:

Si es con medios orgánicos se verifica la actividad.

Si es con medios contratados se emplea los mecanismos establecidos en la Ley de Contrataciones al efecto.

Análisis Crítico:

El Ejército dispone de experiencia y de una orgánica apta para satisfacer las exigencias que se plantean actualmente, con las limitaciones presupuestarias vigentes.

Es necesario incrementar las acciones conjuntas con el Comando de Transporte Conjunto (COTRAC).

Los tiempos de ejecución son demasiados ajustados con los tiempos administrativos en la estructura trimestral de compra y rendición de servicios actuales.

La escasez del Presupuesto no permite cubrir la totalidad de las necesidades de la Fuerza.

Durante el corriente año se organizará una Compañía de Transporte, dependiente en forma directa de la Dirección de Transporte. Ésta será de gran utilidad para optimizar el empleo de los recursos disponibles, proporcionando a su vez mayor flexibilidad al sistema.

La implementación del Sistema Integrado de Gestión Informática de Transporte (SIGIT) ha permitido flexibilizar y optimizar el sistema de transporte, debiendo continuar su desarrollo informático.

La gran cantidad de leyes vigentes, requiere de la actualización del parque automotor de la fuerza (Ómnibus y VUG – Cargas, otros) para cumplir con las mismas.

La Fuerza requiere la tercerización de determinados servicios (abastecimiento, transporte de personal), en función a la geografía particular de nuestro país y los recursos disponibles.

Conclusiones:

Es necesario establecer un procedimiento flexible y ágil para la optimización de los medios de transporte de las distintas Fuerzas a través del Estado Mayor Conjunto, lo que posibilitaría optimizar los recursos. (Tener en cuenta que este elemento se constituye en Núcleo del Comando de Transporte Terrestre, dependiendo del COTRAC).

Desde el punto de vista contable - financiero, la flexibilización de los tiempos administrativos, posibilitaría optimizar el sistema, lo que redundaría en beneficio de la Fuerza.

Se debe continuar con el desarrollo del sistema SIGIT, subsanando aquellos aspectos detectados durante la ejecución del programa.

Necesidad de personal idóneo (Conductores Motoristas, Mecánicos Motoristas, etc.) en las Unidades usuarias y continuar incrementando su preparación técnica – profesional.

IV. Almacenaje

Marco Legal:

- Ídem Función Abastecimiento.
- RFP – 21-04 Almacenamiento, Transporte y Destrucción de Explosivos Art. 2001 al 7004.

Funciones:

Según lo determinado en el Diccionario para la Acción Militar Conjunta (RC 00-02) el Almacenamiento no es una función logística, sino una actividad de la función Abastecimiento, por lo que se puede definir como: La acción de retener los abastecimientos que esperan ser provistos por el sistema logístico, y servir como regulador de la función abastecimiento.

Estructura Orgánica:

Ídem Abastecimiento

Cuadro de Organización:

Ídem Abastecimiento

Procesos:

Los procesos están incluidos dentro de la función Abastecimiento.

Análisis crítico:

Ver la función Abastecimiento.

Conclusiones:

Para la Fuerza Ejército el almacenamiento es una actividad propia de la función de Abastecimiento, siendo considerada del mismo modo en la doctrina conjunta; por lo que no se considera necesario el desarrollo de este anexo.

V. Disposición Final

Marco Legal:

Ídem función Abastecimiento.

Funciones:

Según lo determinado en el Régimen Funcional de Logística (RFD-20-01) la Disposición Final no es una función logística, sino una actividad de la función Abastecimiento, por lo que se puede definir como: La actividad Logística mediante la cual se determina el trámite a dar a los efectos finales irrecuperables, obsoletos o que han perdido sus condiciones, antes de su baja del patrimonio de la Fuerza.

Estructura Orgánica:

Ídem Abastecimiento

Cuadro de Organización:

Ídem Abastecimiento.

Procesos:

Los procesos están incluidos dentro de la función Abastecimiento.

Análisis crítico:

Ver la función Abastecimiento.

Conclusiones:

Para la Fuerza Ejército la Disposición Final es una actividad propia de la Función de Abastecimiento.

VI. Otros

VI. 1. Bienes Raíces

Marco Legal:

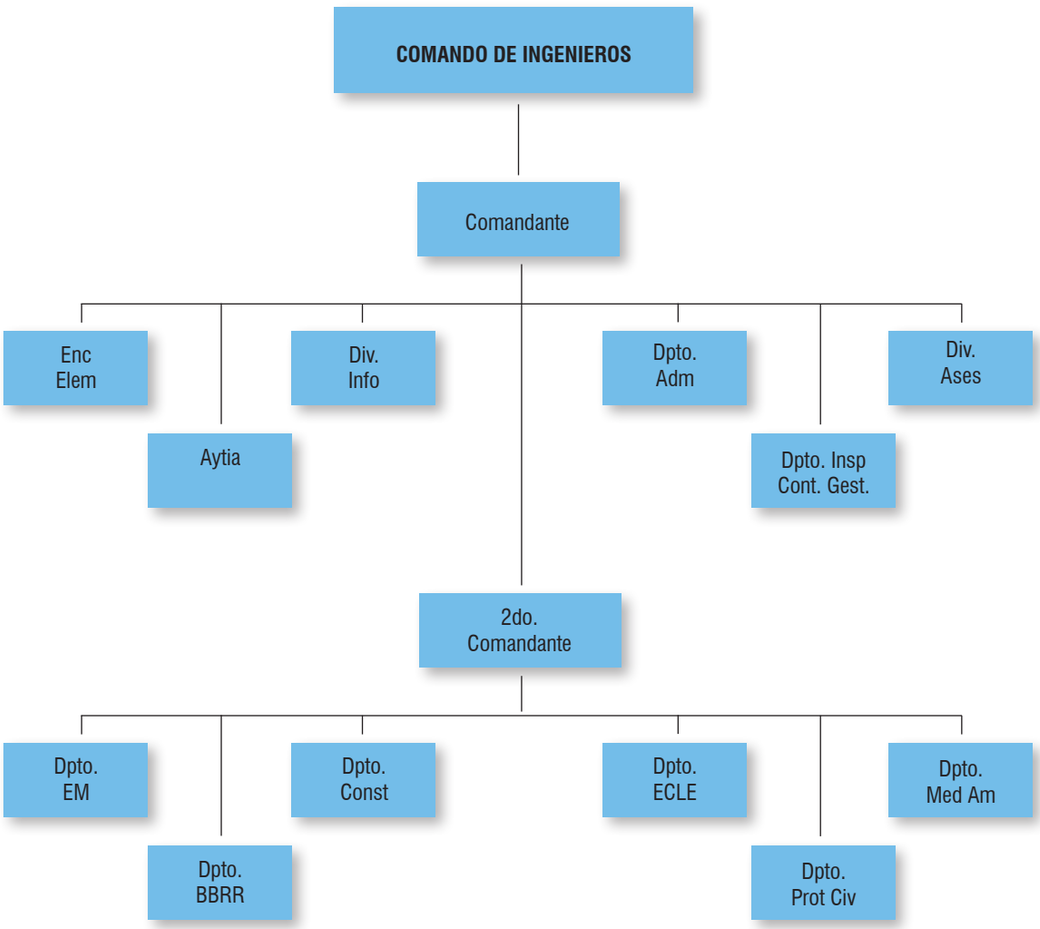
- Ley Nº 23.985 - Bienes Inmuebles asignados a las Fuerzas Armadas.
- Decreto Nº 433 - Reglamentario de la Ley 23.985.
- RFP - 26 - 01 - Régimen Funcional de Construcciones.
- RFD - 20 - 01 - Régimen Funcional de Logística.
- Orden Especial del JEMGE Nº 850/91 - Para la creación del Elemento Bienes Raíces a nivel Guarnición.

Funciones:

La función Logística de Bienes Raíces consistirá, básicamente, en la obtención,

administración, registro en el banco de datos, control patrimonial y disposición final de los bienes inmuebles; a efectos de satisfacer las necesidades de la Fuerza y/o variantes de la situación, que demanden su desarrollo.

Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	49	90	86	**225**
FUERZA EFECTIVA	38	86	74	**218**

El Cuadro de Organización fue experimentado durante el año 2007, habiéndose elevado con las conclusiones y propuestas para su aprobación; con la finalidad de optimizar la estructura orgánica.

Procesos:

- Entradas:

Determinación de necesidades

Todos los escalones de comando efectuarán la determinación de sus necesidades de bienes raíces, que servirá de base para que el Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones (Comando de Ingenieros) determine las correspondientes al Ejército, a fin de satisfacer el desenvolvimiento natural y normal de sus actividades propias y de las restantes Fuerzas Armadas cuando sus actividades conjuntas así lo exijan.

Elevación de requerimientos

Todos los escalones de comando elevarán sus requerimientos de bienes raíces siguiendo la vía jerárquica.

Los Elementos de Bienes Raíces (EBR) de los Cdo(s) Gran Unidad de Batalla consolidarán los requerimientos de sus EBR dependientes y los elevarán al Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones (Comando de Ingenieros), quien llevará un registro de las necesidades.

- Procesos:

Obtención:

Una vez aprobadas las proposiciones de obtención de Bienes Raíces, el Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones (Comando de Ingenieros), efectuará la adquisición a título gratuito u oneroso.

La obtención a título gratuito se logrará por la asignación y por la donación, la cual podrá ser efectuada con o sin cargo.

La obtención a título oneroso podrá comprender las compras, permutas o expropiaciones.

Los requisitos necesarios para la obtención de bienes raíces se encuentran debidamente estipulados (reglamentados) e imponen una serie de acciones y la confección de la documentación correspondiente.

Adjudicación:

El Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones (Comando de Ingenieros) efectuará la adjudicación y entrega de los bienes a los usuarios, quienes deberán confeccionar los inventarios respectivos y elevarlos para su aprobación al Comando correspondiente.

Una vez aprobados, se remitirán al Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones (Comando de Ingenieros), quien iniciará las acciones para la inclusión del bien como patrimonio del Estado Nacional.

Mantenimiento de Bienes Raíces:

La conservación de los Bienes Raíces, su administración y gobierno, es una responsabilidad de los elementos de la Fuerza que los tienen con cargo, a fin que se mantengan en las mejores condiciones de empleo y respondan a la finalidad de su uso.

Disposición final de Bienes Raíces:

Concepto general:

La disposición final, en todos los casos será resuelta a nivel del Estado Mayor General del Ejército, a través de los siguientes procedimientos:

- Venta de inmuebles.
- Transferencia o baja de inmuebles

  La venta de inmuebles requerirá el cumplimiento de los siguientes requisitos:
- Que el inmueble resulte innecesario para los fines específicos de la Fuerza.
- Proposición por parte del Jefe del Estado Mayor General del Ejército al Ministro de Defensa, para su afectación a la Ley N° 23.985 y sus modificatorias, a efectos de su enajenación (venta o permuta).
- Tasación por parte del Tribunal de Tasaciones de la Nación (TTN).
- Licitación conforme a lo dispuesto por la Ley N° 23.985.
- Suscripción de los boletos de compraventa.
- Entrega de la posesión.
- Firma de la escritura traslativa de dominio.
- Transferencia o baja:

Control de existencias:

Todos los elementos de la Fuerza llevarán los inventarios completos y actualizados de los bienes inmuebles que mantienen con cargo.

Las GGUUB y organismos equivalentes, llevarán en forma detallada el cargo de sus elementos dependientes y serán instancia de aprobación.

El Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones (Comando de Ingenieros) procederá por similitud con los elementos dependientes del Estado Mayor General del Ejército, Comandos de GGUUB y Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Educación y Doctrina, aprobando los

inventarios por cambio de jefatura y/o comandante. Además llevará el registro y archivo de los inventarios y planos actualizados de todos elementos de la Fuerza.

- Salidas

Anualmente se realizan Inspecciones por parte de la Inspección General del Ejército y por el Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones (Inspector del Comando de Ingenieros), en las que se incluye a los Bienes Raíces.

Tienen por objeto:

- Control del Plan de Construcciones.
- Control de las existencias de bienes inmuebles.
- Estado de mantenimiento y conservación de los edificios y barrios militares.
- Control de la utilización de los edificios, instalaciones, campos y efectos provistos por la Fuerza.

Análisis Crítico:

Los predios e inmuebles cercanos o dentro del tejido urbano, se encuentran sujetos a permanentes solicitudes (intereses inmobiliarios, expansión urbana, etc) y eventualmente podrían ser sometidos a posibles acciones tendientes a modificar su situación dominial, por lo que se requiere su permanente control.

La falta de personal idóneo en la materia o conocimiento específico generan pérdidas de tiempo en perjuicio de la Defensa del patrimonio.

Necesidad de centralización en la administración de los inmuebles a fin de facilitar el control de negocios jurídicos y/o requerimientos sobre los mismos.

Los organismos con responsabilidad en Bienes Raíces deberían disponer de: Base de Datos Legales, Cartografía Catastral, Informatización de los sistemas (tipo Google Earth) para la observación de los mismos en “tiempo real”, etc.

Conclusiones:

La continua expansión urbana y los intereses inmobiliarios afectan progresivamente la situación dominial de la Fuerza, provocando un esfuerzo jurídico y legal extra.

Es necesario evitar el trabajo parcializado realizado por distintos organismos de control y/o ejecución sobre un mismo problema de bienes raíces, ya que genera esfuerzos suplementarios que en nada aportan al sistema, produciendo

desgaste en su personal y demoras innecesarias en la tramitación de la documentación.

En relación al personal afectado al manejo y trabajo con bienes raíces, es conveniente la capacitación técnico profesional del personal asignado a la función, y su continuidad en el cargo a fin de profundizar e incrementar su eficiencia, mediante convenios con organizaciones gubernamentales y universitarias con carreras de grado y postgrado (Ej.: ONABE, Colegio de Agrimensores, etc.).

VI 2. Construcciones

Marco Legal:

- RFD - 20 - 01 - Régimen Funcional de Logística.
- RFP - 26 - 01 - Régimen Funcional de Construcciones.
- Directiva del JEMGE N° 771/92 - Para el Mantenimiento del Área construcciones.
- Directiva del JEMGE N° 846/01 - Para la preparación de Programas y Planes de Construcciones.

Funciones:

Funciones Logísticas del Servicio de Construcciones:

El Servicio de Construcciones forma parte de los Servicios Logísticos (estructura del Instrumento Militar Terrestre organizada, equipada e instruida para el planeamiento y ejecución de todas las actividades logísticas necesarias para mantener la aptitud combativa de las tropas), es operado por el Arma de Ingenieros y tiene a su cargo las siguientes funciones logísticas:

- Construcciones.
- Bienes Raíces.
- Lucha Contra el Fuego.

Función Logística de Construcciones:

La función Logística de Construcciones para la infraestructura del Ejército consistirá en la construcción y mantenimiento de los edificios, instalaciones y facilidades, permanentes o temporarias, requeridos para satisfacer sus necesidades operacionales y de tiempo de paz.

Actividades de la función logística de Construcciones:

Se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Construcción de Obras permanentes (Normalmente complejas y, en general, satisfacen las necesidades del Plan Integral de Construcciones y/o del Plan

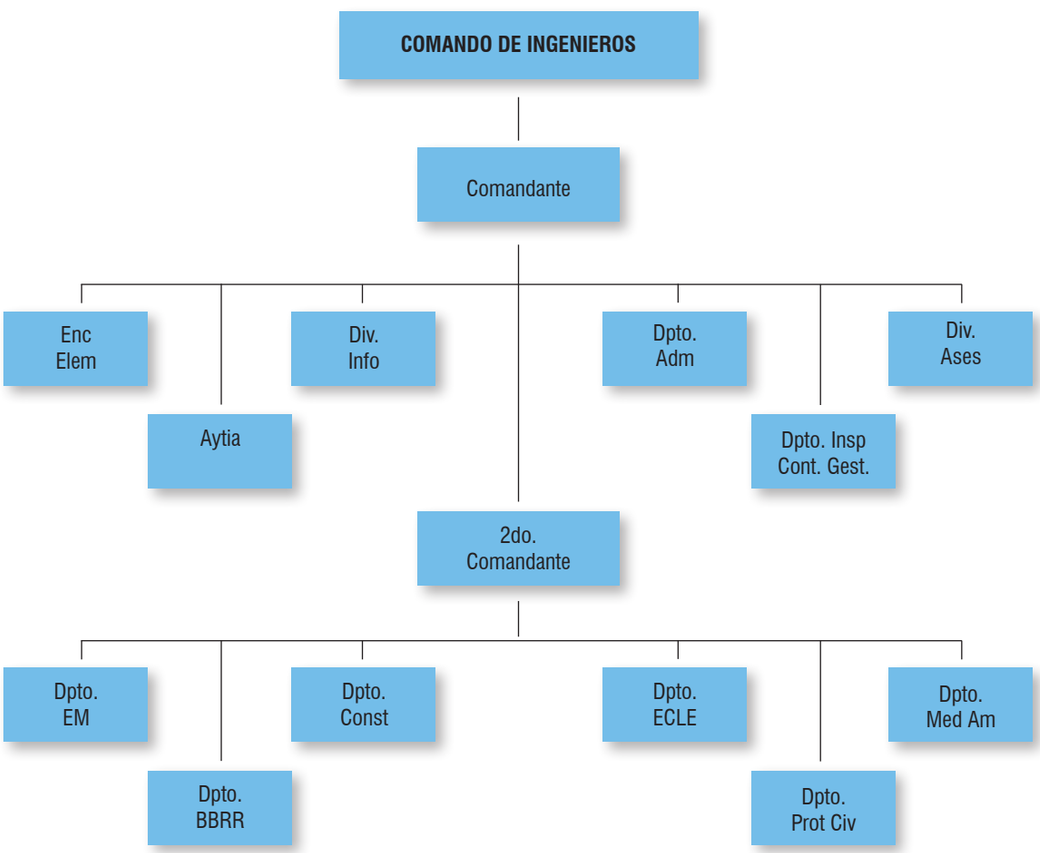
de Preparación Territorial).

- Construcción de Obras temporarias (Generalmente, surgen de los Planes de Operaciones).
- Abastecimiento y mantenimiento de efectos de construcciones.
- Reparación y rehabilitación de los Servicios Públicos, afectados a la ejecución de actividades militares.

Cada una de las actividades enunciadas, se materializa a través de la ejecución de las tareas que les son propias.

En particular, tratándose de la construcción de obras nuevas (construcciones militares y viviendas), se diferencian entre simples y complejas, que pueden responder a requerimientos normales o extraordinarios y llevarse a cabo en tiempo de paz o en operaciones. El mantenimiento, comprende todas aquellas acciones a ejecutar que están relacionadas con el cuidado, conservación, reparación, refacción y rehabilitación de edificios e instalaciones, con la finalidad de proporcionar adecuadas condiciones de habitabilidad y de uso.

Estructura Orgánica:



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICIALES	SOLDADOS	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	49	69	21	86	**225**
FUERZA EFECTIVA	38	77	29	74	**218**

El Cuadro de Organización, fue experimentado durante el año 2007, habiéndose elevado con las conclusiones y propuestas para su aprobación; con la finalidad de optimizar la estructura orgánica.

Procesos:

- Entradas:

Requerimiento Anual de Construcciones (Trabajos de mantenimiento de Tercer Nivel, Obras Nuevas Simples, Obras Nuevas Complejas y Viviendas; se confeccionarán por separado y serán elevados siguiendo la vía jerárquica).

Requerimientos extraordinarios de construcciones.

Requerimientos de elementos de lucha contra el fuego y desobstructores cloacales.

Requerimientos de productos químicos para potabilización de agua de consumo.

Requerimientos de combustible para calefacción.

Requerimientos de abastecimiento y mantenimiento de elementos de termomecánica.

- Procesos:

Mantenimiento de Edificios e instalaciones:

La variedad de tareas que insume el mantenimiento, los diferentes tipos de trabajos que comprende y las distintas especialidades que su ejecución exige, hacen necesario que se lo clasifique por niveles, conforme a las capacidades de los niveles de ejecución responsables. Se hablará de:

Primer nivel de mantenimiento.

Segundo nivel de mantenimiento – Apoyo Directo.

Tercer nivel de mantenimiento – Apoyo General.

Esta clasificación se basa entonces en relación a la complejidad y tecnicismo de los trabajos a ejecutar, independientemente del costo de su ejecución, si bien en su mayor proporción, ellos están en relación directa.

La subdivisión en niveles de mantenimiento involucra también la asignación de las responsabilidades a cada nivel de ejecución.

Cada Comando, Instituto, Organismo, Unidad y Subunidad independiente, mantiene un registro actualizado de sus necesidades fijando a cada una la prioridad que corresponda, dentro del conjunto, agrupadas por nivel de mantenimiento.

Construcción de obras nuevas:

Es conveniente distinguir los siguientes tipos de obras:

Obras Nuevas Simples: estarán a cargo de los mismos niveles que ejecutan el Tercer Nivel – Apoyo General y son aquellas que responden a las siguientes características generales: cimentación simple – reducido volumen de obra – instalaciones de gas, eléctrica y de obras sanitarias mínimas – estructuras resistentes simples (encadenados y columnas) – costos reducidos.

Obras Nuevas Complejas: comprende las construcciones militares e incluye construcción de viviendas para el personal militar y serán ejecutadas únicamente por el Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones para toda la Fuerza (Comando de Ingenieros) y son las que requieren la participación de los gremios especializados.

La ejecución de los trabajos deberá básicamente apoyarse en la actividad privada para las obras complejas; y para las simples, podrán realizarse con mano de obra militar y/o con mano de obra civil y dirección técnica por parte de los elementos correspondientes al Oficial de Ingenieros de la Gran Unidad de Batalla o nivel equivalente.

Planeamiento de las obras:

Sobre la base de los requerimientos considerados y elevados a través de los distintos niveles de comando, el Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones (Comando de Ingenieros) confecciona el Plan de Construcciones del Ejército, debiendo constar de:

Obras Nuevas Complejas.

Viviendas.

Obras Nuevas Simples.

Mantenimiento Tercer Nivel – Apoyo General.

Ejecución de las obras:

Una vez aprobados los Anteproyectos de Construcciones del Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones, de las Grandes Unidades

de Batalla o nivel equivalente y Comandos de Grandes Unidades de Combate o nivel equivalente, y acordados los créditos se encarará la ejecución de cada obra mediante la preparación de las órdenes de trabajo que contienen los elementos necesarios que materializan cada obra, su presupuesto y planillas de materiales, que respaldan los actos administrativos y aspectos técnicos. Una vez finalizadas las obras, se llevarán a cabo las recepciones a los contratistas mediante Acta, y la posterior entrega al usuario con la intervención del Oficial de Ingenieros de la Gran Unidad de Batalla o nivel equivalente u Organismo Superior de Planeamiento y Ejecución de Construcciones según corresponda. Posteriormente se efectúa la entrega al Comando, Instituto, Organismo, Unidad o Subunidad independiente.

- Salidas:

Ordenes de trabajo.

Informes Técnicos.

Actividades administrativas contables para la ejecución de actos contractuales y licitatorios.

Abastecimiento de efectos de construcciones (elementos complementarios de inmuebles, elementos contra incendio, equipos termomecánicos, equipos electromecánicos).

Controles técnicos y administrativos de las obras.

Fiscalización, Inspección y Recepción definitiva de las obras a las Empresas contratistas y confección de la documentación a los futuros usuarios (entrega de obra).

Informes de Inspección.

Registros (de estadísticas – de necesidades – de obras – de ejecución – auxiliares – periódicos).

Análisis Crítico:

Se dispone de experiencia y de una orgánica apta para dar respuesta a los requerimientos de mantenimiento de edificios e instalaciones y la construcción de obras nuevas.

Las necesidades de mantenimiento edilicio superan las asignaciones otorgadas, incrementándose el deterioro patrimonial de la infraestructura.

El aumento constante de las necesidades de mantenimiento elevará progresivamente los costos de construcciones, afectando considerablemente un futuro esfuerzo para revertir la situación.

Conclusiones:

Las actividades y tareas tendientes a materializar la función logística de Construcciones, se cumplen parcialmente, debido a la falta de personal y presupuesto.

Teniendo en cuenta la relación existente entre la antigüedad de los edificios e instalaciones, las exiguas asignaciones presupuestarias, el consecuente bajo nivel de mantenimiento y la falta de recursos humanos idóneos se concluye que todo ello implica que el patrimonio de la Fuerza continuará degradándose.

II.V.V. FUERZA AÉREA ARGENTINA

II.V.V.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR

Marco Legal:

- Reglamento Aeronáutico de Conducción RAC Nº 9.
- Reglamento Aeronáutico de Conducción RAC Nº 10.
- Resolución Nº 210 del JEMGFAA Políticas y Objetivos de la Fuerza Aérea para Desarrollo Tecnológico e Investigación y Desarrollo.
- Manual Aeronáutico de Procedimientos Logísticos (MAPL 14) Edición 1995.
- Manuales Aeronáuticos de Procedimientos Orgánicos (MAPO) del CM, DGA, DGM, AM Río IV, AMQ, ALC, ALP; Brigadas Aéreas y Grupos Técnicos.
- Manual de Procedimientos Orgánicos del Comando de Material (MAPO 9) Dirección General de Abastecimiento (MAPO 51), Áreas Logísticas y Material (MAPO 43, 66, 55 y 54), y Dirección de Transporte (MAPO Experimental).
- Circular Administrativa CA023B1088 del Comando de Material.

El planeamiento se origina en la Directiva 04/04 del JEMGFAA “Sistema de Objetivos y Políticas Institucionales”.

La Directiva Nº 05/05 del JEMGFAA orienta la planificación, ejecución y control de las actividades de la Institución.

La Jefatura III – Planificación presentó las bases del Plan Esquemático de la FAA 2025.

La Jefatura IV – Logística elaboró el Plan Esquemático de Desarrollo de la FAA 2025 (PEDEFA). Si bien este plan nunca se presentó ante el Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto, sigue siendo la directriz del planeamiento de las capacidades a mantener y desarrollar por la Fuerza Aérea.

El Plan Director elevado al Ministerio de Defensa incluye los requerimientos de mediano y largo plazo y los planes de actividades operacionales y el Plan de Acción Progresiva incluyen los requerimientos de corto y mediano plazo.

Función/Proceso

El planeamiento vigente que rige el diseño de las capacidades que la Fuerza Aérea debe mantener o desarrollar se origina en los “Sistemas de Objetivos y Políticas Institucionales”, establecidos en la Directiva Nº 04/04 del JEMGFAA y en sus planeamientos contribuyente que determinan “Objetivos y Políticas Subsidiarias por Áreas”.

La Directiva Nº 05 del 31 de enero de 2005 del JEMGFAA se emite con el pro-

pósito de orientar la planificación, ejecución y control de las actividades de la Institución, según lo establecido en el Sistema de Objetivos y Políticas Institucionales de la Fuerza Aérea Argentina, aprobados por Resolución Nº 210 del JEMGFAA.

A partir de tales directrices la Jefatura III del Estado Mayor General de Fuerza Aérea presentó en Junio del 2005 las bases del Plan Esquemático de la Fuerza Aérea Argentina 2025.

El esquema sintético del Sistema de Objetivos y Políticas Institucionales de la Fuerza Aérea que orientan este planeamiento, se adjunta en Anexo "Alfa" y posee la siguiente estructura:

Prólogo: Indica que los conceptos de este documento constituyen los lineamientos orientadores del planeamiento y del accionar de la Fuerza, y que el marco de referencia utilizado para su concepción está dado por las competencias asignadas por la Constitución, las Leyes, los Decretos y las Responsabilidades Emergentes.

Visión: Describe sintéticamente la imagen esperada para la institución.

Misión: Contribuir a la Defensa Nacional actuando disuasiva y efectivamente en el Aeroespacio de interés a fin de Garantizar y Proteger de modo permanente los Intereses Vitales de la Nación.

Objetivos Institucionales del Ámbito Nacional:

- Control del Aeroespacio definiendo las políticas específicas.
- Apoyo a la Política Exterior definiendo las políticas específicas.
- Apoyo a la Comunidad definiendo las políticas específicas.
- Investigación y Desarrollo Aeroespacial definiendo las políticas específicas.
- Accionar Militar Conjunto definiendo las políticas específicas.

Objetivos Institucionales del Ámbito de la Fuerza Aérea:

- Area Operacional

  Ejercicio Permanente de la Defensa Aeroespacial Integral, definiendo las políticas específicas.
- Area Logística Personal

  Disponibilidad de medios y recursos aptos en calidad, cantidad y oportunidad definiendo las políticas específicas.
- Area Logística Material

  Disponibilidad de medios y recursos aptos en calidad, cantidad y oportunidad definiendo las políticas específicas.

- Area Logística Economía y Finanzas

  Disponibilidad de medios y recursos aptos en calidad, cantidad y oportunidad definiendo las políticas específicas.

- Area Educación

  Formación integral y perfeccionamiento armónico del personal definiendo las políticas específicas.

- Area Conducción

  Conducción centralizada y ejecución descentralizada definiendo las políticas específicas.

- Area Organización

  Integración de los medios en una estructura orgánica simple, flexible y eficaz definiendo las políticas específicas.

- Area Comunicación Social

  Preservar y fortalecer el prestigio y la imagen de la institución en la sociedad definiendo las políticas específicas.

Asimismo, la Jefatura IV con aportes de las otras Jefaturas del Estado Mayor General y del Comando de Material, en función de los objetivos y políticas definidos en los documentos mencionados, confeccionó en Julio de 2005 el Plan Esquemático de Desarrollo de la Fuerza Aérea 2025 (PEDEFA) Nº 1 centrado en Las Capacidades Logísticas de Material a desarrollar y los Presupuestos necesarios, siguiendo las pautas doctrinarias normadas en los siguientes reglamentos, manuales y directivas:

- Reglamento de Conducción Logística R.A.C. 9 (Edición 2000).
- Reglamento de Conducción Logística de Material R.A.C. 10 (Experimental).
- Manual Orgánico de la J IV-Logística MAPO 25
- Directiva emitida en el año 2005 por el JEMGFA que contiene el Programa de Actividad Operacional (PAO) 2005 como directriz para el desarrollo de capacidades del corto plazo.

Programación y Presupuestación relativa a la Logística del Material.

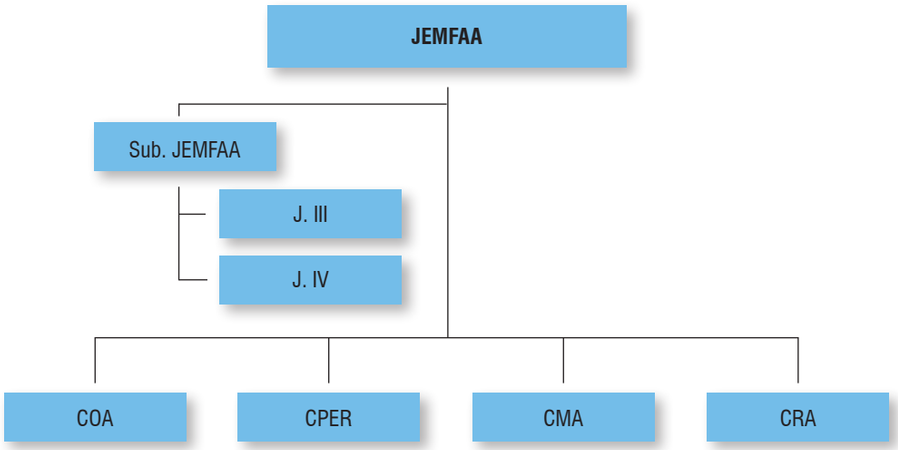
La presupuestación asociada al Planeamiento de Largo y Mediano plazo es en general lo que se vuelca en el Plan Director, y contempla proyectos de incorporación de medios/sistemas que implican desarrollo, recuperación o actualización de nuevas o preexistentes capacidades.

El presupuesto de corto plazo y el de medio plazo relacionado con inversiones plurianuales, está estructurado por Programas Apoyo Actividad Aérea, especificadas en el presupuesto como actividad 05 “mantenimiento de la capacidad operacional” y actividad 02 “apoyo a la capacidad operacional”.

El detalle de esos Planes y su programación surgen de los Planes Contribuyentes que cada Comando (Operaciones, Personal, Material, Regiones Aéreas)

elaboran apoyando la Directiva que anualmente emite el Jefe del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea, que derivan de las Directivas Nº 04/04 y 05/05 y de la Resolución Nº 210.-y cuyos principales documentos son el "Plan de Actividad Operacional" (PAO) y el Plan Contribuyente del Comando de Material, que actualmente conforma esencialmente el "Plan de Acción Progresiva" (PAP) para alcanzar y mantener la aeronavegabilidad de los medios aéreos de la Fuerza Aérea, que por ser un plan con un horizonte de cinco años, conforma también la base inicial del Plan de Desarrollo de la Fuerza Aérea (PEDEFA) en lo que a la Logística Material se refiere.

Estructura Orgánica:



Análisis Crítico:

La situación para el Planeamiento Estratégico Militar, cuyo producto final es la base para el proceso de adquisiciones, se caracteriza, por el momento, por la ausencia de:

- Directivas de nivel estratégico militar,
- Un Plan Militar de Capacidades Militares avalado por un escenario presupuestario asegurado, de mediano plazo,
- Un programa de capacidades militares (PIDEF) priorizadas que valide las adquisiciones de sistemas de armas propuestas por las Fuerzas, en la condición de contribuyentes a los Objetivos Estratégicos de la Defensa.

Esta carencia, obliga a las Fuerzas Armadas a iniciar el proceso de adquisiciones en base a Planes Directores disponibles basados en capacidades tradicionales. Las capacidades del mediano plazo aparecen contenidas tanto en el plan Director como en los otros planeamientos en razón de que en la actualidad tal plazo excede los clásicos cinco años con que tradicionalmente se definía el mediano plazo.

Si bien este Plan Esquemático no fue presentado formalmente en el ámbito del Estado Mayor Conjunto y Ministerio de Defensa, con la actualización anual de la situación, continúa siendo la directriz del planeamiento de las Capacidades a mantener y desarrollar por la Fuerza Aérea, cuyas necesidades de medios materiales y presupuesto se volcaron en el Plan Director elevado al Ministerio de Defensa con los requerimientos para el mediano y largo plazo, y en los Planes de Actividad Operacional y de Acción Progresiva elevados con los requerimientos para el corto y mediano plazo.

Conclusiones:

En consecuencia, las consideraciones y sugerencias más salientes son las siguientes:

1. La centralización en la dirección de las actividades logísticas de la Fuerzas Armadas resulta un camino apto para mejorar la eficacia y eficiencia del gasto y la inversión que el Estado Nacional lleva a cabo en materia de Defensa. Las principales ventajas de la centralización pasan por las posibles economías de escala en el precio de adquisición y por la eliminación de la duplicación de algunas funciones en varias subjurisdicciones.

2. La centralización también permitiría que una única organización con foco totalmente orientado a la solución de los problemas logísticos reemplace parcialmente a las Fuerzas Armadas en la tarea de crear y sostener las fuerzas, ya que esta tarea normalmente es asumida por las Fuerzas Armadas como una tarea secundaria y, en consecuencia, la asignación de recursos humanos y materiales para llevarlas a cabo no tiene la máxima prioridad.

3. De los ejemplos extranjeros analizados también surge que hoy la tendencia en el diseño de los sistemas logísticos de Defensa de varios países se encamina hacia un determinado grado de centralización, casi siempre partiendo de una situación más descentralizada en el pasado.

4. En consecuencia, aparece como un punto crucial la determinación del grado de centralización en la dirección y en la ejecución de las funciones logísticas. En este sentido valen las siguientes consideraciones:

    a. Las acciones de logística genética que implican la incorporación de nuevos sistemas de armas y el desarrollo de proyectos significativos debería ser el objeto esencial de cualquier esfuerzo de centralización. La centralización también permitiría introducir en los procesos de adquisición de nuevos sistemas de armas y equipamiento el concepto de “costo del ciclo de vida” y “soporte logístico integrado” a los efectos de incorporarlos en el análisis de la soportabilidad de los sistemas a largo plazo. Esta centralización facilitaría el necesario involucramiento de todos los actores nacionales (Ministerio de Defensa, Ministerio de Economía, Congreso de la Nación, entre otros) en las decisiones logísticas de mayor impacto económico, temporal

y operativo. Asimismo, facilitaría la interoperabilidad y estandarización del material entre las Fuerzas Armadas, sentando las bases para que en el futuro surjan naturalmente acciones conjuntas de mantenimiento, abastecimiento, etc.

b. Los efectos y servicios de uso común y otros estandarizables en las Fuerzas Armadas son también candidatos para decisiones centralizadas, debiendo tomarse como criterio de selección para la centralización el Costo Logístico Total y no solamente el costo de adquisición y las economías de escala que en él se pudieran lograr. Es decir, debería considerarse la suma del costo de adquisición más los costos de transporte/ distribución, almacenamiento, tenencia de inventarios y sistemas de información como parámetro de determinación de aquello que resulta provechoso consolidar para la gestión. Por otra parte, en conjunto con el Costo Logístico Total, debe dimensionarse el nivel de Servicio al Usuario ("fill rate", niveles de "stockout", duración de "stockout", flexibilidad para responder a requerimientos imprevistos, etc.) que se necesita brindar, ya que éste, junto al costo, configura la otra fuerza dimensionadora del esfuerzo logístico. En función de lo establecido precedentemente se hace necesario establecer claramente, en la probable solución, los agrupamientos de bienes/servicios que debieran ser adquiridos en forma centralizada y descentralizada, puesto que el proceso de adquisición a implementar varía sustancialmente en función del tipo de ítem al que se aplique. A modo de ejemplo y dentro de la logística de sostenimiento, algunos efectos y servicios que podrían considerarse, en primera instancia, para la adquisición centralizada, son los siguientes:

I. Vehículos terrestres de uso general (automóviles, camionetas, camiones de uso general, etc.) y sus repuestos.
II. Combustibles y lubricantes
III. Servicios públicos
IV. Papelería y útiles de oficina
V. Productos Medicinales
VI. Uniformes
VII. Armamento Personal Terrestre
VIII. Consumibles de uso común
IX. Herramientas Menores
X. Equipamiento Informático
XI. Software de Uso General
XII. Mobiliario
XIII. Munición de Uso General y Antiaérea
XIV. Equipos de Comunicaciones
XV. Confecciones Textiles de Uso Común
XVI. Artículos de Limpieza e Higiene Personal

c. Los efectos de uso específico tales como servicios de mantenimiento y adquisición de repuestos de bienes que no son comunes a más de una Fuerzas Armadas, deberían quedar en manos de cada Fuerza, hasta la extinción de ese sistema de armas que los usa y su eventual reemplazo por otro que la logística genética haya incorporado con un nivel superior de interoperabilidad.

d. Es conveniente también considerar para la selección del grado de centralización del sistema logístico de la Defensa, que un criterio logístico que ayudaría al éxito de una operación es el de no generar intermediarios entre el problema y su solución.

e. Finalmente es importante considerar que la dicotomía centralización-descentralización de adquisiciones puede resolverse adecuadamente si es usada a los efectos de responder puntualmente a la complejidad de los problemas logísticos planteados en el seno de las organizaciones de Defensa. No reconocer la diversidad y complejidad del problema logístico de la Defensa llevaría al planteamiento de soluciones simplistas que incrementarían los riesgos asociados al sostenimiento de la capacidad operativa y logística de las Fuerzas Armadas.

f. En este proceso de cambio se han reconocido ciertos riesgos que, de no atenderse podrían provocar el fracaso de la iniciativa o, al menos, un evitable nivel de trauma y/o oposición en las organizaciones involucradas. Por ello, el éxito en la implementación de un sistema de adquisiciones más integrado para la Defensa radicaría, entre otros, en los siguientes aspectos:

I. La centralización requerirá la incorporación de personal en cantidad y calidad suficientes para llevar adelante las adquisiciones conjuntas. Una fórmula mixta cívico-militar parecería la más apropiada.

II. La centralización deberá estar acompañada de las partidas presupuestarias necesarias a los efectos permitir la adquisición de los bienes y los servicios que oportunamente se determinen, no debiendo afectarse los reducidos niveles presupuestarios existentes actualmente en el ámbito de cada Fuerza. Estas partidas presupuestarias deberían a su vez permitir afrontar el periodo de transición en la implementación del nuevo sistema.

III. La centralización debería ser también acompañada por una modificación de las actuales condiciones legales (Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional, Reglamento para la Adquisición, Enajenación y Contratación de Bienes y Servicios del Estado y las normativas que regulan el ingreso aduanero del material). Estas disposiciones afectan las compras en el ámbito de las Fuerzas Armadas ya que son poco flexibles y contemplan procedimientos de ejecución que, en la práctica, colisionan con las necesidades, términos y plazos requeridos en las Fuerzas Armadas, lo que se traduce en una ejecución

presionada por la falta de tiempo. Una solución centralizada debería contar con un plexo legal menos restrictivo.

IV. Los procesos de adquisiciones centralizadas, para ser efectivos, requerirían:

- De un sistema de catalogación de efectos preciso, puesto que de él depende la eficacia y eficiencia del sistema de compras. Al respecto es de destacar que si bien este sistema existe en el ámbito de la Defensa, no es aplicado uniformemente en toda la jurisdicción
- De un sistema informático adecuado que permita la administración de los bienes y servicios gestionados centralizadamente que permitan una adecuada satisfacción de los usuarios
- El nuevo sistema debería estar basado en enfrentar satisfactoriamente la aprehensión al cambio y generar los niveles de confianza mutua entre los usuarios del mismo. Para lograr esto se hace necesario hacer hincapié en la necesidad que los recursos presupuestarios con que cuente la nueva administración no provengan de las actuales asignaciones de las Fuerzas Armadas y que asimismo, se encaren con urgencia medidas de alto impacto como por ejemplo la centralización del pago de servicios (Luz, Gas, Teléfono, Agua, entre otros) de todas las unidades de las Fuerzas Armadas.

II.V.V.II. LOGÍSTICA GENÉTICA

I. Adquisición

Marco Legal:

La adquisición de los medios necesarios para que la Fuerza Aérea alcance los objetivos orgánicos previstos para conformar las capacidades que el Planeamiento Estratégico Militar y el Planeamiento Estratégico Operacional definen, se rige por lo establecido en los Reglamentos Aeronáuticos de Conducción RAC N 9 y RAC N 10 y Manual de Procedimientos Logísticos MAPL 14.

En el RAC 9 Cáp. I se define a la Logística como “El conjunto de actividades destinadas a posibilitar la creación y posterior sostenimiento y mantenimiento de las Fuerzas, proporcionado medios con la aptitud ademada, en calidad y cantidad, en tiempo y lugar oportunos”.

De acuerdo con la definición de logística, ésta es la responsable de proporcionar medios aptos, para lo cual debe realizar una serie de actividades sólo factibles a partir de la utilización de recursos logísticos, éstos son los medios y las finanzas (créditos y fondos).

En los niveles orgánicos más elevados, los problemas logísticos se resuelven mediante el empleo creciente de los créditos presupuestarios y fondos; no así en los niveles más bajos, donde indefectiblemente se deben poseer los medios.

Según expresa el RAC 9 Cáp. I son medios logísticos:

- El personal.
- El material.
- La infraestructura.
- Los servicios.

Asímismo, en el RAC 9 Cáp. II se establece que en el Nivel Estratégico Militar, se deberá realizar la distribución de los recursos provenientes del Nivel Nacional para que las Fuerzas Armadas alcancen los Objetivos Orgánicos de Paz (OOP), los que con los recursos provenientes de la movilización conformarán los Objetivos Orgánicos de Guerra (OOG). La previsión de la aplicación y el desarrollo de los recursos logísticos, se manifiesta de las formas expuestas a continuación en los diferentes horizontes de planificación:

En el corto plazo, el empleo del poder militar exige a la logística que su esfuerzo se traduzca en la aplicación de los recursos con que efectivamente disponen las Fuerzas Armadas y de todos aquellos que sean movilizados y obtenidos para su uso en operaciones.

En el mediano plazo, el desarrollo del poder militar impone a la logística la necesidad de proyectarse hacia el futuro, asegurando tanto el dimensionamiento para un probable empleo como el sostenimiento de las Fuerzas Armadas durante la paz mediante adecuadas y oportunas previsiones.

En el largo plazo, la necesidad de evolución del poder militar orienta a la logística hacia la investigación y el desarrollo, para lograr el máximo aprovechamiento de los adelantos científicos y tecnológicos.

Asimismo, y bajo el Título de Logística Institucional, el RAC 9 establece que en la Fuerza Aérea ejecutará la Logística Aeroespacial, mediante la cual se materializarán los OOP y conformarán y sostendrán los Comandos Operacionales cuando el planeamiento militar así lo determine, como así también todo lo necesario para el cumplimiento de las competencias comunes y particulares del Jefe del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea; estas últimas sin sujeción al planeamiento militar conjunto.

Las disposiciones legales vigentes sobre adquisiciones y contrataciones son:

- Decretos Nº 436/00 y 1023/01.
- Ley Nº 13. 064 (Ley de Obras Públicas).

El marco normativo orgánico de los organismos intervinientes está dado por los Manuales de Procedimientos Orgánicos MAPO que cada Organismo (Estado Mayor, Áreas de Material, Áreas Logística, Direcciones Generales, Direcciones, Grupos y Departamentos.

Funciones:

El Comando de Material es el máximo órgano de conducción de las funciones logísticas relativas al medio material y servicios asociados a las mismas.

Sus responsabilidades básicas son:

Entender en la conducción integral de las funciones logísticas relativas a los medios de su responsabilidad.

Intervenir en la formación y entender en el perfeccionamiento y adiestramiento del personal técnico afectado a las funciones logísticas.

Intervenir en la definición de los sistemas de armas a incorporar.

Intervenir en la formulación de los objetivos y políticas relativas a la logística y a los correspondientes a la industria aeronáutica nacional.

Fuera de estas responsabilidades tendrá todas aquellas que le asigne la conducción superior de la Fuerza Aérea y podrá determinar aquellas otras que permitan establecer mejoras en su gestión.

El Estado Mayor es el organismo que asiste al Comandante en el cumplimiento de la misión asignada al Comando.

Sus responsabilidades básicas son:

Llevar adelante el planeamiento de las funciones logísticas del material.

Entender en la dirección de la elaboración y control de aplicación de la doctrina de procedimientos en los ámbitos orgánicos y logísticos de material.

Intervenir en la elaboración de la doctrina de conducción logística de material.

Participar en la elaboración de las políticas logísticas de la Fuerza Aérea y en particular de la industria aeronáutica nacional.

Dirigir la fiscalización de las tareas logísticas del ámbito del Comando.

Entender en la administración de las acciones de capacitación necesarias para el cumplimiento de las funciones logísticas.

Entender en la conducción de la seguridad ambiental en el ámbito del comando.

Fuera de estas responsabilidades el Estado Mayor tendrá todas aquellas que le asigne el Comandante y podrá determinar aquellas otras que permitan establecer mejoras en su gestión.

Los Organismos Logísticos Superiores (OLS) son aquellos que tienen como objetivo la conducción superior de la logística de acuerdo con los lineamientos generales de la máxima autoridad institucional (RAC 9).

Son los responsables de llevar adelante una o más de las funciones logísticas de material. Estas son:

- Mantenimiento.
- Abastecimiento.
- Transporte.
- Investigación y Desarrollo.

Las responsabilidades básicas de un Organismo Logístico Superior son:

Entender en la planificación, organización, coordinación, ejecución y supervisión de la función logística para la que ha sido designado.

Intervenir en la previsión, planificación y control de la inversión presupuestaria de su función logística.

Entender o intervenir, según los casos, en la determinación de los requerimientos de los efectos asociados a dicha función.

Entender o intervenir, según los casos, en la obtención de bienes y servicios asociados a la función logística de su competencia.

Entender en la administración e intervenir en la contabilización patrimonial de los bienes relativos al cumplimiento de su función específica.

Entender o intervenir, según los casos, en la disposición final de bienes excedentes.

Participar en la formulación de los objetivos y políticas relativas a la función logística de su responsabilidad.

Como organismo centralizador de cada función logística será responsable de administrar, generar, mantener y distribuir toda la información relativa a su función.

A través de los estudios que realicen los OOLLSS, el Comandante de Material junto con su Estado Mayor dará factibilidad a los planes operativos de tiempos de paz, tales como el Plan de Actividad Aérea.

Por otro lado, los OOLLSS deben coordinar con los organismos o dependencias, responsables de la ejecución de los planes logísticos, la administración de la función logística de su competencia, por lo cual mantendrán sobre ellos autoridad funcional.

Fuera de estas responsabilidades los OOLLSS tienen todas aquellas que le asigne el Comandante y pueden determinar aquellas otras que permitan establecer mejoras en su gestión.

Para llevar adelante estas responsabilidades el Organismo Logístico Superior se organiza en áreas funcionales específicas. Para ello, en caso necesario y

previas coordinaciones, puede delegar atribuciones en otros organismos que no se encuentren dentro de su cadena de mando, sobre los que mantendrá control funcional.

Las Direcciones Generales son organismos logísticos superiores, por lo cual asumen las responsabilidades básicas de estos. Dependen directamente del Comandante de Material y son designados por éste como OOLLSS.

Fuera de ellas pueden tener otras responsabilidades que le asigne el Comandante, así como determinar aquellas que permitan establecer mejoras en su gestión.

La organización tipo para esta unidad puede contener direcciones y/o departamentos.

Organismos Ejecutores son los órganos que llevan a cabo las tareas técnicas o administrativas necesarias para cumplimentar la función logística puesta bajo su responsabilidad, sobre un bien o servicio específico. Por esta razón deben poseer los niveles de conocimientos adecuados en los aspectos relacionados con su actividad.

En general, están comprendidos bajo esta denominación las Áreas, Grupos y Escuadrones que ejecuten actividades relacionadas con el mantenimiento, el abastecimiento, el transporte o la investigación y desarrollo.

Tienen dependencia orgánica o funcional del Organismo Logístico Superior responsable de la dirección de esa función logística en la Fuerza.

En caso que posean dependencia orgánica del Comandante de Material son considerados Grupos Independientes y mantienen la dependencia funcional de los OOLLSS, tales como la Oficina de compras en Europa o Grupo Administración Material Córdoba.

Sus responsabilidades básicas son:

Ejecutar las actividades logísticas necesarias para cumplimentar total o parcialmente las etapas del ciclo logístico en la función logística de su competencia.

Participar en la elaboración de los planes de trabajo e intervenir en la programación de las tareas a ejecutar en los mismos.

Participar dentro de su área de competencia en la definición de los medios materiales a incorporar a la Fuerza Aérea, cuando se le requiera.

Las Áreas son organismos ejecutores de actividades logísticas que están compuestos por dos o más organismos ejecutores.

Estos órganos poseen cierta capacidad de planificación y control en el corto plazo, lo cual le permite compatibilizar los planes y programas de los órganos que agrupa.

Poseen dependencia orgánica del Comandante de Material y funcional de los OOLLSS.

Las responsabilidades asignadas a las Áreas son:

Intervenir en la elaboración de los planes de trabajo y entender en la programación de las tareas a ejecutar en los mismos.

Intervenir en el desarrollo, fabricación, tareas de ensayo y homologación que le sean asignadas.

Ejecutar las actividades logísticas necesarias para cumplimentar total o parcialmente las etapas del ciclo logístico en la función logística de su competencia.

Participar dentro de su área de competencia en la definición de los medios materiales a incorporar a la Fuerza Aérea, cuando se le requiera.

La organización tipo de este organismo podrá contener:

Órgano Mantenimiento.
Órgano Abastecimiento.
Órgano Transporte.
Centros de Ensayos.

Otros Organismos de la Fuerza como Unidades de mantenimiento, de abastecimiento, o de transporte dependientes de bases o brigadas aéreas forman parte del sistema logístico y pueden ser designadas como organismos ejecutores.

Así por ejemplo, una unidad de mantenimiento de un grupo técnico dependiente de una brigada aérea, es un organismo ejecutor del área técnica de mantenimiento de aviones, y por ende mantiene en este aspecto relación funcional con el Organismo Logístico Superior de esta función.

Esta doble dependencia, jerárquica y funcional, exige permanente coordinaciones con el objeto de lograr un alto grado de congruencia entre los planes operativos y logísticos de la Fuerza.

En este sentido son los OOLLSS, los que asumen el máximo grado de responsabilidad para realizar las coordinaciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos logísticos impuestos por la conducción superior.

Estructura Orgánica:

El RAC 9 establece que “el sistema logístico institucional debe estar respaldado por una estructura, que posea organismos propios, los que respondan a misiones o tareas, específicamente logísticas, abarcando desde los niveles de comando hasta los ejecutivos”.

Los principales elementos de organización que conforman el sistema logístico son:

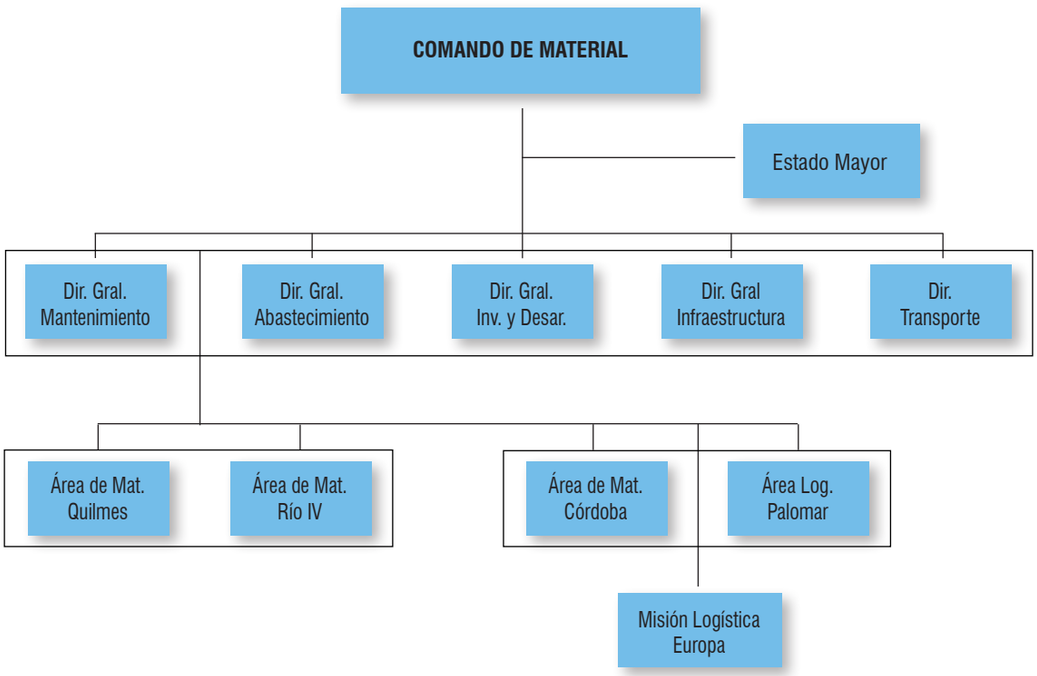
- Comando de Material.
- Estado Mayor.
- Organismos Logísticos Superiores.
- Direcciones Generales.
- Organismos ejecutores.
- Áreas.

Se denominan Órganos de Obtención, a las Direcciones, Subdirecciones y/o Departamentos Economía de los Organismos Logísticos Superiores y a las dependencias Economía de todos los Depósitos Mayores y Unidades u Organismos usuarios.

Resoluciones Normativas emitidas por la Comisión Administrativa de Contrataciones de la Fuerza Aérea.

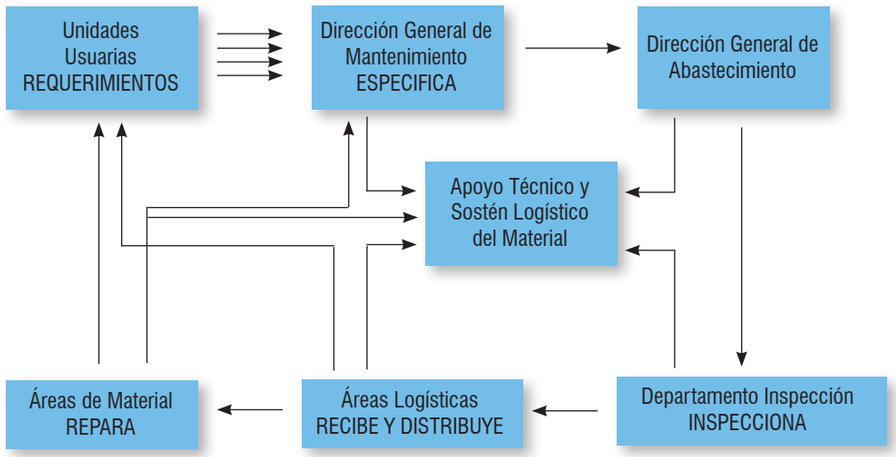
Circulares Administrativas emitidas por la Dirección General de Contabilidad y Finanzas.

- Diagrama



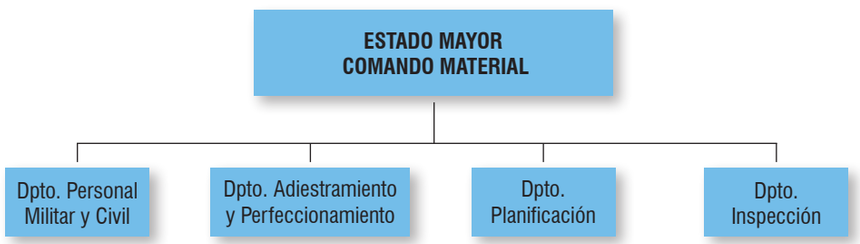
- Visión General de los Procesos Logísticos del Material

Forma en que interactúan con las Unidades Ejecutoras, Áreas y Unidades usuarias (Grupos Técnicos).



Orgánica del Estado Mayor del Comando de Material y de las Direcciones Generales.

Comando de Material Estado Mayor

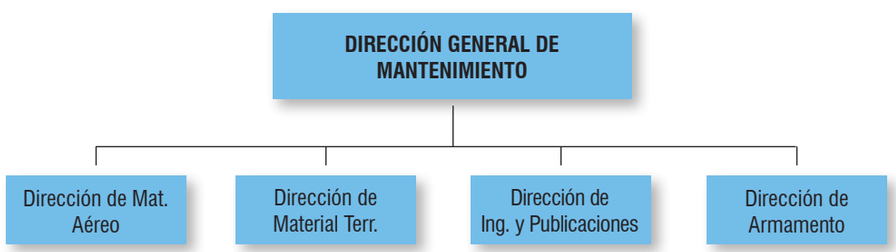


Comando de Material

Direcciones Generales - Dirección de Mantenimiento

Tareas:

- Entender en la planificación, organización, coordinación y supervisión del mantenimiento.
- Intervenir en el abastecimiento del material



Comando de Material

Direcciones Generales - Dirección de Investigación y Desarrollo

Tareas:

- Dirigir los proyectos y desarrollos generales y de software operativo.
- Homologar y certificar los sistemas de armas.
- Formular objetivos y políticas de investigación, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías.



La dotación actual de personal militar y civil de estas organizaciones y sus deficiencias en función de los planteles básicos requeridos se visualizan en los Anexos.

Cuadro de Organización:

El Comando de Material posee el siguiente personal disponible como "Fuerza Efectiva", y en Apéndice I del presente Anexo BRAVO se presentan las disponibilidades y déficit de personal afectado orgánica y funcionalmente a las funciones y actividades logísticas, por agrupamientos y especialidades.

PERSONAL MILITAR SUPERIOR	**230**
ESCALAFÓN AIRE	31
ESCALAFÓN GENERAL	53
ESCALAFÓN TÉCNICO	57
ESCALAFÓN PROFESIONAL	89
PERSONAL MILITAR SUBALTERNO	911
APOYO OPERATIVO Y TÉCNICO	673
APOYO LOGÍSTICO	238
PERSONAL CIVIL	973
TOTAL:	**2114**

Procesos:

- Entradas

El proceso de Adquisición comienza con la generación de un requerimiento.

En el contexto de la logística militar se entiende por requerimiento: la expresión escrita de una necesidad para adquirir, ampliar, recuperar o mantener una determinada capacidad militar.

Las necesidades que se evidencien darán lugar a la imposición de diferentes solicitudes, básicamente se establecen dos tipos: Requerimiento Operativo y Requerimiento por Pedido.

Requerimiento operativo

Se denomina de esta manera a aquél que se elabora en los más altos niveles de la conducción de la Fuerza, a partir de lo determinado en la Directiva Nº 499 "Proyectos" del JEMGFA de fecha 06-DIC-90, donde se definen conceptos y responsabilidades, se fijan criterios y se normalizan el encaminamiento y los procedimientos para la planificación, ejecución y control de los proyectos que realiza la Fuerza Aérea, a fin de compatibilizarlos con el plan de desarrollo y optimizar la asignación de recursos para la ejecución, con la finalidad de crear una capacidad militar que hasta el momento no existía o ampliar una ya existente.

Esta situación se dará por ejemplo cuando sea necesario adquirir un nuevo Sistema de Armas, ampliar o mejorar su operatividad, cuando se considere necesario crear una nueva capacidad logística importante, cuando se requiera un servicio en condiciones fuera de lo común o a un costo que supere las atribuciones establecidas para el Organismo Logístico Superior, o en situaciones similares a las enunciadas.

El Requerimiento Operativo deberá contener todas las especificaciones del bien o servicio necesario, de manera que quede total y claramente expresado qué es lo que se pide, cuál es el objetivo que se persigue, cuál es la situación actual y qué se lograría dando cumplimiento a lo solicitado, a lo que se deberán agregar todas las características operativas que se desea cumpla el elemento o sistema a obtener, evitando la mención a especificaciones técnicas.

De lo expresado puede deducirse que un requerimiento operativo estará referido, en lo que respecta a la adquisición de bienes, fundamentalmente a Bienes de Uso y en lo que hace a servicios solamente a prestaciones de alto valor; no obstante eso podrá abarcar, como complemento, algunos de los siguientes tópicos:

- Bienes de Uso Precario, Bienes de Rotación, Reparables, Repuestos y Consumibles.
- Construcciones edilicias.
- Instalaciones terrestres para ayudas a la navegación aérea o al aterrizaje.

- Servicios de post-venta operativos, de mantenimiento, de investigación y desarrollo, de abastecimiento, etc.
- Transferencia tecnológica.
- Formación y entrenamiento de tripulaciones y de instructores operativos o logísticos.

Se usarán dos tipos de Requerimiento Operativo: Inicial y Adicional.

Requerimiento operativo inicial:

Se denomina de esta manera a aquél que se elabora con la finalidad de crear una capacidad militar que hasta el momento no existía. Puede referirse a un solo bien, a un conjunto de ellos para formar un Sistema de Armas, a un equipo o a un servicio necesario en un lugar y oportunidad determinados.

Requerimiento operativo adicional:

Se entiende por Requerimiento Operativo Adicional el que se efectúa con la finalidad de ampliar o mejorar la capacidad operativa de un Sistema de Armas u otros equipos significativos preexistentes, como asimismo reemplazar sistemas o equipos que hayan pasado a situación de desuso.

Requerimiento por pedido:

Se llamará Requerimiento por Pedido a todo aquél que no sea un Requerimiento Operativo y que contemple la solicitud de bienes o servicios necesarios para el mantenimiento y funcionamiento de los sistemas o equipos disponibles.

El pedido podrá provenir de necesidades circunstanciales de distintos usuarios o de los cálculos estadísticos que lleve a cabo el órgano de Administración del Material del Organismo Logístico Superior o el Organismo Técnico Responsable del Material (OTRM).

En base a lo expresado se distinguen entonces dos tipos de Requerimiento por Pedido: Manual y Automático.

Requerimiento por pedido manual:

El Requerimiento por Pedido Manual se efectúa en forma circunstancial por no haber sido previsto en los cálculos estadísticos elaborados por el órgano de Administración de Material o por el OTRM.

El término “manual” se refiere a que el pedido es procesado en forma puntual por un operador, emitiendo el mismo por medio del procesador electrónico de datos (PED) o en forma manuscrita, según las disponibilidades de su propia Unidad.

Se requerirá por pedido manual la provisión de aquellos bienes sobre los que se posea la suficiente información de catalogación que permita la inequívoca identificación de lo requerido.

El desarrollo normal del sistema hará que en un principio la mayoría de los pedidos sean manuales, pero paulatinamente se irán convirtiendo en automáticos a medida que se aumente la eficiencia del procesamiento electrónico de datos, se obtengan datos estadísticos completos y, por sobre todo, a medida que mejore la disciplina logística de todos los niveles intervinientes en el proceso.

No obstante lo expresado es importante dejar en claro que siempre existirá una cuota de efectos que por sus características de uso o consumo no permitirán que su requerimiento se haga en forma automática.

De acuerdo con la urgencia con que sea necesario contar con el efecto solicitado, los requerimientos manuales se clasifican en Normales, Urgentes o AOG, cada uno de los cuales se tramitarán según los procedimientos enunciados en el Capítulo V.

El requerimiento normal constituirá la forma más conveniente de pedir, por cuanto a partir de él se realizarán adquisiciones más económicas, en razón que de esa manera se podrán explotar las ventajas derivadas de compras más voluminosas y de la posibilidad de disponer de márgenes de tiempo suficientes para seleccionar y negociar las ofertas más convenientes.

Requerimiento por pedido automático:

El Requerimiento por Pedido Automático es el que formulan de por sí el órgano de Administración de Material o el OTRM dependientes del Organismo Logístico Superior que corresponda, como consecuencia de los cálculos estadísticos que dispongan y teniendo en cuenta las diferentes causas que influyen en las necesidades de bienes y/o servicios contratados.

Respecto del requerimiento por Pedido Automático de servicios la responsabilidad será del OTRM que corresponda, organismo que efectuará anualmente el cálculo estadístico indicado y procederá a enviar los requerimientos al órgano de Administración, el que sólo intervendrá a los fines de asegurar el control mecanizado de la adquisición que se propicia, derivando de inmediato las tramitaciones al órgano de Obtención.

Requerimiento automático normal y urgente

Lo usual debe ser que todos los requerimientos se procesen como normales, salvo que una variación de la actividad prevista o del comportamiento del mercado obligue a un tratamiento preferencial de la necesidad.

En el caso particular de la Logística Genética los requerimientos que se consideran son los Operativo, Operativo Inicial y Operativo Adicional, ya que generan o regeneran capacidades, y son usualmente confeccionados por la Jefatura III, en

cumplimiento del Plan Director emergente del Plan de Desarrollo de la Fuerza Aérea.

Las especificaciones técnicas se encuentran contenidas en el proyecto de inversión correspondiente, habiendo sido confeccionadas por la Dirección General de Proyectos si se trata de un diseño o desarrollo propio, o por el Comando de Material si se trata de material existente en el Mercado.

- Proceso:

La obtención comienza a partir del momento en que se adopta la Resolución del Requerimiento, por lo tanto el primer paso será establecer el tipo de obtención que se seleccionará para satisfacer dicho requerimiento.

Durante el proceso de Obtención se analizará la posibilidad de obtener el efecto o servicio necesario, valorizar los requerimientos, efectuar la planificación presupuestaria, controlar la inversión del presupuesto asignado, seleccionar posibles oferentes, llevar a cabo el proceso licitatorio, establecer las formas y plazos de entrega, determinar las ofertas más convenientes y en general realizar y controlar todos los trámites necesarios hasta que los efectos sean dados de alta por el organismo a cargo de dicho trámite o los servicios sean efectivamente recibidos por el requirente.

El proceso de Obtención finaliza cuando exista un resultado que permita dar una respuesta al primer documento elaborado al comenzar dicho proceso, un pedido de material o servicio, lo que consecuentemente significará cumplimentar el requerimiento original.

Se define la Adquisición como la transacción económica- financiera que permite la obtención de un bien material o servicio contra pago de una determinada cantidad de dinero. Es sinónimo de Compra.

Toda adquisición se materializa legalmente cuando se establece una relación contractual entre la Fuerza Aérea y un vendedor o prestatario seleccionado de acuerdo con las disposiciones vigentes. Esta relación contractual se documenta mediante Órdenes de Compra o Contratos.

La adquisición podrá realizarse en forma Centralizada o Descentralizada y cada una de ellas podrá efectuarse en el País o en el Extranjero.

Los catálogos de material que se publiquen deberán contener información indicativa para cada efecto a fin de posibilitar la fácil identificación de aquellos cuya obtención sea posible realizar en forma descentralizada. Ante cualquier duda sobre el particular deberá consultarse al órgano de Obtención del Organismo Logístico Superior que corresponda, quien tendrá a su cargo determinar qué efectos deben obtenerse en forma descentralizada o centralizada.

Las adquisiciones centralizadas serán iniciadas, controladas y concretadas por el Organismo Logístico Superior que en el caso del Comando de Material será

la Dirección General de Abastecimiento , en cambio las descentralizadas serán realizadas por las Unidades u Organismos usuarios es decir Áreas o Brigadas; en ambos casos con la correspondiente rendición de cuentas ante el Organismo que corresponda.

Los procedimientos que se propician tienden a lograr un sistema de adquisiciones basado en la necesidad estadística real de cada efecto, pero como la información de catalogación disponible a la fecha en la Fuerza no siempre es suficiente se hace necesario adoptar ciertos recaudos que permitan asegurar que se adquiera lo realmente necesario, con el menor riesgo posible de error o demoras por insuficiente identificación de lo solicitado.

Por ello en los documentos de adquisición se registrará la mínima, necesaria y suficiente cantidad de datos con la finalidad de:

Evitar la obtención de efectos distintos a los realmente necesarios.

Disminuir la sobrecarga de trabajo que inevitablemente se produce cuando se identifican defectuosamente los bienes o servicios que se pretende adquirir.

Disminuir los costos asociados con el precio base de cada efecto/servicio.

Facilitar la obtención de efectos idénticos, intercambiables o sustitutos, que cumpliendo con las especificaciones técnicas requeridas, resultaren económicamente convenientes.

Adquisición centralizada

Se denomina “adquisición centralizada” aquella que se realiza con créditos asignados o transferidos al órgano de obtención de un Organismo Logístico Superior.

Deberán obtenerse por adquisición centralizada todos los requerimientos operativos y los requerimientos por pedido cuya obtención se haya dispuesto sea coordinada y ejecutada por el Organismo Logístico Superior, en el país o en el exterior, ya sea por razones de economía, de administración o porque requieran especificaciones o inspecciones técnicas especiales.

El seguimiento y control de todos los Contratos y Órdenes de Compra emitidos bajo el régimen de Adquisición Centralizada en el país serán responsabilidad del órgano de obtención del Organismo Logístico Superior que corresponda. Cuando la adquisición se realice en el extranjero, toda su tramitación estará a cargo de la Dirección de Obtención, dependiente de la Dirección General de Abastecimiento del Comando de Material.

Lo expresado anteriormente significa que los mencionados órganos deberán tener conocimiento permanentemente actualizado del estado en que se encuentra cada documento de adquisición centralizada desde el momento de la

iniciación del trámite de obtención hasta el ingreso de los bienes a la Institución en el Grupo Abastecimiento Palomar o en el organismo especialmente autorizado a registrar el alta de dichos bienes o la recepción conforme de los servicios contratados.

De la misma manera también será responsabilidad de los órganos de obtención, el seguimiento y control de los Informes de Discrepancia que se produzcan, como asimismo el cumplimiento de las garantías que se hubieren pactado con el proveedor sobre el material o servicio contratado.

Adquisición descentralizada

Se denomina Adquisición Descentralizada a aquella que se realiza con los créditos asignados o transferidos a cualquier otro Organismo que no sea un órgano de Obtención de un Organismo Logístico Superior.

Se adquirirán en forma descentralizada los efectos para los cuales se haya previsto la asignación de partidas crediticias al organismo usuario, que puedan obtenerse localmente o en los lugares de emplazamiento de las Unidades u Organismos (especialmente los bienes perecederos en lapsos reducidos), los que sean necesarios en forma inmediata, los que correspondan a medios especiales de una Unidad y no sean comunes a otros organismos, los servicios destinados a apoyar la operación de los sistemas específicos de la Unidad u Organismo y los medios especializados en algún aspecto en el que el Organismo Logístico Superior no tenga ingerencia técnica.

Planilla de compra

Si se decide obtener el material mediante una adquisición o compra, corresponde la elaboración de un documento (Planilla de Compra) que da comienzo al trámite.

En dicho documento se podrán incluir hasta doscientos cincuenta (250) ítems debiendo contener datos precisos que permitan vincularlo total y completamente con cada requerimiento incluido, como asimismo identificar fehacientemente cada efecto de manera de asegurar su adquisición sin lugar a errores, confusiones o dudas de ningún tipo.

El término Planilla de Compra (PC) empleado en este capítulo se refiere al documento elaborado por el órgano de Obtención y que en los hechos cumple solamente la función de un listado de requerimientos concretos para que, a partir de ellos, la dependencia Economía para el caso de adquisiciones en nuestro país o la Agregación correspondiente cuando se trate de compras en el exterior, procedan a contratar por licitación pública, licitación privada o contratación directa, de acuerdo con las disposiciones vigentes.

El concepto de PC aquí usado difiere entonces del normalmente conocido y empleado, en el sentido de definir dicho documento como un "pedido de cotización" que un comprador remite a presuntos vendedores.

Estructura de las planillas de compra:

La estructura de las PPCC se encuentra diagramada y organizada para posibilitar su procesamiento automático por medios informáticos en la Dirección General de Abastecimiento, el resto de los Organismos Logísticos Superiores podrán requerir a la mencionada Dirección, los programas y el asesoramiento necesarios para la implementación de sus respectivos Sistemas de Adquisición.

Emisión y control de planillas de compra:

Verificada la necesidad de un efecto, el órgano de Administración del Organismo Logístico Superior cuando lo considere necesario imprimirá el respectivo Pedido en forma ampliada, el que cumplirá la función de una solicitud de informes de catalogación, el mismo será enviado al Organismo Técnico Responsable del Material (OTRM) que corresponda según el material de que se trate. El OTRM completará los datos, emitirá opinión respecto a la adquisición que se propicia y devolverá el formulario al órgano de Administración.

Una vez recibido en devolución el requerimiento, el órgano de administración registrará en computadora los datos corregidos o ampliados por el OTRM y derivará el mismo al órgano de obtención.

En base a la disponibilidad crediticia, este último dispondrá la confección de la Planilla de Compra Normal (PCN), Urgente (PCU) o Planilla de Compra AOG, en forma mecanizada y la imputación preventiva, según los procedimientos internos establecidos por el Organismo Logístico Superior respectivo.

La Planilla de Compra será entregada a la dependencia Economía cuando se trate de adquisiciones en el país o transmitida a la correspondiente Agregación cuando se trate de compras en el exterior, esto último se llevará a cabo por interfase cuando se trate de requerimientos Normales o adelantada por Mensaje (FAX) para los casos de requerimientos Urgentes o AOG.

El órgano de obtención transferirá de inmediato al de Administración toda la información que posteriormente reciba, a los efectos de que éste mantenga actualizada la situación en el Procesador Electrónico de Datos (PED) y comunicará dicha información al Organismo responsable de registrar el Alta del material en la Fuerza Aérea.

Orden de compra:

Se denomina Orden de Compra al documento que establece definitivamente las

condiciones de adquisición de un bien o servicio. Está destinado a un proveedor para que éste haga entrega de un bien o servicio en el plazo, condiciones generales, condiciones particulares, especificaciones técnicas y precio establecidos en un pedido de cotización y oferta previas. Su confección y trámite se efectuará de acuerdo con lo establecido por Ley Nº 20.124 (Resolución Normativa 1/74). Es jurídicamente un contrato de compra-venta y se diferencia de éste solamente en la forma en que es redactado.

Contrato:

Se denomina Contrato al pacto o convenio escrito entre partes que se obligan sobre bienes y servicios determinados y a cuyo cumplimiento pueden ser legalmente compelidas. Se diferencia de la Orden de Compra en que normalmente su redacción es más extensa, conteniendo un detalle pormenorizado sobre aspectos técnicos, financieros, legales, etc. Su confección y trámite se efectuará de acuerdo con lo establecido por Ley Nº 20.124 y sus Resoluciones Normativas.

- Salidas:

El resultado de las Adquisiciones es el producto deseado por quien realizó el requerimiento, quien establecerá si satisface sus necesidades en tiempo y forma, cumplimentando las especificaciones técnicas y las disposiciones establecidas en el Manual Aeronáutico de Procedimientos Logísticos MAPL 14 Capítulo IV para su recepción y alta patrimonial.

Si la adquisición corresponde a un medio complejo y sofisticado, o a un sistema de armas, se conforman comisiones especiales con capacidad técnica - operativa para verificar que se cumplan las especificaciones técnicas y rendimiento operativo contempladas en los pliegos de adquisición, y si se requiere de certificación u homologación del producto como condición previa a su recepción, se deberá requerir la participación de personal de la Dirección General de Investigación y Desarrollo para tal fin, que por otro lado debía estar así contemplado en los pliegos correspondientes como procedimiento específico de recepción. Respecto al la recepción administrativa y alta patrimonial se procederá tal como indica el MAPL 14.

NOTA: No existe un marco legal dentro de la doctrina de Fuerza Aérea para ejecutar compensaciones de tipo industrial (offset), sí se incluye normalmente en las especificaciones técnicas la máxima capacitación posible para el personal, en función de los niveles de mantenimiento que la Fuerza Aérea planifique desarrollar, o que el fabricante esté dispuesto a brindar en función de las restricciones que cada país tiene para transferencia de tecnologías y material sensitivos para la Defensa o seguridad nacional.

Análisis Crítico:

Desde el punto de vista del marco legal, se posee la doctrina orgánica, de conducción, de procedimientos generales y orgánicos particulares básicos mínimos que el desarrollo de la logística de cualquier organización requiere.

En cuanto a su función, esta ampliamente desarrollada la parte explicativa de la doctrina logística básica con la definición de las funciones y las actividades logísticas y la interrelación entre ellas, por lo que las diferencias conceptuales que exista respecto a cuales actividades logísticas son consideradas funciones principales en la Fuerza Aérea, pero no axial en las otras fuerzas, pueden minimizarse gracias a que están claramente descriptas y pueden identificarse inequívocamente.

No obstante no existe unidad total de criterios a nivel Fuerzas Armadas en cuanto a que actividades incluyen a otras como para denominarse función esencial de logística, y en el caso de las adquisiciones se visualiza que para la Fuerza Aérea es una actividad o tarea de la obtención, que a su vez es una actividad incluida en la función logística abastecimiento.

La normativa específica para las adquisiciones del Estado, establecen procedimientos administrativos que para adquisiciones complejas generan cargas burocráticas que ponen en evidencia las deficiencias orgánicas y funcionales de la estructura analizada.

Respecto a la Organización de la Logística Material dentro de la cual se cumple con las tareas/actividades/funciones que permiten la adquisición, se las considera adecuada, con un razonable equilibrio y operatibilidad entre las relaciones orgánicas y funcionales que permiten llevar adelante la tarea.

La estructura orgánica existente es la adecuada, podrá discutirse la cantidad de Unidades Operativas de Compras que posee la Subjurisdicción, en función del grado de centralización o descentralización deseado, pero en general y en función del despliegue territorial esto no sería dramático, si no pusiese en evidencia los verdaderos factores que determinan si la estructura cumple su función, estos son las deficiencias de personal y el presupuesto.

Las deficiencias del personal militar y civil se manifiestan en cantidad y calidad, sobre la base que la atrición y reducción de ingresos de los últimos 10 años ha sido muy marcada en el personal de Abastecimiento, cuyo déficit es del orden del 50% y de las otras especialidades (técnicos, contables, etc.) que con experiencia, conocimientos y preparación parciales o especiales pueden llegar a suplir al de Abastecimiento, pero que a su vez agravarían los déficit también existentes en sus propias áreas cuyos déficit también rondan el 50 % para el caso de los técnicos (es decir que se requeriría el doble del personal de dotación actual).

El más grave es sin duda el del personal civil, ya que además e independientemente de la baja convocatoria, existe una limitación legal para su libre reposición, por lo que el proceso ya tiene características de extinción en algunas especialidades.

Las restricciones presupuestarias de los últimos 10 años, han conducido a un proceso de desinversión, que han afectado materialmente las estructuras orgánicas, ya que han debido adecuarse a los presupuestos disponibles sin que haya mediado un rediseño de las misiones, tareas y responsabilidades que hubiesen conducido a un redimensionamiento orgánico, por lo que los déficit de personal se hacen más evidentes, con el agravante de que a su vez dispondrán de menos medios para cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades.

Respecto a los Procesos que se llevan a cabo, se ven afectados por las dos falencias básicas de personal y presupuesto, que en particular tienden por un lado a hacer ineficiente las adquisiciones por la gran variedad, pequeñas cantidades, urgencias y modificación permanente de prioridades, y por el otro tienden a multiplicar el número de gestiones a realizar, saturando la escasa disponibilidad de personal, y haciendo ineficiente el proceso por la elevada cantidad de errores e imprecisiones que se cometen durante su ejecución.

Está claro que podría hablarse de alguna optimización en los procedimientos y organización, pero las mejoras a obtener serían insignificantes frente a la ineficiencia que continuaría introduciendo la falta de personal y de presupuesto.

Conclusiones:

El marco legal, organización, función y procesos dentro de los cuales se desarrollan las Adquisiciones, es el adecuado para el diseño de Fuerza actual, pero insuficientemente dotado de Personal y presupuesto, y con detalles de Doctrina Logística que no se encuentran totalmente compatibilizados con las demás Fuerzas Armadas.

II. Producción Industrial

La Resolución Nº 210 del JEMGFAA contempla en sus Políticas y Objetivos el compromiso de la Fuerza Aérea con el Desarrollo Tecnológico de aplicación civil y militar, como así también en el Área Investigación y Desarrollo contempla incentivar a la Industria Nacional para el Desarrollo y Producción de componentes de uso aeronáutico con alto valor tecnológico que sustituyan la importación, y en el Área Logística Material contempla privilegiar programas de adquisición y modernización de los Sistemas de Armas y equipos de Desarrollo y Producción Nacional.

No obstante, no existe un marco legal específico (Doctrina, Manuales de Procedimientos y Orgánicos), propio de la Fuerza Aérea que establezca normas para su tratamiento. Sólo se encuentra contemplado en las especificaciones técnicas contractuales relacionado con el contrato de concesión y servicios, y con el de Fabricación de aeronaves PAMPA que el Estado Nacional mantiene con la empresa Lockheed Aircraft Argentina por la ex Fabrica Militar de Aviones.

Tales especificaciones sólo tienen validez dentro del período de vigencia del contrato y en el ámbito de las instalaciones concesionadas, y consisten en es-

tablecer la pertenencia al Estado Nacional de toda Capacidad existente en el objeto de la Concesión, sea creada, actualizada o modernizada por parte de la empresa que concesiona.

En el ámbito de la Fuerza Aérea, sólo se establecieron pautas para considerar la normativa Nacional, Leyes, Decretos, etc. relacionados con el desarrollo de la Industria Nacional, de la Pequeña y Mediana Industria y con las Compensaciones Industriales.

La consideración de estos aspectos en los procesos de obtención dependen del funcionarios responsables del proceso de obtención, especialmente los que elaboraran el requerimiento y los que confeccionan los pliegos correspondientes.

Si bien para el caso de las compensaciones, existe la imposición de incluirlas en las operaciones que superan cierto monto establecido, pero dado el escaso volumen de las contrataciones, la falta de empresas de envergadura que se interesen en dichas contrataciones, y la falta de conocimiento y experiencia de los funcionarios respecto a este tema agravado por la falta de criterios y normativa interna que los oriente, no se han llevado a cabo compensaciones significativas.

Sólo se puede encontrar en las contrataciones que realiza la Fuerza pequeñas transferencias de tecnología asociadas a capacitación de personal en aspectos puntuales y específicos del mantenimiento de sistemas y equipos.

Sólo las actividades relacionadas con Investigación y Desarrollo tienen una importante repercusión indirecta, colateral o de efecto ulterior con la Producción Industrial.

III. Investigación y Desarrollo

Marco Legal:

En el sistema de objetivos y Políticas de la Fuerza Aérea y en el Plan de Desarrollo confeccionado en el año 2005, se establecen las pautas generales que motivan el desarrollo de esta actividad.

En el Reglamento Aeronáutico de Conducción (RAC) 10 se establecen las definiciones, incumbencias, tareas, funciones y orgánica del Organismo que en forma específica se ocupa de este aspecto de la Logística, que es la Dirección General de Investigación y Desarrollo.

A los efectos prácticos de la Logística, la Investigación y Desarrollo, no es otra cosa que un sofisticado procedimiento de obtención de Medios y Capacidades específicas tendientes a satisfacer requerimientos Operativos de la Fuerza Aérea, que por las características de complejidad y rigor de los procedimientos mereció la clasificación doctrinaria de Función Logística.

El “Manual Orgánico de la Dirección General de Investigación y Desarrollo de la Fuerza Aérea” (MAPO DGIyD) contempla las relaciones de subordinación y funcionales de sus distintas dependencias constitutivas, sus responsabilidades

como órgano rector de la Fuerza Aérea en el campo de la investigación, desarrollo, obtención, homologación y certificación de los sistemas componentes del Poder Aeroespacial y aquellas otras, resultantes de su vinculación con organismos o instituciones oficiales o privadas.

Funciones:

Como puede deducirse de la definición, esta función tiene una doble finalidad, por un lado la obtención de conocimientos tecnológicos, y por el otro, la generación de alternativas de obtención de sistemas destinados a satisfacer una necesidad institucional concreta.

Las actividades de Investigación y Desarrollo implican una serie de eventos de compleja coordinación, que comprometen significativos recursos logísticos.

Se entiende por Proyecto de Investigación y Desarrollo a un conjunto de actividades científico tecnológicas que se realizan por primera y única vez, limitadas por tiempo y costo al cumplimiento del objetivo definido por el requerimiento operativo el cual contiene requerimientos operacionales y logísticos, cuya culminación exitosa, inicialmente posee cierto grado de incertidumbre proporcional a la naturaleza del efecto requerido y al tiempo total previsto para su realización.

Según sea la finalidad u objetivo a alcanzar, los proyectos se clasifican en:

- Proyectos de Desarrollo
- Proyectos de Investigación

Proyecto de Desarrollo:

Es aquel generado a partir de la necesidad de disponer de un sistema, subsistema, o equipamiento que tienda a mejorar la capacidad operativa de la Fuerza y cuya obtención o desarrollo, dadas las características especiales del elemento, requieran de un detallado proceso de análisis operativo y técnico.

El Proyecto de Desarrollo debe asegurar, además de la obtención del sistema requerido, su homologación y certificación, la puesta en servicio operativo, el adecuado mantenimiento durante todo el ciclo de vida y la fuente permanente de obtención. Generalizando, debe planificar el modo en que el sistema cumplirá todo el ciclo de vida.

Las decisiones que se adopten en este momento tendrán efectos durante todo el ciclo de vida del material, exigiendo una cuidadosa investigación y análisis de las posibles soluciones, las cuales de algún modo condicionan:

- Las performances.
- La mantenibilidad.
- La soportabilidad.

- Los costos de operación.
- Los costos de disposición final.

Proyecto de Investigación:

Es aquel proyecto generado a partir de una necesidad, concreta y acotada, de obtener información de carácter científico tecnológico, a fin de permitir la evolución de la capacidad operativa actual o futura de la Fuerza.

De acuerdo con las necesidades específicas de la Fuerza y la disponibilidad de recursos, los resultados obtenidos pueden derivar en una aplicación concreta, servir de base para generar un nuevo Proyecto de Investigación, o reservarse para una utilización futura.

En particular la función logística de investigación y desarrollo desarrolla acciones específicas que le son propias, las cuales se detallan a continuación:

- Investigación.
- Desarrollo.
- Evaluación.
- Homologación.
- Certificación.

Se entiende por investigación a las acciones tendientes a adquirir los conocimientos necesarios para definir técnicamente sistemas a obtener o para efectuar su incorporación por desarrollo propio.

Se entiende por desarrollo a las acciones tendientes a incorporar sistemas logísticamente soportables, diseñados y producidos para satisfacer una necesidad específica de la Institución, utilizando tantas fuentes de obtención internas como externas.

Se entiende por evaluación a las acciones tendientes a medir los valores de parámetros técnicos u operativos de un sistema.

Se entiende por homologación a las acciones tendientes a verificar que un sistema cumple los requerimientos y especificaciones definidos para que el mismo satisfaga las necesidades de la Institución.

Se entiende por certificación a las acciones tendientes a convalidar, mediante un documento oficial, que en el proceso de homologación se han satisfecho los requerimientos y especificaciones de un sistema.

Estructura Orgánica:

Las actividades de I+D se enmarcan dentro del Sistema de Investigación y De-

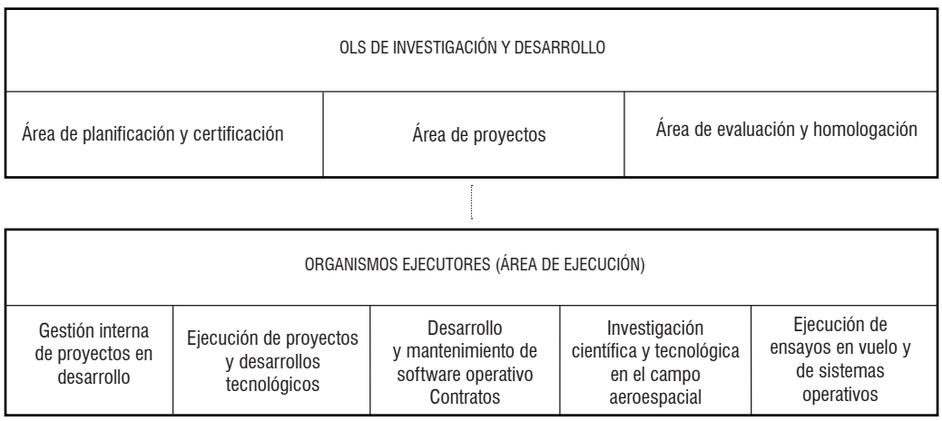
sarrollo de la Fuerza Aérea, cuya finalidad es integrar la capacidad científica y técnica disponible en la Institución para establecer, ejecutar, coordinar y controlar planes y programas de I+D relacionados con las necesidades y/o intereses de la Fuerza, con pleno aprovechamiento de los recursos disponibles, a fin de satisfacer las exigencias que plantea la evolución del Poder Aéreo.

Dentro del mencionado sistema, le compete al Estado Mayor General de la Fuerza Aérea la elaboración del Plan de Investigación y Desarrollo, en el cual constan los temas específicos que son considerados, y el análisis y aprobación de necesidades concretas planteadas por los Comandos Superiores que dan origen a Proyectos de I+D.

Las actividades de Investigación y Desarrollo son conducidas en forma centralizada por un Organismo Logístico Superior denominado Dirección General de Investigación y Desarrollo, que depende del Comandante de Material y organizado de acuerdo a las siguientes áreas:

- Área de planificación y certificación
- Área de proyectos.
- Área de evaluación y homologación.
- Área de ejecución.

-Gráfico Organización del Sistema de I+D



-Organigrama de la Dirección General de Investigación y Desarrollo



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	41	75	119	**235**
FUERZA EFECTIVA	24	62	65	**151**

Procesos:

La función logística de Investigación y Desarrollo opera sobre dos de las utilidades de los bienes: utilidad de forma y utilidad de tiempo.

Al definir y desarrollar los medios materiales que requiere la Fuerza Aérea, o al participar en esa definición y desarrollo mediante la investigación, la Investigación y Desarrollo contribuye directamente a satisfacer necesidades específicas de la Institución, aportando medios materiales que se adecuan a lo requerido y en aptitud de ser usados por el requirente (utilidad de forma).

La Investigación y Desarrollo permite asimismo, mediante una adecuada planificación de sus actividades, realizar las previsiones para disponer del material o sistema requerido en oportunidad (utilidad de tiempo).

- Entradas

La función logística de Investigación y Desarrollo realiza actividades contribuyentes a la ejecución de las siguientes actividades logísticas básicas:

- Etapa de determinación de requerimientos del ciclo logístico
- Determinación de necesidades.
- Determinación de la fuente de obtención.

Nota: Las actividades logísticas básicas de determinación y control del nivel de existencias y asignación de prioridades no han sido incluidas por no ser desarrolladas por esta función logística.

Nota 2: El resto de las actividades logísticas básicas de esta etapa no han sido incluidas por no ser de desarrolladas por esta función logística.

A continuación se describen cada una de las actividades básicas antes enunciadas.

Determinación de Requerimientos del Ciclo Logístico:

Determinación de necesidades:

Una de las finalidades de esta actividad es la de establecer las características técnicas y funcionales que deben cumplir los recursos materiales.

Cuando se trata de satisfacer una necesidad donde el efecto que la cumple no se encuentra disponible para su adquisición o que por razones de independencia tecnológica se considere conveniente obtener a partir de un desarrollo propio, la función logística de Investigación y Desarrollo debe desarrollar las tareas específicas necesarias para determinarlo técnico funcionalmente, permitiendo de esa forma continuar con el desarrollo del ciclo logístico.

Determinación de la fuente de obtención:

Esta actividad tiene la finalidad de seleccionar el modo más conveniente de obtener los recursos materiales de acuerdo a criterios económicos, financieros y de política institucional.

Mediante la ejecución de proyectos de desarrollo, la función logística de Investigación y Desarrollo obtiene el conocimiento necesario para permitir adoptar una resolución sobre la fuente de obtención conveniente, ya sea mediante la incorporación de efectos materiales comercialmente disponibles o mediante el desarrollo de capacidades (propias o de terceros) que le permitirán obtener los efectos requeridos.

Este último modo particular de obtención, es seleccionado cuando se desea lograr autonomía logística y se disponga de la capacidad para obtenerla.

- Proceso

La función logística de Investigación y Desarrollo interviene en tareas de modificación cuando la magnitud y complejidad de los trabajos a desarrollar superan las capacidades de la función logística de mantenimiento.

Por lo general este tipo de trabajo consiste en realizar trabajos de ingeniería que requieren capacidades de investigación y desarrollo que están fuera del alcance de la ingeniería de mantenimiento, como por ejemplo homologación y certificación de nuevo armamento para un sistema de armas, con lo cual se mejora la capacidad de operativa del mismo, modernización de equipamiento de cabina, etc.

Otro tipo de trabajo es el de modificación, el cual se produce cuando un sistema o equipamiento debe ser sustituido ya sea por obsolescencia, imposibilidad de soporte logístico, etc. En ese caso la función logística de investigación y desarrollo realiza los estudios necesarios para determinar cual será el nuevo reemplazante, homologando y certificando su utilización.

- Salidas

Con la finalidad de medir la performance de la gestión de proyectos de investigación y desarrollo se utilizarán básicamente dos indicadores:

Análisis de variaciones.

Análisis de valor ganado.

El análisis de variaciones implica efectuar una comparación, tanto en valores absolutos como porcentuales, entre resultados planificados y reales. El objeto central de este análisis lo constituirán las variaciones de costos y programación.

Los resultados se presentarán siempre como una variación entre el valor realmente obtenido menos el planificado, de manera tal que un número negativo indicará que el valor real está por debajo del planificado y uno positivo que este último valor ha sido superado.

Este tipo de análisis, cuando la naturaleza o complejidad de un proyecto lo haga aconsejable, puede extenderse a otras áreas tales como: uso de un recurso crítico, metas de calidad, evolución de riesgo, etc.

El análisis de valor ganado (EV por sus siglas en inglés – "earned value") permite una medición integrada de la performance de un proyecto al reunir en un solo indicador el concepto de costo (recursos consumidos) y magnitud de la tarea realizada en el tiempo (metas logradas).

Calcular el valor ganado implica el cómputo de tres parámetros claves para cada una de las tareas en las que se haya subdividido el proyecto:

Valor planificado (PV – "planned value") (Nota: en la literatura inglesa también aparece como BCWS – "budgeted cost of work scheduled"): consiste en el costo presupuestado para la realización de las tareas programadas en un período dado. Se mide en unidades monetarias.

Valor ganado (EV – "earned value") (Nota: en la literatura inglesa también aparece como BCWP – "budgeted cost of work performed"): consiste en el costo presupuestado para la ejecución de las tareas realmente realizadas en un período dado. Se mide en unidades monetarias.

Costo real (AC – "actual cost"): (Nota: en la literatura inglesa también aparece como ACWP – "actual cost of work performed"): consiste en el costo incurrido para la ejecución de las tareas realmente realizadas en un período dado. Se mide en unidades monetarias.

Estos tres valores pueden ser combinados para medir en qué magnitud el proyecto marcha según lo planificado, tanto en costo como en programación. Los indicadores mínimos que deben usarse son:

Variación de costo (CV – "cost variante"): Se calcula como EV-AC Variación de programación (SV – "schedule variante"): Se calcula como EV-PV.

Índice de performance en costo (CPI – ""cost performance index): Se calcula como EV /AC.

Índice de performance en programación (SPI – "schedule performance index"): Se calcula como EV / PV.

Si bien los cuatro indicadores presentados en el párrafo anterior se consideran los básicos para medir la performance de todo proyecto, dependiendo de la naturaleza y complejidad del mismo, se podrán utilizar el resto de los que surgen de aplicar el análisis de valor ganado en forma completa.

El área Planificación y Certificación entrega:

Propuestas al Estado Mayor General de la Fuerza Aérea los objetivos y políticas de investigación y desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías.

Asesoramiento al Estado Mayor General de la Fuerza Aérea, en la determinación de los objetivos de investigación y desarrollo que deban incorporarse al Plan de Investigación y Desarrollo del Ministerio de Defensa.

Establece y mantiene las relaciones necesarias con organismos o instituciones oficiales o privadas, para la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo tecnológicos.

Elabora el Programa Anual de Trabajo del Organismo Logístico Superior de Investigación y Desarrollo.

Entiende en la elaboración del plan anual de ensayos a ejecutar por las Unidades responsables.

Entiende en la determinación de los recursos financieros necesarios para la ejecución de los programas, proyectos y requerimientos de Investigación y Desarrollo.

Confecciona y publica las normas de aplicación y procedimientos operativos o de empleo de los medios desarrollados.

El área Proyectos entrega:

Programas, Proyectos, Requerimientos de Investigación y Desarrollo e incorporación de tecnología cumplidos o en distintos grados de cumplimiento.

Informes correspondientes al estado de Proyectos y Desarrollos.

El área Evaluación y Homologación entrega:

Resultados de los estudios de evaluación y/o ensayos de homologación de aeronaves, armamento aéreo, sistemas, subsistemas y componentes operativos, debidamente documentados.

Los parámetros y criterios apropiados para evaluar sistemas, subsistemas o componentes de empleo aeroespacial y las normas de homologación aplicables.

Un archivo actualizado de las normas y procedimientos de aplicación en la evaluación de los ensayos y homologación de sistemas aeroespaciales, armamento aéreo, sistemas, subsistemas o componentes empleados por la Fuerza Aérea en el cumplimiento de su misión o competencias.

El área de Ejecución entrega:

Órganos de Gestión de Proyectos:

La ejecución del proyecto que se le asigne.

La definición y supervisar la ejecución del plan de ejecución de ensayos de homologación del sistema en desarrollo.

La configuración funcional y física de los sistemas en el estado en que se certifique su homologación.

Órganos de Ejecución de Proyectos y de Desarrollos Tecnológicos.

El desarrollo los sistemas requeridos para satisfacer necesidades operativas de las Fuerza Aérea.

Los estudios tendientes a desarrollar tecnologías con potencial aplicación futura para satisfacer necesidades que la evolución tecnológica plantee a la Fuerza Aérea.

Órganos de Desarrollo y Mantenimiento de Software Operativo:

El desarrollo de software operativo requerido para satisfacer necesidades operativas de la Fuerza Aérea.

Órganos de ejecución de Ensayos en Vuelo y de Sistemas Operativos:

Ensayos en tierra o en vuelo tendientes a verificar el cumplimiento de requerimientos operativos o especificaciones técnicas particulares.

Resultado técnico de los ensayos realizados y definir el grado de cumplimiento de los criterios de éxito que se establezca.

Órganos de Investigación científica y tecnológica en el campo aeroespacial:

Aplicabilidad tecnológica de productos o procesos concurrentes al desarrollo de los sistemas requeridos para satisfacer necesidades operativas de las Fuerza Aérea.

Estudios tendientes a obtener el conocimiento de tecnologías con potencial aplicación futura para satisfacer necesidades que la evolución tecnológica plantee a la Fuerza Aérea.

Análisis Crítico:

El marco normativo existente es específico y orientado a satisfacer las necesidades específicas de la Fuerza Aérea por la vía de la Investigación y el Desarrollo.

No prevé sinergias productivas con otras Fuerzas o reparticiones públicas, o vinculaciones con el desarrollo industrial nacional, no obstante es común la utilización de convenios puntuales con otras Fuerzas/reparticiones públicas y universidades con normativas acordadas específicamente para cada caso, y también contratos con empresas que contribuyen a la investigación y desarrollo, en general de alcances limitados por estar regidos por la normativa general para las contrataciones del Estado.

La estructura orgánica, es afín y satisface los objetivos específicos de esta actividad, pero no posee la perspectiva orgánica necesaria como para proyectarse y generar sinergia a nivel integración de la Defensa, o integración con la industria nacional, o relaciones bilaterales que la política exterior nacional y los desarrollos regionales requieran.

Las limitaciones de personal en cantidad y calidad necesaria afecta seriamente las capacidades disponibles, al punto que la sinergia y complementación no serían solución suficiente si no se logra el completamiento de especialidades técnicas críticas, las que con la capacitación adecuada, y la posibilidad de desarrollar experiencia en este campo específico podrían satisfacer las necesidades y constituir un punto de partida para las integraciones y sinergias que se consideren convenientes.

La experiencia sólo se adquiere desarrollando la actividad en forma plena, por lo que las reducciones presupuestarias de la última década, afectaron seriamente este valioso proceso de capacitación de personal, originando desactualizaciones y pérdida de incentivos.

Las funciones esenciales y vitales se encuentran adecuadamente normadas en el manual de procedimientos específico, por lo que independientemente del bajo nivel de actividad, existe la garantía de calidad de los procesos que en esta organización se llevan a cabo.

Es de destacar que dentro de la actividad y procesos que se llevan a cabo en el Área de Investigación y Desarrollo se encuentran las tareas y responsabilidades de la Homologación y Certificación de Productos, que si bien son vitales en este ámbito, habitualmente también satisfacen las necesidades de la obtención de productos en el mercado y del mantenimiento de sistemas o medios, que requieran este tipo de proceso para su aceptación técnica.

Los procesos que se llevan a cabo, están claramente normados, son completos y suficientes para llevarlos a cabo en forma rigurosa, tal como requiere este tipo de actividad.

Si bien en la esencia no pueden diferir sustancialmente de las normativas y procesos que cumple cualquier otra organización seria dedicada a este tema,

no se encuentran formalmente estandarizados a nivel Defensa, nacional o internacional.

Conclusiones:

Esta actividad que requiere lo mejor del personal capacitado técnicamente, para la investigación y desarrollo, ha sido sin duda de las más afectadas por la pérdida de personal especializado y la falta de actualización, capacitación y generación de experiencia del mismo como consecuencia de las deficiencias presupuestarias.

Si bien dada la situación planteada la sinergia con otras organizaciones no es suficiente para revertir esta degradación, podría contribuir significativamente a la recuperación de la capacidad, para lo cual se requeriría ampliar la normativa y buscar la integración no sólo dentro del campo de las capacidades propias de la Defensa, sino que con mayor intensidad en el campo científico-académico universitario nacional como axial también en el campo industrial nacional.

II.V.V.III. Logística de Sostenimiento:

I. Abastecimiento

Marco Legal:

Por Resolución Nº 151/00 fue aprobado y puesto en vigencia el Reglamento de Conducción Logística R.A.C. 9, cuyo alcance es para todos los recursos logísticos institucionales.

El Reglamento Aeronáutico de Conducción N 9 (RAC 9) establece normas y conceptos logísticos para asistir a los Comandantes y sus Estados Mayores en la planificación y conducción logística en el ámbito específico de la Fuerza Aérea.

El alcance del presente Reglamento será institucional, constituyendo el documento rector para la actividad logística dentro de la Fuerza Aérea.

Este Reglamento establece los principios generales para la concepción, planificación y dirección del ámbito logístico y es complementado por la doctrina de conducción elaborada por los Organismos Logísticos Superiores, que poseen la responsabilidad de conducción del ciclo logístico correspondiente a los diferentes recursos aquí definidos, mediante reglamentos, manuales de procedimientos y de empleo, tablas, catálogos y demás documentos a que dé lugar.

A los efectos de contemplar específicamente los aspectos de la Logística de Material, se redacto y aprobó con carácter experimental el Reglamento Aeronáutico de Conducción Logística Material Nº 10 (RAC 10) edición 2003.

Los procedimientos Logísticos que encierran las distintas actividades, que a su vez se agrupan en funciones de acuerdo a lo especificado en RAC 9 y RAC

10 se especifican en el Manual Aeronáutico de Procedimientos Logísticos N 14 (MAPL 14) puesto en vigencia por Resolución Nº 512/95 del JEMGFAA y que se continua utilizando.

Funciones

El Abastecimiento es la función logística que consiste en el planeamiento, dirección y control de las actividades y flujos de información asociados que posibilitan la previsión, obtención, almacenamiento, provisión, evacuación y destino final de los efectos de abastecimiento.

El concepto de abastecimiento es utilizado como la acción de suministrar a quien lo necesita, todos los bienes y servicios que le son indispensables para cumplir una actividad ordenada.

El abastecimiento procura:

Contar con los materiales y servicios requeridos por los usuarios para el cumplimiento de sus tareas.

Almacenar los efectos citados en correctas condiciones físicas y de seguridad.

Permitir que los mismos se encuentren disponibles en el lugar y momento requerido por el usuario.

Dar el destino final a los bienes que no prestan más utilidad en la institución.

Contar con los materiales y servicios necesarios implica entre otras cosas, la ubicación y desarrollo de fuentes de obtención, la determinación de la forma de adquisición, la definición del momento de compra y la negociación de precios.

A través del almacenamiento se administran los espacios que permiten mantener los inventarios en correctas condiciones, así como manipular adecuadamente los efectos y permitir la disponibilidad de los mismos.

La disposición final de los efectos de abastecimiento ha adquirido durante los últimos años, un especial interés, debiendo tenerse permanentemente en cuenta las disposiciones legales y reglamentaciones existentes para el cuidado y preservación del medio ambiente.

La ejecución de esta función, debe además, aplicar técnicas y modelos adecuados con el objeto de buscar una eficiente administración de los inventarios, realizar adecuados pronósticos de demanda y permitir que la información fluya hacia quienes deben saber y tomar decisiones en la institución.

La función logística de abastecimiento debe poner especial énfasis en el usuario. Éste es el responsable de determinar la necesidad de bienes y servicios en calidad y cantidad y a partir de ella, es la función logística de abastecimiento quien planifica, coordina, ejecuta y controla las acciones necesarias para posi-

bilitar que la citada necesidad sea satisfecha en tiempo y forma, buscando obtener el material o servicio correcto, en el lugar y momento correcto, la condición correcta y al costo correcto.

Esta función logística abarca una gran variedad de efectos, los cuales difieren entre sí en alguna peculiaridad, la que permite su identificación. No obstante, también poseen características semejantes (físicas, de funcionamiento, o de empleo), que permiten su agrupamiento en familias según su aplicación, facilitando con ello su administración.

Cualquiera sea la clasificación que se adopte, se debe tener en cuenta que la misma permita una administración eficaz y eficiente del material, sea útil a los usuarios y esté de acuerdo con los documentos vigentes en el ámbito de la catalogación nacional y administración pública.

El abastecimiento y la logística inversa:

La función de abastecimiento realiza asimismo la administración de la logística inversa (LI) que involucra tanto el movimiento de bienes desde los usuarios a los centros de mantenimiento (propios o de terceros), para que los mismos recuperen valor o sean eliminados, así como el procesamiento de los efectos cuando sean devueltos por daños, garantías, etc.

Para llevar adelante la administración de la LI, la función abastecimiento debe realizar las coordinaciones pertinentes con los organismos que centralicen las funciones logísticas de mantenimiento y transporte.

Concepto de utilidades y el abastecimiento

La función logística abastecimiento agrega tres utilidades a los efectos de abastecimiento:

- Utilidad de lugar.
- Utilidad de tiempo.
- Utilidad de posesión.

El usuario no puede hacer uso de los beneficios que espera obtener con la posesión de un efecto de abastecimiento, si éste no se encuentra en el lugar y momento apropiado.

Se logra utilidad de tiempo, realizando las previsiones para disponer del material en oportunidad, previendo su traslado con antelación.

Se logra utilidad de posesión, transfiriendo el cargo del bien al usuario para que disponga del mismo.

Por lo tanto, cuando un efecto de abastecimiento es almacenado en el depósito donde el usuario lo requiere, se le está incorporando su utilidad de lugar, al proveérselo se le incorpora la utilidad de posesión, y si además esta provisión se realiza en la oportunidad requerida, se le agrega la utilidad de tiempo.

Las actividades logísticas básicas desarrolladas en la función abastecimiento son las que a continuación se detallan:

Etapa de determinación de requerimientos:

- Definición de necesidades.
- Determinación y control del nivel de existencias.
- Determinación de la fuente de obtención.
- Asignación de prioridades.

Etapa de Obtención:

- Incorporación o alta.
- Recepción.
- Contabilización.
- Catalogación.

Etapa de Distribución:

- Almacenamiento.
- Entrega.

Nota: La actividad logística básica de transporte no ha sido incluída, porque es desarrollada por la función logística de transporte.

Etapa de Destino Final:

- Determinación de destino final
- Desvinculación.
- Enajenación.
- Eliminación.

Definición de necesidades:

Actividad logística que consiste en establecer las necesidades de los materiales y servicios en cantidad, calidad y oportunidad necesarias en función de las exigencias del Planeamiento Institucional y del Planeamiento Militar Conjunto o Específico.

La necesidad se origina en el usuario quien determina las características técnico funcionales que debe cumplir el material o servicio solicitado, así como la cantidad requerida del mismo y el momento en el cual se debe contar con él.

Definida la necesidad del usuario, la función abastecimiento completa los detalles del requerimiento inicial del usuario y sus definiciones técnicas al tiempo que consolida la totalidad de los requerimientos de la Fuerza para poner en marcha el ciclo logístico.

Cuando se trate de satisfacer una necesidad en donde el efecto que la satisfaga no se encuentra disponible para su adquisición o se considera conveniente obtener a partir de un desarrollo propio, la definición de las características técnico funcionales se efectúa en conjunto con la participación del usuario y la función logística de investigación y desarrollo.

En ese caso, el Organismo Logístico Superior de Investigación y Desarrollo fija las normas y características técnico funcionales que aseguren la adecuada definición del bien.

El punto de partida para el cálculo de las cantidades necesarias de material o servicios y la determinación de las oportunidades de obtención del mismo, son los planes a apoyar. Este es un proceso en el que, para formar la base de cálculo, se combinan factores conocidos y factores apreciados.

En tal sentido, la existencia de catálogos y tablas logísticas que contengan datos dimensionales, de integración y de consumo proyectados a futuro a través de estimaciones, constituyen las principales herramientas de trabajo para el cálculo de las necesidades de efectos de abastecimiento.

Para los materiales requeridos por primera vez, dentro de esta actividad cobra singular importancia la previsión de destino final, la cual consiste en definir preliminarmente la forma y oportunidad más conveniente en que los efectos son separados de manera definitiva de la Institución.

Determinación y control del nivel de existencias:

Actividad logística que consiste en establecer para cada necesidad, el nivel de existencias y a partir de allí, adoptar las acciones correctivas en función de las desviaciones detectadas.

Los niveles de existencias se establecen, entre otros, en función de los siguientes criterios:

- Condicionamientos estratégicos y tácticos.
- Recursos presupuestarios.
- Régimen de utilización.
- Costo de conservación de existencias.
- Tiempo de obtención.
- Costo del proceso de adquisición.

Vida útil estimada de los efectos:

Esta actividad tiende básicamente a establecer la relación entre las necesidades y las existencias. Teniendo en cuenta el conocimiento de ambas y el ritmo de consumo, deben adoptarse las acciones correctivas necesarias para satisfacer en tiempo y forma las necesidades de los usuarios.

Así se hace posible determinar el tipo de efecto, su cantidad, oportunidad y ubicación en donde se localizan las necesidades, ayudando a fijar las prioridades y formas de obtención de dichos efectos.

Aparecen así los niveles de abastecimiento que determinan las distintas cantidades de efectos, para asegurar la ejecución de las actividades durante lapsos prefijados, tales como: nivel de seguridad, nivel de reserva, nivel estratégico operativo, etc.

Como cada efecto tiene su propio tiempo de reposición, el Organismo Logístico Superior de Abastecimiento es el responsable de establecer los procedimientos para fijar los distintos niveles, como de definir otros que considere necesarios para la mejor administración del aprovisionamiento.

Determinación de las fuentes de obtención:

Actividad logística que consiste en la selección del modo más conveniente de obtención de los bienes y servicios en función de exigencias de calidad, cantidad y oportunidad, y de condicionamientos legales, económicos, financieros y de política institucional.

La determinación de las fuentes de obtención debe tener en cuenta entre otros aspectos la política de desarrollo de la Fuerza, la previsión y el control presupuestario, nuevos requerimientos o reemplazos de equipos y/o sistemas, información necesaria referente a datos de catalogación, mantenimiento, garantías, etc.

Las fuentes de obtención para la logística institucional pueden ser:

Externas: para los efectos que son obtenidos a través de organizaciones extrainstitucionales.

Internas: para los efectos que son obtenidos a través de organismos o dependencias institucionales.

Mixtas: provenientes de una combinación entre internas y externas.

Asignación de prioridades:

Debido a que los recursos son limitados, se hace necesario asignar un orden de precedencia para la obtención de los bienes y servicios y la distribución de los mismos entre los usuarios.

Como se ha expresado anteriormente, durante el desarrollo del título "Determinación y control del nivel de existencias", se efectúan previsiones del tipo de bien o servicio, cantidad, oportunidad, calidad y lugar, lo que constituye conjuntamente con los planes operativos de la Fuerza, la base para la determinación de las prioridades.

Los condicionamientos estratégicos y tácticos, el régimen de utilización y el tiempo de obtención y de reposición, pueden sufrir variaciones durante la etapa de obtención; de ser así, obliga a una reasignación del orden de precedencia de obtención de efectos y de provisión a usuarios, acorde con la nueva situación establecida. Dicha reasignación es responsabilidad del Organismo Logístico Superior de Abastecimiento.

Etapa de Obtención

Incorporación o alta:

Actividad logística que consiste en la ejecución de procedimientos vigentes que permiten el ingreso de bienes como efectos de abastecimiento al patrimonio de la Institución y servicios, ambos provenientes de cualquier fuente de obtención (externa, interna o mixta).

La incorporación de efectos, en la logística institucional, se materializa mediante:

- Adquisición: transacción en la cual la posesión de los efectos es transferida desde un proveedor a la Fuerza, existiendo un acuerdo de pago. La adquisición centralizada es realizada por el Organismo Logístico Superior de Abastecimientos, mientras que la adquisición descentralizada la realizan las unidades.
- Contribución: entrega voluntaria del dominio de un efecto por parte del propietario, sin mediar retribución obligatoria.
- Fabricación: proceso por el cual un efecto adquiere el estado final de uso, a partir de materias primas o productos semielaborados que se transforman mediante la utilización de medios institucionales. Incluye el armado.

Cualquiera sea el proceso de adquisición, centralizada o descentralizada, debe definirse de forma detallada, las condiciones administrativas, contables, financieras y técnicas que se deben cumplir para el ingreso de los efectos, asegurando así el cumplimiento de las normativas legales en vigencia, y las características de calidad que aseguren un estado utilizable de los mismos.

En situaciones de crisis, conflicto o casos especiales pueden quedar habilitadas otras formas de incorporación de bienes y servicios de acuerdo con las normativas legales y de movilización vigentes, por ejemplo: requisición, confiscación, expropiación, etc.

Recepción:

Actividad logística que consiste en aceptar los bienes y servicios que se in-

corporan a la Institución, asegurando que cumplan con la calidad, cantidad y oportunidad especificados en los documentos que detallan la adquisición.

La labor de recibir materiales es una actividad técnico administrativa que permite convertir el material recibido en un efecto de abastecimiento, acreditando el ingreso del material al patrimonio de la Fuerza. Esta actividad constituye la llave de ingreso de cada efecto al sistema de administración.

Cuando se los servicios son recibidos debe prestarse especial atención al hecho de que el servicio se recepciona al mismo tiempo que se consume, lo cual impide verificar la calidad del mismo previo a su utilización. Para permitir asegurar la satisfacción del requerimiento del usuario, deben arbitrase medidas especiales durante la contratación de los mismos.

La recepción es fundamental para lograr la administración eficiente de los recursos financieros de la Institución, pues durante esta actividad, se controla que los bienes y servicios adquiridos estén de acuerdo con lo requerido, evitando de esta forma la detección de discrepancias en el material una vez ingresado al circuito de abastecimiento, lo cual provoca imprevistos de distinta magnitud y naturaleza tales como devolución por parte del usuario de elementos vencidos, pérdidas de garantías, costos administrativos innecesarios, acciones de mantenimiento restaurativo anticipadas, accidentes, demoras, etc.

Contabilización:

Actividad logística que consiste en registrar y mantener el tipo, cantidad, ubicación y estado en que se encuentran los efectos incorporados al patrimonio de la Fuerza Aérea.

Para que un organismo pueda hacer uso legal de un efecto, primero es necesario haber tomado posesión del mismo, lo que ocurre cuando dicho efecto se ha ingresado al circuito de abastecimiento y se lo ha incorporado al patrimonio de la Institución, momento en el cual el bien pasa al estado disponible.

Mientras un efecto pertenezca al patrimonio de la Fuerza Aérea debe haber un Organismo Logístico Superior, unidad u organismo al que está asignado como dotación y configuran para él, un cargo. Se dice que el organismo tiene a cargo el efecto.

El conjunto de responsabilidades de este tipo conforma para el usuario, su estado de cargo. Ningún organismo o unidad debe permitir la existencia de bienes sin cargo.

El cargo tiene un tipo de control diferenciado según el tipo de bien que se trate.

El control de cargos es llevado por las unidades ante los organismos patrimoniales que administran cada tipo de bien. Dentro de las unidades el control de los cargos se lleva a cabo a través del organismo Contralor de Cargos si los

usuarios son organismos internos, y por los Depósitos Menores si los usuarios son personas.

Catalogación:

Actividad logística que consiste en la identificación, denominación y numeración de los efectos de abastecimiento, fijando los principios, reglas, métodos y procedimientos que permiten obtener, registrar, actualizar y distribuir la información necesaria y suficiente sobre los materiales que integran el patrimonio de la Fuerza Aérea.

La catalogación proporciona los datos necesarios y suficientes a través de un lenguaje uniforme para la administración de los materiales en toda la organización, de manera tal que tanto administradores, usuarios o proveedores, puedan individualizar inequívocamente los efectos de abastecimiento.

La Fuerza Aérea está integrada al Sistema Nacional de Catalogación, el cual es un ente específico de coordinación a nivel nacional que provee entre otras cosas, las disposiciones, formularios y procedimientos que se requieren para la identificación y codificación de los efectos y que se encuentran establecidas en los manuales del Servicio Nacional de Catalogación y otros documentos emitidos por la Fuerza Aérea.

Etapa de Distribución

Almacenamiento:

Actividad logística que consiste en acopiar, controlar y proteger los efectos de abastecimiento, en modo apto para su utilización.

Esta actividad logística, tiende a cubrir tres fines: en primer lugar, sirve como regulador de la función abastecimiento; en segundo lugar, cumple con la acción de guardar y proteger, y por último, su organización debe favorecer la entrega.

Cada efecto debe ser almacenado de forma tal que sus características, así como su aptitud para el uso previsto, permanezcan inalterables el mayor tiempo posible.

Todas las instalaciones de la Fuerza Aérea destinadas a almacenar materiales son genéricamente denominadas depósitos, y según sus responsabilidades de provisión se clasifican en:

- Depósitos mayores.
- Depósitos menores.
- Pañoles.

Los depósitos mayores son los responsables en primera instancia del almace-

namiento de los efectos que se obtienen de manera centralizada y de proveerlos luego a los depósitos menores.

Los depósitos menores son los responsables del almacenamiento de los bienes provenientes de las obtenciones descentralizadas y de los depósitos mayores, así como, de efectuar su provisión.

Los pañoles son pequeños depósitos en los que los organismos usuarios almacenan los efectos de uso relativamente frecuente y que no tienen cargo personal fijo.

Los depósitos deben ser organizados, entre otras cosas, de acuerdo con las condiciones locales, la clase y cantidad del material a ser almacenado y teniendo en cuenta las disposiciones especiales para material peligroso.

Entrega:

Actividad logística que consiste en transferir la responsabilidad administrativa de los efectos a los usuarios u organismos de la Fuerza, es decir el cambio de titularidad o de posesión de los bienes.

La transferencia física y por ende la responsabilidad administrativa de los efectos a los organismos y unidades de la Fuerza Aérea, se concreta a través del órgano Abastecimiento de los mismos, con las excepciones que imponen algunos efectos en particular, como por ejemplo los víveres y combustibles, que ingresan directamente a los lugares destinados a su reserva.

La asignación de los efectos es un proceso que complementa a esta actividad y consiste en determinar una persona u organismo responsable del efecto.

La provisión es la suma de las actividades básicas de traslado y entrega.

Estructura Orgánica:

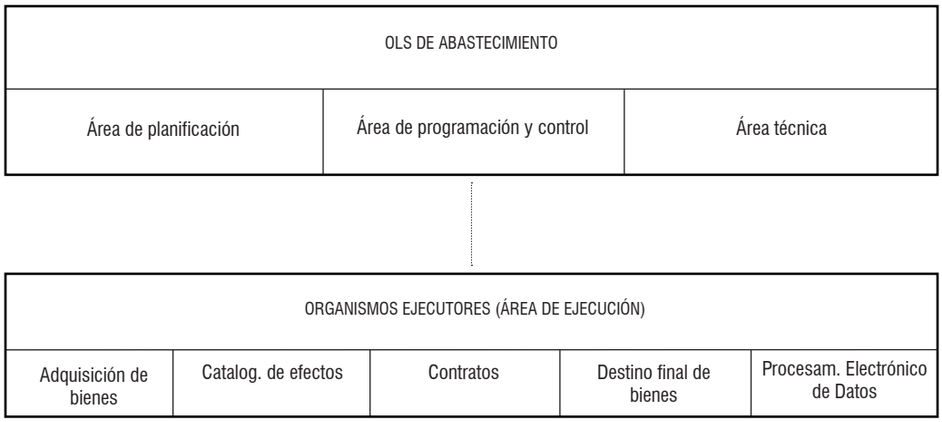
(Ver Anexo B)

Las actividades de abastecimiento son llevadas a cabo por un Organismo Logístico Superior y organismos ejecutores de las tareas de abastecimiento, que en la organización actual de la Fuerza Aérea corresponden a la Dirección General de Abastecimiento dependiente del Comando de Material, a sus dependencias orgánicas, las Direcciones de Administración de Material, Dirección de Obtención y Departamento Presupuesto, y a sus dependencias Funcionales, las Áreas Logísticas Palomar y Córdoba, los Escuadrones Abastecimiento de las Áreas de Material, y de las Unidades de Operativas del Comando de Operaciones (Brigadas Aéreas), del Comando de Personal (Escuela de Aviación) y del Comando de Regiones Aéreas (INAC).

El Organismo Logístico Superior de abastecimiento y las áreas de ejecución se organizan de acuerdo a las siguientes áreas:

- Área de planificación.
- Área de programación y control.
- Área Técnica.

Gráfico de estructura de la función logística de abastecimiento



Estas áreas tienen, entre otras responsabilidades, las siguientes:

Área de planificación:

- Planificar, registrar y realizar la inversión de los créditos asignados.
- Planificar las necesidades crediticias para realizar las adquisiciones de bienes y servicios de su competencia y para los gastos de su propio funcionamiento.
- Planificar la obtención, su posterior distribución y destino final de los bienes.
- Definir, preparar y gestionar los contratos de suministros de bienes o servicios de su competencia.
- Sistematizar la logística institucional a través de catálogos y tablas logísticas.
- Establecer los parámetros de evaluación del abastecimiento, en el nivel de doctrina de procedimientos
- Intervenir en la determinación de las necesidades de material, en base a los consumos, existencias y requerimientos de los organismos y unidades.
- Intervenir en la elaboración de normas y procedimientos relacionados con su área.
- Asesorar desde el punto de vista de la catalogación y el abastecimiento, en la selección de nuevos sistemas de armas y su equipamiento de soporte.

- Intervenir en la elaboración de las circulares administrativas relativas a la administración de bienes y servicio.

Área de programación y control:

- Determinar prioridades de distribución de material.
- Realizar el seguimiento de los contratos y convenios para la incorporación de bienes y servicios.
- Administrar el destino final de los materiales puestos a disposición.
- Administrar los créditos presupuestarios asignados para atender la adquisición centralizada o descentralizada de bienes, servicios y gastos funcionales.

Área técnica:

- Confeccionar los legajos técnicos administrativos para la adquisición centralizada de bienes y servicios en el país y cursar las correspondientes invitaciones a cotizar.
- Elaborar las normas y procedimientos para la determinación, registro y explotación de la información de catalogación sobre efectos de abastecimiento.
- Actualizar los catálogos y publicaciones realizadas, especificaciones, normas y demás documentación utilizada en la identificación de efectos.
- La herramienta Básica con que cuenta la Organización mencionada para administrar el Abastecimiento, es el Sistema de Administración de Materiales (SIDAM), que originalmente fue parte de un Programa Integral incorporado en forma parcial en la Fuerza Aérea hace más de 30 años.
- Dicho sistema resulta obsoleto tanto en su HARDWARE como en su SOFTWARE, por lo que no admite ya ni mantenimiento ni significativas actualizaciones, con el agravante de no estar interconectado en una única red que permita ínter consultas, acceso a una única base de datos, o actualizaciones inmediatas y simultaneas (Las actualizaciones son intercambiando diskettes).

Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	43	109	106	**258**
FUERZA EFECTIVA	18	55	52	**125**

Procesos:

- Entradas:

El proceso del Abastecimiento se inicia con un requerimiento de material, que en tanto y en cuanto, no se trate de equipamiento mayor o sistema de armas

(los que por estar ligados a la Logística Genética del Desarrollo de Capacidades requerirían de un Requerimiento Operativo y del Desarrollo y Evaluación de un Proyecto), se traducen en un formulario denominado, dentro del Sistema de Administración de Materiales de la Fuerza Aérea, Formulario de Ingreso de Pedido de Material (FIPA). Que en una primera instancia deberá confrontarse con las Bases de datos del Material existente en el Sistema.

Este Requerimiento inicial se origina cuando algún organismo ejecutor del abastecimiento no puede satisfacer la solicitud de un usuario (Organismos técnicos u operativos), por no disponer en el stock, o bien porque habiendo satisfecho las necesidades de algún usuario se requiere recomponer un nivel de stock mínimo establecido.

- Procesos:

El Formulario de Ingreso de Pedido de Material se procesa inicialmente en el organismo donde se generó, y ante la actual falta de interconexión y actualización en tiempo real de las bases de datos del Organismo Logístico Superior y las de sus organismos dependientes, se deben cursar mensajes con el contenido del Formulario de Ingreso de Pedido de Material FIPA hasta detectar su existencia o total inexistencia en el ámbito de la Fuerza Aérea, para dar lugar a la correspondiente Orden de Provisión, o iniciar, en el nivel que corresponda, su obtención por otra vía, dando lugar usualmente a la confección de una Solicitud de Gasto para iniciar su adquisición.

Este proceso se concreta en forma inmediata y continua si existe urgencia por resolver el faltante y si existe la disponibilidad presupuestaria, caso contrario, los requerimientos se consolidan en el organismo que tenga la competencia correspondiente (si son necesidades de funcionamiento, o elementos menores se resuelve en forma descentralizada, caso contrario se consolidan y canalizan en el Organismo Logístico Superior) y se incluyen en los planes de inversión y adquisiciones futuros.

El área de ejecución es ejercida por organismos que dependen funcional u orgánicamente del Organismo Logístico Superior de abastecimiento los cuales tienen, en función de las actividades que desarrollen, una o más de las siguientes responsabilidades básicas:

- Gestionar los requerimientos de los usuarios.
- Tramitar cuando corresponda los documentos de importaciones y reexportaciones de material.
- Redistribuir el material de provisión existente, de acuerdo con las prioridades.
- Realizar la adquisición centralizada de bienes y servicios de su competencia.
- Formular los requerimientos de créditos presupuestarios para atender la adquisición centralizada o descentralizada de bienes, servicios y gastos funcionales según corresponda al nivel orgánico o funcional de la unidad o subunidad considerada

- Realizar las contrataciones necesarias para la adquisición de bienes y servicios, a celebrar en el país o en el exterior.
- Realizar la administración de los depósitos y almacenes.
- Catalogar los efectos de abastecimiento

- Salidas:

El producto final del proceso de abastecimiento es sin duda la satisfacción en tiempo, lugar y forma de las necesidades de las Unidades u organismos usuarios de los materiales administrados.

Si bien es cierto que debido al esquema o estructura con que se encaró el presente estudio, se mezclan algunas actividades con funciones logísticas (según la doctrina Fuerza Aérea), no se debe confundir el resultado final o efecto buscado por el abastecimiento.

En otras palabras, si bien por ejemplo existen las actividades logísticas de obtención que incluye a la de adquisición, y la de almacenaje, y la función logística de Transporte, intercaladas en el flujo del proceso analizado, el producto del Abastecimiento no es entregar la solicitud de gasto para su obtención /adquisición al organismo responsable de esa actividad o depositarla en el medio de transporte seleccionado, el efecto buscado es la entrega del elemento en tiempo y forma a quien lo requirió.

La forma de evaluar este resultado en términos de efecto logrado (eficacia) y calidad del proceso (eficiencia), requiere la utilización de los siguientes parámetros indicadores:

Tiempo de Obtención: tiempo transcurrido desde la detección de la necesidad del efecto por parte del usuario hasta la provisión efectiva del mismo.

Índice de satisfacción de pedidos: relación entre la cantidad de requerimientos de material que han sido satisfechos por los organismos de abastecimiento, y la totalidad de los requerimientos formulados por las unidades usuarias en unidad de tiempo.

Índice de efectos sin movimiento: Relación entre cantidad de efectos sin movimientos y la cantidad de efectos con movimientos en un período de tiempo.

Índice de rotación de inventario: Cociente entre el valor de los bienes entregados por un depósito y el valor patrimonial promedio de los bienes en el mismo período de tiempo.

Precisión de inventario: Cociente entre los registros exactos de las existencias en depósito respecto de la totalidad de los registros contabilizados.

Índices de catalogación: Cociente entre los registros exactamente catalogados en un depósito respecto de la totalidad de los registros analizados.

Análisis Crítico:

Desde el punto de vista del marco legal, se posee la doctrina orgánica, de conducción, de procedimientos generales y orgánicos particulares básicos mínimos que el desarrollo de la logística de cualquier organización requiere.

En cuanto a su función, está ampliamente desarrollada la parte explicativa de la doctrina logística básica con la definición de las funciones y las actividades logísticas y la interrelación entre ellas, por lo que las diferencias conceptuales que exista respecto a cuales actividades logísticas son consideradas funciones principales en la Fuerza Aérea, pero no axial en las otras fuerzas, pueden minimizarse gracias a que están claramente descriptas, y pueden identificarse inequívocamente.

Las deficiencias del personal militar y civil se manifiestan en cantidad y calidad, sobre la base que la atrición y reducción de ingresos de los últimos 10 años ha sido muy marcada en el personal de Abastecimiento, cuyo déficit es del orden del 50% y de las otras especialidades (técnicos, contables, etc.) que con experiencia , conocimientos y preparación parciales o especiales pueden llegar a suplir al de Abastecimiento, pero que a su vez agravarían los déficit también existentes en sus propias áreas cuyos déficit también rondan el 50 % para el caso de los técnicos (es decir que se requeriría el doble del personal de dotación actual).

El caso más grave es sin duda el del personal civil, ya que además e independientemente de la baja convocatoria, existe una limitación legal para su libre reposición, por lo que el proceso ya tiene características de extinción en algunas especialidades.

Las restricciones presupuestarias han conducido a un proceso de desinversión, que han afectado materialmente las estructuras orgánicas, ya que han debido adecuarse a los presupuestos disponibles sin que haya mediado un rediseño de las misiones, tareas y responsabilidades que hubiesen conducido a un redimensionamiento orgánico, por lo que los déficit de personal se hacen mas evidentes, con el agravante de que a su vez dispondrán de menos medios para cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades.

Respecto a los procesos que se llevan a cabo, se ven afectados por las dos falencias básicas de personal y presupuesto, que en particular tienden por un lado a hacer ineficiente.

Para la doctrina de Fuerza Aérea, el Abastecimiento es una función logística básica (junto con mantenimiento, transporte e investigación y desarrollo), incluye actividades que para otros criterios o doctrinas son primarias, por ejemplo la Obtención (que incluye adquisiciones), Almacenamiento, Destino o Disposición Final, etc., por lo que el análisis y conclusiones sobre esta función engloba la de otras actividades que en este estudio están siendo analizadas específicamente.

En tal sentido además de los efectos de la falta de personal y de presupuesto ya mencionados, la principal repercusión se materializa en la falta de los medios

necesarios para el correcto almacenamiento, recepción y expedición, de materiales, y fundamentalmente en los aspectos de infraestructura mínimos necesarios para desarrollar eficientemente esta función.

La falta de herramientas informáticas sin duda acentúa las demás deficiencias indicadas, por lo que el desarrollo en proceso de un Sistema de Información Logística (SIL) es fundamental para comenzar a revertir la degradación de capacidades que existe actualmente.

Está claro que podría hablarse de alguna optimización en los procedimientos y organización, pero las mejoras a obtener serían insignificantes frente a la ineficiencia que continuaría introduciendo la falta de personal y de presupuesto.

Conclusiones:

Existe una abundante y clara doctrina de conducción, orgánica y de procedimientos, que lo único que requeriría sería una estandarización de algunos conceptos y criterios a los efectos de asegurar una adecuada integración conjunta.

La falta de personal idóneo, y de presupuesto que se manifiesta en medios escasos y deficientes para llevar a cabo la función de Abastecimiento, no podrá ser suplido solamente por una adecuada herramienta informática en desarrollo, por lo que requeriría de un proceso de inversión presupuestaria e incorporación y capacitación de personal que sólo podría desarrollarse en el mediano plazo.

II. Mantenimiento

Marco Legal:

- Reglamento Aeronáutico de Conducción Logística (RAC 9) Edición 2000.
- Reglamento Aeronáutico de conducción Logística Material (RAC 10) Edición 2003 Exp.
- Manual Aeronáutico de Procedimientos Logísticos (MAPL 14) Edición 1995.
- Manuales Aeronáuticos de Procedimientos Orgánicos (MAPO) del CM, DGA, DGM, AMRío IV, AMQ, ALC, ALP; Brigadas Aéreas y Grupos Técnicos.

Funciones:

El Ciclo Logístico es el proceso que se realiza para dar solución a un problema logístico. Comprende el conjunto de etapas en una secuencia lógica, necesarias para crear, sostener y mantener a las fuerzas mediante el procesamiento de los recursos logísticos.

El ciclo logístico se cumple cualquiera sea el nivel orgánico en que se considere el proceso incluso para la función logística Mantenimiento.

Además de las actividades propias de las etapas del ciclo logístico, para su cumplimiento también se ejecutan actividades propias de la conducción como las siguientes que también constituyen funciones generales del mantenimiento:

- Planificar: prever lo necesario para alcanzar el efecto deseado.
- Dirigir: convertir en actos las previsiones tomadas, efectivizando el propósito perseguido.
- Controlar: asegurar el logro del objetivo mediante el adecuado cumplimiento de las acciones previstas y/o la oportuna toma de decisiones sobre acciones correctivas.

Las etapas del ciclo logístico son cinco, que en realidad constituyen actividades comunes también a otras funciones o procesos logísticos, porque por ejemplo, la satisfacción de un requerimiento dentro del Abastecimiento, aunque no se requiera del mantenimiento como proceso, igualmente contempla la Determinación de Requerimientos, la obtención, la distribución, y el destino final.

Todo depende de que parte de la cadena de efectos u objetivos nos referimos, ya que todo el proceso mencionado se refiere a lograr los repuestos necesarios para reparar un conjunto superior que satisface una necesidad de mantenimiento, que a su vez satisface una necesidad de abastecimiento que simplemente en vez de canalizar su obtención por la vía de la adquisición, se canalizó por la vía de la reparación adquiriendo solamente los repuestos (esto se aplica a rotables y reparables).

En definitiva las etapas del ciclo logístico son:

- Determinación de requerimientos.
- Obtención.
- Distribución.
- Mantenimiento.
- Destino final.

Dentro de este ciclo, la etapa de mantenimiento propiamente dicha corresponde a las actividades que se ejecutan para preservar, restaurar y modificar las capacidades de los recursos, recuperarlos y definir su aptitud para el servicio.

Resulta conveniente aclarar que:

- Para un recurso en particular puede ocurrir que no sean aplicables todas las actividades logísticas citadas para cada etapa del ciclo logístico.
- Una actividad por sí misma puede tomar el carácter de función.
- No es necesario que una etapa completa del ciclo constituya una función logística.

Las actividades logísticas básicas y específicas que se realizan en la etapa mantenimiento son las siguientes:

- Planificación Técnica: Efectuar las previsiones para la aplicación de acciones que permitan el sostenimiento, la recuperación y/o la mejora de la capacidad de los recursos a lo largo de la vida útil de los mismos.
- Control Técnico: Verificar que el recurso en reserva o utilización, mantenga los valores de las especificaciones que definen su capacidad original.
- Ingeniería: Definir, desarrollar y ayudar a implementar las técnicas y prácticas que permitan llevar a cabo acciones de sostenimiento, recuperación y/o mejora de los recursos logísticos.
- Conservación: Sostener en el tiempo la capacidad de los recursos, con acciones que tiendan a minimizar los efectos adversos derivados de la propia utilización o de factores externos.
- Restauración: Restituir la capacidad que los recursos hubiesen perdido, sin introducir cambios en su conformación.
- Modificación: Introducir variaciones en la capacidad de los recursos y/o en su conformación y/o en su diseño, con el objeto de mejorar su eficiencia o adecuar su aplicación. Incluye el concepto de reciclado, el de reconversión y el de perfeccionamiento de los recursos.

A su vez al mantenimiento en el ámbito de la Fuerza Aérea, lo podemos dividir en el mantenimiento Aeronáutico y No Aeronáutico.

Dentro del Mantenimiento Aeronáutico, las normas establecidas por organismos internacionales, nacionales e institucionales fiscalizadores de la actividad relacionada con la navegación aérea definen las condiciones de aeronavegabilidad de los medios aéreos.

Se entiende por aeronavegabilidad a la capacidad continua de una aeronave de realizar satisfactoriamente las operaciones de vuelo para las cuales fue diseñada.

Se entiende por mantenimiento aeronáutico al conjunto de actividades orientadas a mantener en servicio el material aeronáutico y/o restituir al servicio aquel que hubieran perdido su funcionalidad producto de una falla, de acuerdo con las normas establecidas y supervisadas por los organismos fiscalizadores de la aeronavegabilidad.

Éste se realiza en entidades especialmente habilitadas para esta actividad y fiscalizadas por el organismo que corresponda.

El Mantenimiento No Aeronáutico es aquel que se ejecuta sobre el resto del material, y comparte con el mantenimiento aeronáutico criterios técnicos comunes.

A su vez, al mantenimiento lo clasificamos también de las siguientes maneras:

Por la complejidad de los trabajos a realizar: el grado de compromiso de medios y capacitación técnica del personal interviniente diferencia al mantenimiento en:

- Mantenimiento Mayor o de Tercer Escalón: consiste en trabajos de gran envergadura; se ejecutan con intervención de personal altamente especializado, con

instrumentos y herramientas de alta complejidad y especificidad, desarrollándose en instalaciones fijas, adecuadas a tal efecto.

- Mantenimiento Menor, Intermedio o de Segundo Escalón: consiste en trabajos ejecutados con instrumental de mediana complejidad; demanda personal con capacidades intermedias y se desarrolla en instalaciones fijas o móviles.

- Mantenimiento Elemental, Operacional o de Primer Escalón: consiste en tareas simples y rutinarias tales como inspecciones oculares, recambio de piezas, subconjuntos o conjuntos de fácil acceso. Demanda personal adiestrado pero no especializado y se desarrolla en el lugar de operación.

Por el objetivo perseguido: El mantenimiento se clasifica por el efecto a lograr, en:

- Preventivo: Son las acciones de mantenimiento aplicadas sobre material que se encuentra en servicio para conservarlo en dicha situación.
- Restaurativo: Son las acciones de mantenimiento aplicadas sobre material que se encuentra fuera de servicio, para devolverlo al servicio operativo, sin introducir cambios en su conformación ni en su diseño.
- De Modificación: Son las acciones de mantenimiento que introducen en el material variaciones en la conformación o en el diseño, con el objeto de mejorar su eficiencia o variar su capacidad original.

Estados del Material:

La definición del estado del material es fundamental, porque determina que tipo de mantenimiento requiere, y a su vez, la condición de aeronavegable del material aeronáutico define su estado en servicio o fuera de servicio.

Análogamente, el material no aeronáutico podrá encontrarse en situaciones donde es capaz o no de cumplir con las prestaciones para el cual fue diseñado.

Por ello y en primera instancia, el material puede encontrarse en algunas de las siguientes situaciones:

- En servicio.
- Fuera de servicio.

La diversidad de material utilizado por la Institución y las características deseables del procedimiento de control del estado del mismo, en el nivel de doctrina de procedimientos, determinarán las subclasificaciones particular.

Estructura Orgánica:

La responsabilidad del cumplimiento de las actividades de mantenimiento corresponde a la Dirección General de Mantenimiento (DGM) que es un Organis-

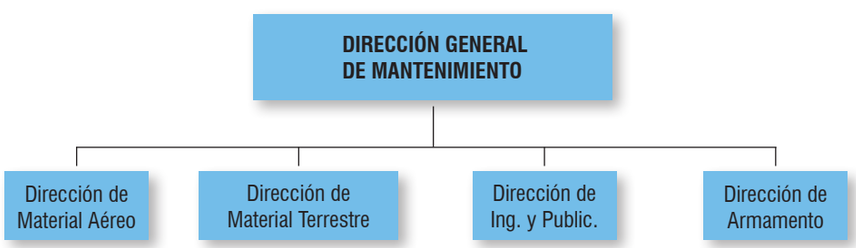
mo Logístico Superior dependiente del Comando de Material y a los organismos ejecutores, organizados de acuerdo con las siguientes áreas:

Organismo logístico superior (DGM), compuesto por:

- Área de planificación. (Dirección de Material Aéreo-DMA y Estado Mayor CM)
- Área de programación y control. (DMA)
- Área de ingeniería de mantenimiento (Dirección de Ingeniería y Publicaciones-DIyP)
- Área de publicaciones (DIyP)
- Área de ejecución (organismos ejecutores), que pueden ser con dependencia orgánica (Áreas de Material Río IV y Quilmes), con dependencia Funcional como los Grupos Técnicos de Unidades Operativas o contratadas (LMASA) que poseen sus:
  - Órgano de planificación.
  - Órganos de mantenimiento.
  - Órganos de aseguramiento de la calidad.
  - Órganos de programación y control.



Estructura de la función logística de mantenimiento



El Área de planificación tiene las siguientes responsabilidades:

- Entender en la definición del sistema de planificación de mantenimiento más adecuado al tipo de material y la actividad del mismo.
- Entender en la determinación de los requerimientos de nuevo equipamiento de mantenimiento e intervención en su adquisición.
- Entender en la definición de las previsiones del material necesario para el mantenimiento en los distintos organismos de la Fuerza Aérea.
- Proponer el equipamiento de los organismos ejecutores.
- Fomentar con los recursos técnicos propios la actividad industrial, privada y estatal para el desarrollo, perfeccionamiento y puesta a punto de los efectos de uso aeronáutico.
- Asesorar al Comandante de Material en lo concerniente a las políticas del mantenimiento.

El Área de Programación y Control tiene como responsabilidades:

- Entender en la aprobación de los Planes Anuales de Trabajo de los organismos ejecutores y mantener actualizado su cumplimiento.
- Entender en el cálculo y requerimiento de las necesidades crediticias para la adquisición de bienes y servicios de su competencia.
- Asignar los lugares de mantenimiento y reparación de acuerdo con las posibilidades de los organismos ejecutores, talleres privados o estatales en el país o en el extranjero.
- Efectuar las inspecciones de supervisión y control de carácter reglamentario y aquellas que considere necesarias para comprobar el correcto empleo y mantenimiento del material.
- Asesorar en la evaluación de los requerimientos de créditos que formulen los organismos ejecutores para los trabajos que se le asignen en mantenimiento y reparación.

El Área de Ingeniería de mantenimiento tiene como responsabilidades:

- Entender en el estudio y resolución de los problemas técnicos que se presentan en el material de su competencia.
- Entender en los problemas técnico-administrativos del material, emisión de Circulares Técnicas y Administrativas relacionadas con el mantenimiento.
- Entender en el análisis, revisión y modificación de los programas de mantenimiento de los sistemas de armas, notables y rotantes.

El Área de Publicaciones tiene como responsabilidades:

- Entender en la determinación de la documentación técnica relacionada con la utilización, mantenimiento, reparación, conservación, administración e inspección del material de su responsabilidad.
- Entender en la actualización de las publicaciones relacionadas con el material

de provisión, para garantizar una correcta aplicación de las mismas y para ilustración y asesoramiento al personal.

- Distribuir a todos los organismos técnicos los índices actualizados de documentación técnica y tramitar el requerimiento de documentación técnica de los usuarios.

El Organismo Logístico Superior de mantenimiento es la autoridad que confiere y fiscaliza la aeronavegabilidad dentro del ámbito de la Fuerza Aérea, delegando la autoridad correspondiente en los organismos ejecutores del mantenimiento, debiendo tenerse en cuenta que esta en proceso de modificarse las responsabilidades e incumbencias a partir de la Creación de la Dirección de Aeronavegabilidad Militar en la Fuerza Aérea , a la que se esta en proceso de transferir parte de las Capacidades de Control y fiscalización que posee el Organismo Logístico Superior:

El Área de Ejecución (organismos ejecutores) tiene como responsabilidades:

Órganos de mantenimiento:

- Ejecutar las tareas de mantenimiento, en los niveles y sobre el material que se le asigne.
- Fabricar aquel material que resulte necesario para el mantenimiento, producto de nuevos desarrollos o bien que sea de difícil obtención.

Órganos de aseguramiento de la calidad:

- Ejecutar las tareas necesarias para asegurar la aeronavegabilidad continua del material aeronáutico y el estado en servicio del resto del material a lo largo del tiempo.
- Mantener la actualización de la biblioteca técnica, a efectos de garantizar la utilización de documentación adecuada.

Órganos de programación y control:

- Organizar los servicios de mantenimiento que presta el organismo, a efectos de optimizar la utilización de los recursos disponibles y brindar la mayor producción posible de efectos y servicios.
- Efectuar la programación anual de las tareas del organismo.
- Planificar la inversión de los recursos asignados y fijar las prioridades en la realización de las tareas programadas.
- Elaborar y tramitar la información estadística relativa al control de la producción.
- Planificar los requerimientos necesarios para cumplir con los planes de producción que le ordene el Organismo Logístico Superior.
- Ejecutar el control de todas las tareas antes mencionadas.

Órganos de ingeniería de mantenimiento:

- Efectuar los estudios necesarios para solucionar los problemas técnicos que afectan al material bajo su responsabilidad.

- Establecer las especificaciones del material que sea necesario producir o adquirir para la ejecución de las tareas de mantenimiento.
- Efectuar el desarrollo de modificaciones del material, generando la documentación técnica necesaria para su aprobación por el Organismo Logístico Superior.

Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	35	73	30	**138**
FUERZA EFECTIVA	23	49	24	**96**

Procesos:

- Entradas:

Los requerimientos o necesidades básicas a satisfacer en el Campo del Mantenimiento Aeronáutico, surgen de los Planes de Mantenimiento de los Sistemas de Armas, y de los Planes de Mantenimiento de Capacidades Técnicas, que confeccionan las Unidades Ejecutoras Rectoras en cada Sistema de Armas, con la Participación y Aprobación de los Organismo Logístico Superior que correspondan, basados en los siguientes documentos:

Plan de Actividad Operacional (PAO), ya que de allí surgen las necesidades de Disponibilidad de Material, y la Programación y utilización previstas para el corto plazo (Año Militar), y en función del estado inicial del material, y los factores de planeamiento específicos, se establecen todas las acciones de mantenimiento para cumplir con la actividad operacional impuesta evitando perdida de potencial y minimizando la degradación.

Plan de Recuperación de Capacidades que actualmente se materializa en el Plan de Acción Progresiva, que en función del estado del material y personal que compone la capacidad de Mantenimiento, las normativas y estándares a cumplir, permite establecer las acciones de mantenimiento requeridas para cumplir con el mismo, incluyendo capacitación especifica.

De las necesidades no programadas o aleatorias que surjan durante el cumplimiento de los antes mencionados Planes, o de nuevas o imprevistas exigencias operativas impuestas a la Fuerza Aérea.

La Documentación Técnica especifica de Fabricantes de Sistemas de Armas, u Organismos Internacionales/Nacionales que establezcan Directivas, o Boletines de Servicio Mandatarias, en tanto y en cuanto contribuyan con la Seguridad de Vuelo.

La función logística mantenimiento contribuye directamente a mantener la aptitud para el uso del material. Por ello resulta claro que el mantenimiento agrega valor como utilidad de forma, al mantener o incrementar las prestaciones del material y permitir su adecuada utilización por los usuarios.

- Proceso:

La determinación de las necesidades de mantenimiento consiste en establecer las tareas en los distintos tipos y niveles de mantenimiento del material requeridas para cumplir con los planes de actividad que se establezcan para la Institución.

Para poder establecer adecuadamente estas necesidades es imprescindible contar con un profundo conocimiento del estado del material y sus requerimientos de mantenimiento para el corto, medio y largo plazo, por lo que las Unidades ejecutoras que actúan como rectoras para cada Sistema de Armas juegan un papel fundamental en la Planificación del mantenimiento.

El Organismo Logístico Superior es el responsable de determinar las necesidades de mantenimiento, en función de los Planes Confeccionados por las Unidades Ejecutoras, y los Criterios que correspondan en función de la centralización, descentralización, tercerización, prioridades para aprovechamiento de capacidades, que establezcan los Planes y Políticas Institucionales, Militares o Nacionales, etc., convirtiendo los planes de actividad de cada tipo de material en planes de mantenimiento.

Con el conocimiento de las necesidades de mantenimiento del material se planifica la incorporación de nuevas capacidades en el futuro, estableciendo los planes de desarrollo de proveedores externos, dimensionamiento del esfuerzo de abastecimiento para apoyar el mantenimiento, etc.

El Organismo Logístico Superior de mantenimiento establece las especificaciones de los medios y servicios de mantenimiento a incorporar. Esta actividad comprende:

Confeccionar las especificaciones técnico funcional que deben reunir los medios o servicios a incorporar, en función de las exigencias del mantenimiento fijadas por el fabricante del material.

Asesorar durante la gestión de obtención al organismo logístico de abastecimiento, sobre aquellos aspectos relativos a la selección de proveedores, de equipos técnicamente similares, alcance y calidad del servicio, etc.

El Organismo Logístico Superior elabora las especificaciones técnico funcional teniendo en cuenta los análisis efectuados, de manera de obtener medios o servicios que cubran los requerimientos actuales y su posible evolución futura.

El Organismo Logístico Superior realiza el control permanente de las capacidades de mantenimiento existentes consiste en conocer acabadamente la ca-

pacidad que posee la Institución para brindar mantenimiento a su material y supervisar que esta capacidad sea suficiente para cumplir con los planes de mantenimiento que se establezcan.

Concretada la etapa de presentación y aprobación de los planes para gestión presupuestaria, y habiéndose iniciado la ejecución con los presupuestos asignados, el Organismo Logístico Superior se debe asegurar de la correcta distribución y asignación de los Presupuestos de las Unidades Ejecutoras, como así también de la gestión de las contrataciones centralizadas previstas en el Plan, para satisfacer en tiempo y forma las necesidades de los usuarios.

Las tareas o partes del proceso que se realizan en cada Unidad Ejecutora y dentro de sus atribuciones en niveles de mantenimiento (Áreas de Material/Unidad Rectora –Mantenimiento de Cuarto, Tercero y Segundo Escalón, Unidades Ejecutoras- Primer/Segundo Escalón) son las siguientes:

Planificación técnica:

La planificación técnica estableciendo tanto la oportunidad en que se debe intervenir el material, como las tareas de mantenimiento, su secuencia, la documentación de registro, etc.

Además, existen herramientas que permiten evaluar la factibilidad y una vez en marcha, realizar el seguimiento económico y financiero de las actividades planificadas.

Control de gestión con las Herramientas de planificación utilizadas (diagramas de Gantt y el método de Planificación por Camino Crítico (PERT), etc.)

El Organismo Logístico Superior selecciona las herramientas de gestión adecuadas para la realización de una efectiva planificación de la actividad de mantenimiento.

Control técnico y administrativo:

El control técnico verificando que el material, almacenado o en utilización, mantenga los valores que establecen las especificaciones técnicas que definen su capacidad original.

El control administrativo que permite certificar la aptitud del material, mediante la verificación de los planes y programas de mantenimiento, documentación técnica disponible, registro de la actividad aérea y de mantenimiento, capacitación del personal, etc., tendientes a asegurar su continuidad en servicio

Ingeniería de mantenimiento:

La ingeniería de mantenimiento es la actividad responsable de la definición de

las normas del mantenimiento y del alcance de los escalones de mantenimiento, de la definición de los posibles estados del material, del diseño de procedimientos de mantenimiento, de la definición de límites técnicos, y el establecimiento de patrones de calidad que habiliten la aprobación y el uso del material aeronáutico, de las investigaciones de relación causa-efecto en los problemas técnicos que aparezcan durante la vida del material y de la evaluación de sus aptitudes técnicas.

El diseño de soluciones tecnológicas para la resolución de fallas, diseño y desarrollo de partes aeronáuticas, diseño de equipos de prueba y verificación, diseño y desarrollo de modificaciones que no impliquen un cambio sustancial en la estructura o sistemas principales de la aeronave o equipos, etc.

El periódico análisis, revisión y modificación de los programas de mantenimiento de los sistemas de armas, rotables y rotantes. Esto permite mejorar la disponibilidad del material con menores costos logísticos a lo largo del ciclo de vida del mismo.

Conservación:

Esto es mantenimiento preventivo esencialmente, que comprende la ejecución sistemática de las tareas necesarias para prevenir o evitar fallas y para prolongar el ciclo de servicio de los mismos.

Este mantenimiento se ejecuta mediante inspecciones de distintos tipos, entre las que se cuentan inspecciones de verificación, periódicas, progresivas, predictivas, etc.

En los últimos años, el concepto de reemplazo sistemático está siendo modificado por el de inspección predictiva, gracias al avance tecnológico que ha permitido el desarrollo de componentes con capacidades de predicción de falla o informe de desgaste, que ha permitido disminuir los costos de mantenimiento.

Recambio de componentes, que consiste en el conjunto de actividades conducentes a reemplazar partes o subconjuntos, a efectos de asegurar la correcta operación del conjunto superior o sistema del cual forman parte.

Básicamente se ejecutan dos tipos de recambios, a saber:

Recambio sistemático: es aquel reemplazo de material con independencia de su estado de servicio, que se realiza a intervalos prefijados de ocurrencia de algún evento (ciclo). En este caso, el material que se quita puede estar en servicio.

Recambio por condición (“On Condition”): es aquel reemplazo de material que se realiza exclusivamente para el caso que presente anomalías en su funcionamiento o que sus valores funcionales alcancen determinadas cotas.

Restauración:

Restauración que consiste en restituir la aptitud para el servicio que los medios materiales hubiesen perdido al producirse una falla que anule su funcionamiento, sin introducir cambios en su conformación ni en su diseño.

Se Ejecutan dos clases de acciones restaurativas:

- Reparaciones.
- De sostenimiento.

Se denomina reparación al conjunto de actividades que se ejecutan para restaurar las capacidades del material para el servicio, sea que se hayan visto mermadas o totalmente perdidas.

Cuando la restitución de las capacidades para el servicio se limita a acciones de acondicionamiento del material para la operación (recarga de fluidos, limpieza, etc.), se dice que son de sostenimiento.

Las reparaciones se clasifican en mayores, menores y elementales, según la complejidad y volumen de las tareas que se realizan.

Modificación:

La modificación consiste en introducir variaciones en la conformación o en el diseño de los medios materiales, con objeto de mejorar su eficiencia o variar su capacidad original.

Logística de investigación y desarrollo, situación en la cual el Organismo Logístico Superior de investigación y desarrollo entenderá en esta tarea.

- Salidas:

El producto obtenido a través de la gestión de Mantenimiento, es un medio disponible para ser utilizado, y en función de los documentos que dan origen a las actividades de mantenimiento necesarias, podrán traducirse en sistemas de armas con un determinado grado de disponibilidad y potencial para cumplir con la actividad operativa en forma eficiente y segura, o bien una capacidad técnica recuperada en una determinada proporción.

Se debe tener en cuenta que en el producto de salida, se deben considerar si además se cumplieron los criterios impuestos, como por ejemplo minimizar la degradación del material, o evitar la pérdida de potencial.

Análisis Crítico:

El marco legal existente es abundante para el manejo orgánico y funcional de

las tareas, etapas o actividades logísticas que contribuyen a cumplir la función logística de Mantenimiento, permitiendo un adecuado seguimiento administrativo y el control técnico general y específico de las mismas.

La principal deficiencia existente, consiste en la falta de homogeneidad de los procedimientos de mantenimiento y taller que regia la actividad en los menores niveles. La Fuerza Aérea ejercía su atribución de adoptar el sistema de inspecciones y procedimientos de control y aceptación que le resultase conveniente, tratándose usualmente de los propuestos por los fabricantes de los medios o sistemas o de otras Fuerzas Aéreas, a los que a su vez se los adecuaba a las particularidades propias de las unidades donde se desarrollaba la actividad o de las operaciones realizadas.

Todos ellos en esencia contemplaban los aspectos y pasos más importantes del control técnico del mantenimiento aeronáutico, pero introducían una diversidad de esquemas de control, planillas, formularios y procedimientos que combinados con la falta de personal idóneo, y medios adecuados para ejecutar los trabajos creaban una situación de potencial degradación del control de la aptitud de los sistemas administrados.

Esta situación se puso en evidencia con la auditoria ordenada por el Ministerio de Defensa, y dio origen al “Plan de Acción Progresiva para alcanzar y mantener Aeronavegabilidad” que con un horizonte de cinco años, la Fuerza Aérea esta llevando a cabo, y la aprobación y aplicación de un Reglamento de Aeronavegabilidad Militar que perfecciona , estandariza y complementa la normativa existente estableciendo una analogía con la Aeronavegabilidad Civil, en cuanto a procesos de control y certificación.

Así también se crearon como órganos de control las Direcciones de Aeronavegabilidad Específicas y Conjuntas, que le otorgan al control del cumplimiento de normativas una inédita universalidad y estandarización dentro del ámbito Conjunto de la Defensa.

Las funciones, la estructura orgánica y los procesos se tienden a homogeneizar y estandarizar en cumplimiento de los estándares que impone la normativa de aeronavegabilidad, sin que en el proceso pierdan totalmente las actuales identidades, ya que se trata de una predistribución / adecuación orgánica de tareas, funciones y responsabilidades.

Este proceso pone en evidencia fundamentalmente la falta de personal técnico idóneo, especialmente en el campo aeronáutico específico, ya que al definir claramente las idoneidades, incumbencias y atribuciones, y las responsabilidades de toda índole que de allí emergen, ya no es factible utilizar personal de especialidades alternativas para cumplir con cada tarea y etapa de control y certificación.

Así también, se pone en evidencia la falta de medios adecuados para cumplir con las distintas tareas y actividades técnicas, ya que de la misma manera en que la normativa es precisa en cuanto a quien es idóneo y posee la incumbencia, ahora también es precisa en cuanto al medio a utilizar para cada cosa.

La utilización de estándares y criterios comunes tiende a facilitar la eventual sinergia que pueda producirse dentro del ámbito de Defensa a partir del aprovechamiento conjunto de capacidades comunes.

Conclusiones:

Se ha iniciado una secuencia rigurosa de actualización y complementación del marco normativo que comenzó por el material aéreo, que a su vez conduce a una adecuación y actualización orgánica y funcional que tiende a asegurar la eficiencia y calidad de los procesos de mantenimiento, que además conducen a estándares comunes dentro del ámbito de la Defensa.

El proceso iniciado requiere de continuidad presupuestaria, y fundamentalmente de alguna solución viable para resolver las deficiencias de personal técnico especializado, caso contrario conducirá al estancamiento y posterior pérdida de las capacidades mínimas básicas que la institución debe poseer.

La sinergia del aprovechamiento de capacidades comunes podrá atenuar el efecto negativo de las deficiencias descriptas, pero de ninguna manera logrará evitar la gradual pérdida de capacidades propias.

III. Transporte

Marco Legal:

- Reglamento Aeronáutico de Conducción Logística (RAC 9)
- Reglamento Aeronáutico de Conducción Logística Material (RAC 10)
- Manual de Procedimientos Orgánicos del Comando de Material (MAPO 9) Dirección General de Abastecimiento (MAPO 51), Áreas Logísticas y Material (MAPO 43, 66, 55 y 54), y Dirección de Transporte (MAPO Experimental).

Funciones:

Por definición doctrinaria RAC 9 y 10, el transporte es una función logística que consiste en el planeamiento, dirección y control de las actividades que posibilitan el movimiento de medios hacia el destino establecido y de los flujos asociados de información en forma y momento oportuno.

La función logística de Transporte abarca el traslado de personal y cargas. Sin embargo este reglamento trata al personal como un tipo especial de carga, enunciándose sus particularidades cuando corresponda.

Dentro de esta función no se contempla el transporte de personal durante época de paz, el cual se administra de acuerdo a los reglamentos, disposiciones y normas vigentes, siendo los jefes de organismos los responsables de satisfacer dichos requerimientos, gestionando ante los Comandos correspondientes, los recursos necesarios para cumplir con ellos.

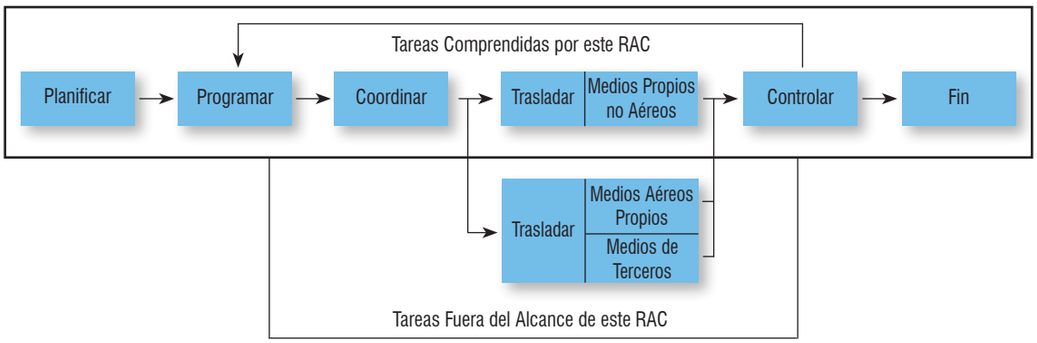
Sólo se contempla el transporte de carga, que es la parte del sistema logístico que produce el movimiento de materiales y su información asociada, desde y hacia el usuario final con medios propios o de terceros.

El objetivo de esta función logística, es gestionar el flujo de cargas que impone el sostenimiento logístico de la Fuerza.

Esta función implica planificar, programar, coordinar, trasladar y controlar los movimientos de carga realizados con medios propios o a través de servicios de terceros, como así también, el mantenimiento del flujo de información asociado con estas actividades en forma actualizada, confiable y oportuna.

Esta función logística no rige las actividades necesarias para desarrollar las operaciones aéreas de transporte realizadas con medios propios (planificación, dirección y control), ni la ejecución del servicio de transporte por terceros, las que se deberán requerir al Comando de Operaciones Aéreas, o al organismo que se le asigne la responsabilidad de las contrataciones de medios aéreos de transporte (LADE).

Gráfico. Ámbito de aplicación de la función logística de transporte



Estructura Orgánica:

(Ver Anexo B)

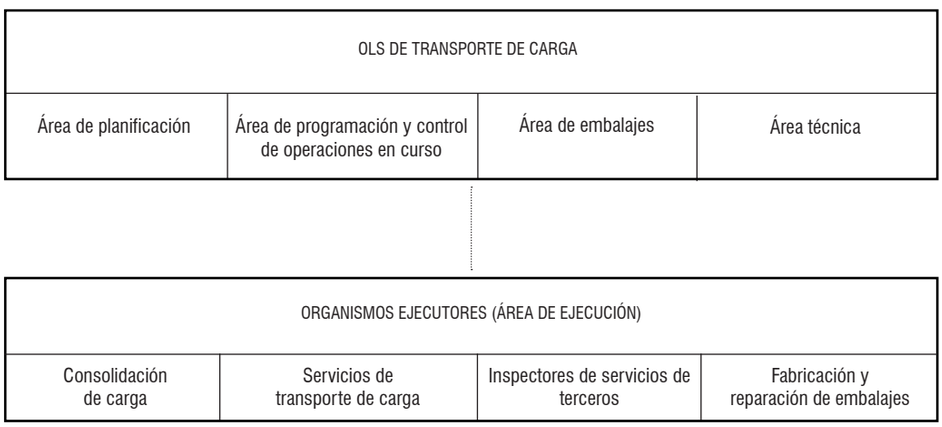
Organización

Las actividades de transporte de carga son llevadas a cabo por un Organismo Logístico Superior dependiente del Comando de Material, que es la recientemente creada Dirección de Transporte, organismos ejecutores Orgánicos como pueden ser las Áreas Logísticas Palomar y Córdoba y las Áreas de Material Rió IV y Quilmes, y organismos ejecutores funcionales; todas las unidades que posean medios aptos para el transporte de material.

Estas actividades están organizadas de acuerdo con las siguientes áreas:

- Área de planificación.
- Área de programación y control de operaciones en curso.
- Área de embalajes.
- Área técnica.
- Área de ejecución.

Estructura de la función logística de transporte:



Cuadro de Organización:

	OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	8	8	1	**17**
FUERZA EFECTIVA	4	4	0	**8**

Procesos:

- Entradas:

Se puede decir que el requerimiento de transporte logístico de carga realizado por un usuario (Cualquier unidad/organismo de la Fuerza Aérea) es el que da inicio o lugar a los procesos que se desarrollan dentro de esta función logística, pero en realidad se apunta a una actividad planificada basada en la determinación de una demanda que debe contemplar todas las contingencias.

- Proceso:

La determinación de la demanda de capacidad de transporte de carga consiste en establecer la capacidad de transporte necesaria para satisfacer los requerimientos de los usuarios.

Para poder establecer esta demanda de capacidad de transporte de carga es necesario confeccionar un pronóstico de demanda, el que se realiza a partir de la consolidación de los requerimientos de transporte de carga de los usuarios, la demanda estadística o histórica y la estimación de la proyección de la demanda a futuro.

Esta determinación de la demanda permite planificar y programar el aprovechamiento eficiente de la capacidad propia y de terceros.

Cabe recordar que la capacidad de transporte, tal como se mencionara en el título “Concepto de la capacidad de transporte”, debe ser evaluada en función de los atributos que la definen específicamente, además de las particularidades de los requerimientos impuestos por los usuarios.

El Organismo Logístico Superior de transporte es el responsable de realizar el pronóstico de demanda de capacidad de transporte de carga. Este pronóstico es utilizado en la selección de los futuros medios de transporte de carga, elaboración de políticas de tercerización del servicio, en la programación específica de las tareas de transporte, etc.

También es responsable de entender en la definición de los requerimientos operativos de los medios y servicios de transporte de carga terrestre e intervenir en la de los medios de transporte aéreo que la Fuerza adquiera en el futuro.

El Organismo Logístico Superior es responsable de:

- Confeccionar las especificaciones técnico funcional que deben reunir los medios o servicios a incorporar para satisfacer los requerimientos operativos.
- Asesorar durante la gestión de obtención, facilitando la toma de decisiones en aspectos tales como selección de proveedores, elección de ofertas técnicamente similares, etc.

Las especificaciones funcionales se confeccionan tras un minucioso análisis de la demanda histórica y proyectada, definida de acuerdo con los atributos establecidos en el título “Concepto de capacidad de transporte de carga”, de manera de adquirir capacidades que contemplen los requerimientos actuales y futuros.

Cuando surjan requerimientos de transporte de cargas consideradas “sustancias peligrosas”, en la planificación y ejecución de dicho movimiento se debe tener en cuenta los requisitos fijados por los convenios y leyes vigentes tales como identificación de la carga transportada, asignación del grupo de embalaje apropiado, etc.

La determinación del grado de peligrosidad y catalogación como sustancia peligrosa de una carga se realiza en base a las normas vigentes, para lo cual el usuario debe especificar claramente los elementos a transportar.

En esta etapa debe considerarse no sólo la carga a transportar sino también el embalaje o contenedor que permita movilizar la carga.

Con relación al transporte de personal, si bien es cierto que no se requiere de embalajes para su traslado, es necesario que los vehículos utilizados posean características que brinden confort y seguridad al personal. Entre estas características podemos citar, baños, luz, aire climatizado, sistema de avituallamiento, vidrios blindados, cinturones de seguridad, etc.

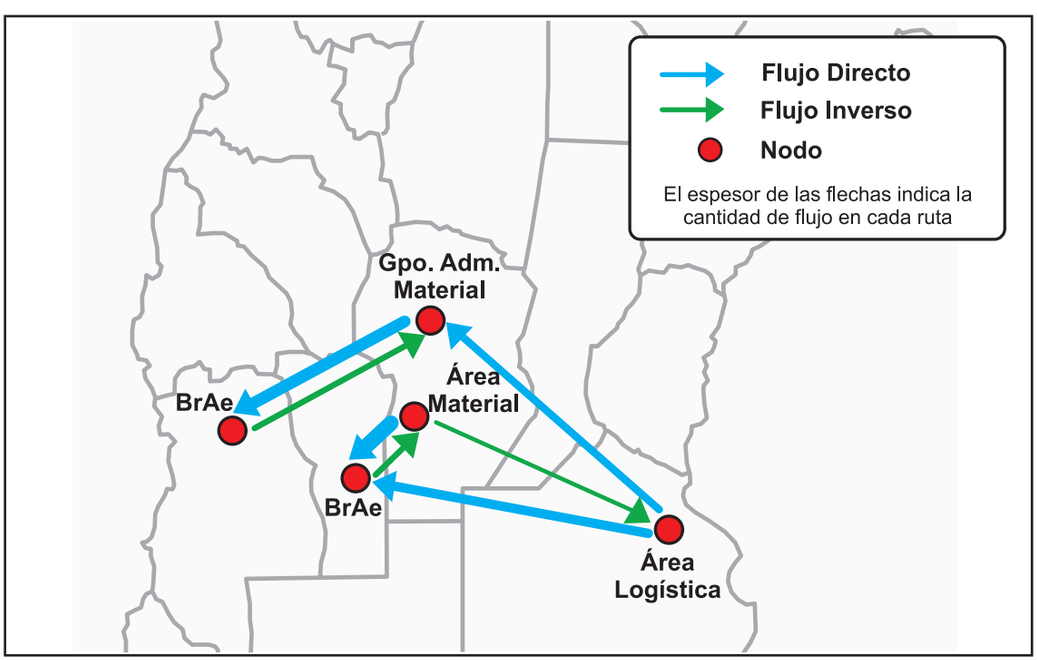
El sistema de transporte de carga puede ser visualizado como una red en donde los nodos de la misma identifican a los puntos de recepción y retiro de cargas, los enlaces simbolizan las rutas que unen dichos nodos y el flujo representa el movimiento de carga entre nodos. Un ejemplo de esta modelización se puede observar en la Fig. 5.

Este flujo se clasifica del siguiente modo:

- Flujo directo (o simplemente flujo): movimiento afectado a la provisión de elementos que el usuario requiere para ejecutar sus funciones.

- Flujo inverso: movimiento afectado a la recolección de elementos que en general por su condición, no prestan utilidad al usuario.

Esta forma de modelizar el sistema de transporte de carga permite el estudio sistémico del mismo con la finalidad de obtener información sobre la forma más eficaz y eficiente de utilizar los recursos del sistema.



La determinación y control de la disponibilidad de capacidad de transporte de carga consiste en conocer la capacidad de transporte disponible y supervisar que la misma sea suficiente para satisfacer la demanda.

Al igual que en la actividad de determinación de la demanda de capacidad de transporte de carga, cuando se calcule la capacidad disponible, se debe tener en cuenta los atributos que la especifican y la temporalidad de su disponibilidad, característica que está relacionada con la oportunidad del cumplimiento de los requerimientos y el uso de los medios.

Cuando la capacidad de transporte de carga disponible propia no alcance para satisfacer los requerimientos de los usuarios ya sea por superposición de requerimientos o congestión, o cuando razones operativas o económicas no aconsejen la utilización de los medios propios, debe recurrirse a la obtención del servicio por parte de terceros.

Para conocer la disponibilidad de capacidad de transporte de carga propia actualizada, es necesario realizar un control frecuente del estado de los medios del servicio de transporte, mientras que la capacidad disponible de terceros se obtiene realizando un estudio de la oferta de mercado.

En aquellas áreas en donde no exista la posibilidad de obtener el servicio requerido, se debe desarrollar medios propios o proveedores externos, para lo cual es necesario la implementación de políticas y planes que aseguren contar con dicha capacidad en el momento oportuno.

La determinación de la fuente de obtención consiste en seleccionar entre las capacidades disponibles, propias o de terceros, las que satisfagan los requerimientos de transporte de carga de la forma más eficiente.

Debido a que los requerimientos de transporte de carga poseen características muy variadas, difícilmente la Fuerza Aérea puede poseer toda una gama de medios que permitan satisfacerlos.

Es por ello que una forma de cumplimentar estos requerimientos es a través de la obtención de capacidad de transporte de carga mediante la contratación de servicios de terceros.

Cuando sea necesario contratar servicios de transporte de carga, además de las características técnicas y funcionales del medio para satisfacer el requerimiento, también deben tenerse en cuenta ciertas características del prestatario tales como experiencia, cobertura de mercado, habilitación técnica y legal, confiabilidad y calidad del servicio, seguridad, confidencialidad en el manejo de información, índice de pérdidas y daños, servicios complementarios, etc.

La opción de utilizar la capacidad de transporte de carga propia o contratar la de terceros, se realiza siguiendo criterios y normas de seguridad, confidencialidad, legalidad, economía y eficiencia.

Se entiende por asignación de prioridades a la determinación del orden de precedencia en el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios.

Esto es necesario debido a que la capacidad de transporte de carga de la Fuerza, constituida por medios propios y servicios de terceros, es limitada, lo cual no le permite satisfacer los picos de demanda, situación que se produce cuando un requerimiento excede la capacidad de los medios de transporte disponibles o la oportunidad de cumplimiento de varios requerimientos se superponen (congestión).

La forma de solucionar esta falta de capacidad, es realizar un análisis de los requerimientos en base a criterios establecidos y luego fijar un orden de prioridades, permitiendo de esta manera, realizar una asignación eficiente de los recursos.

La prioridad de cumplimiento de los requerimientos de los usuarios debe ser fijada en función de criterios tales como criticidad o necesidad operativa, peligrosidad de la carga, capacidad de consolidación entre las cargas, durabilidad de la carga (perecedero), tipo de medios disponibles, etc.

El sistema debe proveer información actualizada, confiable y oportuna para la toma de decisiones, debiendo estar disponible tanto en el lugar donde se controle y supervise el movimiento de carga y medios de transporte, como al alcance de los usuarios, para permitirles consultar la información y mantenerla actualizada.

Algunas de las principales funciones del sistema de información debe ser las siguientes:

- Determinar los recursos necesarios para desarrollar el plan de transporte de carga de mediano y largo plazo.
- Gestionar la documentación necesaria para la circulación de la carga.
- Brindar información sobre disponibilidad de bodega y cronogramas de movimientos de transportes de carga.
- Informar sobre la posición y estado de la carga (trazabilidad), no sólo en los puntos de salida y arribo, sino durante el movimiento entre estos.
- Comunicar los vehículos de transporte con el centro de planificación y control de transporte de carga y con los usuarios.
- Intercambiar información con otros sistemas como por ejemplo el sistema de administración de material, el sistema de operaciones, etc.
- Administrar la base de datos de capacidades de transporte de carga propias y de terceros.
- Optimizar el aprovechamiento de los medios de transporte.
- Gestionar los requerimientos de los usuarios.
- Gestionar los seguros y garantías.
- Incrementar la seguridad del transporte de carga a través del monitoreo de la ruta de los vehículos y las cargas, siendo un ejemplo de esto la información de la posición geográfica de cargas, censores de aperturas de contenedores, etc.

Cuando se establezcan las especificaciones funcionales del sistema de información se debe tener en cuenta las tecnologías actuales (satelital, radio enlaces, etc.) y sus costos, los tiempos de procesamiento y la frecuencia de actualización de la información, los niveles de seguridad que se desean para el traslado de la carga, etc.

- Salidas:

La función logística de Transporte de carga debe poner al alcance de los usuarios los bienes en el sitio y momento oportuno.

Por lo tanto cuando un bien es trasladado al lugar donde el usuario lo requiere, éste logra aprovechar la utilidad de lugar del elemento, y si además se realiza en la oportunidad solicitada puede explotar la utilidad de tiempo.

Las funciones logísticas de Transporte y Abastecimiento se relacionan entre sí para hacer posibles estas dos utilidades sobre un efecto de abastecimiento, especialmente la de tiempo.

Consistencia del servicio: Es la alta repetibilidad de la calidad del servicio, característica difícil de obtener debido a la existencia de fuentes de variabilidad que afectan el proceso de prestación y consumo del servicio.

Las principales fuentes se variabilidad son las siguientes:

El proveedor del servicio y su forma particular de ejecutarlo. La disminución de esta variabilidad demanda una mejora continua de los medios y procesos involucrados, como por ejemplo la selección y entrenamiento del personal, el mantenimiento y renovación de los medios materiales, la estandarización y continua revisión de procedimientos, etc.

La presencia del usuario en el proceso de ejecución, quien con su actitud modifica el servicio, además de alterar su percepción de la calidad, como por ejemplo la baja consistencia del servicio de transporte ejecutado por terceros, debido a una incorrecta provisión de la información de los destinatarios por parte del usuario.

Características particulares del servicio de transporte de carga

El servicio de transporte de carga también posee características particulares que lo distinguen de los demás servicios.

A continuación se presenta una lista de características particulares, que sin ser exhaustiva, expone aquellas más relevantes y que deben ser tenidas en cuenta, además del costo, durante la selección del medio de transporte y del proveedor que preste el servicio.

1º) Capacidad de transporte: magnitud de la carga transportada, en unidades de peso y volumen.
2º) Flexibilidad de carga: variedad de tipos de materiales que pueden ser transportados.

3º) Flexibilidad de ruteo: capacidad de brindar servicio puerta a puerta y de variar las rutas.

4º) Tiempo de respuesta del servicio: Tiempo total transcurrido desde que se recepciona el requerimiento del usuario hasta que este es satisfecho. Algunos de los elementos que contribuyen a dimensionar esta característica son:

Velocidad del medio de transporte

a) Velocidad de procesamiento de órdenes y generación de documentación
b) Tiempo de consolidación de carga
c) Tiempo de carga y descarga

5º) Confiabilidad: probabilidad de que el servicio no sufra interrupciones o demoras.

6º) Vulnerabilidad: posibilidad de afectación del servicio debido a acciones externas.

7º) Calidad del servicio: grado de satisfacción de las expectativas del usuario de acuerdo con sus requerimientos de transporte de carga. Durante la prestación del servicio, el usuario y su subjetividad forman parte del proceso, y por lo tanto es necesario seleccionar un grupo de atributos que permitan evaluar la calidad del servicio de la forma más objetiva posible. Para ello se presenta a modo de ejemplo una lista de atributos a ser tenida en cuenta para la evaluación:

a) Atención al usuario
b) Puntualidad de entrega
c) Pérdidas o daños
d) Disponibilidad y confiabilidad de la información
e) Eficacia en las garantías y seguros
f) Nivel de servidumbre logística impuesta al usuario.

8º) Servicios complementarios: capacidad del transportista de ofrecer algo más que el mero hecho de trasladar (Ejemplo: información en tiempo real sobre posición y estado de la carga, operaciones de “crossdocking”, servicios de embalajes, etc.).

Análisis Crítico:

El marco normativo es formalmente completo, habiéndose incorporado recientemente el Manual de Procedimientos Orgánicos de la Dirección de Transporte con carácter experimental.

Por lo tanto se cuenta con una doctrina específica bastante completa, pero que por comenzarse recién ahora los primeros intentos de aplicación, carece de la natural optimización de las actualizaciones de las doctrinas ya empleadas.

La doctrina existente no contempla la posibilidad de un accionar conjunto sobre el tema del Transporte que permita eventualmente requerir o coordinar la utilización de medios de otra Fuerza.

La estructura orgánica es esencialmente de carácter funcional, en razón de que la Dirección de Transporte no posee ni poseerá medios propios en principio, ya que se trata de planificar y coordinar las necesidades de transporte, con todos los medios de transporte existentes en la Fuerza Aérea, sin importar a quien pertenecen orgánicamente.

No obstante las tareas a desarrollar requieren un grupo Director, y planificador con más personal que el disponible actualmente, debiéndose tener en cuenta que dentro del ámbito institucional no existe una capacitación específica para esta Función Logística, por lo que se deberá recurrir a otros ámbitos a los efectos de capacitar el personal necesario.

Por lo tanto la función esencial será la de planificación, coordinación y control de los medios de transporte existentes en la Fuerza, para su mejor aprovechamiento, y satisfacción de las necesidades, para lo cual deberán disponer de un adecuado centro de información y control que aún no está disponible. Los procedimientos se están recién estableciendo, y por lo tanto la implementación recién se inicia.

Será también responsabilidad de la Dirección de Transporte la planificación y propuestas de tercerización del servicio cuando la falta de medios propios, la falta de oportunidad, o las características particulares del transporte a realizar.

También deberá especializarse y asesorar al personal responsable de la obtención de medios y materiales, para incluir en los pliegos la mejor opción posible, con el fin de optimizar costos y tiempos, como axial también sobre las distintas opciones de embalajes a utilizar en todo los tipos de traslados a realizar.

El control o direccionamiento de los medios de transporte por parte de la Dirección de Transporte del Comando de Material, no incluiría los medios aéreos, por lo que se podrá planificar, compatibilizar, coordinar y priorizar requerimientos de transporte aéreo, pero los requerimientos resultantes deberán ser canalizados al Comando de Operaciones Aéreas, quien decidirá la forma en que se llevara a cabo.

Conclusiones:

Es por el momento una adecuada respuesta doctrinaria y orgánica específica a una importante falencia logística, que impide un mejor aprovechamiento de los escasos medios de transporte disponibles en la Fuerza Aérea.

No contempla la integración logística del accionar conjunto, pero dado que esta en una etapa de gestación, se la podría orientar apropiadamente.

Requiere personal y medios esenciales para poder desarrollar sus actividades tal como la doctrina lo prevé.

IV. Almacenaje

Marco Legal:

- Reglamento Aeronáutico de Conducción Logística (RAC9).
- Reglamento Aeronáutico de Conducción Logística Material (RAC 10).
- Manual Aeronáutico de Procedimientos Logísticos (MAPL 14).
- Manual Aeronáutico de Procedimientos Orgánicos de Unidades (MAPO 51, 54, 55, 66, 43).

Funciones:

El Almacenamiento o Almacenaje, es una actividad logística que corresponde, según la doctrina de Fuerza Aérea, a la etapa distribución de la función logística de Abastecimiento, que consiste en acopiar, controlar y proteger los efectos de abastecimiento, en modo apto para su utilización, hasta la oportunidad de su utilización.

Esta actividad logística, tiende a cubrir tres fines: en primer lugar, sirve como regulador de la función abastecimiento; en segundo lugar, cumple con la acción de guardar y proteger, y por último, su organización debe favorecer la entrega.

Cada efecto debe ser almacenado de forma tal que sus características, así como su aptitud para el uso previsto, permanezcan inalterables el mayor tiempo posible.

Cada Jefe de Unidad, Organismo o Dependencia, ser responsable por todo el material a su cargo, para su empleo o provisión a otros usuarios.

La supervisión del almacenamiento tendrá por objeto asegurar que el material considerado “en servicio” se encuentre en todo momento en condiciones de ser provisto en el más breve plazo posible y que se controle permanentemente a aquellos efectos que deban ser reparados o en gestión de baja; en lo referente a su composición y acondicionamiento para ser remitidos al destino que se ordene. Para el cumplimiento de lo enunciado, se debe verificar que:

El material sea almacenado en la forma más adecuada y rentable para asegurar su buen estado e integridad.

Cada efecto se encuentre protegido contra deterioros, pérdidas, hurto, incendio, influencias climáticas y a resguardo de espionaje y sabotaje.

La capacitación del personal que desarrolla tareas dentro de esta actividad, forma parte de las responsabilidades de cada jefe de Unidad, Organismo o Dependencia.

El almacenamiento consiste en mantener el material en estado apto para su utilización; y para lograrlo es necesario tener en cuenta las condiciones locales y las particularidades del material.

Cada efecto debe ser almacenado de forma tal que sus características y cualidades físico-técnicas permanezcan inalterables de acuerdo con lo previsto, asegurando de este modo su aptitud y rendimiento para el servicio.

Para alcanzar este objetivo es necesario:

- Ordenar los efectos de abastecimiento para facilitar su posterior entrega.
- Realizar periódicos y continuos controles sobre el estado del material.
- Proteger las existencias contra fuego, influencias climáticas y otras acciones perjudiciales.
- Adoptar las medidas de seguridad necesarias para proteger los depósitos de posibles sabotajes, hurtos o espionaje.

Estructura Orgánica:

(Ver Anexo B)

La estructura orgánica de las dependencias dedicadas al almacenamiento del material, denominadas depósitos dentro del ámbito de Fuerza Aérea, esta inserta en la de los organismos que desarrollan actividades de la función Abastecimiento ya analizada.

No obstante, focalizando dentro de dicha estructura, el Órgano Logístico Superior (OLS) que dirige esta actividad es la Dirección General de Abastecimiento (DGA) y no tiene dependencias orgánicas directas, ya que todos sus vínculos se encuentran en el plano funcional.

Cada Área Logística o Área de Material tiene una subunidad denominada Grupo Abastecimiento que mantiene relación funcional con la Dirección General de Abastecimiento DGA y demás organismos de abastecimiento y en su estructura tiene los Depósitos con nivel Escuadrón.

Esto mismo se repite en las Unidades de otros Comandos, que por tener organismos técnicos (Grupos) en su estructura, mantienen una relación funcional con el Comando de Material, con la diferencia del nivel orgánico, ya que se trataría de Escuadrones Abastecimiento con Secciones de Depósitos.

En general, los Depósitos Mayores se encuentran en las Áreas Logísticas y de Material, los Depósitos Menores en las Unidades dependientes de otros Comandos, y los Pañoles, en las Áreas de Material, y Unidades de otros Comandos, ya que éstos se encuentran siempre próximos a los Talleres o Servicios Técnicos que utilizan el material almacenado.

Los depósitos deben ser organizados, entre otras cosas, de acuerdo con las condiciones locales, la clase y cantidad del material a ser almacenado y teniendo en cuenta las disposiciones especiales para material peligroso.

Todas las instalaciones de la Fuerza Aérea destinadas a almacenar materiales son genéricamente denominadas depósitos, y según sus responsabilidades de provisión se clasifican en:

- Depósitos mayores.
- Depósitos menores.
- Pañoles.

Los depósitos mayores son los responsables en primera instancia del almacenamiento de los efectos que se obtienen de manera centralizada y de proveerlos luego a los depósitos menores.

Los depósitos menores son los responsables del almacenamiento de los bienes provenientes de las obtenciones descentralizadas y de los depósitos mayores, así como, de efectuar su provisión.

Los pañoles son pequeños depósitos en los que los organismos usuarios almacenan los efectos de uso relativamente frecuente y que no tienen cargo personal fijo.

Cuadro de Organización:

OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	(1)	(1)	**(1)**
FUERZA EFECTIVA	(1)	(1)	**(1)**

(1) Corresponden a la función de abastecimiento.

Procesos:

- Entradas:

Son las necesidades de material que en forma planificadas o aleatorias surjan del cumplimiento de las tareas operativas, de apoyo operativo, o de otras áreas de la Logística, que para ser satisfechas implican distribuir material, para reparar, reparado, adquirido, provisto de existencias, etc., en razón de que el almacenamiento esta incluído doctrinariamente en dicha actividad que a su vez conforma la función logística Abastecimiento.

- Proceso:

El planeamiento de la distribución prevista, definiendo, qué, dónde, cuándo, cómo y por cuánto tiempo se requiere almacenarlo, clase de depósito, su tamaño, distribución y el alcance de utilización en función del tipo de abastecimiento que se deba efectuar.

De dicho planeamiento surgirá la utilización, acondicionamiento, o requerimiento de:

- Depósitos Mayores, como almacenes fijos para abastecer a una o varias Unidades/Organismos así como a talleres de reparación de los Organismos Reparadores (OR).
- Depósitos Principales, como almacenes fijos para abastecer a los Depósitos Adelantados, Pañoles o dependencias internas de un Organismo.
- Depósitos Adelantados como almacenes fijos para abastecer a una o varias dependencias usuarias, para lo cual deberán ubicarse en las proximidades de estas.
- Pañoles, como un almacén en una Dependencia o taller para su propio abastecimiento de materiales consumibles comunes y ciertos ingredientes, que sean empleados repetidamente.

De acuerdo con las condiciones locales, la clase y cantidad del material a ser almacenado y teniendo en cuenta las disposiciones especiales para material peligroso y/o expuesto a peligro, el depósito debe ser organizado de forma tal que permita realizar los movimientos de los materiales sin inconvenientes.

La eficiencia de las actividades desarrolladas en un depósito dependen del completo aprovechamiento y la adecuada utilización de los espacios disponibles para lograr con el mínimo esfuerzo, una rápida localización de los efectos y un ágil y seguro manipuleo de los mismos.

Cuando se proyecte y/o instale un depósito, deberán preverse superficies de tránsito como ser calles interiores, accesos, salida, áreas para depósito transitorio, etc. Todas las vías deberán ser transitables para vehículos y medios de transporte internos sin poner en peligro personas ni cosas.

La instalación y utilización de un depósito deben ser planificadas y desarrolladas con suficiente anticipación; para lo cual se tendrá en cuenta:

- El plano del depósito, indicando las posiciones y capacidades respectivas de almacenaje.
- La frecuencia de movimientos de los efectos a almacenar.
- Las condiciones ambientales a que debe estar sometido el material.

En general en la Fuerza Aérea se utilizan como depósitos, edificios que fueron adaptados y adecuados de construcciones hechas para otros fines o con medios de construcción limitados, lo que implica que en la mayoría de los casos la disposición ideal de los lugares de almacenamiento no se pueda llevar a cabo.

Para disponer el material en la forma más conveniente, y de acuerdo con cada caso en particular, se hará el máximo aprovechamiento de las variaciones que permitan las unidades y bahías de almacenaje.

Cada depósito será subdividido en recintos, dentro de los cuales se establecen lugares para almacenamiento y lugares no destinados a este fin, la separación se efectuará mediante pasillos y cada lugar deberá contar con los correspondientes carteles indicadores.

Antes de ser ocupados, es necesario verificar la aptitud de superficies, edificios y espacios destinados a almacenar materiales. Para el adecuado aprovechamiento de las posibilidades de almacenamiento deberán tenerse en cuenta, cuando se seleccionen los recintos destinados a este fin: clase y características, peso, volumen y frecuencia del movimiento de los materiales a ser almacenados.

De acuerdo con las características y dimensiones del material que contengan, los depósitos deberán contar con el equipamiento necesario que permitan aprovechar al máximo las capacidades de los edificios, realizar los movimientos de las cargas y asegurar la conservación de los efectos.

En cada depósito no podrán excluirse los elementos indispensables para la propia seguridad, como por ejemplo matafuegos, pararrayos, etc.; lo que deberá ser, planificado y coordinado con el órgano “Prevención de Accidentes” (PREVAC) de la Unidad.

Dentro de las disponibilidades presupuestarias, los elementos detallados a continuación formarán parte del equipamiento normal de un depósito:

- Material para realizar el almacenamiento.
- Equipos que permitan mover el material.
- Elementos auxiliares para el almacenamiento.
- Equipamiento especial.

Mantener orden, limpieza y uniformidad y seguridad en el almacenamiento son condiciones básicas para facilitar la rápida entrega del material, para realizar recuentos y llevar a cabo el mantenimiento preventivo del material almacenado.

Los equipos destinados al movimiento de materiales y elementos auxiliares del depósito deben encontrarse estacionados en los lugares destinados a tal fin para su utilización inmediata y ser reubicados en esos lugares una vez finalizada la operación.

Todas las tareas en el interior del depósito deben ser realizadas en los sitios de trabajo y despacho previstos para tal fin, mientras que los accesos y las salidas deberán permanecer libres en todo momento.

- Salidas:

La satisfacción de requerimientos de Abastecimiento de material es un producto que implica que en cada etapa, actividad o tarea, se cumplió adecuadamente con los procedimientos establecidos, y el material o medio gestionado fue almacenado en el lugar apropiado, y que fue entregado en forma oportuna y en perfecto estado de utilización en el destino final previsto.

El cumplimiento eficiente de tareas operativas y logísticas, implica el satisfactorio cumplimiento de cada función, fase, tarea, etc.

Los indicadores propios del almacenaje basados en capacidades disponibles, cantidad / volumen / peso/ flujo del material que paso por los depósitos, o se encuentra en los depósitos son útiles para la planificación y para el dimensionamiento orgánico de la capacidad necesaria, pero el verdadero producto funcional se aprecia especialmente en la evaluación de las Funciones principales de la Logística, Abastecimiento y Mantenimiento.

Análisis Crítico:

Desde el punto de vista del marco legal, se posee la doctrina orgánica, de conducción, de procedimientos generales y orgánicos particulares básicos mínimos que para esta actividad como fase de la Distribución, y parte integral del Abastecimiento requiere.

En cuanto a su función, esta ampliamente desarrollada la parte explicativa de la doctrina logística básica con la definición de las funciones y las actividades logísticas y la interrelación entre ellas, por lo que las diferencias conceptuales que exista respecto a cuales actividades logísticas son consideradas funciones principales en la Fuerza Aérea, pero no axial en las otras fuerzas, pueden minimizarse gracias a que están claramente descriptas, y pueden identificarse inequívocamente.

Las deficiencias del personal militar y civil se manifiestan en cantidad y calidad, sobre la base que la atrición y reducción de ingresos de los últimos 10 años ha sido muy marcada en el personal de Abastecimiento, cuyo déficit es del orden del 50% y de las otras especialidades (técnicos, contables, etc.) que con experiencia , conocimientos y preparación parciales o especiales pueden llegar a suplir al de Abastecimiento, pero que a su vez agravarían los déficit también existentes en sus propias áreas cuyos déficit también rondan el 50 % para el caso de los técnicos (es decir que se requeriría el doble del personal de dotación actual).

El más grave es sin duda el del personal civil, ya que además e independientemente de la baja convocatoria, existe una limitación legal para su libre reposición, por lo que el proceso ya tiene características de extinción en algunas especialidades como el abastecimiento.

Las restricciones presupuestarias de los últimos 10 años, han conducido a un proceso de desinversión, que han afectado materialmente las estructuras orgánicas, ya que han debido adecuarse a los presupuestos disponibles sin que haya mediado un rediseño de las misiones, tareas y responsabilidades que hubiesen conducido a un redimensionamiento orgánico, por lo que los déficit de personal se hacen más evidentes, con el agravante de que a su vez dispondrán de menos medios para cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades.

Respecto a los procesos que se llevan a cabo, se ven afectados por las dos falencias básicas de personal y presupuesto, que en particular tienden por un lado a hacer ineficiente.

Para la doctrina de Fuerza Aérea, el Almacenaje como parte del Abastecimiento es una función que engloba la de otras actividades que en este estudio están siendo analizadas específicamente.

En tal sentido además de los efectos de la falta de personal y de presupuesto ya mencionados, la principal repercusión se materializa en la falta de los medios necesarios para el correcto almacenamiento, recepción y expedición, de materiales, y fundamentalmente en los aspectos de infraestructura mínimos necesarios para desarrollar eficientemente esta función (la mayoría de los depósitos son infraestructuras muy antiguas y adaptadas, ya que fueron construidas con otras finalidad).

La falta de herramientas informáticas infraestructura para depósitos y medios específicos para el almacenaje, sin duda acentúa las demás deficiencias indicadas, por lo que el desarrollo en proceso de un Sistema de Información Logística (SIL) es fundamental para comenzar a revertir la degradación de capacidades que existe actualmente.

Esta claro que podría hablarse de alguna optimización en los procedimientos y organización, pero las mejoras a obtener serían insignificantes frente a la ineficiencia que continuaría introduciendo la falta de personal y de medios / presupuesto.

Conclusiones:

Existe una abundante y clara doctrina de conducción, orgánica y de procedimientos, que lo único que requeriría sería una estandarización de algunos conceptos y criterios a los efectos de asegurar una adecuada integración conjunta.

La falta de personal idóneo, y de presupuesto que se manifiesta en medios escasos y deficientes para llevar a cabo la función de Almacenaje, requeriría de un proceso de inversión presupuestaria, desarrollo de infraestructura específica e incorporación y capacitación de personal que sólo podría desarrollarse en el mediano/largo plazo.

V. Disposición Final

Marco Legal:

- Reglamento Aeronáutico de Conducción Logística (RAC 9).
- Reglamento Aeronáutico de conducción Logística Material (RAC 10).
- Manual Aeronáutico de Procedimientos Logísticos (MAPL 14).
- Circular Administrativa CA023B1088 del Comando de Material.

Funciones:

La actividad logística de Disposición Final (Destino de Bienes Excedentes) está incluída en las etapas de la función logística Abastecimiento.

La Disposición Final o Destino de Bienes Excedentes es el conjunto de acciones que se realizan con la finalidad de:

Eliminar del sistema de Abastecimiento el material excedente o sobrante, que supere las necesidades; el que se encuentre desgastado u obsoleto, así como todo lo que constituya desperdicios, chatarra, desechos, etc.

Transferir entre propios organismos aquellos efectos que aún mantengan aptitudes de uso.

Si bien esta etapa también es conocida en la Fuerza como Disposición/Destino Final de Bienes, doctrinariamente se debe usar preferentemente el vocablo "Destino de Bienes Excedentes".

Cualquier efecto que ingrese al circuito de Bienes Excedentes debe estar totalmente respaldado mediante la documentación que corresponda y por los antecedentes que justifiquen su incorporación a dicho circuito.

También debe tenerse siempre presente que esta parte de la actividad logística es tan importante y significativa como la obtención, por lo tanto debe ser objeto de constante atención y control, especialmente en todo lo relacionado con los aspectos económicos, contables y legales.

El fin perseguido con estas acciones es liberar al sistema de Abastecimiento de la carga de todos aquellos efectos que no contribuyen al logro de la misión de la Fuerza Aérea, y que sobrecargan inútilmente las bases de datos, sean éstas electrónicas como el Procesador Electrónico de Datos (PED) o manuales como los ficheros convencionales.

El destino de Bienes Excedentes es en consecuencia una función sumamente importante y necesaria, ya que por medio de ella se pueden alcanzar significativos beneficios económicos a través de una acción ágil sobre el material involucrado que será la que materialice el valor residual contemplado en las evaluaciones de proyectos para las inversiones en sistemas de armas o bienes costosos, lo que entre otras cosas posibilitará reducir los costos de administración, mantenimiento preventivo y proveerá una mayor área de almacenaje disponible.

Estructura Orgánica:

(Ver Anexo B)

La eliminación eficiente del material innecesario requiere una planificación inteligente que provenga desde los más altos niveles de la conducción.

Por lo tanto la responsabilidad respecto del destino de bienes excedentes, recae en la máxima autoridad administrativa bajo cuya jurisdicción se encuentre el material, es decir, el Organismo Logístico Superior (OLS) asignado para cada

efecto de abastecimiento, según Circular Administrativa CA023B1088 del Comando de Material; sus actualizaciones, modificatorias, o el documento que en el futuro la reemplace.

Cada Organismo Logístico Superior podrá elaborar dentro de su ámbito de responsabilidad las directivas y procedimientos particulares para algún determinado efecto que así lo requiera, sin apartarse de los lineamientos generales y documentación básica establecidos en el presente capítulo.

Dentro de la escala orgánica, las correspondientes tareas deberán asignarse a personal especialista debidamente capacitado, que conozca las necesidades de su área, de manera tal que lleve a cabo sus tareas y funciones persiguiendo un real beneficio para el Estado.

En caso de enajenación por venta, los jefes de los órganos Economía y Contaduría de los Centros de Ventas, tendrán a su cargo el control de la aplicación de las disposiciones legales y el correspondiente asesoramiento de sus Jefes de Organismo.

Cuadro de Organización:

OFICIALES	SUBOFICALES	P. CIVIL	TOTAL
PLANTA ORGÁNICA	(1)	(1)	**(1)**
FUERZA EFECTIVA	(1)	(1)	**(1)**

(1) Corresponden a la función de abastecimiento.

Procesos:

- Entradas:

Los requerimientos de las Unidades ejecutoras de la logística, dirigidos al Órgano Logístico Superior (Dirección General de Abastecimiento) para declarar material excedente o en desuso constituye el comienzo de este proceso.

Esto se aplica al material que deja de tener aplicación por alguna causa hayan dejado de tener utilidad o ser necesarios en el destino o uso para el cual fueron provistos o adquiridos; dichos efectos podrán hallarse en condiciones de ser empleados o demandar reparaciones previas para ello.

Podrá tomar carácter de material “sin aplicación”, todo elemento que se encuentre en alguna de las siguientes condiciones:

- Que no haya tenido movimiento de entrega por parte del depósito durante los últimos DOS (2) años, excepto cuando se trate de Repuestos o Consumibles previstos para consumos aleatorios (Ver Glosario).

- Que la existencia exceda de las necesidades previstas por el Organismo usuario.
- Que sea obsoleto o no tenga utilidad en el Organismo a pesar de encontrarse en buen estado de uso, ya sea por desprogramación de su conjunto superior (equipo, sistema, instalación, etc.) o contingencia similar.
- Que su mantenimiento resulte muy oneroso, con relación al servicio que pueda prestar.
- Que demande reparaciones costosas, que no hagan conveniente su permanencia en uso.

El hecho de establecerse que un efecto no es ya útil en una Unidad/Organismo, no significa necesariamente que no lo sea en algún otro destino, razón por la que en cada Organismo Logístico Superior se realizará un estricto análisis sobre aquellos bienes que, estando aún en condiciones de uso, sean puestos a disposición por la causa descrita anteriormente. Dicho análisis deberá contemplar las consultas necesarias a realizar a otros posibles usuarios de dicho bien.

Todos los Organismos de la Institución, cuando tengan almacenados en sus depósitos, bienes de Uso, de Uso Precario, de Rotación o Reparables que no registren movimiento de provisión en los últimos DOS (2) AÑOS, deberán elevar un listado de dichos efectos al respectivo Organismo Logístico Superior para la adopción de una resolución al respecto. Se deberá incluir además todo material ya definido como inaplicable que se detecte durante la realización del control efectuado, cualquiera sea el tipo de bien al que pertenezca o tiempo de permanencia sin registrar movimiento de provisión.

- Proceso:

Para cada elemento o grupo de elementos contenidos en el listado debe realizarse un Informe Técnico.

Este documento elaborado en una Unidad u Organismo por el Inspector que corresponda para cada efecto, constituirá el primer antecedente escrito sobre la situación de inutilización o inaplicabilidad del material; lo que originará la iniciación de los correspondientes trámites para la transferencia o enajenación del mismo.

Corresponderá la confección de un Informe Técnico, para los Tipos de Bien y situaciones del material que se detallan a continuación:

- Bienes de Uso.
- Bienes de Rotación y Reparables.
- Bienes de Uso Precario.

El informe técnico elaborado por el Inspector de la Unidad u Organismo usuario, no será determinante para la declaración de un efecto en situación de desuso o rezago; pero constituirá una efectiva base de información para la autoridad técnica del Organismo Logístico Superior.

Los bienes sujetos a control patrimonial, son devueltos al Depósito proveedor, y para iniciar el trámite de puesta a disposición de los bienes de Uso Precario inutilizados o sin aplicación en un Organismo, se cumplirá el siguiente procedimiento:

Dependencia Usuaria, Organismos de Control y Administración del Material (OCAM/SCAM), Órgano Abastecimiento de cada Unidad.

Confirmará los datos de identificación del/los efecto/s a devolver; considerándose convenientemente la confección de un listado cuando se trate de varios elementos.

Solicitará, si correspondiere, al Inspector del Organismo la elaboración del informe técnico, donde deberá registrarse la situación de utilidad de cada efecto.

Presentará ante el OCAM/SCAM una copia del listado mencionado en el Apartado a) y del informe técnico en caso de corresponder esto, para que se proceda a la confección de los respectivos formularios FIPA de ingreso al Depósito de Material en Observación.

Confeccionarán las planillas de material excedentes (PME) necesarias, en las que hará constar, además de los datos de identificación de cada efecto su valorización patrimonial unitaria, es decir el valor de adquisición histórico expresado en moneda actual.

Elevará la planilla de material excedente PME al respectivo Organismo Logístico Superior, a través de la vía jerárquica que corresponda.

Cuando la cantidad de material en esas condiciones así lo justifique, se informará al órgano Inspección del Organismo Logístico Superior correspondiente; salvo en aquellos casos en que se encuentre programada una inspección anual a corto plazo.

La inspección del Organismo Logístico Superior podrá disponer se adopten distintas medidas, según sea el estado o la situación en que se encuentre el material, lo que podrá ser:

Material en estado “A”: se transfiera a otro organismo, o se enajene por venta.

Material inutilizado: se declare en situación de rezago y se recupere como materia prima; se destruya o se haga desaparecer físicamente de cualquier manera.

Los efectos que se destruyan o se recuperen como materia prima, una vez dispuesta su baja por el Organismo Logístico Superior, serán eliminados del Sistema de Administración correspondientes.

Se remitirá al Organismo Material Excedente, debidamente completados, el original y duplicado de las planillas que contengan material que deba enajenarse, procediendo a archivar el triplicado.

Se indicará la forma de enajenación del bien con un código en el campo “CE”

de la planilla según el caso que corresponda, el cual se seleccionará de los que se transcriben a continuación:

- Acondicione para venta en ese lugar.
- Acondicione para venta directa.
- Transfiera para su venta.
- Manténgase en custodia hasta nueva orden.
- Manténgase en custodia hasta que se finalice con los trámites de cesión sin cargo.

Completará, en caso de disponerse la transferencia a un Centro de Venta, indicando el organismo adonde deberá realizarse la misma.

Acopiará el material recibido de los organismos y acondicionará el mismo para su venta por unidad o por lote.

Informará la disponibilidad del material por mensaje ejecutivo al OME e informativo al Organismo Logístico Superior que corresponda. En este mensaje se deberá hacer mención del número de PME e Ítem correspondiente.

Confeccionará la Disposición de Desuso o Rezago, inmediatamente de tomado conocimiento del mensaje citado en el inciso anterior.

Remitirá la Disposición al OME, dentro de los DIEZ (10) días posteriores a la imposición del mensaje.

- Salidas:

El Organismo designado por el Organismo Logístico Superior para disponer del Material Excedente:

Centralizará y controlará las Disposiciones de Desuso o Rezago efectuando los registros correspondientes.

Procederá a la venta, donación, transferencia, etc. (lo que el Organismo Logístico Superior haya dispuesto) de los bienes, de acuerdo con lo prescripto en las normativas vigentes para contrataciones y enajenaciones del Estado Nacional.

Elevará al Organismo Logístico Superior una copia del legajo de venta, dentro de los quince (15) días de haber finalizado con sus Resoluciones Normativas.

Informará al Organismo Logístico Superior, sobre los bienes que, habiendo transcurrido los Ciento Ochenta (180) días desde su declaración en Desuso o Rezago, no se hubiere concretado su venta.

Pueden existir como resultado de este proceso las recuperaciones de partes totales o parciales:

Recuperación Total: comprende el desmontaje completo de un conjunto (equipo, máquina, instalación, etc.), el cual por esa causa pierde su identidad original.

Recuperación Parcial: sólo está referida a ciertos elementos del conjunto, el cual en este caso puede mantener su denominación original o bien ser modificada.

Análisis Crítico:

El marco legal y normativo para regular esta actividad logística que para la doctrina de Fuerza Aérea esta contenida en la función Abastecimiento, es amplio y llega hasta los máximos detalles de su aplicación.

Los principales inconvenientes surgen en general del hecho que por las deficiencias presupuestarias, el grueso de las disposiciones de material excedente no se realiza por planificación del ciclo de vida sino que se concretan en forma aleatoria, en la medida en que pierden totalmente su utilidad.

Este hecho hace que los valores residuales sean habitualmente despreciables, o reducido al costo de las materias primas que los componen, por lo que los costos de un proceso óptimo de disposición final con consolidación del material, adecuación para su ofrecimiento (sea el proceso de venta, donación, reutilización, etc.), traslados etc. pueden resultar superiores a los réditos obtenidos por su enajenación.

El resultado es que el proceso de Disposición Final o Destino de Bienes Excedentes se realiza parcialmente, sólo cuando se pueden reducir al mínimo o eliminar sus costos, por lo que se autoriza usualmente a concretar las enajenaciones a las Unidades en las que el bien perdió su utilidad, las que no siempre poseen la estructura y experiencia para realizarlo en forma eficiente, además de la natural ineficiencia de no aprovechar la consolidación de estos bienes como un atractivo adicional para la convocatoria de interesados.

Por otro lado, y agravando las deficiencias ya mencionadas, la escasez de personal especializado que debe realizar los informes técnicos, e inspecciones que conducen a la declaración de pérdida de utilidad de un bien, o su no reutilización, hace que apenas satisfagan las necesidades de inspecciones y mantenimiento de los bienes en uso, por lo que ninguna unidad esta dispuesta a perder tiempo en las disposiciones finales cuando todos sus esfuerzos se comprometen en mantener funcionando los bienes que aún no perdieron su utilidad.

Las normativas son completas pero no evidencian compatibilidad y estandarización de criterios con las normativas de accionar de otras Fuerzas o de elementos conjuntos.

Conclusiones:

Las deficiencias de personal, y las restricciones presupuestarias que tornaron aleatoria la pérdida de utilidad de un bien, con valores residuales muy reducidos o insignificantes, hacen que este proceso no se cumpla satisfactoriamente, por lo que no existe un completo aprovechamiento de los valores remanentes de los bienes enajenados.

Se afecta también el normal desarrollo de las actividades de Abastecimiento, saturando depósitos, complicando la actualización de bases de datos y creando más servidumbres que demandan aún más del ya escaso personal especializado.

No se aprovecha la sinergia de las consolidaciones o gestiones centralizadas en la Fuerza Aérea, como por supuesto tampoco con las otras Fuerzas.

ANEXO A

Unidades Operativas de Contrataciones de la Fuerza Aérea Argentina

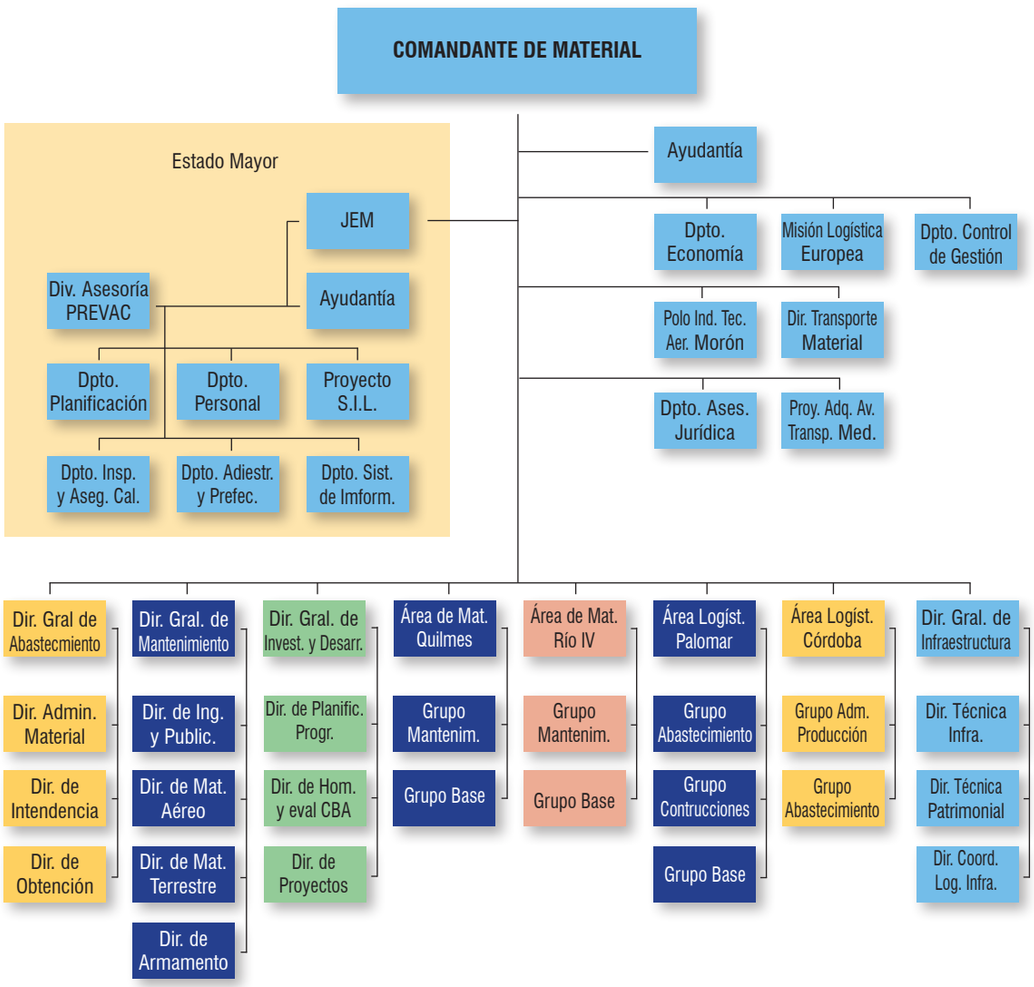
UOC	Denominación	Domicilio Localidad Provincia	Depende de:	Fuerza Efectiva
40-02	Cdo. Regiones Áereas	Com. Pedro Zanni 250 4º Piso (1104) - Caba	Comando de Regiones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: - Civiles: 5 TOTAL: 6
40-04	Centro de Instrucción y Perfeccionamiento	Aeropuerto Ezeiza Puerta 05 (1802)	Comando de Regiones Aéreas	Oficiales: - Suboficiales: 1 Civiles: 5 TOTAL: 6
40-05	Instituto Nacional de Aviación Civil	Av. Eva Perón 2300 Morón	Comando de Regiones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: - Civiles: 1 TOTAL: 2
40-06	Región Áerea Noroeste	Camino Pajas Blancas Km.8 Prov. Cba	Comando de Regiones Aéreas	Oficiales: 2 Suboficiales: 6 Civiles: 4 TOTAL: 12
40-07	Región Áerea Sur	Aeropuerto Comodoro Rivadavia Km.9 - Prov. Chubut (9000)	Comando de Regiones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: 4 Civiles: 4 TOTAL: 9
40-09	Región Áerea Noreste	Aeropuerto Internacional Resistencia - Chaco -	Comando de Regiones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: - Civiles: 6 TOTAL: 7
40-10	Región Áerea Centro	Aeropuerto Ezeiza Casilla Correo Nº 6 - Pcia. Bs. As.	Comando de Regiones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: 1 Civiles: 5 TOTAL: 7
40-11	Departamento VI	Com. Pedro Zanni 250 Piso 2 Sector Amarillo (1104) - Caba	Subjefe Estado Mayor General	Oficiales: 1 Suboficiales: - Civiles: 5 TOTAL: 6
40-12	Jefatura Militar	Com .Pedro Zanni 250 Piso 2 Sector Blanco - Caba	Subjefe Estado Mayor General	Oficiales: 1 Suboficiales: 5 Civiles: 5 TOTAL: 12
40-13	Instituto Universitario Aeronáutico	Av. Fuerza Aerea Km 61/2 Guarnición Aérea Cba (Cba)	Comando de Personal	Oficiales: 1 Suboficiales: 1 Civiles: 2 TOTAL: 4
40-14	Comando de Personal	Pedro Zanni 250 Piso 1 Sector Rosa - Caba	Comando de Personal	Oficiales: 3 Suboficiales: 2 Civiles: 6 TOTAL: 11
40-16	Área de Material Quilmes	Av. Otamendi y 76 Quilmes - Pcia. Bs. As.	Comando de Material	Oficiales: 1 Suboficiales: 3 Civiles: 1 TOTAL: 5

UOC	Denominación	Domicilio Localidad Provincia	Depende de:	Fuerza Efectiva
40-17	I Brigada Áerea	Av. Benjamín Matienzo S/N El Palomar - Pcia. Bs. As.	Comando de Operaciones	Oficiales: 2 Suboficiales: 3 Civiles: 2 TOTAL: 7
40-18	II Brigada Áerea	Av. Jorge Newbery S/N Parana - Entre Ríos	Comando de Operaciones	Oficiales: 2 Suboficiales: 3 Civiles: 7 TOTAL: 12
40-19	III Brigada Áerea	Ruta 11 Km.783 Reconquista - Santa Fé	Comando de Operaciones	Oficiales: 2 Suboficiales: 4 Civiles: 1 TOTAL: 7
40-20	IV Brigada Áerea	Av. Fuerza Aerea Km.7,5 El Plumerillo- Las Heras- Mendoza	Comando de Operaciones	Oficiales: 2 Suboficiales: 7 Civiles: 3 TOTAL: 12
40-21	V Brigada Áerea	Villa Reynolds San Luis	Comando de Operaciones	Oficiales: 1 Suboficiales: 3 Civiles: 1 TOTAL: 5
40-22	VI Brigada Áerea	Paraje Base Aerea Tandil Pcia. Bs. As.	Comando de Operaciones	Oficiales: 1 Suboficiales: 4 Civiles: 2 TOTAL: 7
40-23	VII Brigada Áerea	Av. Derqui 4010 Moreno - Pcia. Bs. As.	Comando de Operaciones	Oficiales: 2 Suboficiales: 2 Civiles: 1 TOTAL: 5
40-24	IX Brigada Áerea	Km. 9 Comodoro Rivadavia Chubut	Comando de Operaciones	Oficiales: 2 Suboficiales: 3 Civiles: 2 TOTAL: 7
40-25	Escuadrón de Apoyo Operativo Chamical	Av. Brig. de la Colina S/N- Chamical - La Rioja	Comando de Operaciones	Oficiales: 1 Suboficiales: 3 Civiles: 2 TOTAL: 6
40-26	Grupo de Vigilancia y Control de Espacio Áereo	Ruta 200 Km. 34 Merlo - Pcia. Bs. As.	Comando de Operaciones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: 5 Civiles: 1 TOTAL: 7
40-27	Escuela de Aviación Militar	Ruta 20 Km. 500 Cba.	Comando de Personal	Oficiales: 1 Suboficiales: 6 Civiles: 6 TOTAL: 13
40-28	Área Material Río IV	Casilla de Correo Nº 30 Las Higueras - Pcia. Cba.	Comando de Material	Oficiales: 2 Suboficiales: 5 Civiles: 3 TOTAL: 10
40-29	Grupo II de Comunicaciones	Parque Industrial Comodoro Rivadavia	Comando de Regiones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: 5 Civiles: - TOTAL: 6

UOC	Denominación	Domicilio Localidad Provincia	Depende de:	Fuerza Efectiva
40-30	Lineas Áereas del Estado	Perú 710 CABA	Subjefe Estado Mayor General	Oficiales: 1 Suboficiales: - Civiles: 3 TOTAL: 4
40-31	Dirección de Infraestructura	Rosales y Carosella El Palomar	Comando de Material	Oficiales: 1 Suboficiales: 2 Civiles: 2 TOTAL: 5
40-32	Área Logística Palomar	Rosales y Carosella El Palomar	Comando de Material	Oficiales: 1 Suboficiales: 1 Civiles: 3 TOTAL: 5
40-33	Área Logística Cordoba	Av .Fuerza Aerea Argentina Km.5 ½ Cba	Comando de Material	Oficiales: 1 Suboficiales: 1 Civiles: 1 TOTAL: 3
40-34	Base Aérea Militar Rio Gallegos	Ruta Nacional 3 S/N Rio Gallegos - Sta. Cruz	Comando de Operaciones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: 5 Civiles: - TOTAL: 6
40-35	Base Aérea Militar Mar del Plata	Ruta 2 Km 399 ½ Mar del Plata	Comando de Operaciones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: 2 Civiles: 3 TOTAL: 6
40-36	Hospital Aeronáutico Central	Ventura de la Vega 3697 CABA	Comando de Personal	Oficiales: 1 Suboficiales: 1 Civiles: 5 TOTAL: 7
40-37	Instituto de Formación Ezeiza	Av.Tte.Cnel. Richieri Km.5.500 Ezeiza	Comando de Personal	Oficiales: 1 Suboficiales: 3 Civiles: - TOTAL: 4
40-38	Escuela de Subof. de la Fuerza Aérea	Ruta 20 Km 4500 Córdoba	Comando de Personal	Oficiales: 1 Suboficiales: 4 Civiles: 2 TOTAL: 7
40-39	Dirección General de Abstecimiento	Com. Pedro Zanni 250 CABA	Comando de Material	Oficiales: 2 Suboficiales: 15 Civiles: 6 TOTAL: 23
40-40	Hospital Aeronáutico Córdoba	Av. Colon 479 Córdoba	Comando de Personal	Oficiales: 1 Suboficiales: 1 Civiles: 5 TOTAL: 7
40-42	Escuadron 1 de Comunicaciones	Aeropuerto Ezeiza Puerta 50 4º Piso	Comando de Regiones Aéreas	Oficiales: 1 Suboficiales: 2 Civiles: - TOTAL: 3
40-43	Liceo Aeronáutico Militar	Av. Fuerza Aérea 1901 – Funes – Pcia .de Santa Fé (Cp 2132)	Comando de Personal	Oficiales: 1 Suboficiales: 3 Civiles: 2 TOTAL: 6

ANEXO B

Organigrama del Comando del Material de la Fuerza Aérea Argentina



Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

Capítulo III

"Plan de Acción: Recomendaciones para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa"



III.I. Introducción

En el Capítulo I se relevaron las experiencias y soluciones implementadas en los Sistemas Logísticos de Defensa de algunos de los países de interés de la OTAN y de la región, para ser considerados como marco referencial en la formulación de soluciones a los problemas del Sistema Logístico local.

En el Capítulo II se efectuó, en forma de diagnóstico integral, un detallado reconocimiento del Sistema Logístico de nuestro país para definir, luego de un análisis crítico, los principales aspectos que merecen atención a la luz de las demandas que el entorno organizacional aconseja y de las actuales tendencias evaluadas en los casos de referencia.

El sistema logístico de la Defensa en Argentina puede sintetizarse como altamente descentralizado, a nivel de práctica autosuficiencia en cada fuerza armada y por ende, carente de una operatoria que responda a una planificación conjunta, articuladora de objetivos y medios en procura de sinergias que deriven en un aprovechamiento eficiente de los recursos globalmente asignados al sector.

Ello, sumado a una sostenida reducción de recursos humanos y presupuestarios a lo largo del último cuarto de siglo, y a la ausencia de un redimensionamiento congruente de la configuración de las Fuerzas Armadas, generó una profunda degradación y obsolescencia del material de guerra y de apoyo.

En vistas de ello, el Ministerio de Defensa emprendió en los últimos dos años un proceso tendiente a generar un “traslado organizacional” desde un Sistema de Defensa casi totalmente desarticulado y librado al arbitrio exclusivo de cada Fuerza, hacia un Sistema de Defensa actualizado y de carácter integrado según las tendencias predominantes de decisiones centralizadas en un Ministerio con capacidad de conducción, asistido por un Estado Mayor Conjunto jerarquizado, a cargo de todas las operaciones militares, del planeamiento estratégico militar y con capacidad de coordinación a nivel de las Fuerzas.

Bajo este contexto se han debido analizar entonces una cantidad de procesos, promulgados por leyes, decretos y resoluciones ministeriales, que abarcan todo el espectro de la gestión de la logística militar de material, en general de reciente formulación y que se han asumido como premisas de trabajo.

En este aspecto, el análisis se ha limitado a la verificación de la integridad de los procesos y sus interfaces y de su inserción armónica y precisa en el Sistema Logístico de Material.

El Capítulo III, bajo el título "Plan de Acción: recomendaciones para la modernización del Sistema Logístico de Defensa", debe interpretarse como un desarrollo cuyo objeto es trazar, con sistematicidad, propuestas de soluciones a la problemática detectada en el Capítulo II. Por tal razón, se estructura de un modo flexible y no responde al estricto formalismo prescripto por la doctrina militar para un plan de acción.

Más precisamente, en este Capítulo III se pretende formular las correcciones y ajustes necesarios en el actual Sistema Logístico de Material, partiendo desde el referido diagnóstico, hacia un modelo más integrado, definiendo niveles de centralización/ descentralización acorde a criterios de estudiada conveniencia y con capacidad de dar respuesta efectiva a la totalidad de los requerimientos de apoyo operativo del Instrumento Militar.

Sin perder de vista el concepto de integridad y unicidad del Sistema Logístico de Material a proponer, que se modela con un conjunto de estructuras orgánicas, procesos y funciones, se seguirá el particular ordenamiento funcional adoptado en el Capítulo II para formular el diagnóstico, considerando en primer lugar las relaciones con el Planeamiento Estratégico Militar y luego con los aspectos de logística genética y de sostenimiento.

El campo del conocimiento donde se inserta la problemática a resolver, y por lo tanto la metodología a emplear para plantear su solución, es el de las Ciencias de la Administración y dentro de ella, la Teoría de las Organizaciones.

Finalmente, y en consonancia con la variedad y complejidad de aspectos a integrar en un sistema como el que se estudia, se procurará plantear las soluciones a los problemas detectados en el Capítulo II, con la máxima simplicidad conceptual posible, a efectos de reflejar con fidelidad el núcleo de consenso técnico de la Comisión y de prever algún grado de flexibilidad reglamentaria.

III.II. Plan de Accion

III.II.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR

En el ámbito del Sistema Logístico compete analizar las relaciones del Planeamiento Estratégico Militar con las políticas y planes de producción para la defensa, investigación y desarrollo y adquisiciones, así como también con los recursos presupuestarios disponibles. En adición a ello, deben también atenderse los aspectos vinculados con la generación y mantenimiento de capacidades desde el punto de vista del material de guerra y sus apoyos, que definidos por las Fuerzas Armadas (Demanda Preliminar Específica –DPE-), posteriormente priorizados por el Estado Mayor Conjunto (Demanda Preliminar Conjunta –DPC-) y finalmente aprobados por el Ministerio de Defensa (Demanda preliminar Aprobada –DPA-), serán incluidos dentro de las previsiones presupuestarias (Plan de Inversiones para la Defensa -PIDEF-), en función de lo establecido en la Ley Nº 24.948, Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículo 26 y en el Decreto Nº 1.729/07, Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.

En el Ciclo de Planeamiento analizado en el Capítulo II.III, se focalizaron los aspectos mencionados en el párrafo anterior, vinculados con la logística de material y finanzas. En los puntos siguientes se partirá de la problemática relevada y, a partir de ella, se delinearán los modos de acción para tender hacia su solución.

Resumen de situación del Planeamiento Estratégico Militar desde la perspectiva de la logística

La situación del Planeamiento Estratégico Militar se caracteriza mediante la puntualización de los aspectos que se resumen a continuación.

- Planeamiento de Capacidades Militares efectuado por las Fuerzas Armadas sin la intervención protagónica, legal y orientadora del Ministerio de Defensa y del Estado Mayor Conjunto.
- El Decreto Nº 1.729/07 estableció el nuevo Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, y determinó las estructuras, responsabilidades y el funcionamiento básico del sistema de planeamiento.

- El Ciclo de Planeamiento está actualmente en proceso de implementación por parte del Estado Mayor Conjunto, mientras se aguarda la emisión de la Directiva de Política de Defensa Nacional que dará inicio al primer Ciclo.
- La Secretaría de Planeamiento es responsable de la centralización y evaluación de los requerimientos de inversiones a través del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), según la Resolución MD Nº 626/07.

Síntesis de los posibles aportes al Planeamiento Estratégico Militar desde la perspectiva de la logística

- Directiva Ministerial de Planeamiento.

Con posterioridad a la sanción de la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN), el Decreto Nº 1.729/07 prevé que el Estado Mayor Conjunto elabore directamente la Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar (DEPEM).

Recibida la directiva del nivel nacional (DPDN) es oportuno que el Ministerio de Defensa vuelque, bajo el formato de Directiva Ministerial, su impronta para orientar el proceso del diseño del instrumento militar. En particular deberán siempre incluirse las políticas y conclusiones de los planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo, de recursos humanos y la perspectiva presupuestaria para el mediano y largo plazo y, en especial para este primer ciclo de planeamiento, los criterios para el desarrollo y sostenimiento de capacidades militares cuyos medios operativos y de apoyo requieran una atención prioritaria dentro del plazo que demandará la concreción del primer Ciclo de Planeamiento.

Es menester destacar que la mencionada perspectiva presupuestaria para el mediano y largo plazo sería conveniente que sea reflejada en términos de participación del sector defensa dentro del producto bruto interno del país.

En adición, también la Directiva es la instancia adecuada para que el Ministerio de Defensa especifique los lineamientos que el Estado Mayor Conjunto deberá respetar en cuanto a la conceptualización y priorización de capacidades bajo el marco del planeamiento militar conjunto.

- Planeamiento de capacidades, recursos humanos, materiales y financieros

Es necesario prever que un proceso de planeamiento como el establecido por el Decreto Nº 1.729/07, requiere, en forma coordinada y concurrente, de un planeamiento de capacidades militares, recursos humanos (Secretaría de Asuntos Militares), materiales y financieros (Secretaría de Planeamiento).

- Enfrentamiento de necesidades con posibilidades

Es necesario definir, en coordinación con el Estado Mayor Conjunto, el momento del Ciclo de Planeamiento en el que se efectuará el “abandono” de las capacidades necesarias establecidas para dar cumplimiento integral a los Objetivos Estratégicos Militares, para concentrarse en las capacidades posibles de financiar dentro del escenario presupuestario definido y en el marco de las apreciaciones de los riesgos emergentes de tal restricción.

Interesa en este punto considerar que cuanto más se avance en el Ciclo de Planeamiento y en su implementación, a través del Sistema Integral de Gestión de las Inversiones para la Defensa (SIGID) u otros programas que se ordenen, mayor será la naturaleza marginal del proceso de ajuste que deberán enfrentar los planificadores, los cuales, al formular por primera vez un planeamiento de esta naturaleza, carecen de experiencia y por lo tanto necesitan facilitar su tarea diseñando los procesos en las formas más simples posibles.

Este punto es central para el éxito del Planeamiento Estratégico Militar, correspondiendo al Estado Mayor Conjunto, en coordinación con la Secretaría de Planeamiento, el diseño y ejecución de los procesos correspondientes.

Funciones a definir en la logística en relación con el Planeamiento Estratégico Militar.

Es necesario, en función de la participación que le cabe a la Secretaría de Planeamiento en el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, y de los aportes indicados en el párrafo anterior, ajustar las funciones de los elementos orgánicos participantes para asegurar claridad en las responsabilidades a asignar.

A partir del análisis realizado en el Capítulo II.III.I. y de los aportes del punto anterior, surgen los siguientes aspectos relativos a las funciones de los elementos orgánicos que deberían ser tenidos en cuenta, por presentar posibles superposiciones en las competencias asignadas o bien por no estar previstos en la documentación de referencia indicada en el Capítulo II.II.

- Ministerio de Defensa

  Secretaría de Asuntos Militares.

  Decreto Nº 788/07 Organización Ministerio de Defensa, Planilla Anexa al Artículo 2º, Secretaría de Asuntos Militares, Objetivo 3.

  Efectuar el planeamiento militar conjunto determinando los requerimientos de la Defensa Nacional, formulando y ejecutando las políticas nacionales de la Defensa y fiscalizando su cumplimiento; determinar la política general de conducción de las Fuerzas Armadas, formulando los correspondientes planes.

  Ley Nº 23.554 Defensa Nacional, Artículos 17 y 18.

  Art. 17.- El Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas asistirá y asesorará al Ministro de Defensa en materia de estrategia militar.

  Entenderá asimismo en:

  a) La formulación de la doctrina militar conjunta;
  b) La elaboración del planeamiento militar conjunto;
  c) La dirección del adiestramiento militar conjunto;
  d) El control del planeamiento estratégico operacional y la eficacia del accionar militar conjunto.

Art. 18. - El Estado Mayor Conjunto realizará el Planeamiento Estratégico Militar de acuerdo a orientaciones dadas por el Presidente de la Nación, a través del Ministro de Defensa.

Estas responsabilidades son reiteradas en los mismos términos por los Decretos Nº 727/06, Reglamentación de la Ley Nº 23.554, Defensa, Artículo 17 y Nº 1.691/06, Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

Decreto Nº 1.729/07, Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, segundo párrafo, Anexo I,

... el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas formulará el Planeamiento Estratégico Militar...

En las citas anteriores surge que la tarea de "efectuar" el planeamiento militar conjunto asignada a la Secretaría de Asuntos Militares se superpone con las de "elaborar" el planeamiento militar conjunto, "realizar" y "formular" el Planeamiento Estratégico Militar asignada al Estado Mayor Conjunto.

En consecuencia, la Secretaría de Asuntos Militares debería ajustar su objetivo vinculado con el planeamiento militar conjunto a la acción de "intervenir", "analizar", "evaluar" y/o "supervisar".

Además, debería incorporar la función de intervenir en la redacción de las Directivas Ministeriales para el planeamiento, que se justifica en el siguiente apartado bajo el título de Procesos, en los aspectos del escenario de largo y mediano plazo referidos a los recursos humanos.

Secretaría de Planeamiento

Por no estar suficientemente explicitadas las funciones de la Secretaría de Planeamiento en lo relativo a su función dentro del Ciclo de Planeamiento, se propone agregar las siguientes, las cuales se justifican en el punto titulado Procesos:

- Dirigir el Sistema Logístico de Material de la Defensa, con la participación del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas.
- Entender en la confección de la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN), en los aspectos de la logística de material y finanzas, que deberán orientar el accionar de las Fuerzas Armadas en el Planeamiento Estratégico Militar y en la obtención, alistamiento y empleo de los medios materiales.
- Entender en la elaboración de la Directiva Ministerial de Planeamiento para orientar el Planeamiento Estratégico Militar y el consiguiente proceso de inversiones (obtención y sostenimiento de capacidades), en los aspectos del escenario de producción industrial, tecnológico, financiero, de recursos humanos y capacidades necesarias (en estos últimos con intervención primaria de la Secretaría de Asuntos Militares).
- Entender en la confección de los planes y programas de recursos materiales, presupuestarios y humanos (en esto último con intervención primaria de la Secretaría de Asuntos Militares), correspondientes a la implementación del Planeamiento Estratégico Militar.

- Entender en la evaluación de los requerimientos de los Planes de Apoyo del planeamiento militar de corto plazo que eleve el Estado Mayor Conjunto y en su correspondencia con los presupuestos preliminares de las Fuerzas Armadas.
- Entender en la evaluación del Proyecto y del Plan de Capacidades Militares del Planeamiento Estratégico Militar e intervenir en su aprobación.
- Entender, con la participación del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas, en la determinación, obtención y sostenimiento de los medios operativos y de apoyo e infraestructura que resulten prioritarios para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.

Más adelante se establecerán los elementos orgánicos que deberán asesorar y ejecutar las funciones arriba definidas para la Secretaría de Planeamiento.

- Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas:

Sin observaciones. Las Funciones están claramente definidas por el marco legal de referencia (Ley Nº 23.554 Defensa Nacional, Artículos 17 y 18, Decretos Nº 727/06, Reglamentación de la Ley Nº 23.554, Defensa, Artículo 17, Nº 1.691/06, Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas y Nº 1.729/07, Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional).

Procesos a definir en la logística en relación con el Planeamiento Estratégico Militar.

En este punto se efectúan los aportes derivados del análisis efectuado en Capítulo II.III, que justifican las funciones propuestas en el punto anterior.

- Directiva Ministerial de Planeamiento (DPMD)

Si bien este documento no está previsto en el Ciclo de Planeamiento definido por el Decreto Nº 1.729/07, es necesario en función de lo expuesto, que el Estado Mayor Conjunto disponga de un escenario financiero, en el inicio del Ciclo de Planeamiento, para poder orientar el diseño de las capacidades. Esto, sin perjuicio de ratificar la importancia de arribar a las capacidades necesarias como punto fundamental de referencia.

Este escenario financiero debería estar acompañado por la orientación adoptada para el desarrollo de recursos humanos y de las capacidades del aparato de producción industrial y de los centros de investigación y desarrollo (mediano y largo plazo), en función del planeamiento estratégico desarrollado por el Ministerio de Defensa para estas modalidades particulares de obtención.

Estos relevantes datos de escenarios, no excluyentes de otras consideraciones de carácter jurisdiccional, como por ejemplo, pautas para el diseño de capacidades prioritarias para el Instrumento Militar, deberían ser emitidos por el Ministerio de Defensa luego de recibida la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN) y comunicados al Estado Mayor Conjunto y los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas, en forma de directiva para orientar

su proceso de planeamiento y, posteriormente, el proceso de obtención a través del SIGID.

No obstante, la orientación a producir de ese modo para el trabajo de los diseñadores de Fuerzas (comunidad de planeamiento) del Estado Mayor Conjunto, tendría el carácter de general y aproximado, pues no podría ser particular y precisa por cuanto en el proceso de diseño por capacidades, si bien pueden expresarse las capacidades en términos de esfuerzos, efectos a lograr, dimensión u otras formas de operacionalización, no se tiene exacta visualización presupuestaria hasta que no se traduzcan capacidades en medios.

- Oportunidad de la Directiva Ministerial de Planeamiento

La Directiva Ministerial de Planeamiento, que contempla los criterios para la elaboración de programas presupuestarios, de recursos humanos, industriales y tecnológicos, así como también comprende pautas para la determinación de las capacidades militares a ser definidas por el Estado Mayor Conjunto, debería ser confeccionada por la Secretaría de Planeamiento y la Secretaría de Asuntos Militares, luego de recibida la Directiva de Política de Defensa Nacional, correspondiéndole al Jefe de Gabinete de Asesores del Ministerio su consolidación y elevación a la Ministra de Defensa para su aprobación.

Esta oportunidad, al inicio del Ciclo de Planeamiento, le permite al Ministerio de Defensa dar una orientación de carácter jurisdiccional al Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas consistente en consideraciones de política militar y estratégicas ya indicadas en los párrafos anteriores, tanto para el Planeamiento Estratégico Militar, como para los procesos de evaluación de inversiones (SIGID y otros programas que se ordenen).

Sobre la base de ambos documentos (la DPDN y la DPMD) el Estado Mayor Conjunto estará en condiciones de emitir su Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar que dará inicio formal al proceso de planeamiento.

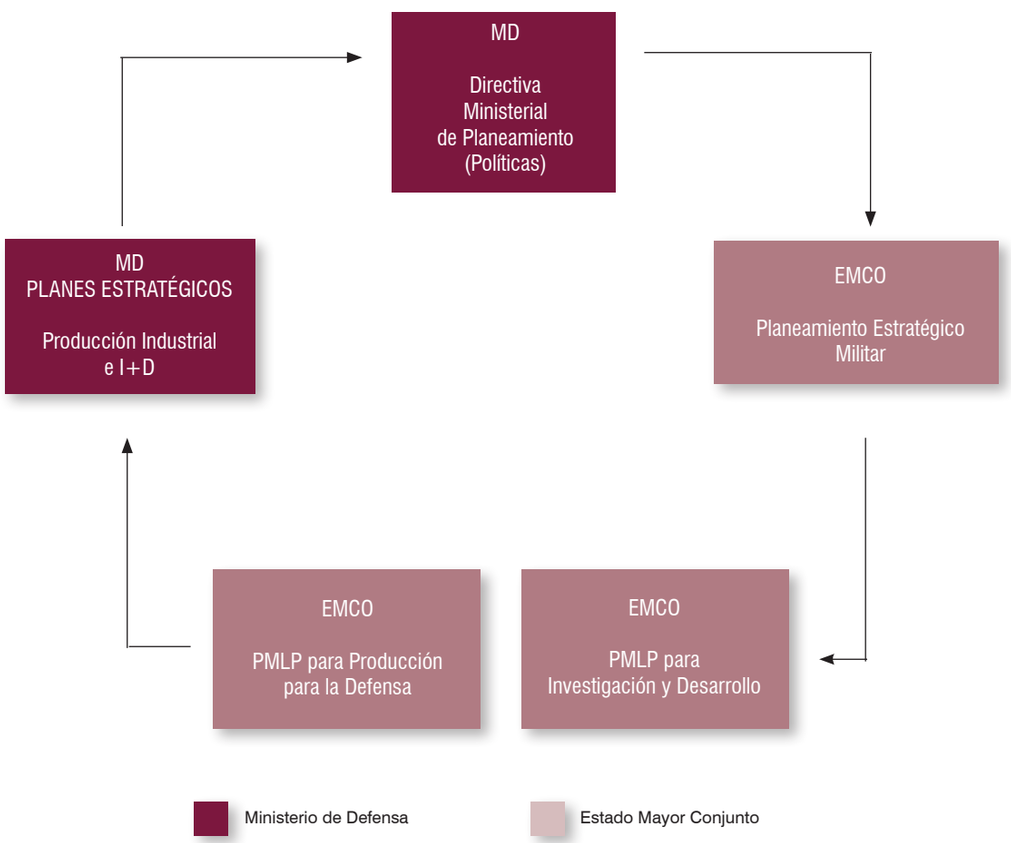
- El ciclo de las directivas, procesos y planes de producción, investigación y desarrollo

En el siguiente gráfico puede observarse que existe una vinculación de realimentación entre las directivas de planeamiento, los Planes de Largo Plazo de Producción Industrial e Investigación y Desarrollo del Planeamiento Estratégico Militar y los planes estratégicos homónimos que se proponen en detalle en el apartado correspondiente a la Logística Genética.

Más explícitamente, la Directiva Ministerial de Planeamiento produce orientaciones en el nivel de políticas y otros lineamientos de situación, a partir de lo cual el Planeamiento Estratégico Militar devuelve requerimientos de desarrollo para contar con posibilidades concretas de generación de capacidades en el país, a través de los Planes de Largo Plazo de Producción Industrial (propuesto por este Estudio) y de Investigación y Desarrollo (establecido por el Decreto Nº 1.728/07). Estos requerimientos se vuelcan a su vez en planes estratégicos de desarrollo de capacidades productivas y de investigación y desarrollo, y en sus correspondientes planes de acción contribuyentes. Finalmente, a partir

de las acciones generadas en centros productivos y de I+D, y de la consideración de otras alternativas propias de la dinámica situacional, se actualizan políticas y datos relevantes para generar la próxima Directiva Ministerial de Planeamiento, cerrándose así el ciclo de realimentación.

Gráfico del circuito de planeamiento de producción industrial y de investigación y desarrollo



- Capacidades necesarias

Se definen como capacidades necesarias del Instrumento Militar a aquellas que aseguran el cumplimiento integral de los Objetivos Estratégicos Militares en el marco de un contexto temporal caracterizado por la incertidumbre (Artículo 8º inciso 2) del Anexo I del Decreto Nº 1.729/07 Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional).

Los Objetivos Estratégicos Militares son los que, cumplidos a partir de la disponibilidad de las capacidades necesarias, permitirían satisfacer los mandatos

de la Estrategia de Defensa para proteger los intereses nacionales definidos en la Directiva de Política de Defensa Nacional.

Las capacidades necesarias, operacionalizables mediante una congruente configuración de medios operativos y de apoyo e infraestructura, estructuran el diseño de fuerza deseable.

Luego las capacidades necesarias surgen del planeamiento de capacidades, en respuesta a una Directiva de Política de Defensa Nacional dada, sin haber considerado restricciones presupuestarias.

- Capacidades posibles

Esta categoría no está definida en el Decreto Nº 1.729/07, Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, aunque en el Artículo 8º inciso 2) del Anexo I establece que el Plan de Capacidades Militares es el "documento rector que determinará el modelo posible de evolución de las Fuerzas Armadas".

Las capacidades posibles son aquellas capacidades necesarias que, priorizadas, quedan incluidas dentro de los límites presupuestarios asignados, sea porque están sustentadas en capacidades existentes, que se pueden mantener, o bien porque, si no existen, pueden generarse.

Esta categoría surge de considerar que normalmente los recursos presupuestarios disponibles no permitirán la implementación de la totalidad de las capacidades necesarias, debiéndose adoptar, en consecuencia, los riesgos mencionados en el Anexo I del Decreto Nº 1.729/07.

Independientemente de que normalmente la escasez de los recursos presupuestarios obliga a concentrarse en las capacidades posibles (existentes con más las que puedan generarse), es conceptual y metodológicamente importante partir de un punto de referencia inevitable: las capacidades necesarias.

Luego los requerimientos de medios a sostener y generar, mediante acciones de recuperación, modernización o incorporación, respectivamente, a través de adquisiciones, producción industrial o investigación y desarrollo, son los que se procesan en el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), donde se determinan los requerimientos que ingresan con financiamiento presupuestario al Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF) y pasan luego a ejecución.

- Enfrentamiento de necesidades vs. posibilidades

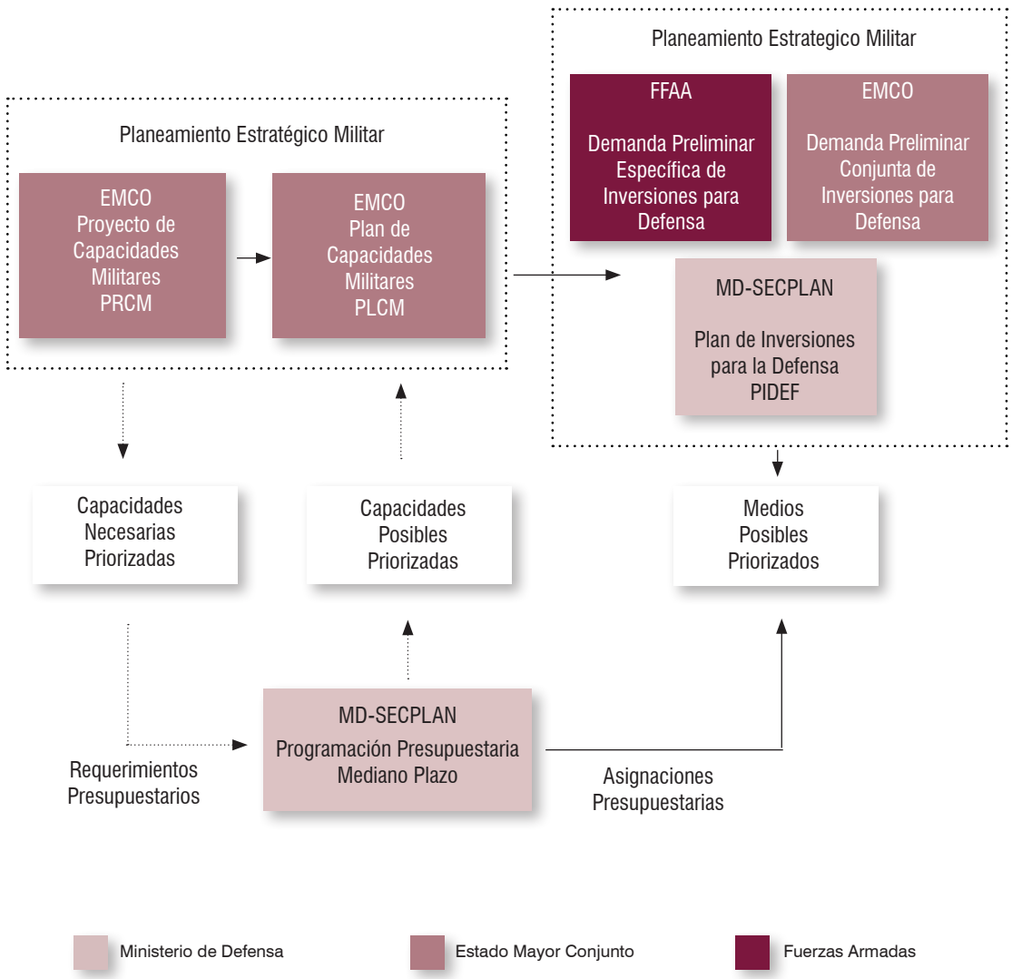
Esta confrontación entre necesidades y posibilidades se deberá efectuar en forma óptima mediante la gestión y disponibilidad de un horizonte presupuestario plurianual, que será ajustado en los términos y oportunidades establecidos por el proceso del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) (Resolución Ministerial Nº 626/07).

En el gráfico adjunto se visualiza la conexión entre el Planeamiento Estratégico Militar y el Sistema Integral de Gestión de Inversiones SIGID y una aproximación de cómo podría operarse el proceso de transformación de un modelo deseable de capacidades necesarias a un modelo posible de capacidades

existentes y a generar o desarrollar con las disponibilidades presupuestarias de mediano plazo.

Este proceso se ha graficado en forma coincidente con el método adoptado por el modelo del Planeamiento Estratégico Militar del Ministerio de Defensa del Reino de España (Ver Capítulo I).

Gráfico Enfrentamiento de necesidades con capacidades



En nuestro caso, como se expresara en las Conclusiones del Capítulo II y en el punto en desarrollo, cuanto antes se efectúe este proceso, más simple se hará el planeamiento, por cuanto así se continúa con las capacidades posibles, configuración seguramente mucho más reducida y manejable que las capacidades necesarias.

Se observa claramente que, según las funciones legalmente atribuidas, este proceso tiene como protagonista al Estado Mayor Conjunto y a la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa.

- Identificación de los elementos del concepto S3P en el Planeamiento Estratégico Militar y SIGID

Tal como se adelantó en las Conclusiones del Capítulo II, los Planes del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional constituyen el vector de planes de un Sistema de Planes, Programas y Presupuesto, mientras que el llamado "Plan" de Inversiones para la Defensa (PIDEF), por su avanzado grado de operacionalización y sus características estructuradas, conforma lo que en el S3P se conceptualiza como programa de mediano plazo.

En efecto, el módulo de planeamiento que organiza las tareas emergentes de los planes con asignación de recursos en un cronograma se denomina genéricamente "programa". Los programas, usualmente se trazan en un horizonte temporal de mediano plazo y se alimentan de las asignaciones anuales del presupuesto.

Consecuentemente, y para adecuarse al marco legal vigente, deberá considerarse el cambio de la actual denominación de "Plan" a Programa de Inversiones para la Defensa – PIDEF.

Estas consideraciones permiten aproximar los procesos recientemente promulgados y dar cumplimiento al modelo S3P dispuesto en la Ley Nº 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículo 26 y en el Decreto Nº 1.729/07 del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, Artículo 2º.

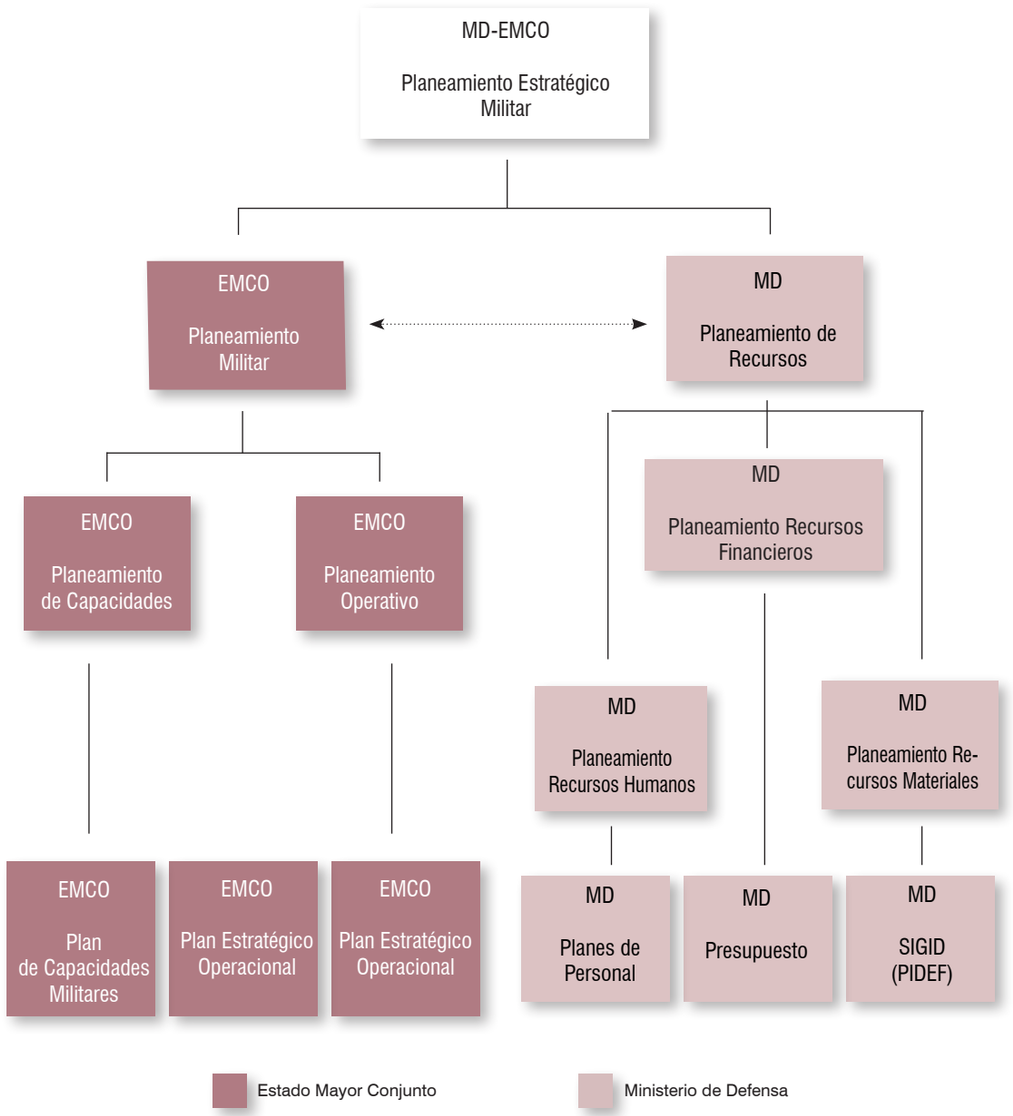
- Productos finales del Planeamiento Estratégico Militar

En el gráfico adjunto se expresan los principales procesos y documentos finales del Planeamiento Estratégico Militar.

Si bien existen múltiples y estrechas vinculaciones entre los procesos graficados de planeamiento operativo y de fuerzas con el de planeamiento de recursos, por exceder los alcances de este punto, se omiten estas comunicaciones que pueden observarse en su expresión más general en el Capítulo II.III. Gráfico Documentos del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.

Por razones de simplicidad en el gráfico se omiten los planes de largo plazo, el Plan Militar de Largo Plazo y sus derivados de Investigación y Desarrollo prescripto por el Decreto Nº 1.729/07 y el de Producción Industrial propuesto en este estudio, por cuanto la estrategia de desarrollo industrial para la defensa surge de las demandas del Planeamiento de Largo Plazo y necesita de estos plazos para su concepción y ejecución.

Gráfico Síntesis de procesos y productos del Planeamiento Estratégico Militar



Estructuras a definir para cumplir con las funciones de la logística en el Planeamiento Estratégico Militar

A partir de las funciones y procesos definidos para la logística de material, corresponde ahora delinear los elementos orgánicos que deberían ser responsables de las funciones definidas y ejecutar los procesos correspondientes.

A. Ministerio de Defensa[1]

Secretaría de Planeamiento. Se proponen los siguientes:

[1] Ver organigrama en Anexo I.

- Un elemento orgánico responsable de entender en los aspectos de competencia (logística de material y finanzas) vinculados con el Planeamiento Estratégico Militar y de integrar el aporte de otros elementos del sector vinculados con el planeamiento.

  En particular, deberá asesorar a la Secretaría de Planeamiento en la elaboración de los aspectos vinculados con la logística de material que deban ser tenidos en cuenta en la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN) y en la Directiva de Planeamiento Ministerial (DPMD).

  Por su vinculación con los procesos SIGID que conducen al Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF), debería ser el mismo elemento orgánico que entiende en inversiones, el que amplíe sus competencias en los aspectos del planeamiento (Dirección General de Planeamiento y Programación de Inversiones) de recursos materiales, mientras que a la Dirección General de Presupuesto le corresponde la asistencia en materia de recursos financieros.

  Este elemento debería entender en la previsión de los recursos materiales derivados del Plan de Capacidades Militares que deberían estar comprendidos en el Plan de Inversiones (PIDEF) aunque no tengan la jerarquía de proyectos de inversión.

- Un elemento orgánico que entienda en la definición del escenario presupuestario de largo y mediano plazo como premisa del Planeamiento Estratégico Militar y en la definición del programa presupuestario de mediano plazo (Dirección General de Presupuesto existente).

- Un elemento orgánico que entienda en la definición del escenario industrial para el largo y mediano plazo, como Directiva Ministerial del Planeamiento Estratégico Militar (Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa existente).

- Un elemento orgánico que entienda en la definición del escenario tecnológico para la investigación y desarrollo para el largo y mediano plazo, como Directiva Ministerial del Planeamiento Estratégico Militar (Dirección General de Investigación y Desarrollo a crearse).

Las Direcciones Generales (a crearse o ampliarse funciones) y las Subsecretarías de Planificación Logística y Operativa de la Defensa e Innovación Científica y Tecnológica, de quienes dependen en línea de mando, deberán adecuar la redacción de sus funciones según lo indicado en los párrafos precedentes, a fin de asesorar, asistir y ejecutar las funciones definidas en el tercer apartado del punto III.II.I.

B. Estado Mayor Conjunto. Se proponen los siguientes:

- Elementos orgánicos para estar en condiciones de dar cumplimiento a las funciones asignadas por el marco legal para el Planeamiento Estratégico Militar, incluyendo el Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF).

C. Fuerzas Armadas

- Un elemento orgánico que entienda en formular los Planes de Apoyo y participar, a requerimiento del Estado Mayor Conjunto, en el proceso de planeamiento por capacidades.

- Un elemento orgánico que entienda en formular el Plan Director de medios operativos y de apoyo e infraestructura y la Demanda Preliminar Específica y participar, a requerimiento del Estado Mayor Conjunto, en el proceso de planeamiento por capacidades.

- Un elemento orgánico que entienda en la formulación de los proyectos de inversiones y participe en los procesos SIGID para la formulación del Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF).

Recursos humanos en el Planeamiento Estratégico Militar

El proceso de Planeamiento Estratégico Militar en análisis constituye un complejo sistema que parte de un concepto de Estrategia Nacional de Defensa y culmina con un Plan de Inversiones, que debe ser llevado adelante por las organizaciones de la Defensa que no tienen experiencia previa en este tipo de sofisticados procesos interinstitucionales.

Ello significa que es imprescindible la obtención, capacitación y aseguramiento de continuidad de un mínimo de personal que haga posible el sostenimiento del Ciclo de Planeamiento.

Conclusiones para el Planeamiento Estratégico Militar

El Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional aprobado por Decreto Nº 1.729/07 y su conexión con el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) promulgado por Resolución MD Nº 626/07, requieren la atención de los siguientes aspectos de interés para la logística de material y de finanzas:

1. Una Directiva de Planeamiento Ministerial donde se establezcan los lineamientos de mediano y largo plazo para satisfacer los aspectos financieros (presupuestarios]), de personal, material (industria y tecnología) y otros que resulten convenientes –parámetros en materia de capacidades militares a priorizar- para orientar el Ciclo de Planeamiento desde el punto de vista jurisdiccional, que sea emitida una vez recibida la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN) según lo establecido en el Decreto Nº 1.729/07.

2. Un programa financiero (presupuestario) plurianual que permita la confrontación de necesidades (capacidades necesarias) con posibilidades (las que podrán ejecutarse) y consecutivamente, la formulación y ejecución de un

Plan de Inversiones (PIDEF) en el contexto del SIGID, a fin de permitir la existencia de capacidades militares útiles a la política de Defensa Nacional.

3. El Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional requiere de la activa participación de los organismos que conforman el Sistema Logístico de Material de la Defensa, liderados por la Secretaría de Planeamiento, a lo largo de todo el Ciclo, para llevar adelante los procesos y documentos destacados en los párrafos precedentes y que culminan con los planes de recursos materiales y financieros que posibilitarán la implementación del Plan de Capacidades Militares.

4. El Plan de Largo Plazo de Producción Industrial, contribuyente al Plan Militar de Largo Plazo, es un producto tan necesario como el de Investigación y Desarrollo, en tanto que asegura la vinculación de la estrategia industrial para la defensa con el Planeamiento Estratégico Militar.

5. Los planes resultantes del Planeamiento Estratégico Militar forman parte del cuerpo de planes del S3P, tal como lo prescribe el Artículo 2º del Decreto Nº 1.729/07, mientras que la etapa de programación correspondiente lo conforma el proceso SIGID establecido por Resolución Nº 626/07.

6. Una masa crítica de personal capacitado y con continuidad que actúe coordinadamente con funciones documentadas, claras, precisas y sin superposiciones, desde las distintas instituciones participantes del proceso.

7. Una masa crítica de recursos presupuestarios que justifique el esfuerzo de desarrollar y sostener en funcionamiento un Ciclo de Planeamiento, y que permita y oriente el desarrollo de una logística genética de adquisiciones con compensaciones y transferencia de tecnología, de producción industrial e investigación y desarrollo, para lograr la generación y mantenimiento de un mínimo de capacidades militares útiles para la Estrategia Nacional de Defensa.

III.II.II. LOGÍSTICA GENÉTICA

La generación y sostenimiento del material de guerra se efectúa mediante las acciones establecidas en el Artículo 19 de la Ley Nº 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas: recuperar, modernizar e incorporar, ya definidas en el Capítulo II.III.II.

Cada una de las tres acciones para la generación y sostenimiento de capacidades puede resolverse mediante las funciones de:

- Adquisición: función por la cual se obtiene por compra un sistema de armas, equipamiento o infraestructura para sustentar una capacidad priorizada por el Estado Mayor Conjunto.
- Producción Industrial: función de fabricación de sistemas de armas o equipamiento militar para las Fuerzas (o construcción de infraestructura), en las líneas de producción de fábricas militares, astilleros navales y fábricas aeronáuticas y otras de tecnología aplicada.
- Investigación y desarrollo: función de incorporación de mejoras en las capacidades operativas o conducentes a la fabricación de un sistema de armas, componentes o equipamiento de apoyo, a través de actividades de investigación, desarrollo o una combinación de ambas en centros especializados para tal fin.

Los aspectos vinculados con la obtención de infraestructura, por su especificidad, se tratan centralizados y por separado, en forma análoga a algunos de los modelos de referencia presentados en el Capítulo I.

Los procesos del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) por los cuales se programan e incorporan al presupuesto los proyectos de inversión para obtener medios e infraestructura que sustenten las capacidades militares, así como las consecutivas etapas de negociación, contratación y ejecución física y financiera de los proyectos de inversión, son el objeto de la Logística Genética.

En este punto se tomarán las conclusiones del diagnóstico efectuado en el Capítulo II y se efectuarán las propuestas que sean pertinentes para la optimización de los procesos referidos a la Logística Genética, considerando cuando sea pertinente el marco referencial estudiado en el Capítulo I.

Resumen de situación de la Logística Genética

La normativa instituida durante el año 2007 disponiendo los procesos del Planeamiento Estratégico Militar - Decreto Nº 1.729/07 y el Sistema de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) - Resolución MD Nº 626, junto con otros preceptos legales tales como el Decreto Nº 788/07 de Organización del Ministerio de Defensa, determinan la voluntad de institucionalizar y centralizar las decisiones sobre las inversiones del sector. La creación del Comité de Logística

Conjunta (Resolución MD Nº 371/07), instancia conjunta de coordinación y ejecución de políticas en la materia, también debe considerarse como un avance en tal sentido.

El marco legal reconocido en el párrafo anterior generó un camino apto para vincular las inversiones en capacidades con la Estrategia Nacional de Defensa, ya sean éstas decididas para ser implementadas mediante Adquisiciones, Producción Industrial o Investigación y Desarrollo.

Hasta el año 2007, las decisiones de inversión en capacidades estaban desarrolladas a través de gestiones oficiales, aunque no tipificadas, entre funcionarios de la Defensa y las Fuerzas.

Por otra parte, la etapa de ejecución de las inversiones en sistemas de armas, equipamiento militar e infraestructura, consistente en la selección de proveedores y su desarrollo, negociación, contratación y ejecución contractual está, hasta el momento, en manos de las Fuerzas Armadas con la sola aprobación formal ministerial.

Este aspecto de la Logística Genética también se encuentra en un punto de incipiente centralización.

La situación particular de la logística genética en cuanto a los canales de obtención:

Adquisiciones

- A este respecto corresponde decir que no se disponen de políticas explícitas ni experiencia centralizada en la etapa de ejecución de esta función de la Logística Genética, salvo las puestas en marcha con motivo del Plan de Equipamiento Conjunto para las Operaciones de Paz.

Producción Industrial

- La creación, en el año 2007, de la Dirección General de Planificación Industrial del Ministerio de Defensa permite disponer de un elemento orgánico relevante para la centralización de políticas y planes estratégicos de desarrollo que respondan a las demandas del Planeamiento Estratégico Militar, hasta ese momento inexistentes o descentralizadas en las Fuerzas Armadas.
- Las infraestructuras productivas especializadas en medios para la Defensa, astilleros Río Santiago y Tandanor-Domecq, el complejo Fabricaciones Militares y la ex Área Material Córdoba, lideraron los estándares productivos de la región hasta las últimas décadas, cuando iniciaron un proceso sostenido de pérdida de capacidades, tendencia que hasta el momento no se ha logrado revertir.

Investigación y Desarrollo

- En general, hasta el año 2007 las actividades se efectuaban sin intervención

ministerial o del Estado Mayor Conjunto, en forma descentralizada y sin coordinación entre las Fuerzas.

- La creación de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica del Ministerio de Defensa, con la función de planificar, coordinar y conducir la actividad científico-tecnológica en la jurisdicción Defensa permite disponer de un elemento orgánico para desarrollar estas actividades en forma centralizada.
- Existe un régimen especial para esta modalidad promulgado por la Resolución Ministerial Nº 1.480/07 "Sistema de Evaluación y Control de Ejecución de Planes, Programas y Proyectos de Investigación y Desarrollo para la Defensa" que debe adaptarse (al igual que sus reglamentaciones) para su correcta implementación y articulación con el Ciclo de Planeamiento, a través de la normativa general en materia de inversiones vigente, el ya mencionado SIGID.
- Esta función se origina en la política de ciencia y tecnología, que orienta el desarrollo de conocimiento y capacidades en los centros de investigación y desarrollo, tanto del sector Estatal como privado y las vinculaciones con otros organismos, empresas o universidades del Estado o del sector privado.

Síntesis de los posibles aportes a la Logística Genética

El análisis realizado en el Capítulo II.III.II, de las actividades vinculadas con las etapas de decisión y ejecución de proyectos a través de las funciones de Adquisición, Producción Industrial e Investigación y Desarrollo permiten sugerir los siguientes aspectos de interés con vistas a su tratamiento en este Capítulo III:

- La disponibilidad de una demanda predecible, emergente del Planeamiento Estratégico Militar y concretada por un Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF), avalado por un umbral mínimo de recursos financieros, permitiría contestar los interrogantes de qué adquirir o producir, qué desarrollar y cómo las adquisiciones pueden ayudar a responder las dos preguntas anteriores, mediante la construcción de una política integrada y coordinada de recuperación, modernización e incorporación de medios operativos y de apoyo e infraestructura.
- El Ministerio de Defensa debe desarrollar políticas explícitas de adquisiciones, producción industrial e investigación y desarrollo y planes estratégicos, que respondan al entorno estratégico industrial nacional y en particular a las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.
- La culminación del planeamiento militar en el Plan de Capacidades Militares inicia el complejo y laborioso camino de la formulación y evaluación de los proyectos de inversión por parte de las Fuerzas Armadas y del Estado Mayor Conjunto. Es necesario entonces orientar estas actividades hacia una visión rectora del Ministerio mediante una Directiva de Obtención de Medios para la Defensa.

- Directiva de Obtención de Medios para la Defensa (DOM):

La Directiva de Obtención de Medios para la Defensa representa una especifi-

cación normativa de los parámetros marco emergentes de las políticas de adquisición, producción industrial e investigación y desarrollo delineadas en la propuesta Directiva Ministerial de Planeamiento. En la citada Directiva de Obtención se establecen criterios y procesos en cuanto al modo de obtención de los distintos sistemas de armas y medios de apoyo que propondrán las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto para cada proyecto de inversión bajo el marco del SIGID.

La aprobación del Plan de Capacidades Militares previsto en el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional representa la oportunidad temporal para la sanción ministerial de la Directiva de Obtención, a los fines de que las Fuerzas Armadas puedan comenzar el ciclo de elaboración de sus proyectos de inversión contando con los tres principales lineamientos que requieren:

1) Las previsiones financieras, indicadas a nivel marco en la Directiva Ministerial de Planeamiento y especificadas anualmente en detalle,
2) El diseño de fuerza y, por ende, las capacidades que se deberán generar y sostener, definidas en el Plan de Capacidades Militares,
3) Los modos de obtención que se deberán priorizar según el tipo de medio material a adquirir, producir o desarrollar.

- Aportes a la logística genética en las Adquisiciones

A partir de los procesos de planeamiento de capacidades y programación de inversiones (SIGID), el Ministerio debe confeccionar las políticas explícitas de adquisición de material para la Defensa, emergentes de la demanda del Ciclo de Planeamiento – SIGID (Plan de Capacidades Militares – Plan de Inversiones PIDEF) y estrechamente vinculadas con la política de producción para la Defensa y de investigación y desarrollo.

La actividad de adquisiciones de sistemas de armas debe tener por objeto, además de la obtención del bien aprobado por el programa de inversiones (PIDEF), la contribución al desarrollo de la economía nacional y de los planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo mediante la negociación de compensaciones y cooperación tecnológica (“Offset”).

Consecutivamente, el Ministerio debe desarrollar experiencia centralizada en la ejecución de las políticas de adquisición, interviniendo en los procesos de negociación y contratación.

- Aportes a la logística genética en la Producción Industrial

Los elementos de producción en manos del Estado deberían tener un plan estratégico y la gestión de cada uno de ellos, un plan de acción con objetivos y metas aprobados que guíen y hagan predecible y controlable su gestión.

- Aportes a la logística genética en la Investigación y Desarrollo

En forma similar a lo expresado para Adquisiciones y Producción Industrial,

los proyectos de Investigación y Desarrollo de envergadura deben surgir del Planeamiento Estratégico Militar y de la conclusión final del SIGID, el Programa de Inversiones para la Defensa (PIDEF).

Ello significa que todos los proyectos de inversión a ser obtenidos por Adquisición, Producción Industrial, Investigación y Desarrollo e Infraestructura deben ser evaluados a través de la metodología, plazos y responsabilidades institucionales fijadas por el SIGID.

El accionar centralizado de una autoridad funcional como la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica debería asumir el objetivo de coordinar los esfuerzos referidos al conocimiento de base científica común y específico y el desarrollo de tecnologías de interés conjunto o específicas.

Funciones a definir en la Logística Genética

Se establecen a continuación las funciones a partir de cuyo cumplimiento se tendería a la solución a los problemas relevados para la logística genética del Sistema Logístico de Material de la Defensa.

- Funciones a definir para la Adquisición:

Las funciones vinculadas con los procesos de decisión de inversiones están reguladas, como ya se indicó, por el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa SIGID.

Queda entonces pendiente la verificación de funciones relativas a las etapas de gestión operativa y supervisión de adquisiciones, que son tratadas como proceso en el correspondiente punto más adelante.

El marco legal vigente establece claramente funciones vinculadas con Adquisiciones para el Ministerio de Defensa:

Ley Nº 22.520 de Ministerios, Artículo 19,

Ley Nº 24.948, de Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículos 17 y 20,

Decreto Nº 1.691/07 de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas,

A. Ministerio de Defensa

Secretaría de Planeamiento

Decreto Nº 788/07, Organización del Ministerio de Defensa,

Es necesario avanzar en la intervención centralizada de la Secretaría de Planeamiento en la ejecución de las Adquisiciones para las tres Fuerzas Armadas, unificando las políticas de Adquisiciones que contribuyan al desarrollo de planes estratégicos de Producción Industrial e Investigación y Desarrollo, funciones prescriptas por el marco legal de referencia.

Por ello será menester incorporar a la Secretaría de Planeamiento las funciones de:

- Entender en la confección y actualización permanente de las políticas de Adquisiciones de sistemas de armas y equipamiento militar significativo (e infraestructura), contribuyentes a las políticas y planes estratégicos de Producción Industrial e Investigación y Desarrollo, mediante compensaciones y acuerdos de cooperación tecnológica.
- Entender, con la participación del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas, en los procesos de adquisición de sistemas de armas y equipamiento militar significativo que se determine.
- Entender, con la participación del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas, en los procesos de adquisición o construcción de infraestructura que se determinen.

En relación con la supervisión de normas de calidad y otros aspectos no delegables en los proyectos de adquisición, la función de:

- Entender en la supervisión de la ejecución contractual de adquisiciones en lo referente al cumplimiento de políticas y normas de calidad y otros aspectos no delegables.

Más adelante se establecerá el / los elementos orgánicos que deberán asumir la función de asesorar y ejecutar las funciones arriba indicadas para la Secretaría de Planeamiento.

B. Estado Mayor Conjunto

Ley Nº 24.948, Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículos 18 y 22

Decreto Nº 1.691/06 de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas:

Establecen las funciones de:

1) Asistir y asesorar sobre la aptitud y aceptabilidad del equipamiento previsto, de acuerdo con el planeamiento militar conjunto y el SIGID, que se efectúe en función de la Política Nacional de Defensa según el Art. 17 de la Ley Nº 23.554 y,
2) Elevar anualmente los requerimientos de adquisiciones de las Fuerzas Armadas.

Estas funciones estarán a cargo del elemento logístico del Estado Mayor Conjunto. Además, este elemento debe participar desde el punto de vista de la logística conjunta, en forma similar a las demás Jefaturas del Estado Mayor Conjunto, en el Planeamiento Estratégico Militar de corto, mediano y largo plazo, quedando para la Jefatura IV Logística del Comando Operacional, la responsabilidad de la conducción logística de las operaciones en desarrollo.

C. Fuerzas Armadas

Las Fuerzas disponen de funciones de Adquisición que deberán ser adecuadas, con los detalles que oportunamente se coordinen, a fin de intervenir en los procesos de adquisición mediante asesoramiento operativo y técnico y ejecución contractual a través de la figura de proyectos de inversión cuando sea necesario.

- Funciones a definir para la Producción Industrial

A. Ministerio de Defensa

Secretaría de Planeamiento

El marco legal establecido marca claramente las funciones de nivel Ministerial vinculadas con la Producción Industrial:

Ley Nº 22.520 de Ministerios, Artículos 17 y 19,

Ley Nº 24.948, Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículo 21,

Decreto Nº 1.691/06, Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas,

Decreto Nº 788/07, Organización del Ministerio de Defensa,

Para la Secretaría de Planeamiento se establecen las siguientes funciones adicionales:

- Entender en la formulación y actualización del planeamiento estratégico de las capacidades industriales de las plantas administradas por el Ministerio de Defensa, adoptando como orientación la demanda establecida por el Planeamiento Estratégico Militar.

  Para las plantas industriales que no sean administradas por el Ministerio de Defensa, de interés para la producción de medios para la Defensa, formular y coordinar las pautas de desarrollo y estándares productivos a fin de estar en condiciones de asesorar sobre estas exigencias tecnológicas en la vinculación contractual o en convenios específicos.

- Entender en la aprobación y supervisión de los planes de acción de gestión y desarrollo de capacidades industriales, contribuyentes al planeamiento estratégico de las plantas administradas por el Ministerio de Defensa.

- Coordinar las políticas de Producción Industrial, con otras jurisdicciones estatales tales como los Ministerios de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, y el de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva, agencias de tecnología, universidades y empresas públicas y privadas.

- Vincular y coordinar las políticas de Producción Industrial con las políticas de Adquisiciones e Investigación y Desarrollo, y con el Comité de Logística Conjunta.

- Establecer vinculaciones profesionales y acuerdos de cooperación internacional con otros países en los aspectos de su competencia.

Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa

Esta Dirección General deberá adecuar su rol de funciones para asumir la responsabilidad de asesorar al Secretario de Planeamiento, a través de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica, y ejecutar las funciones asignadas a la Secretaría de Planeamiento arriba indicadas.

B. Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas

Sin observaciones.

Funciones a definir para la Investigación y Desarrollo

A. Ministerio de Defensa

Secretaría de Planeamiento

El marco legal vigente establece en forma clara y completa las funciones de esta categoría:

Ley Nº 22.520 de Ministerios, Artículo 6,

Ley Nº 24.948, Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículo 21,

Decreto Nº 1.691/06, Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas,

Decreto Nº 788/07, Organización del Ministerio de Defensa,

Resolución MD Nº 1.480/07, Evaluación y control de Planes, Programas y Proyectos de I + D,

Resolución MD Nº 1.481/07, Coordinación del Régimen del Personal de I+D,

Resolución MD Nº 1.483/07, Regulación de los compromisos existentes y por firmar de los Organismos de I+D del área de Defensa, incluyendo los de las Fuerzas Armadas.

Es procedente agregar a las funciones definidas para la Secretaría de Planeamiento, las siguientes:

- Entender en la formulación y actualización del planeamiento estratégico para el desarrollo de capacidades de Investigación y Desarrollo de los centros de la jurisdicción Defensa, adoptando como orientación la demanda establecida por el Planeamiento Estratégico Militar.
- Entender en la aprobación y supervisión de los planes de acción de gestión y desarrollo de capacidades de Investigación y Desarrollo, contribuyentes al planeamiento estratégico de los centros administrados por el Ministerio de Defensa.
- Entender en la vinculación y coordinación de las políticas de Investigación y Desarrollo con las políticas de Producción Industrial y Adquisiciones y con el Comité de Logística Conjunta.

Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.

Esta Subsecretaría y los elementos subordinados a crear que se definan más adelante, deberán adecuar sus roles de funciones de modo tal de asumir la

responsabilidad de asesorar al Secretario de Planeamiento y, ejecutar las funciones asignadas a la Secretaría de Planeamiento arriba indicadas.

B. Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas.

Sin observaciones.

Procesos y estructura comunes de la Logística Genética

Políticas y planes de la Logística Genética

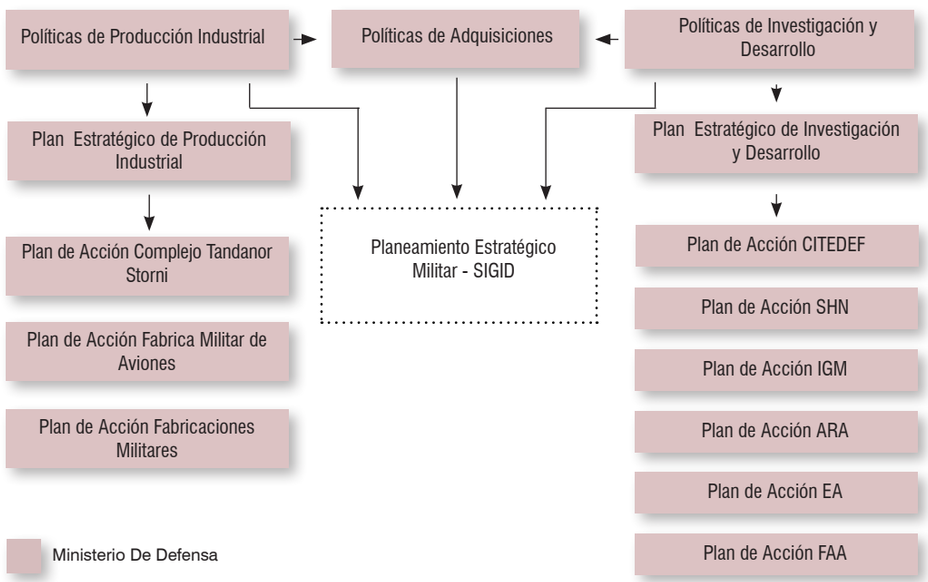
Las políticas, planes estratégicos y planes de acción contribuyentes permiten institucionalizar las direcciones e intensidades de los esfuerzos de producción industrial e investigación y desarrollo para la Defensa, reflejándose la relación jerárquica y de coordinación existente entre los mismos en el próximo gráfico.

En este sentido, es menester remarcar que se entiende por política al conjunto de prescripciones, reglas y decisiones de carácter institucional que se confeccionan para orientar las decisiones y procesos que tienen lugar en todos los niveles jerárquicos de la jurisdicción.

Las políticas de carácter permanente pueden estar contenidas en instrumentos del marco legal (Decretos y Resoluciones) o a modo indicativo en publicaciones de consulta, correspondiendo a las autoridades competentes su permanente actualización.

Más adelante en este Capítulo se indicarán los elementos orgánicos que deberían asumir la responsabilidad de asistir al Secretario de Planeamiento en la confección y actualización de las políticas y planes de la Logística Genética.

Gráfico: Políticas y Planes de la Logística Genética



Como ya se expresó, puede observarse como la política de adquisiciones debe, entre otros aspectos, contribuir con las políticas y planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo.

Por otro lado, los planes estratégicos de cada función deben tener planes de acción contribuyentes para cada centro productivo o de investigación y desarrollo, donde consten los objetivos y sus metas anuales medibles (y por lo tanto controlables) por parte de la Secretaría de Planeamiento.

Vinculación de la Logística Genética con el planeamiento militar – Etapas de decisión y ejecución

La determinación de las capacidades militares a través del Ciclo de Planeamiento y su programación cronológica y presupuestaria conforman la etapa de las decisiones de la Logística Genética, mientras que la negociación con proveedores, contratación (gestión operativa) y ejecución física y financiera de proyectos, conforman la etapa de la ejecución.

No obstante, el éxito del proceso radica en la adecuada integración que se logre entre dichas etapas. Esta integración para ser efectiva debe abarcar desde el momento de la concepción de los medios significativos a obtener hasta su disposición final, pasando por todo su ciclo de vida.

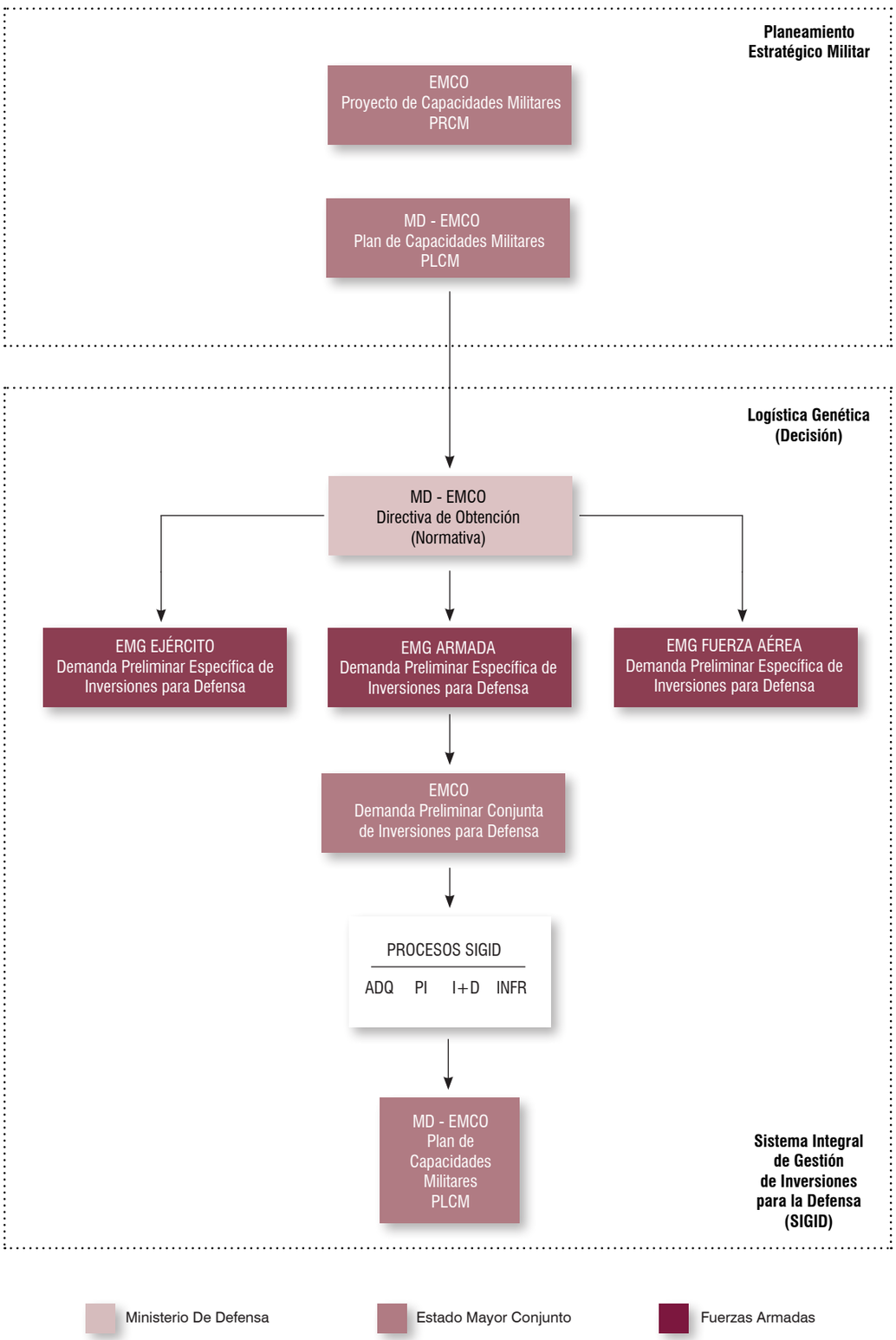
Vista la situación sintética de la Logística Genética y los aspectos que constituyen oportunidades de mejora organizacional, en función del diagnóstico realizado en el Capítulo II, se ha reconocido que el Ministerio ha abordado con plenitud la etapa de decisiones de inversión -SIGID- mientras que la integración y centralización, para los casos que sea conveniente, de la etapa de ejecución es una materia aún pendiente.

Teniendo en cuenta que los procesos de la Logística Genética son comunes a las tres funciones de obtención (Adquisiciones, Producción Industrial e Investigación y Desarrollo) y antes de iniciar sistemáticamente el abordaje de las soluciones, cabe aclarar algunos conceptos sobre la Logística Genética, su vinculación con el planeamiento militar, las etapas de decisión y en particular de ejecución.

En el Capítulo II.III.I. y en el presente Capítulo III.II.I., se comprueba que el Ciclo de Planeamiento de la Defensa culmina, en cuanto al diseño de fuerzas, con el Proyecto de Capacidades Militares que, aprobado por el Ministerio de Defensa, establece en el Plan de Capacidades Militares las capacidades posibles de generar y sostener con el programa presupuestario disponible a mediano plazo.

También se ha reconocido, sin entrar en detalles, que culminado de la forma descripta el Planeamiento Estratégico Militar, es el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) el proceso por el que se programarán las inversiones que materialice el Plan de Capacidades Militares.

Gráfico de vinculación entre el Planeamiento Estratégico Militar y los procesos SIGID



Los procesos del SIGID se ubican dentro del campo de la Logística Genética e integran la etapa de programación del S3P. Esta es la etapa de las decisiones de la Logística Genética, tal como puede verse en el gráfico de la página anterior.

En este punto debe reiterarse la necesidad de una nueva directiva: la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa, de tipo normativo, a diferencia de la Directiva Ministerial de Planeamiento de tipo político y estratégico, por la que se oriente el trabajo de las Fuerzas Armadas y del Estado Mayor Conjunto, fundamentalmente en la forma en que deberán proponer los canales de obtención de los diferentes sistemas de armas, equipos e infraestructura y toda otra consideración que la Secretaría de Planeamiento establezca que deba transmitirse para la elevación de los requerimientos a través de las Demandas Preliminares Específicas y Conjunta.

Las Fuerzas deben efectuar los requerimientos de medios de sistemas de armas, equipamiento e infraestructura a través de las Demandas Preliminares Específicas, que son integradas y compatibilizadas en el Estado Mayor Conjunto, para elevar al Ministerio de Defensa la configuración que mejor cumpla con los propósitos del Plan de Capacidades Militares (Demanda Preliminar Conjunta).

Este documento, aprobado en el Ministerio de Defensa, dispara los canales de evaluación y aprobación según la modalidad de obtención de Adquisiciones, Producción Industrial, Investigación y Desarrollo e Infraestructura. En este sentido, resulta importante mencionar que sería conveniente la actualización de la Resolución Ministerial MD Nº 626/07 a los fines de incorporar las funciones específicas relativas a cada canal de obtención, conferidas a los distintos órganos de la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa.

Una vez aprobados, y luego de los ajustes previstos en la Resolución Ministerial respectiva, algunos proyectos de inversión reciben financiación y pasan a integrar el Plan (propuesto Programa) de Inversiones Militares para la Defensa (PIDEF), documento con el cual culmina la etapa de decisiones de la Logística Genética.

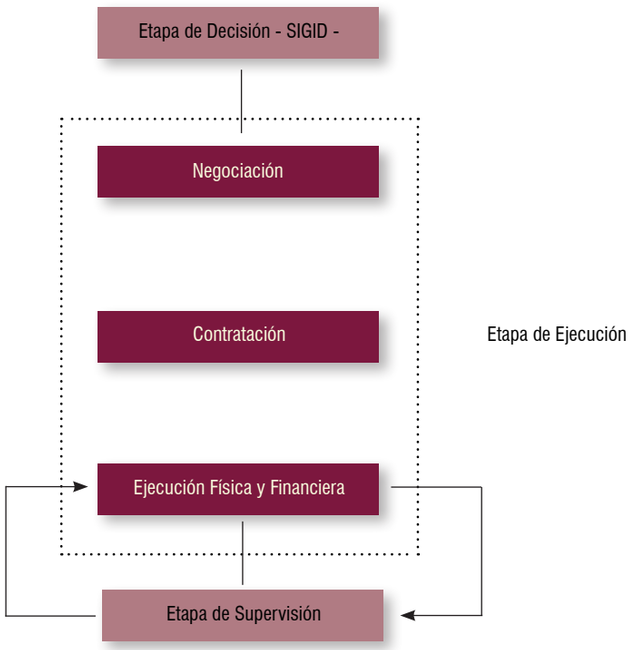
La etapa siguiente es la de ejecución, que puede desagregarse en los pasos de negociación, contratación (gestión operativa) y ejecución, como puede apreciarse en el próximo Gráfico Estructural de la Logística Genética.

En los casos que los medios involucrados sean determinados como “significativos” el Secretario de Planeamiento podrá nombrar un Director de Programa (siendo el perfil idóneo el de un Oficial Superior de las Fuerzas Armadas) con responsabilidad y autoridad para alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación y desarrollo, producción industrial, adquisición y su posterior sostenimiento, una vez que este proyecto haya sido aprobado y recibido financiación en los términos previstos por el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

El Director de Programa sería responsable por el cumplimiento de los plazos y los reportes de resultados de avance físico y financiero, de los cuales informará

periódicamente a una Autoridad de Decisión (AD) del Ministerio de Defensa a quien reportará directamente.

Gráfico estructural de la Logística Genética

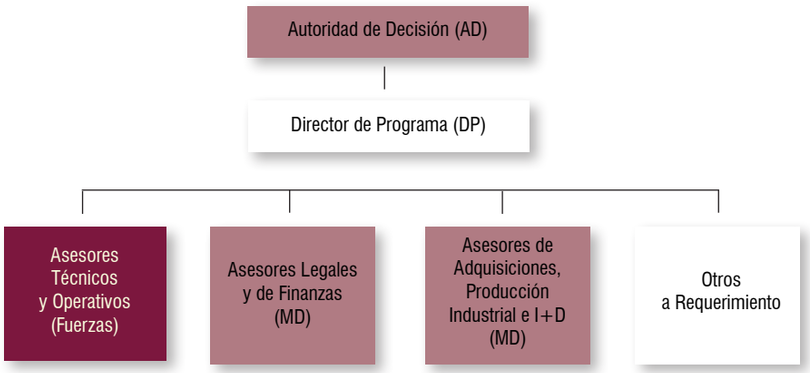


Dicha Autoridad de Decisión corresponde sea el propio Secretario de Planeamiento, lo cual no obsta a que éste pueda delegar dicha responsabilidad en los Subsecretarios o Directores Generales con funciones específicas en la sustanciación de las decisiones respectivas a algún canal de obtención de medios.

El Director de Programa debe ser acompañado por un equipo técnico conformado por personal idóneo con experiencia en:

- La materia técnica que ampare al objeto contractual, provisto por las Fuerzas, el cual, según se determine por el Secretario de Planeamiento, podrá pasar a revestir funciones en el propio Ministerio de Defensa durante el tiempo que se estime necesario.
- La modalidad de obtención, a través de las funciones de Adquisición, Producción Industrial, Investigación y Desarrollo o Infraestructura (provisto por la Secretaría de Planeamiento).
- Asuntos jurídicos (provisto por la Secretaría de Planeamiento).
- Finanzas (provisto por la Secretaría de Planeamiento).

La siguiente figura muestra un esquema de la ubicación y conformación de la Autoridad de Decisión, el Director de Programa y el equipo de trabajo.



Una vez que se haya producido la incorporación del sistema a las Fuerzas Armadas el Director de Programa podrá pasar nuevamente a revestir funciones en la institución de origen, siempre que el Secretario de Planeamiento así lo determine.

Las inversiones no consideradas “significativas” podrán ejecutarse en forma descentralizada en el nivel de las Fuerzas, sin perjuicio de que cualquier sea el monto de la inversión debe formar parte del programa integrado de inversiones con aprobación y supervisión ministerial.

La función de supervisión externa al proyecto es efectuada por el Ministerio de Defensa (Autoridad de Decisión), donde se controlarán todos aquellos aspectos que se tenga por política no delegar en el Director de Programa (Jefatura de Proyecto).

Finalmente, es conveniente remarcar que debe considerarse la creación de una instancia orgánica dependiente de la Secretaría de Planeamiento, con la mayor jerarquía posible y fuera de las estructuras orgánicas existentes para cada canal de obtención de medios, dónde revistan funciones todos los Directores de Programa.

Vale destacar al respecto que dicho organismo mantendría relación funcional con la Autoridad de Decisión que oportunamente se determine para cada programa (el propio Secretario de Planeamiento, o bien por delegación, los Subsecretarios o Directores Generales dependientes).

Procesos propios de la función de Adquisición

Se observó que la etapa de decisión de inversiones es común para todas las funciones de la Logística Genética, con evaluación de carácter específico para cada una de ellas.

El paso siguiente a la decisión de una Adquisición es su ejecución (gestión operativa), cuya primera fase consiste en la determinación de la modalidad contractual, selección y desarrollo de proveedores, negociación, establecimiento y formulación de la relación contractual.

Este aspecto está actualmente en manos de cada Fuerza Armada y del Estado Mayor Conjunto para los requerimientos de medios del Comando Operacional, sin la disponibilidad de una política unificada de Adquisiciones de nivel ministerial.

Sin embargo, algunas políticas de Adquisiciones de sistemas de armas y equipamiento militar están impartidas en documentos del marco legal, la Ley Nº 24.948 Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Artículos 19, 20 y 21, el Decreto Nº 727/06 Reglamentación de la Ley de Defensa, Artículo 3 y el Decreto Nº 1.691/06 Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas.

En función de que el marco legal vigente lo establece, la política de Adquisiciones está muy estrechamente vinculada y es contribuyente a las políticas de Producción Industrial y de Investigación y Desarrollo, siendo un factor crítico la carencia de personal especializado y permanente, por lo que resulta necesaria la centralización de los procesos indicados en el primer párrafo para las inversiones significativas.

Al respecto, en primer lugar, es necesario establecer las políticas ministeriales de Adquisición en la Secretaría de Planeamiento, tal como podría ser priorizar las adquisiciones en el país y en la región MERCOSUR, coordinar acciones de cooperación tecnológica con países de interés para la política exterior o negociar compensaciones (“Offset”) y transferencia de tecnología en función de planes estratégicos de Producción Industrial e Investigación y Desarrollo.

Las políticas de Adquisiciones deberían contemplar la estrategia del área ministerial para enfrentar las adquisiciones de sistemas de armas en el mediano y largo plazo, que no puedan producirse o desarrollarse en el país, y que los planes estratégicos de producción y/o desarrollo prevean hacerlo, incorporando experiencia en compensaciones coordinadas con el Ministerio de Economía y Producción y transferencia de tecnología hacia los organismos públicos o privados de tecnología y producción, en coordinación con el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva.

Las políticas de Adquisiciones deberían integrar a las políticas de mantenimiento para los nuevos medios a obtener, al igual que las previsiones presupuestarias que cubran los costos durante el ciclo de vida. En particular debería preverse para los medios comunes a incorporar a las Fuerzas, de ser apto, factible y aceptable, el desarrollo de centros unificados de mantenimiento.

Esta capacidad de formulación, implementación y control de políticas de incorporación por Adquisición de sistemas de armas debería formarse y consolidarse en la Secretaría de Planeamiento para alcanzar a todas las compras del sector Defensa.

La disponibilidad de una política de Adquisiciones en la Secretaría de Planeamiento, le permitiría entender en la gestión y ejecución de adquisiciones de sistemas de armas, a través del Director de Programas, con la intervención de las Fuerzas que proveen las competencias técnicas y operativas, existiendo siempre la posibilidad de ceder tales prerrogativas a las Fuerzas o eventualmente, cuando fuere conveniente, a algún otro organismo logístico subordinado especializado.

En relación con la supervisión, la Autoridad de Decisión (designada por el Secretario de Planeamiento) deberá determinar cuales son los aspectos del control, que por no estar dispuesta a delegar en el Director de Programas, asumirá por sí misma o bien delegará en un posible organismo logístico dependiente.

En este sentido, debe indicarse la creación de una instancia orgánica dependiente de la Secretaría de Planeamiento que se especialice en la gestión operativa centralizada de las adquisiciones de medios significativos (sistemas de armas, medios de apoyo e infraestructura), organismo que deberá tener la necesaria jerarquía administrativa y autarquía como para dar cuenta de un proceso de contratación que, en términos generales, presenta caracteres y contexto comercial muy distinto al de una compra habitual de la administración pública.

En este sentido, resulta necesario destacar que este organismo debería estar sometido a una normativa de contrataciones propia que refleje, en sus procedimientos y plazos, las necesidades específicas que posee el sector defensa en la materia.

Finalmente, es menester remarcar que esta instancia orgánica podría ser -con la diferenciación funcional interna correspondiente- la misma cuya creación se indicó en el punto anterior, debido a que en ambos casos se esta en presencia de interrelacionadas funciones de ejecución de la logística genética, para las cuales la Secretaría de Planeamiento (tal cual surge en el Capítulo II del presente informe) no ha desarrollado estructura ni incorporado (y formado) personal especializado.

Procesos propios de la Producción Industrial

La reciente institución del Planeamiento Estratégico Militar y del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa constituye una demanda de mediano y largo plazo para un posible sistema de Producción Industrial, que de otra forma habría que resolver mediante adquisiciones en el exterior.

Esta circunstancia y la creación de la Dirección General de Planificación Industrial para la Defensa hacen propicia la posibilidad de desarrollar la gestión de políticas de Producción Industrial coordinadas y vinculadas con las políticas de Adquisiciones y de Investigación y Desarrollo y planes estratégicos de desarrollo industrial que deben incluir no solamente a las plantas administradas por el Ministerio sino también aquellas plantas extra jurisdiccionales a las que se planifica recurrir para la producción de medios y equipamiento.

Estos antecedentes constituyen cimientos sólidos para la reconstrucción de un aparato productivo adecuadamente dimensionado para las necesidades del Planeamiento Estratégico Militar y a las posibilidades presupuestarias del sector de la Defensa.

Esta tarea será posible con el establecimiento de políticas estables que inspiren planes estratégicos de desarrollo, que con continuidad en su ejecución, posibiliten un gradual y sostenido desarrollo que ponga a las plantas industriales en condiciones de responder a la demanda con estándares internacionales de productividad y calidad.

Estos pasos son inevitables e imprescindibles para proyectar, en el mediano plazo, un aumento de la escala productiva mediante exportaciones.

Procesos propios de la función de Investigación y Desarrollo

Con motivo de la reciente creación de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica, el diseño e implementación de los procesos que llevarán al cumplimiento de sus funciones está en sus inicios.

La intervención de un elemento orgánico de nivel ministerial debería lograr que, actuando como autoridad funcional, se establezca, a partir del relevamiento de las necesidades de las Fuerzas, un plan de conocimientos científicos comunes y específicos y un plan de desarrollo de capacidades científicas de investigación y tecnología aplicada, que orienten institucional y racionalmente los esfuerzos conjuntos en esta área.

Este proceso debería estar coordinado, a nivel ministerial, con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, empresas y universidades estatales y privadas. En particular debería lograrse máxima integración y presencia a las actividades de coordinación científica y tecnológica que determina la Ley Nº 25.467 de Ciencia, Tecnología e Innovación, en particular en su Artículo 8º, Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

El resultante de estos esfuerzos debería concretarse en planes de conocimiento científico y tecnológico, de desarrollo de capacidades de I+D y de Proyectos de I+D (comunes a 2/3 Fuerzas o específicos).

En relación con los proyectos de inversión que el Estado Mayor Conjunto (consolida las necesidades propias y de las Fuerzas Armadas en el marco del Planeamiento Estratégico Militar en el que legalmente entiende) proponga al Ministerio de Defensa para ser implementados mediante acciones de Investigación y Desarrollo, deberían ser encaminados de la misma forma que aquéllos propuestos para implementarse mediante Adquisición o Producción Industrial a fin de simplificar el sistema de evaluación y decisión que marca el SIGID.

No obstante, será la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica la que evaluará y asesorará en relación con los proyectos de su competencia sobre la base de las disposiciones del SIGID u otros programas que eventualmente se ordenen.

Estructuras a definir para la Logística Genética

Estructuras vinculadas con la función Adquisición:

A. Ministerio de Defensa[2]

Secretaría de Planeamiento.

El establecimiento de políticas, escenarios de planeamiento y decisión respecto de los proyectos de adquisiciones requiere de:

- Un elemento orgánico que entienda en la redacción y actualización de las políticas ministeriales de Adquisición, contemplando los aspectos de compensación y cooperación tecnológica, contribuyentes con las políticas de Producción Industrial para la Defensa y de Investigación y Desarrollo, concurrentes al Planeamiento Estratégico Militar.
- Coordinar el establecimiento de las políticas de Adquisición con el Comité de Logística Conjunta, el Estado Mayor Conjunto, las Fuerzas Armadas, la Secretaría de Industria del Ministerio de Economía y Producción, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, universidades, agencias estatales e industria estatal y privada.
- Participar, con el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas, en la selección del modo de contratación, desarrollo y selección de proveedores, negociación y contratación.

  En función de la premisa de minimizar estructuras y personal, estas funciones podrían ser asignadas a la postulada Dirección General de Planificación y Programación de Inversiones.
- La Dirección General de Planificación y Programación de Inversiones, así como la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa de la cual depende, deberán adecuar sus roles para cumplir con la responsabilidad de asesorar y ejecutar las funciones vinculadas con la Adquisición asignadas a la Secretaría de Planeamiento en el tercer acápite del presente punto.

Para la gestión centralizada de los programas de inversión significativos:

Un elemento orgánico a crearse que entienda en la gestión operativa, seguimiento y ejecución de los proyectos de inversión significativos sobre la base la naturaleza, caracteres y dependencia ya mencionados en el punto anterior relativo a los procesos propios de la función de adquisición.

Para la supervisión centralizada de la aplicación de normas de calidad y relativas:

Un elemento orgánico que entienda en la supervisión de la ejecución de los proyectos de inversión significativos en los aspectos no delegables a las Fuerzas Armadas relativos a normas de calidad y otros a determinar.

Esta función es propia de la proyectada Dirección General de Normalización y Certificación Técnica.

[2] Ver organigrama Anexo II

B. Estado Mayor Conjunto

Un elemento orgánico para intervenir en el proceso de evaluación de los proyectos de inversión para la defensa de las Fuerzas Armadas, desde el punto de vista de su contribución al Planeamiento Estratégico Militar (aptitud y aceptabilidad en términos del SIGID).

Un elemento orgánico para evaluar y elevar los proyectos de adquisiciones de las Fuerzas Armadas y que asesore respecto a las potencialidades de I+D y producción dentro de ellas.

C. Fuerzas Armadas

Un elemento orgánico que entienda en la ejecución y supervisión de adquisiciones de medios, en coordinación con la Secretaría de Planeamiento, que no sean considerados significativos y por ende de gestión descentralizada.

Estructuras vinculadas con la Producción Industrial:

A. Ministerio de Defensa

Secretaría de Planeamiento

- Un elemento orgánico responsable de formular y actualizar las políticas de producción industrial para la Defensa y efectuar el planeamiento estratégico de las capacites industriales y asesorar en la aprobación de los planes de acción contribuyentes de las plantas industriales administradas por el Ministerio de Defensa.

- Coordinar las políticas de producción industrial con otras jurisdicciones del Estado y con los elementos orgánicos responsables de las políticas de adquisición e investigación y desarrollo.

Esta función es competencia de la recientemente creada Dirección General de Producción Industrial.

B. Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas

Sin observaciones.

Estructuras vinculadas con la Investigación y Desarrollo:

A. Ministerio de Defensa

Secretaría de Planeamiento

- Un elemento orgánico responsable de formular y actualizar políticas de investigación y desarrollo y efectuar el planeamiento estratégico para esta área y asesorar en la aprobación de los planes de acción contribuyentes de los centros de investigación y desarrollo de la jurisdicción Defensa.

  Coordinar las políticas de investigación y desarrollo con otras jurisdicciones del Estado y con los elementos orgánicos responsables de las políticas de adquisición y producción industrial.

Las funciones adicionales deberían ser competencia de una postulada Dirección General de Investigación y Desarrollo.

La importancia estratégica que tienen estas funciones para todos los países de referencia y para el propio caso, ameritan un elemento orgánico específico que las lleve adelante, asegurando con la tecnología sugerida en los párrafos precedentes una racional utilización de los recursos asignados al sector.

La similitud en la necesidad de generar políticas, escenarios para el planeamiento, planes estratégicos y de acción, la vinculación funcional que tienen estas actividades con las de producción industrial y la importancia de asegurar coordinación, amerita una dependencia orgánica, bajo una misma línea de mando, de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.

B. Estado Mayor Conjunto y Fuerzas Armadas

Sin observaciones.

Recursos humanos en la Logística Genética

La Logística Genética es particularmente sensible a la disponibilidad de recursos humanos calificados, tanto civiles como militares, que permitan en definitiva orientar el Planeamiento Estratégico Militar, formular políticas y planes estratégicos, promover y supervisar planes de acción de los que dependerá el desarrollo de astilleros, plantas de producción de armamento y de aeronaves, laboratorios de investigación y desarrollo y generación de conocimiento sensible, dirigir procesos y evaluar y asesorar proyectos de inversión y, finalmente, participar con su conocimiento especializado en la favorable resolución de las negociaciones y contrataciones de equipamiento militar significativo.

La importancia que tiene el personal indicado en el punto anterior, y que se vincula con tareas de alta sensibilidad, especialización e importancia por los recursos presupuestarios involucrados y los efectos sobre las capacidades militares, hace imprescindible la priorización para su selección e incorporación.

A los efectos de dotar a los equipos de trabajo del personal necesario para conducir integralmente los programas que se requieran, se hace imprescindible una intervención activa del Ministerio de Defensa para generar las políticas de capacitación y adiestramiento que permitan contar con personal idóneo en cada uno de los ámbitos de referencia enunciados en el párrafo anterior.

Finalmente, es menester remarcar que la incorporación de la figura de Director de Programas, conjuntamente con su equipo de trabajo multidisciplinarlo, permitirá en el mediano/largo plazo adquirir experiencias en la gestión y ejecución de programas significativos para el aparato militar de la defensa. Ello, sumado al diseño de nuevos procesos y a la elaboración de la doctrina correspondiente, contribuiría a incrementar la eficiencia y racionalidad de las inversiones del sector.

Conclusiones para la Logística Genética

En conclusión, los cursos de acción genéricos sugeridos respecto de la logística genética son:

1. La confección y actualización oportuna de directivas políticas para los procesos de adquisición, producción industrial e investigación y desarrollo, las cuales deberán estar adecuadamente expresadas y concatenadas temporalmente con lo determinado por medio del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.
2. La adaptación del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) a las funciones y estructura orgánica fijada para la Secretaría de Planeamiento en el Decreto Nº 788/07, así como a las previsiones del Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.
3. La sustanciación de la decisión respecto de todos los proyectos de inversión del sector, ya sea que impliquen un proceso de adquisición, investigación, desarrollo o producción industrial para su obtención, a través del SIGID.
4. La elaboración de una Directiva de Obtención de Medios para la Defensa (DOM), documento que, una vez vigente el Plan de Capacidades Militares previsto en el Decreto Nº 1.729/07, establezca lineamientos marco para la orientación del proceso de evaluación de alternativas de canales de obtención de medios a través del SIGID.
5. La elaboración y actualización oportuna de los planes estratégicos de las plantas industriales y los planes de acción contribuyentes.
6. La implementación de la figura del Director de Programa como responsable primario del proceso de incorporación y seguimiento de medios significativos que se determinen, dependiente funcionalmente de una Autoridad de Decisión presente en la Secretaría de Planeamiento y orgánicamente de una instancia a crearse bajo la misma Secretaría.
7. La creación de una instancia orgánica que, pudiendo ser la misma que la mencionada en el punto anterior y necesariamente dependiente de la Secretaría de Planeamiento, sea la responsable de centralizar la gestión operativa de las adquisiciones de aquellos sistemas de armas, medios de apoyo e infraestructura que sean considerados significativos por el Ministerio de Defensa y, por ende, no se descentralice su ejecución en las propias Fuerzas.
8. La procuración de un régimen especial de contrataciones que refleje, en sus procedimientos y plazos, las necesidades específicas que posee el sector defensa para la adquisición de sistemas de armas y medios de apoyo.
9. La incorporación en la Secretaría de Planeamiento, Estado Mayor Conjunto y áreas técnicas de las Fuerzas Armadas de personal en cantidad y perfil adecuado para dar cuenta de las funciones y responsabilidades existentes y propuestas.

Adquisiciones

La Adquisición de medios operativos y de apoyo (e infraestructura) incluidos

en el Plan de Inversiones (PIDEF) en función de las prescripciones del Plan de Capacidades Militares, tiene los siguientes aspectos de consideración para la logística de material:

- El Ministerio debe abordar el desarrollo de una política explícita de Adquisición de material para la Defensa, emergente de la demanda que debería surgir del Ciclo de Planeamiento y estrechamente vinculada con las políticas de Producción para la Defensa y de Investigación y Desarrollo.
- Consecutivamente, el Ministerio debe encargarse (y por ende desarrollar experiencia) de la implementación de políticas de Adquisición, entendiendo en los procesos de gestión operativa vinculados a la obtención de medios significativos.
- Todo el material para la Defensa, hasta el nivel que se determine (equipamiento militar significativo), debe adquirirse siguiendo los procedimientos e instancias orgánicas antes enunciados.
- Un factor importante para el éxito de este proceso es la posibilidad de disponer del personal necesario en todos los organismos intervinientes, que deberá tener continuidad e idoneidad para que pueda ser la base de las nuevas capacidades de gestión buscadas.

Producción Industrial

El análisis de la función de Producción Industrial, en el contexto de las transformaciones que se están operando en la gestión logística de la Defensa, permite concluir los siguientes aspectos.

- La posibilidad de producir equipamiento militar en el país, está estrechamente vinculada con la política de Defensa que se debiera tener y a partir de allí, con el nivel de gasto predecible que la Nación esté dispuesta a sostener en el mediano y largo plazo.
- La pérdida de capacidades en la infraestructura productiva vinculada con la Defensa, debería ser de prioritaria consideración por parte de los futuros diseñadores de política del Ministerio de Defensa y de los planificadores del Estado Mayor Conjunto, a fin de que ponderen un armónico esfuerzo de restitución de las capacidades de producción y apoyo técnico, que debería preceder a las inversiones en los medios operativos.
- El desarrollo y sostenimiento de la infraestructura productiva disponible, se justifica en un mínimo nivel de inversiones que den sustento a las capacidades militares posibles de generar y sostener.
- La reciente creación de la Dirección General de Planificación Industrial permitirá organizar los aspectos de gestión indicados en los párrafos anteriores y en el análisis del Capítulo II.III.II.II.
- La posibilidad de contar con una adecuada asignación de recursos humanos es el factor crítico para la implementación de las funciones propuestas para la gestión de la Producción Industrial, el desarrollo armónico (con las demandas del Plan de Inversiones) de la infraestructura productiva y la posibilidad de obtener medios y equipamiento militar con estándares internacionales mediante su fabricación en el país.

Investigación y Desarrollo

Estas actividades que actualmente se llevaban a cabo sin intervención ministerial, en forma descentralizada y sin coordinación entre las Fuerzas, han iniciado un proceso de cambio a partir de la creación de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica y del completamiento del marco normativo asociado. El análisis de esta situación permite arribar a las siguientes conclusiones:

- La creación de la Subsecretaría, en forma similar al resto de las organizaciones que cumplen estas funciones analizadas, y que están en proceso de transformación, desde una posición de ausencia de planes y coordinación a otra acorde a elevados estándares de diseño organizacional, permitirá resolver la problemática de Investigación y Desarrollo en la jurisdicción, solamente si se la provee con el personal en cantidad y calidad suficiente.
- Este tipo de elementos orgánicos, rectores en la organización de las actividades de su competencia, con alcance en todo el ámbito de la Defensa y, por lo tanto, protagonistas en la posibilidad de que se pueda disponer de la certeza que los recursos asignados sean bien invertidos, deberán ser priorizados en la distribución de recursos humanos.
- Todos los proyectos de inversión a ser implementados bajo la modalidad de Investigación y Desarrollo deberán ser encaminados de la misma forma que los demás proyectos a través del SIGID, sin perjuicio de la intervención de la Subsecretaría en su evaluación y control.
- La puesta en marcha de un Sistema Científico y Tecnológico para la Defensa debería incrementar las coordinaciones con la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología a los efectos de la inclusión de tecnologías de la defensa en el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación.

La Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica debería concretar el ejercicio de su autoridad funcional en la jurisdicción para desarrollar un Plan de Ciencia y Tecnología (planes conjuntos de mediano y largo plazo) para el desarrollo de:

- Proyectos de I+D

- Capacidades de I+D

- Conocimiento Científico

III.II.III. LOGISTICA DE SOSTENIMIENTO

En el Capítulo II se formuló el diagnóstico de esta área de la logística militar, y en las conclusiones II.IV.III. se aclaró que se podían visualizar dos categorías en la Logística de Sostenimiento: (I) la logística operacional, que concurre en apoyo directo a las Fuerzas en operaciones (la cual puede tener naturaleza conjunta), y (II) la logística de alistamiento, que contribuye a la preparación de las Fuerzas para llevarlas a la condición de listas para operar.

También se aclaró que el trabajo formulado estaba centrado puntualmente en la logística de alistamiento de las Fuerzas Armadas, responsabilidad primaria de los Estados Mayores Generales de cada Fuerza (Ley Nº 23.554 de Defensa Nacional, Artículo 24 y Decreto Nº 727/06 Reglamentación de la Ley de Defensa Nacional).

Este aspecto, vinculado con el alcance del diagnóstico realizado, no significa que, cuando se reconozca necesario y eficiente, alguno de los elementos orgánicos mencionados en este punto pueda participar en tareas de apoyo a la logística operativa.

Cabe recordar también que se adoptó, para el diagnóstico, una apertura de funciones que difiere ligeramente de la doctrina, al solo efecto de su mejor estudio.

En este punto se plantearán los aspectos centrales del diagnóstico de la Logística de Sostenimiento para proponer las soluciones que para cada función resulten convenientes.

Resumen de situación de la Logística de Sostenimiento

La situación de las funciones logísticas de sostenimiento (abastecimiento, mantenimiento, transporte, almacenaje, disposición final, construcciones, bienes raíces y veterinaria) reseñada en el Capítulo II, se sintetiza caracterizándola por la falta de integración, coordinación, apoyo mutuo, complementación y/o integración de los distintos apoyos y servicios logísticos de las Fuerzas Armadas, en detrimento de la eficiencia del sistema logístico conjunto.

Sin desconocer los esfuerzos de las Fuerzas por superar desde la especificidad de su logística los crónicos problemas económicos presupuestarios, de personal y material, de falta de Planeamiento Estratégico Militar y, hasta hace poco, de una política de Defensa que asumiera esas deficiencias en bien de la acción militar conjunta, se requiere afrontar las recomendaciones del análisis crítico efectuado y asumir las tareas de unificación, centralización e integración de la procesos comunes a las Fuerzas en el más alto nivel de la Defensa - en este caso en su faz de sostenimiento - como solución práctica avalada por las evidencias de dicho informe, la experiencia internacional y la doctrina disponible.

III.II.III.I. Abastecimiento

Síntesis de los posibles aportes a la función Abastecimiento

El Ministerio de Defensa inició a partir del año 2007 un programa de obtención centralizada de efectos comunes para dar cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 21 de la Ley Nº 23.554 de Defensa.

Este programa se asignó como responsabilidad a la Dirección General de Logística Conjunta del Estado Mayor Conjunto, que puso en marcha las dos primeras ediciones correspondientes a los años 2007 y 2008. Vale mencionar al respecto que dicho organismo ya había realizado previamente compras consolidadas de algunas clases de efectos, munición por ejemplo, sobre la base de las funciones asignadas por la Resolución MD Nº 522/02.

Las dificultades desde el Estado Mayor Conjunto para avanzar en el camino de centralización emprendido, con el objeto de simplificar estructuras y acceder a las ventajas del concepto de cliente único y a la economía de escala, exige analizar otra forma de implementar estas tareas, teniendo en cuenta como marco referencial algunos de los casos estudiados en el Capítulo I.

Atento a las determinantes restricciones de personal vigentes, la centralización de estas tareas deberá procurar una progresiva racionalización en el empleo de estos recursos escasos.

Debe tenerse presente además las restricciones adicionales que significan las regulaciones vigentes para las adquisiciones de la Administración Pública Nacional (Decretos Nº 436/00 y Nº 1.023/01), al no resultar adecuadas para facilitar los procesos logísticos directamente vinculados con las exigencias del alistamiento y de las operaciones militares, tal como fuera anteriormente mencionado en el apartado correspondiente a la Logística Genética.

Finalmente, es menester mencionar que la consideración de las funciones concurrentes al abastecimiento como el control patrimonial, la catalogación y normalización y el control de calidad, no se tratarán como funciones puntualmente separadas.

Funciones a definir en Abastecimiento

En este punto, metodológicamente corresponde determinar la asignación de funciones nuevas o modificadas que emergen del diagnóstico realizado en el Capítulo II.

Antes de ello, es importante destacar que los procesos logísticos deben ser observados íntegramente, de forma tal que la toma de decisiones involucre las mejoras integrales del sistema y no las parciales de un proceso específico,

como podría ser el caso de una reducción en los costos de adquisición por una ventaja en la economía de escala sin considerar el eventual incremento en los costos de distribución.

Adicionalmente, y en la medida de lo posible, se debería priorizar la gestión descentralizada, a los efectos de no generar disrupciones en el Sistema Logístico de la Defensa ya existente, mantener su flexibilidad y proveer soluciones logísticas cercanas al lugar donde los problemas se produzcan. Este principio de excepcionalidad implicaría la centralización de la gestión logística solamente de aquellos elementos que realmente lo justifiquen en términos de costo y nivel de servicio.

Es importante destacar que la centralización de un determinado bien o servicio implica asumir la responsabilidad total de su gestión, lo cual se traduce en generar y ejecutar políticas de gestión de la demanda, de inventario, transporte, distribución, almacenamiento y destino final.

Hechas las aclaraciones de los párrafos precedentes, y sobre la base de lo diagnostica en el Capítulo II relativo a la problemática surgida en el Estado Mayor Conjunto para dar cuenta de la gestión centralizada de aquellos abastecimientos comunes a las Fuerzas que se determinaran, resulta conveniente la creación de un elemento orgánico de nivel ministerial (Secretaría de Planeamiento) que desarrolle tales funciones, a saber:

- Efectuar la planificación, consolidación y gestión operativa de los bienes y servicios que se determine centralizar según los criterios de Nivel de Servicio y Costo Logístico Total que se expondrán más adelante.
- Con referencia a los ítems cuya gestión se decida centralizar se deberá:
  - Determinar las disposiciones reglamentarias para la instrumentación del programa de compras consolidadas, de acuerdo con las etapas, plazos, autoridades responsables, pautas y resultado final a ordenar.
  - Constituirse en y ejercer la autoridad de aplicación operativa del programa.
  - Perfeccionar los criterios y formatos en base a los cuales las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto deberán confeccionar sus Planes Anuales de Necesidades y Contrataciones.
  - En función de los requerimientos de cada Fuerza Armada, realizar la determinación y análisis de la demanda.
  - Establecer en función de la demanda las políticas de inventario para cada ítem.
  - Establecer los programas de adquisición a los efectos de mantener las políticas de inventario establecidas precedentemente.
  - Ejecutar los programas de adquisición establecidos.
  - Establecer los sistemas de distribución apropiados para cada ítem.
  - Gestionar los sistemas de información asociados.
- Intervenir en la obtención de requerimientos relacionados con la importación de Material Bélico (PAPEMB).
- Efectuar la gestión operativa de las contrataciones de los medios que se de-

termine adquirir para el Plan de Equipamiento Conjunto para Operaciones de Mantenimiento de Paz (PECOMP) y para la tarea de sostén logístico antártico.

- Efectuar y dirigir las coordinaciones, análisis y ajustes de especificaciones técnicas de efectos Clase I, Clase II, Clase III, Clase IV y Clase V que se ordenen.
- Establecer y mantener los enlaces y relaciones funcionales necesarias para interactuar con las organizaciones logísticas del Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas.
- Intervenir, desde el ámbito de su competencia, en la evaluación, elaboración y puesta en práctica de la doctrina logística conjunta.
- Intervenir en la catalogación de todos los efectos de abastecimiento usados por las Fuerzas Armadas, conforme a reglas y procedimientos establecidos en el Sistema de Catalogación para la Defensa.

Respecto a las funciones de normalización, catalogación y certificación de productos y procesos, dada su importancia y relación con el proceso de planificación de las adquisiciones del sector, se recomienda la creación de un organismo especializado dependiente de la instancia responsable en la materia dentro de la Secretaría de Planeamiento (Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa). Ello no obsta a que dicho organismo y el que se recomienda crear en este apartado deban mantener una estrecha vinculación y relación funcional, dada la intrínseca imbricación de sus responsabilidades.

Gestión de información:

- Desarrollar y mantener los sistemas de información del organismo logístico.
- Entender en el diseño y control de flujos de información física y virtual, internas y externas.
- Establecer los servicios de apoyo para el sistema de información.

Gestión de calidad:

- Mejorar en forma continua la calidad de los procesos internos y la compatibilización con los equivalentes de las Fuerzas Armadas.
- Intervenir en el diseño y control de sistemas de gestión de calidad para las diferentes funciones logísticas.
- Intervenir en las tareas de homogenización, normalización (incluye catalogación) y compatibilización de los procesos logísticos conjuntos con las Fuerzas Armadas.

Administración Financiera:

- Presupuestar y gestionar las contrataciones de medios y efectos de su competencia.
- Entender en la gestión y administración de partidas, contabilidad de valores y control de bienes patrimoniales.
- Mantener, a través enlaces, relaciones funcionales con los organismos de

Asuntos Jurídicos, Administración, Presupuesto e Inversiones del Ministerio de Defensa.

Adquisiciones:

- Formular normas y procedimientos para la obtención centralizada de bienes y servicios de su competencia, como asimismo, supervisar su aplicación.
- Coordinar la adquisición de bienes y servicios de su ámbito de responsabilidad que por alguna situación en particular convenga adquirir a través de otras Unidades Operativas de Contrataciones.

Auditoría Interna:

- Entender en la realización de auditorías internas de las contrataciones.
- Efectuar inspecciones periódicas sobre los procesos de obtención, adquisición y control patrimonial de los bienes y servicios adquiridos u obtenidos.
- Informar la marcha de sus tareas a los organismos del Ministerio de Defensa responsables de la planificación logística del sector.

Doctrina militar conjunta:

- Intervenir en la elaboración de las doctrinas conjuntas relativas a las funciones y actividades de su competencia.
- Elaborar la Publicación Conjunta con el Régimen Orgánico Funcional del Organismo.
- Posibilitar con ello la elaboración de "Procedimientos Operativos Normales" (PON) para el cumplimiento de dicho Régimen.

Procesos de relevancia en las actividades de Abastecimiento

Criterios para la centralización:

Es necesario adoptar criterios particulares de decisión sobre qué bienes y servicios centralizar respecto de la función de abastecimiento, como un principio de excepcionalidad de la gestión Logística de Sostenimiento, a los fines de obtener una cadena de suministros bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que la información fluya eficientemente, dando rápida respuesta a los requerimientos de las Fuerzas Armadas.

Cabe señalar al respecto que en general, tanto en el ámbito civil como en el militar de los países analizados en el Capítulo I, especialmente en el caso de los Estados Unidos, la centralización de un determinado bien o servicio implica asumir la responsabilidad total de su gestión.

En función de lo expresado, los criterios que se consideran apropiados para el establecimiento de la centralización (y su grado) de la adquisición de bienes y/o servicios son: el Costo Logístico Total (CLT), entendido éste como la sumatoria de los costos de adquisición, transporte, almacenamiento y tenencia de inventa-

rios y el Nivel de Servicio al Usuario (NSU), definido por los siguientes parámetros que permiten visualizar el grado de utilidad que presta el servicio logístico:

a) El porcentaje de satisfacción de la demanda, con inventario en mano, de acuerdo con lo requerido por los usuarios (*"fill-rate"*),
b) El número de veces que no es posible satisfacer un requerimiento del usuario por no contarse con inventario para ello ("stockout") y,
c) El tiempo de espera de un usuario una vez que éste ha colocado una orden y ésta no ha podido ser satisfecha por falta de inventario ("duración de los stockouts").

En síntesis, la práctica metodológica aceptada globalmente indica que en primera instancia se debería definir los Niveles de Servicio al Usuario a alcanzar y mantener, para luego calcular los acopios de seguridad y dimensionar los sistemas de distribución tanto para el caso de la adopción de sistemas centralizados o descentralizados, con la finalidad de estimar los Costos Logísticos Totales, con dichos valores para cada una de las opciones posibles y poder compararlas.

Realizada la comparación, se debería llevar a cabo una verificación según precisos criterios cualitativos (fundamentalmente razones de oportunidad, mérito y/o conveniencia que ratifican o no la opción) luego de la cual se estaría en condiciones de adoptar una decisión final al respecto.

Consideración sobre la logística específica:

Es menester remarcar que, como principio general, los requerimientos operativos para la obtención de bienes y servicios tendrán su origen y justificación en solicitudes de las propias Fuerzas Armadas según la apreciación que éstas realicen bajo el marco de su función legal de alistar y sostener los medios puestos a su disposición.

Será sobre la base de los criterios expuestos en el punto anterior que la Secretaría de Planeamiento intervendrá en su consolidación y gestión operativa, lo cual no obsta a que el organismo cuya creación se recomienda sea autoridad jurisdiccional para la elaboración de lineamientos de acción en materia de contrataciones de medios materiales para el sector.

Estructuras a definir en Abastecimiento

Es posible considerar en este punto dos opciones:

1) Cada Fuerza Armada obtiene por sí sola los bienes y servicios que mayor capacidad tiene de manejar por sus incumbencias.

2) Centralizar la función en un solo elemento orgánico en un nivel superior a las Fuerzas, concretamente en el Ministerio de Defensa –dado lo ya explicado para el caso del Estado Mayor Conjunto-.

El primer caso tiene la ventaja de requerir de elementos orgánicos ya existentes y con experiencia consolidada, y presenta las siguientes desventajas:

- Distribución de una muy alta cantidad de ítems de bienes y servicios en la estructura descentralizada de las Fueras Armadas.
- Grandes volúmenes de acciones e información a coordinar.
- Requerimiento de mayor cantidad de personal administrativo.
- Complejas y permanentes trasferencias de partidas y balances entre las Fuerzas.
- Modelo muy poco utilizado y superado en el marco referencial estudiado.

La centralización de la función en un único elemento orgánico situado a nivel Ministerial (Secretaría de Planeamiento) mientras que tiene la desventaja de implicar la creación de un nuevo elemento orgánico (con afectación inicial de personal), presenta las siguientes ventajas:

- Representa un cambio cualitativo y de fondo respecto de la problemática de la función identificada en el Capítulo II.
- Es compatible con lo propuesto para la Logística Genética respecto de la necesidad de un órgano bajo la Secretaría de Planeamiento que centralice la gestión operativa de las contrataciones de medios significativos (sistemas de armas, medios de apoyo e infraestructura).
- Implica una mayor capacidad sistémica para facilitar procesos y soluciones.
- Genera los beneficios correspondientes a las economías de escala.
- Representa la aplicación globalmente reconocido en el Capítulo I del “cliente único”.
- Menor cantidad operaciones de compra alivian / eliminan unidades descentralizadas (reduciendo cargas administrativas burocráticas).
- Es un modelo que ha resultado exitoso y actualmente está en pleno uso en países rectores según lo relevado en el Capítulo I (por ejemplo, en Estados Unidos, Gran Bretaña y Colombia).

En virtud de las recientes iniciativas ya mencionadas detalladamente en el Capítulo II y en los puntos anteriores del presente Capítulo III, tendientes a centralización de decisiones y de algunos procesos logísticos en la Secretaría de Planeamiento y vista la necesidad de reformular la asignación de responsabilidades primarias en la obtención de abastecimientos comunes de las Fuerzas Armadas en un ámbito fuera del Estado Mayor Conjunto, surge claramente que es la segunda opción la conveniente y la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa la autoridad de aplicación correspondiente.[3]

Solución propuesta

Asignar a la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa, las siguientes funciones:

[3] Ver Organigrama en Anexo III.

Ejecutar en el ámbito del Ministerio de Defensa, y bajo la órbita de un organismo de necesaria conformación mixta cívico militar, la gestión operativa de la contratación de bienes y servicios de las Fuerzas Armadas que se determinen en función de los criterios enunciados, aprovechando los beneficios de las economías de escala y posicionando al Ministerio como cliente único ante terceros actores.

Este organismo, con las necesarias especializaciones funcionales internas que se implementen, corresponde sea el mismo apuntado para la centralización de la adquisición de medios significativos (centralmente sistemas de armas) en el apartado relativo la Logística Genética.

De este modo, el Ministerio de Defensa resolvería desde lo organizacional la falencia de impacto sistémico evidenciada en el Capítulo II respecto a la falta de integración (eficiencia principalmente) del sector en la obtención de sistemas de armas, medios de apoyo, infraestructura y bienes y servicios necesarias para el alistamiento cotidiano de las Fuerzas Armadas.

Por otra parte, debe recordarse en este momento la importancia anteriormente mencionada de contar con una adecuación de la normativa legal vigente (en especial el Decreto Nº 1.023/01 y el Decreto Nº 436/00) para la adquisición de medios de uso específico del sector, lo cual, sin vulnerar necesarios mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, permita a la jurisdicción contar un cuerpo normativo acorde a sus necesidades, lo cual debe a su vez ser complementado por la aplicación cabal del sistema S3P y de controles internos y directos de auditoría de procesos contables.

Síntesis de los posibles cursos de acción:

De los estudios efectuados surge la adopción de alguna de las siguientes alternativas para concretar la solución organizacional propuesta (naturaleza jurídica del organismo en ciernes), listadas en orden creciente de autonomía funcional:

Alternativa Nº 1: Ejecutar las actividades de Abastecimiento y eventualmente otras de carácter logístico que se determinen desde un elemento orgánico de la administración central del Ministerio de Defensa, dependiente de la Secretaría de Planeamiento (Modelo Básico).

Características:

- Creación por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional.
- Está sometido a las mismas condiciones en materia de contratación de material y personal que el resto de la Administración Pública Nacional.
- No posee autarquía financiera ni posee necesariamente su propio servicio de administración financiera.
- Completa subordinación jerárquica, administrativa, económica y funcional respecto del funcionario central competente.

Alternativa Nº 2: Ejecutar las actividades de Abastecimiento y eventualmente otras de carácter logístico que se determinen desde un elemento orgánico descentralizado bajo la órbita del Ministerio de Defensa (Modelo heterodoxo).

Características:

- Creación por Ley del Congreso de la Nación (recordar que se encuentra vigente el Art. 5° inc. a) de la Ley Nº 25.152 y el Art. 48 de la Ley Nº 25.565, que textualmente rezan: "Toda creación de organismo descentralizado, empresa pública de cualquier naturaleza, y Fondo Fiduciario integrado total o parcialmente con bienes y/o fondos del Estado Nacional, requerirá el dictado de una Ley.") o Decreto del Poder Ejecutivo Nacional (si se adopta este mecanismo deberá procederse a ratificar por ley posterior el decreto respectivo).
- Puede estar sometido a una normativa especial en materia de contratación de material y personal (derecho privado por ejemplo).
- Posee autarquía financiera y su propio servicio de administración financiera (administrando así su propio presupuesto).

Alternativa Nº 3: Constituir una sociedad con capital mayoritario estatal, presidida por el Ministerio de Defensa, a la cual se derive, total o parcialmente, la ejecución de las actividades de Abastecimiento y otras de carácter logístico que se determinen (Modelo Empresario).

Características:

- Perfil orgánico netamente empresario. Máxima flexibilidad.
- Creación por Ley del Congreso de la Nación (recordar aquí también que se encuentran vigentes las ya citadas Leyes Nº 25.152 y Nº 25.565).
- Sometida a derecho privado en materia de contrataciones y posee autarquía financiera.

Las características que un organismo debe reunir para cumplir cabalmente con las funciones asignadas se encuentran reunidas bajo la figura de un ente descentralizado con autarquía financiera (Alternativa 2), pues cuenta con capacidad para administrar su propio presupuesto y autorización para gestionar contrataciones (autarquía), tanto bajo la órbita del derecho público como del privado, así como la facultad para dictar sus propias normas (autonomía).

Tratándose de un ente que depende de la Secretaría de Planeamiento, se aplican las normas de Derecho Público para su funcionamiento interno, aunque en sus relaciones comerciales pueda aplicarse el Derecho Privado (para los casos que así se prevea). Puede estar sometida a un régimen especial de contrataciones, que debe ser específicamente aprobado.

Esas ventajas no aplican en el caso de los organismos de la administración central. En todo caso, cuenta en su favor que su proceso de creación y estructuración interna podría ser -en teoría- más acotado que el que previsiblemente requeriría la implementación de un ente descentralizado.

En cuanto a la alternativa empresaria, no debería descartarse como opción viable, aunque resulta más compleja en cuanto a su estructuración y control, dado que implica la creación de una corporación completamente ajena al Ministerio, que debe comenzar virtualmente "de cero" con sus actividades, lo que podría causar serios problemas de transición. De todos modos, la futura creación de una sociedad con capital estatal, para que cumpla con las funciones reseñadas, adoptaría una naturaleza jurídica semejante a la empleada por la República de Colombia (Ver al respecto el Capítulo I).

Resulta claro que la instrumentación de una figura similar en nuestro país, debería encontrarse acompañada de múltiples acciones, tendientes a prever la transferencia de competencias, funciones y estructuras desde la administración central, a un organismo descentralizado, primero; para luego llegar, eventualmente, a la figura de una sociedad con capital estatal.

A tal evento, es oportuno conocer desde ahora cuáles son los regímenes jurídicos actualmente vigentes y aplicables a la forma jurídica societaria cuando es adoptada por parte del Estado, que podrían ser empleados en un futuro mediato para el cumplimiento de los objetivos descriptos en el presente esquema:

a) Sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, creadas conforme se prevé en el Capítulo VI de la Ley de Sociedades Comerciales (Ley Nº 19.550);

b) Sociedades anónimas comerciales, con el Estado como accionista principal, tales como las creadas recientemente: Energía Argentina S.A., AySA S.A., Ar-Sat S.A., constituidas por el Estado bajo el Capítulo V de la Ley de Sociedades Comerciales (Ley Nº 19.550).

Previsiones especiales:

Al optarse por la Alternativa Nº 2 "Ente Descentralizado", deberán tenerse presente las siguientes previsiones:

La conveniencia de que se establezca explícitamente que el Ministerio de Defensa supervisará el desenvolvimiento y aprobará el correspondiente plan de acción y presupuesto (en forma semestral o anual). Específicamente, con referencia al objeto de su creación, y en su relación con el Estado, actuará conforme a los planes, programas y políticas que imparta el Ministerio de Defensa (Secretaría de Planeamiento), debiendo lograr el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos, de bienes y de capital, a fin de obtener la mayor economía en sus costos operativos.

En la norma de creación y regulación debería preverse qué sucederá con los procesos de contratación en trámite.

Debería aclararse también en esa misma norma que en caso de duda deberá

entenderse que la facultad de contratar corresponde al nuevo organismo y no a otra repartición dentro o fuera de las Fuerzas. Esta pauta solucionará ex ante problemas que la transición seguramente planteará.

Sería conveniente definir en la misma norma de creación los plazos para diagramar dicho régimen, de manera que no se dilate el desarrollo e implementación de los nuevos instrumentos de selección de contratistas, clave para la agilidad (éxito) del ente. Esta sugerencia se formula en el entendimiento de que, formal o informalmente, son sus propios funcionarios y técnicos quienes quedan a cargo de la elaboración y elevación para su aprobación de los nuevos sistemas de contratación.

El ente descentralizado debería prever específicamente en sus estatutos un sistema de control jerárquico por parte de la Secretaría de Planeamiento, por lo menos en casos específicos. Esto no atenta contra la autonomía y autarquía del ente, sino que las articula con la noción de ente público sometido, en última instancia, al control estatal.

Tratándose de un ente descentralizado con facultades de gestión multimillonaria y estratégica, deberían proponerse al momento de su creación mecanismos institucionales que aseguren la ejecución continuada de políticas públicas, de manera más o menos estable e independiente del funcionariado jerárquico de turno. Por ejemplo, las designaciones de las autoridades del ente descentralizado podrían conjugarse gradualmente con los mandatos del Poder Ejecutivo Nacional (al igual que procura hacerlo el Decreto Nº 1729/07 con el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional).

Conceptos aplicables al curso de acción propuesto

Sobre la base de la solución propuesta se detallan a continuación los conceptos y criterios básicos para su aplicación en las principales actividades logísticas:

Naturaleza jurídica:

Las actividades logísticas se efectuarán, a partir de la implementación de esta propuesta, a través del organismo logístico mencionado, ente autárquico descentralizado funcionando bajo la órbita de la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa y de composición mixta (civil y militar) de personal especializado.

Su creación implicará la asunción de funciones (y personal) hasta hoy asignadas y ejercidas por el Estado Mayor Conjunto a través de su Dirección General de Logística Conjunta (PACIC principalmente), razón por la cual aquel deberá reformar su estructura interna al igual que como se mencionó en el punto 2 relativo a las funciones de Logística Genética.

Estructura orgánica básica:

El organismo logístico debe contar con dos elementos orgánicos subordinados, claramente diferenciados:

a) uno responsable, sobre la base de las directivas y planes de nivel superior, de realizar la planificación técnica y resolución legal de las actividades logísticas a ejecutar y que se determinen centralizar y,

b) otro responsable directo de la ejecución de las actividades logísticas y por ende sobre la gestión operativa de las contrataciones respectivas.

Perfil del personal:

Considerando lo que por unanimidad se aplica en lo casos de estudio analizados en el Capítulo I, ambos elementos deberán contar con personal civil y militar profesional especialista en logística militar y empresarial, así como expertos en materia de contrataciones.

Por otra parte, resulta esencial la aplicación de una sólida y comprensiva política de capacitación del personal respecto de la temática en cuestión, a los fines de consolidar y mantener un equipo de trabajo especializado y a la altura de la complejidad de las tareas a realizar.

Con respecto al perfil del personal militar requerido para ocupar cargos directivos superiores dentro del organismo, se deberá tener la jerarquía de General de División o equivalentes y experiencia de gestión en el manejo de la logística específica y conjunta, debiendo dicho organismo ser considerado por las Fuerzas Armadas como un destino militar.

Instalaciones:

Se debe prever la búsqueda de las instalaciones edilicias necesarias para recibir a la totalidad del personal que el organismo prevea incorporar en su faz última de desarrollo orgánico y funcional.

Factores contextuales de éxito:

- Adecuación y flexibilización de la normativa legal para las contrataciones administrativas (Decreto Nº 1.023/01 y el Decreto Nº 436/00) a las necesidades operativas de la especificidad del sector defensa.
- Presupuestos anuales suficientes para la reconstrucción y mantenimiento del ciclo logístico de medios materiales.
- Autonomía gradual del organismo, lo que podría implicar, superadas las limita-

ciones mencionadas, la consideración de la adopción de la tercera alternativa de acción expuesta.

- Adecuados incentivos profesionales para el personal civil y militar destinados.
- Incremento gradual de funciones y medios materiales bajo su gestión congruente con el nivel de eficacia y eficiencia alcanzado.
- Asunción de una cultura organizacional cívico militar / conjunta de trabajo.
- Incorporación de nuevas tecnologías informáticas de gestión para alcanzar un acabado e integral control sobre los procesos bajo su responsabilidad.

Estado Mayor Conjunto

En función de lo expresado en el párrafo anterior, el elemento orgánico propuesto bajo la dependencia de la Secretaría de Planeamiento, deberá conformarse en principio con las estructuras y recursos humanos del Estado Mayor Conjunto que desde la Dirección General de Logística Conjunta realizan estas funciones actualmente.

El Estado Mayor Conjunto perderá de esta forma las funciones ejecutivas que poseía, las cuales se recuerda estaban impartidas por la Resolución Ministerial Nº 522/02 (de la cual se impone su derogación). Deberá así organizar un elemento orgánico logístico (Jefatura IV) para ejecutar las tareas que el marco legal vigente le determina en las áreas del Planeamiento Estratégico Militar, programación de inversiones (determinación de la aptitud y aceptabilidad de los proyectos de inversión de las Fuerzas Armadas según lo previsto en el SIGID), así como también utilizar el elemento logístico del Comando Operacional (Jefatura – Logística) para la conducción y supervisión del apoyo logístico a las operaciones conjuntas y combinadas en desarrollo.

Fuerza Armadas

Principalmente, las Fuerzas Armadas deberán elevar en tiempo y forma los requerimientos de bienes/servicios que se haya determinado a obtener centralizadamente dado los criterios oportunamente expuestos.

Conclusiones para la función Abastecimiento

La problemática central a resolver para la función de Abastecimiento consiste en generar un proceso sinérgico que integre las funciones logísticas de la defensa a los efectos de satisfacer en tiempo y forma las necesidades del instrumento militar en lo relacionado con la logística de sostenimiento. Esto podría lograrse a través de:

1. Crear un elemento orgánico dependiente de la Secretaría de Planeamiento a partir de las funciones y recursos organizacionales disponibles en la actual Dirección General de Logística Conjunta dependiente del Estado Mayor Conjunto.

2. Organizar en el Estado Mayor Conjunto un elemento orgánico (Por ejemplo, una Jefatura IV) para asumir las funciones logísticas (por ejemplo, otorgar la aptitud y aceptabilidad a los proyectos de inversión bajo el SIGID) que el marco legal le impone.

3. El elemento orgánico a crearse dependiente de la Secretaría de Planeamiento deberá procurar, para su régimen permanente, los siguientes atributos organizacionales determinados como factores de éxito:

   - Constituirse como organismo descentralizado con acceso a un régimen jurídico especial sujeto a derecho público y privado y en capacidad de disponer su propio servicio administrativo financiero. Eventualmente como sociedad anónima propiedad estatal mayoritaria.

   - Presupuestos anuales suficientes para hacer factible la reconstrucción y mantenimiento del ciclo logístico.

   - Disponer de una masa crítica de personal idóneo.

   - Avance gradual en la centralización de efectos y servicios, en la medida en que el elemento orgánico a crear esté en condiciones de gerenciar con eficiencia y ésta responda a los criterios establecidos oportunamente.

III.II.III.II Otras Funciones

El éxito de una organización logística depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluya información eficientemente. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará.

Como fuera ya establecido, la centralización de un determinado bien o servicio implica normalmente el hecho de asumir la responsabilidad total de la gestión del mismo. Esto se traduce en generar y ejecutar políticas de gestión de la demanda, de inventario, transporte, distribución, almacenamiento y destino final.

Para llevar adelante lo establecido precedentemente, se hace necesario extremar la utilización de los medios y organismos existentes en el seno de las Fuerzas Armadas, pero al mismo tiempo contar con los recursos necesarios que garanticen la obtención de los niveles de servicio al usuario que se hayan establecido para cada caso.

Además de la función Abastecimiento tratada en el aparatado anterior, el resto de las funciones de la Logística de Sostenimiento analizadas en el diagnóstico del Capítulo II, pueden agruparse como aquellas doctrinariamente consideradas concurrentes a la función de Abastecimiento, a saber: Almacenamiento, Transporte y Disposición Final /Eliminación y otras tales como: Mantenimiento, Construcciones / Infraestructura, Bienes Raíces y Veterinaria.

A continuación se analizarán brevemente cada una de ellas, las cuales en general son actualmente de gestión específica, pero que se proyecta centralizar gradualmente, en la medida que lo justifique la necesidad y/o conveniencia.

Almacenamiento

Siendo una función concurrente a la de Abastecimiento, algunas actividades puntuales ya se han centralizado en el Ministerio de Defensa, como ser, bajo el marco del Régimen de Importación de Material Bélico, la gestión de los depósitos fiscales para cargas aéreas y marítimas provenientes del exterior.

En forma análoga, es previsible que se implementen nuevas actividades, en la medida en que progrese la obtención centralizada de efectos por parte del elemento orgánico a crear y que como consecuencia se pruebe necesario el almacenamiento centralizado.

Transporte

Debería ser gestionado como un elemento integral del sistema de distribución de cargas, dentro del elemento orgánico a crear.

Disposición Final / Eliminación

Esta función se desarrolla en un ambiente netamente específico por tratarse de actividades a desarrollarse sobre material custodiado por las Fuerzas Armadas.

En esta área se presentan inicialmente dos vertientes donde surge la conveniencia de decisiones y/o normativas unificadas y centralizadas, la disposición final de residuos potencialmente peligrosos y de grandes unidades radiadas que por su volumen lo ameriten.

En la medida en que se produzcan avances en estos aspectos, el elemento orgánico a crearse podrá, de ser conveniente, ocuparse de los aspectos administrativos en forma centralizada.

Mantenimiento

Las plantas de mantenimiento de las Fuerzas Armadas son específicas y en consecuencia diseñadas para atender el mantenimiento del equipamiento, en forma prácticamente autónoma, en la medida en que se fue incorporando.

La consideración de la posibilidad de concentrar los recursos en centros de mantenimiento unificados para dos o más Fuerzas que dispongan de similar equipamiento o bien por tecnologías (mantenimiento por sistemas de armas), así como la profundización del camino iniciado por el Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN) en lo concerniente al aprovechamiento sinérgico interfuerza de sus instalaciones, herramental y recursos humanos, deberá equilibrase con las exigencias propias de la logística operacional.

El otro aspecto vinculado al control de las inversiones en mantenimiento y sus efectos sobre las capacidades militares es la evaluación y actualización permanente de los indicadores del alistamiento o estado de servicio del material, así como su eficacia.

En este sentido se deberá avanzar en sistemas de evaluación con criterios unificados, en tiempo real y compatible para las tres Fuerzas Armadas.

El elemento orgánico responsable en esta materia es la Dirección General de Supervisión Logística y Operativa, dependiente de la Secretaría de Planeamiento a través de la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa.

La integración del módulo de decisiones de la Logística Genética tratada en el III.II.III permitirá obtener el material compatible para dos o más Fuerzas con criterios de sostén unificados a lo largo de su ciclo de vida.

Bienes Raíces y Construcciones / Infraestructura

Estas funciones, visualizadas básicamente desde el punto de vista administrativo y no operacional, están vinculadas por su alta especificidad y deberían ser objeto de atención centralizada por parte del elemento orgánico disponible para estos fines: la Dirección General de Inmuebles.

Las actividades vinculadas con la función Bienes Raíces consisten en la obtención, administración y enajenación o disposición final de bienes inmuebles y es cumplida por cada Fuerza en forma descentralizada.

La reciente creación de la Dirección General de Inmuebles permite iniciar en forma centralizada y con políticas unificadas la coordinación de estas actividades.

Por otro lado, bajo la denominación Construcciones / Infraestructura se entienden las actividades de gestión de desarrollo, modernización y mantenimiento de la infraestructura de las Fuerzas Armadas, hasta el presente descentralizadas.

La reciente institución de la evaluación específica de los proyectos de inversión de infraestructura por parte de la Dirección General de Inmuebles, le presentará la oportunidad de ampliar sus capacidades en esta área de la logística.

Se propone entonces una reorientación de las funciones de Dirección General de Inmuebles - Dirección General de Infraestructura- para que ella posea la capacidad de elaborar políticas respecto de la gestión del mantenimiento de la infraestructura de las Fuerzas Armadas, que asegure una visión integrada y homogénea de la temática respecto de todos los organismos del sector.

Veterinaria

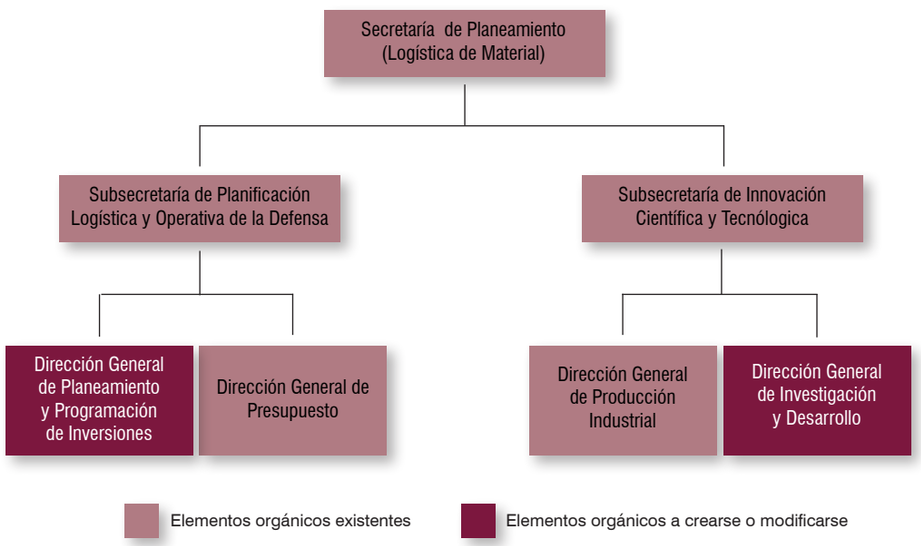
Esta función consiste en la obtención, mantenimiento y recuperación de la aptitud física y provisión de animales de valor operacional (ganado equino, mular y perros de guerra) a las unidades requirentes, de exclusividad casi total del Ejército Argentino.

El otro aspecto de alcance común a las Fuerzas es la explotación de campos para el auto sostenimiento, actividad que sufre de crónicas limitaciones de carácter operativo en función de las restricciones del marco legal.

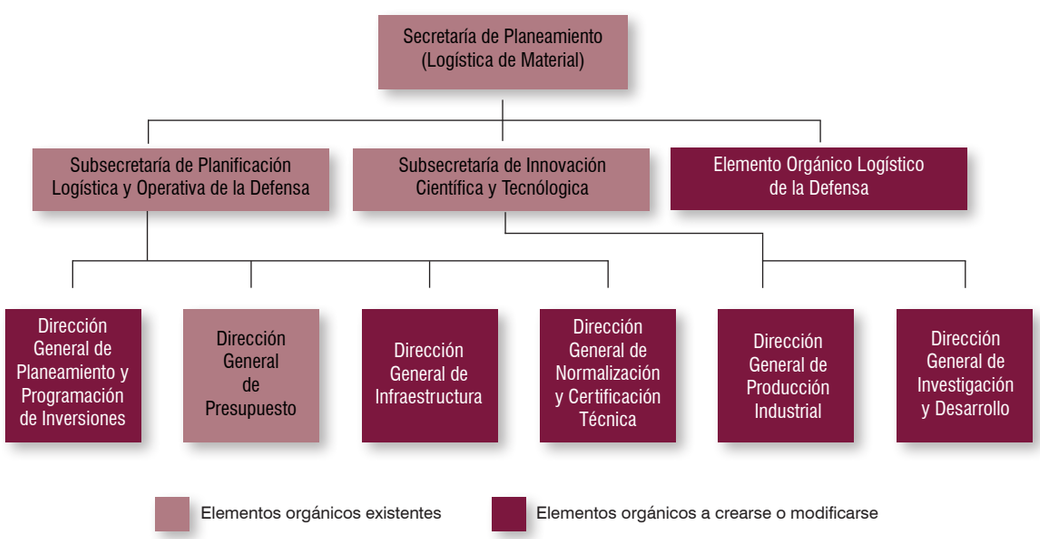
En la medida en que se conforme el nuevo elemento orgánico logístico propuesto y en la medida en que evolucione su autonomía, se podrá analizar en que medida podrá concurrir a morigerar las falencias indicadas en el párrafo anterior.

III.III. Gráficos

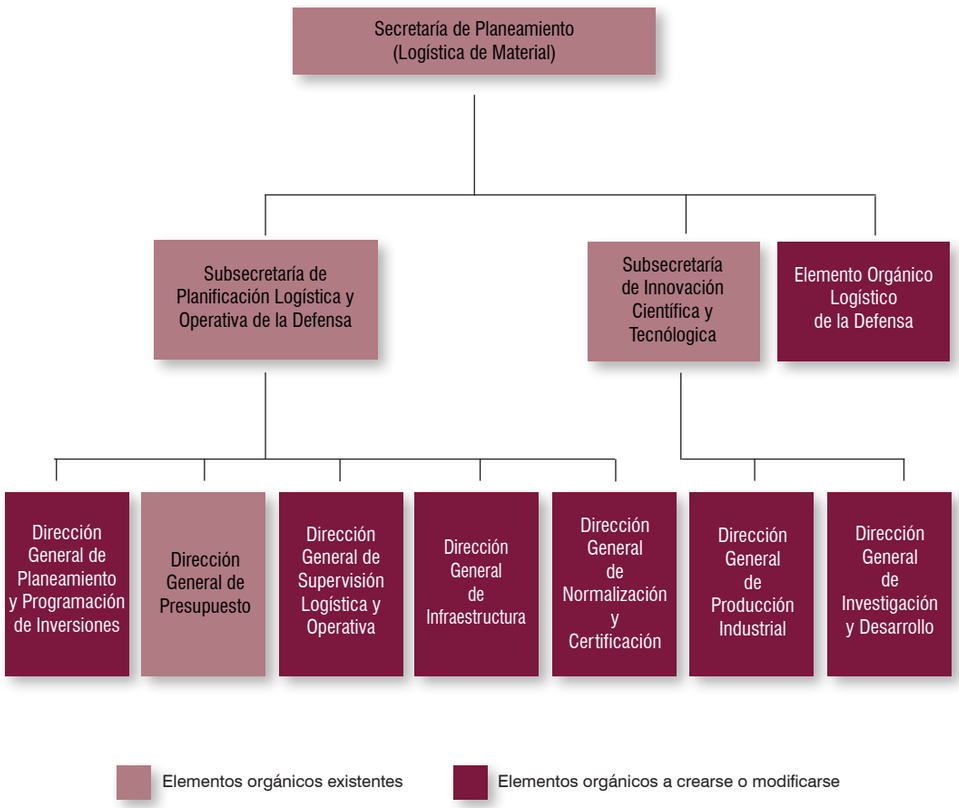
III.III.I. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar



III.III.II. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar y de la Logística Genética



III.III.III. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar, de las Logísticas Genética y de Sostenimiento



Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

Capítulo IV

"Programa de Implementación del Plan de Acción"



IV.I. Introducción

En el presente Capítulo IV se establecerán las indicaciones para la implementación y puesta en marcha de las soluciones recomendadas en el Capítulo III sobre la base de la experiencia comparada y el diagnóstico integral presentados en los Capítulos I y II, respectivamente.

Desde el plano metodológico es menester destacar que la presentación de las indicaciones vertidas en el presente Capítulo se adaptará en formas y contenido a las particularidades de cada categoría, nivel y elemento del Sistema Logístico de Material, razón por la cual algunas requerirán de una mayor especificación.

Por otra parte, la descripción de las tareas a ejecutar es complementada en todos los casos con la indicación de las responsabilidades a asignar y, la cronología, secuencias, correlatividades y/o etapas en que se podrían implementar. Se incorporan finalmente las instrucciones de coordinación pertinentes para los casos en que fuesen necesarios.

El ajuste final de los roles de funciones de cada uno de los elementos orgánicos que conforman el Sistema Logístico, sin embargo, excede el alcance del presente trabajo y será responsabilidad de los organismos determinados para llevar adelante esta tarea.

Este aspecto, como se señaló en las conclusiones del Capítulo II, resulta importante a los fines de evitar superposición de responsabilidades y asegurar que los esfuerzos estén integrados y dirigidos hacia los objetivos centrales de la gestión, con adecuadas comunicaciones horizontales y verticales (coordinación) para obtener el mejor rendimiento de los recursos humanos disponibles.

IV.II Programa de Implementación del Plan de Acción

IV.II.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR

En este punto se propondrá la ejecución de los aspectos orgánicos necesarios para completar y ajustar la participación del Sistema Logístico en el recientemente creado Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional.

Ajuste y ampliación de funciones y estructuras para estar en condiciones de ejecutar responsabilidades de la logística en relación con el Planeamiento Estratégico Militar.

En el Capítulo III.II.I., se establecieron las recomendaciones que proceden a fin de ajustar los roles y estructuras que permitirían un adecuado cumplimiento de las responsabilidades emergentes, particularmente para la Secretaría de Planeamiento, en relación con el Planeamiento Estratégico Militar.

Se incluyen aportes para la Secretaría de Asuntos Militares, por excepción, cuando se consideran de importancia para materializar iniciativas prioritarias para la logística de material.

- Secretaría de Asuntos Militares: ajustar y ampliar funciones

1. Descripción de la tarea

   Ajustar la definición de las responsabilidades de la Secretaría de Asuntos Militares, en relación con sus competencias en el Planeamiento Estratégico Militar. Objetivo 3 de la Planilla Anexa al Artículo 2º del Decreto Nº 788/07, Organización del Ministerio de Defensa. Ver Capítulo III.II.I.

   Incorporar a los documentos reglamentarios las funciones de la Secretaría de Asuntos Militares indicadas en el Capítulo III.II.I., que se vinculan con la redacción de una Directiva de Planeamiento Ministerial en lo referente a recursos humanos y determinación de capacidades militares. Responsabilidades:

   Entiende: Secretaría de Asuntos Militares.

- Secretaría de Planeamiento: ampliar funciones.

Ver organigrama en el gráfico III.III.I.

2. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios las funciones de la Secretaría de Planeamiento indicadas en el Capítulo III.II.I., que se vinculan con entender en la redacción de las Directivas de Política de Defensa Nacional y de Ministerial de Planeamiento, y con la intervención del Sistema Logístico de Material en el Planeamiento Estratégico Militar.

- Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa: ampliar funciones.

3. Descripción de la tarea

Preparar e incorporar a los documentos reglamentarios las funciones de asesorar al Secretario de Planeamiento en la confección de los aspectos de competencia en las Directivas de Política de Defensa Nacional y Ministerial de Planeamiento, y en los planes de recursos materiales y de finanzas del Planeamiento Estratégico Militar.

- Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica: ampliar funciones

4. Descripción de la tarea

Preparar e incorporar a los documentos reglamentarios las funciones de asesorar al Secretario de Planeamiento en la redacción de los aspectos de competencia en las Directivas de Política de Defensa Nacional y de Planeamiento Ministerial.

Asesorar al Secretario de Planeamiento en la conveniencia de crear la Dirección General de Investigación y Desarrollo con las funciones que se indican en el Capítulo III.

Asesorar al Secretario de Planeamiento y al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa sobre la preparación de los Planes de Largo Plazo de Producción Industrial e Investigación y Desarrollo para la Defensa.

- Dirección General de Inversiones: ampliar funciones y estructura

5. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la ampliación de la Dirección General de Inversiones para ser transformada en Dirección General de Planeamiento y Programación de Inversiones, a fin de disponer de un elemento orgánico con la función de entender en la coordinación con otras Direcciones Generales del Ministerio, el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas, de los aspectos de competencia de la Secretaría de Planeamiento (logística de material y finanzas) vinculados con el Planeamiento Estratégico Militar y de integrar el aporte de otros elementos competentes de la Secretaría de Planeamiento.

- Dirección General de Presupuesto: ampliar funciones

6. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional, para la Dirección General de Presupuesto, de asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa en todos los aspectos de su competencia vinculados con el Planeamiento Estratégico Militar, en particular en la definición del escenario presupuestario de largo y mediano plazo, del programa presupuestario de mediano plazo y de los planes de finanzas que se definan.

- Dirección General de Planificación Industrial: ampliar funciones

7. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional, para la Dirección General de Planificación Industrial, de asesorar al Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la definición del escenario industrial y tecnológico para el largo y mediano plazo de interés para el Planeamiento Estratégico Militar.

Intervenir, con el Estado Mayor Conjunto, en la preparación del Plan de Largo Plazo de Producción Industrial para la Defensa.

- Dirección General de Investigación y Desarrollo: crear Dirección General

8. Descripción de la tarea

Evaluar la conveniencia y, de proceder, incorporar a los documentos reglamentarios la creación de la Dirección General de Investigación y Desarrollo con la función, entre otras, de asesorar al Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la definición del escenario tecnológico para la investigación y desarrollo para el largo y mediano plazo de interés para el Planeamiento Estratégico Militar (Se prevén otras funciones en el marco de la Logística Genética).

Intervenir, con el Estado Mayor Conjunto, en la preparación del Plan de Largo Plazo de Investigación y Desarrollo para la Defensa.

- Dirección General de Inmuebles: ampliar funciones

9. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional, para la Dirección General de Inmuebles, de participar en los aspectos de su competencia (infraestructura) en el Planeamiento Estratégico Militar, en coordinación con el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas.

• Responsabilidades

Entiende: Secretaría de Planeamiento.

Intervienen: Subsecretarías de Planificación Logística y Operativa y de Innovación Científica y Tecnológica.

Participan: Direcciones Generales de Inversiones, de Presupuesto, de Planificación Industrial y de Inmuebles.

• Cronograma

15 Oct 08: Confección finalizada.

• Instrucciones de Coordinación

Estas modificaciones deberían incorporarse al Proyecto de Decreto que actualice las funciones de los elementos orgánicos del Ministerio de Defensa.

Para implementar estas funciones adicionales, vinculadas con el Planeamiento Estratégico Militar, es imprescindible la incorporación de personal según la orientación específica que se dará más adelante.

- Estado Mayor Conjunto: crear y/o adecuar estructuras y funciones

10. Descripción de la tarea

Desarrollar y/o adecuar los elementos orgánicos para estar en condiciones de dar cumplimiento a las funciones asignadas por el marco legal para el Planeamiento Estratégico Militar, incluyendo las vinculadas con el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) u otros que se ordenen.

• Responsabilidades

Entiende: Estado Mayor Conjunto.

• Cronograma

15 Oct 08: Confección finalizada.

- Fuerzas Armadas: adaptar estructuras y funciones

11. Descripción de la tarea

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico que entienda en la formulación de los Planes de Apoyo y participar, a requerimiento del Estado Mayor Conjunto, en el proceso de planeamiento por capacidades.

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico que entienda en la formulación de la Demanda Preliminar Específica y el Plan Director de medios operativos y de apoyo e infraestructura, y participar, a requerimiento del Estado Mayor Conjunto, en el proceso de planeamiento por capacidades.

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico que entienda en la formulación de los proyectos de inversión y participe en los procesos del SIGID para la formulación del Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF).

• Responsabilidades

Entienden: Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas.

• Cronograma

15 Oct 08: Confección finalizada.

Directiva Ministerial de Planeamiento

En el Capítulo III.II.I., se indicó la conveniencia de proponer una Directiva de Planeamiento de nivel ministerial que permita, recibida la Directiva de nivel nacional (DPDN), avanzar en la orientación del proceso de Planeamiento Es-

tratégico Militar, mediante la formulación de lineamientos políticos y estratégicos jurisdiccionales en las áreas de determinación de capacidades militares, recursos humanos y materiales, de presupuesto, de investigación y desarrollo, de producción industrial y otras orientaciones y medidas de coordinación que correspondan.

12. Descripción de la tarea

Diseñar y elevar, para aprobación ministerial, un Proyecto de Directiva de Planeamiento de nivel Ministerio de Defensa.

• Responsabilidades

Entienden: Secretarías de Planeamiento y de Asuntos Militares.

Intervienen: Subsecretarías de Planificación Logística y Operativa de la Defensa, de Innovación Científica y Tecnológica, de Asuntos Técnicos Militares y de Formación.

Participan: Estado Mayor Conjunto, Direcciones Generales de Política, de Inversiones, de Presupuesto, de Supervisión Logística y Operativa y de Planificación Industrial.

Consolida para elevación a Ministra de Defensa: Jefatura de Gabinete de Asesores.

• Cronograma

01 Ene 09: Finalización propuesta estructura consolidada área Logística de Material, Personal y Determinación de Capacidades Militares.

01 Feb 09: Elevación de versión consolidada a Ministra de Defensa.

Es menester remarcar al respecto que la oportunidad de emisión de la Directiva en cuestión responde a los plazos previstos en el Decreto Nº 1729/07, por lo que las fechas aquí expuestas responden a la excepcionalidad que representa el que sea la primera vez que se deba confeccionar.

• Instrucciones de Coordinación

Es conveniente efectuar la estructuración de la Directiva, en forma simultánea, en las Secretarías de Asuntos Militares y de Planeamiento, para finalmente producir su integración bajo la responsabilidad final de la Jefatura de Gabinete de Asesores.

En este primer Ciclo de Planeamiento es importante establecer, además, la política y los mecanismos transitorios para la generación y sostenimiento de las capacidades cuyos medios operativos y de apoyo requieran decisiones dentro del corto plazo, en el que no se contarán con los documentos orientadores para las inversiones militares.

Planeamiento de recursos humanos, materiales y financieros

En el Capítulo III.II.I., se estableció que es necesario prever que un proceso de planeamiento como el establecido por el Decreto Nº 1.729/07 requiere, en forma coordinada y concurrente, de un planeamiento de capacidades militares, recursos humanos (Secretaría de Asuntos Militares), materiales y financieros (Secretaría de Planeamiento).

Los aspectos a cubrir en esta tarea incluyen la presencia ministerial para dar respuesta a las demandas del Planeamiento Estratégico Militar, en lo que se refiere al sector presupuestario, en:

- La aprobación por el Congreso de la Nación de un presupuesto de mediano plazo con una entidad tal que permita el cumplimiento de los objetivos de capacidades militares, Capítulo III.II.I.
- Los momentos en que se enfrenten necesidades (capacidades militares) vs. posibilidades (presupuestarias), Capítulo III.II.I.
- La formulación oportuna en el proceso de planeamiento por capacidades de los planes de recursos humanos, materiales y financieros, Capítulo III. II.I.

13. Descripción de la tarea

    Diseñar los procesos y documentos que deban acompañar al Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional en las áreas de recursos humanos, materiales y financieros.

• Responsabilidades

Entienden: Secretarías de Planeamiento y de Asuntos Militares.

Intervienen: Subsecretarías de de Planificación Logística y Operativa de la Defensa y de Innovación Científica y Tecnológica, de Asuntos Técnicos Militares y de Formación.

Participan: Estado Mayor Conjunto, Direcciones Generales de Inversiones, de Supervisión Logística y Operativa y de Presupuesto.

• Cronograma

Según requerimientos del cronograma del Ciclo del Planeamiento de la Defensa Nacional.

• Instrucciones de Coordinación

Esta tarea debería concretarse en estrecha comunicación con el Estado Mayor Conjunto para acompañar, desde estas actividades, las necesidades del Planeamiento Estratégico Militar.

Recursos humanos para la logística en el Planeamiento Estratégico Militar (Secretaría de Planeamiento)

En el Capítulo III.II.I., se estableció la importancia de la obtención, capacitación y aseguramiento de la continuidad de un mínimo de personal que inicialmente haga posible el cumplimiento de las funciones del Ciclo de Planeamiento.

14. Descripción de la tarea

    Programar la obtención de un mínimo inicial (preliminarmente 13 profesionales) de personal militar o civil universitario para asegurar su continuidad y posibilidad de capacitación en el cumplimiento de las funciones definidas en las tareas Nº 5 a 9, vinculadas con las responsabilidades de la logística de material en el Planeamiento Estratégico Militar. Este personal

cumplirá además las tareas definidas en Logística Genética, en II.II. de este Capítulo.

- Responsabilidades

  Entiende: Secretaría de Planeamiento.

  Intervienen: Subsecretarías de Planificación Logística y Operativa de la Defensa y de Innovación Científica y Tecnológica.

  Participan: Estado Mayor Conjunto, Direcciones Generales de Inversiones, de Presupuesto, de Supervisión Logística y Operativa, de Planificación Industrial y de Inmuebles.

- Cronograma

  A la brevedad posible, en función de haberse iniciado el primer Ciclo de Planeamiento.

- Instrucciones de Coordinación

  El personal a incorporar deberá adicionalmente atender funciones relativas a la Logística Genética que se establecerán en el punto siguiente.

IV.II.II. LOGÍSTICA GENÉTICA

En este punto se indicará la ejecución de los aspectos orgánicos necesarios para completar y ajustar la integración de las decisiones y coordinación de la ejecución de la Logística Genética del Sistema Logístico.

Ajuste y ampliación de funciones y estructuras para estar en condiciones de ejecutar responsabilidades de la Logística Genética.

En el Capítulo III.II.II., se establecieron las recomendaciones que proceden a fin de ajustar los roles y estructuras que permitirían un adecuado cumplimiento de las responsabilidades emergentes, particularmente en la Secretaría de Planeamiento, para la Logística Genética.

- Secretaría de Planeamiento: ampliar funciones

  Ver organigrama gráfico III.III.II.

  15. Descripción de la tarea

      Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional de entender en la formulación y actualización permanente de las políticas de adquisiciones, producción industrial e investigación y desarrollo, en forma contribuyente con las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.

      Entender en la administración del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

      Entender en la elaboración de la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa (DOM).

      Entender en la elaboración de la doctrina y procesos vinculados a la obtención de equipamiento militar significativo (sistemas de armas, medios de apoyo e infraestructura).

      Entender en la gestión operativa centralizada de la adquisición de equipamiento militar significativo, cuando se determine, de forma tal de responder a las necesidades emanadas del Planeamiento Estratégico Militar.

      Entender en la selección, coordinación y supervisión de los Directores de Programa responsables del seguimiento de los proyectos de inversión significativos que se determinen.

      Entender en la formulación de los planes estratégicos para el desarrollo de los centros industriales y de los centros de investigación y desarrollo administrados por el Ministerio de Defensa, en forma contribuyente con las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.

      Entender en la formulación y coordinación de pautas de desarrollo y estándares productivos para las plantas industriales que no sean administradas por el Ministerio de Defensa, de interés para la producción de medios para la Defensa, a fin de estar en condiciones de impulsar estas exigencias tecnológicas en la vinculación contractual o en convenios específicos.

- Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa

16. Descripción de la tarea

Intervenir en la confección y actualización permanente de las políticas de adquisición de sistemas de armas y equipamiento militar y de infraestructura, en forma contribuyente a las políticas y planes estratégicos de producción industrial y de investigación y desarrollo, en respuesta a las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.

Intervenir en la preparación de la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa y en la administración del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) en los ámbitos de su competencia.

Asistir en la coordinación y supervisión los equipos de trabajo multidisciplinarios que se generen a los efectos de conformar las Oficinas de Programas cuando se determine la necesidad de adquisición de equipamiento militar significativo o infraestructura.

- Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica

17. Descripción de la tarea

Intervenir en la redacción y actualización permanente de las políticas de producción industrial y de investigación y desarrollo, en respuesta a las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.

Intervenir en la formulación y actualización permanente de los planes estratégicos de desarrollo de las plantas industriales y centros de investigación y desarrollo administradas por el Ministerio de Defensa, en respuesta a las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.

Intervenir en la aprobación y supervisión de los planes de acción de las plantas industriales y centros de investigación y desarrollo, dependientes de la jurisdicción Defensa, en forma contribuyente a los planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo.

Intervenir en la formulación y actualización de las pautas de desarrollo y estándares productivos para las plantas industriales que no sean administradas por el Ministerio de Defensa, aunque de interés para la producción de medios para la Defensa, a fin de estar en condiciones de impulsar estas exigencias tecnológicas en la vinculación contractual o en convenios específicos.

Intervenir en los aspectos de su competencia para la administración del SIGID y la elaboración de la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa.

Asistir en la coordinación y supervisión los equipos de trabajo multidisciplinarios que se generen a los efectos de conformar las Oficinas de Programas cuando se determine la necesidad de realizar investigación, desarrollo o producción de equipamiento militar significativo.

- Dirección General de Inversiones: ampliar funciones y estructuras

18. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la ampliación de las funciones de la propuesta Dirección General de Planeamiento y Programación

de Inversiones, para entender en la redacción y actualización permanente de las políticas ministeriales de Adquisición de sistemas de armas y equipamiento militar, contemplando los aspectos de compensación y cooperación tecnológica, contribuyentes con las políticas y planes estratégicos de Producción Industrial y de Investigación y Desarrollo, concurrentes al Planeamiento Estratégico Militar.

Entender en la coordinación de las políticas de Adquisición con el Comité de Logística Conjunta, el Estado Mayor Conjunto, las Fuerzas Armadas, la Secretaría de Industria del Ministerio de Economía y Producción, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, universidades, agencias estatales e industria estatal y privada.

Entender en la coordinación de la actualización anual de la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa y en la evaluación de los proyectos de inversión de adquisiciones.

Intervenir y asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa sobre los procesos de adquisiciones de sistemas de armas y equipamiento militar de envergadura que se determinen.

- Dirección General de Supervisión Logística y Operativa: ampliar funciones

19. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional de intervenir en forma coordinada con las Direcciones de Programa (Jefaturas de Proyecto) y las Direcciones Generales involucradas, en la previsión de las facilidades de mantenimiento que apoyarán durante el ciclo de vida a los medios y equipos a obtener.

- Dirección General de Planificación Industrial: ampliar funciones

20. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la ampliación de las funciones de formular y actualizar las políticas de producción industrial para la Defensa y efectuar el planeamiento estratégico para el desarrollo de las capacidades industriales de las plantas administradas por el Ministerio de Defensa, adoptando como orientación la demanda establecida por el Planeamiento Estratégico Militar.

Coordinar las políticas de Producción Industrial, con otras jurisdicciones estatales tales como la Secretaría de Industria y el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva, agencias de tecnología, universidades y empresas públicas y privadas.

Vincular y coordinar las políticas de Producción Industrial con las políticas de Adquisiciones e Investigación y Desarrollo y con el Comité de Logística Conjunta.

Para las plantas industriales que no sean administradas por el Ministerio de Defensa, de interés para la producción de medios para la Defensa, formular y coordinar las pautas de desarrollo y estándares productivos a fin de estar en condiciones de asesorar sobre estas

exigencias tecnológicas en la vinculación contractual o en convenios específicos.

Asesorar al Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la aprobación y supervisión de los planes de acción contribuyentes de desarrollo de capacidades industriales de las plantas administradas por el Ministerio de Defensa.

Asesorar al Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en el establecimiento de vinculaciones profesionales y acuerdos de cooperación internacional, con otros países, en los aspectos de su competencia.

Intervenir, en los aspectos de su competencia, en la actualización de las Directivas de Política de Defensa Nacional, Planeamiento ministerial y de Obtención de Medios para la Defensa.

Asesorar el Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la evaluación de los proyectos de inversión de su competencia y en el reconocimiento, aprobación y control de todos los proyectos de producción industrial que se programen y ejecuten dentro de la jurisdicción Defensa.

- Dirección General de Investigación y Desarrollo: crear Dirección General

21. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la creación de la Dirección General de Investigación y Desarrollo con las funciones de formular y actualizar las políticas de investigación y desarrollo para la Defensa y efectuar el planeamiento estratégico para el desarrollo de los centros pertenecientes a la jurisdicción Defensa, adoptando como orientación la demanda establecida por el Planeamiento Estratégico Militar.

Otras funciones:

Vincular y coordinar las políticas de Investigación y Desarrollo con las políticas de Producción Industrial y Adquisiciones y con el Comité de Logística Conjunta.

Coordinar las políticas de investigación y desarrollo con otras jurisdicciones del Estado y con los elementos orgánicos responsables de las políticas de Adquisición y Producción Industrial.

Entender en el desarrollo y actualización, a partir del reconocimiento de las necesidades de las Fuerzas, de un plan de conocimientos científicos y tecnológicos comunes y específicos y un plan de desarrollo de capacidades científicas de investigación y tecnología aplicada, que orienten institucional y racionalmente los esfuerzos conjuntos en esta área.

Asesorar al Secretario de Planeamiento en la aprobación y supervisión de los planes de acción contribuyentes de desarrollo de capacidades de Investigación y Desarrollo de los centros administrados por el Ministerio de Defensa.

Intervenir, en los aspectos de su competencia, en la actualización de las Directivas de Política de Defensa Nacional, Planeamiento ministerial y de Obtención de Medios para la Defensa.

Asesorar el Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la evaluación de los proyectos de inversión de su competencia y en el reconocimiento, aprobación y control de todos los proyectos de investigación y desarrollo que se programen y ejecuten dentro de la jurisdicción Defensa.

Asesorar el Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la puesta en marcha y actualización de un Sistema Científico y Tecnológico para la Defensa y en la elaboración del capítulo sectorial del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación en coordinación con la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

- Dirección General de Inmuebles: ampliar funciones

22. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios las funciones de intervenir y asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa sobre los procesos de adquisición y enajenación de inmuebles que se determinen.

Intervenir, en los aspectos de su competencia, en la actualización de la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa.

Asistir al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa en la evaluación de los proyectos de inversión de su competencia y en el reconocimiento, aprobación y control de todos los proyectos de Infraestructura que se programen y ejecuten dentro de la jurisdicción Defensa.

- Dirección General de Normalización y Certificación Técnica: crear Dirección General

23. Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la creación de la Dirección General de Normalización y Certificación Técnica con las funciones de, entre otras, entender en la certificación de los productos y procesos de las Fuerzas Armadas, de los prototipos de medios materiales que se programe obtener por medio de producción industrial y en la supervisión de la ejecución contractual de inversiones en lo referente al cumplimiento de políticas y normas de calidad y otros aspectos de control normativo técnico no delegables.

Intervenir en la determinación de políticas y programas respecto a la normalización y catalogación de efectos de las Fuerzas Armadas, con la participación del elemento orgánico logístico de la defensa a crearse para su obtención.

- Elemento Orgánico Logístico de la Defensa: crear organismo

24. Descripción de la Tarea

Intervenir en la selección, coordinación y supervisión de los Directores de Programa responsables del seguimiento de los proyectos de inversión significativos que se determinen.

Coordinar la gestión y supervisión de los proyectos de inversión con las Autoridades de Decisión designadas para cada caso.

Intervenir en la gestión operativa centralizada de la adquisición de equipamiento militar significativo, cuando se determine, de forma tal de responder a las necesidades emanadas del Planeamiento Estratégico Militar.

• Responsabilidades

Entiende: Secretaría de Planeamiento.

Intervienen: Subsecretarías de Planificación Logística y Operativa de la Defensa y de Innovación Científica y Tecnológica.

Participan: Direcciones Generales de Inversiones, Presupuesto, Planificación Industrial, Inmuebles y Supervisión Logística y Operativa.

• Cronograma

15 Oct 08: Confección finalizada.

• Instrucciones de Coordinación

Estas modificaciones deberían incorporarse al Proyecto de Decreto que actualice las funciones de los elementos orgánicos del Ministerio de Defensa.

La tarea incluye una propuesta de estructura orgánica interna y de recursos humanos necesarios para cumplir con las funciones consolidadas.

- Estado Mayor Conjunto: desarrollar funciones y estructuras

25. Descripción de la tarea

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico para intervenir en el proceso de evaluación de los proyectos de inversión para la defensa de las Fuerzas Armadas, desde el punto de vista de su contribución al Planeamiento Estratégico Militar, de su aptitud y aceptabilidad.

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico para evaluar (aptitud y aceptabilidad) y elevar los proyectos de inversión de las Fuerzas Armadas.

Intervenir con personal especialista en los equipos de trabajo multidisciplinarios que se generen a los efectos de conformar las Oficinas de Programas cuando se determine la necesidad de obtención de equipamiento militar significativo.

• Responsabilidades

Entiende: Estado Mayor Conjunto.

- Fuerzas Armadas: adaptar funciones y estructuras

26. Descripción de la tarea

Adaptar, en el elemento orgánico que corresponda, las estructuras y funciones de adquisiciones que deberán ser adecuadas, con los detalles que oportunamente se coordinen, a fin de intervenir, en coordinación con la Secretaría de Planeamiento, en los procesos de obtención mediante asesoramiento operativo y técnico, y ejecución física y financiera, a través de la figura de jefatura de proyectos, cuando sea necesario.

Intervenir con personal especialista en los equipos de trabajo multidisciplinarios que se generen a los efectos de conformar las Oficinas de Programas cuando se determine la necesidad de obtención de equipamiento militar significativo.

En la medida que se inicie el proceso de operacionalización de los medios significativos obtenidos por el Ministerio de Defensa través del Director de Programa, integrar la figura de la Oficina de Programas dentro su propia organización logística.

- Responsabilidades

  Entienden: Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas.

Recursos humanos para la Logística Genética (Secretaría de Planeamiento)

En función de las severas limitaciones existentes para la incorporación de personal y la vital importancia de disponer de un mínimo de personal calificado, según se detalló en el Capítulo III, es imprescindible la incorporación inicial y capacitación de personal para estar en condiciones de integrar las decisiones de Logística Genética en la Secretaría de Planeamiento.

27. Descripción de la tarea

    Programar la incorporación de un mínimo inicial adicional estimado en 3 personas (personal militar o civil universitario) , con el nivel de capacitación adecuado para el cumplimiento de las funciones definidas en las tareas Nº 18 a 23, vinculadas con la integración de las decisiones de la Logística Genética.

Iniciar los procesos de capacitación del personal a los efectos de contar con los recursos humanos adecuados para conformar los equipos de trabajo multidisciplinarios que sean necesarios en las diferentes Oficinas de Programas que llevarán adelante la obtención de equipamiento militar significativo.

- Responsabilidades

  Entiende: Secretaría de Planeamiento.

  Intervienen: Subsecretarías de Planificación Logística y Operativa de la Defensa y de Innovación Científica y Tecnológica.

  Participan: Direcciones Generales de Inversiones, Supervisión Logística y Operativa, Presupuesto, Planificación Industrial e Inmuebles.

- Cronograma

  A la brevedad posible, en función de la importancia de implementar las funciones establecidas en este punto.

- Instrucciones de Coordinación

  El personal a incorporar compartirá funciones de la Logística Genética con el personal indicado para el Planeamiento Estratégico Militar en el II.I. de este Capítulo.

IV.II.III. LOGÍSTICA DE SOSTENIMIENTO

En este punto se propondrá la ejecución de los aspectos orgánicos necesarios para completar y ajustar las soluciones trazadas en el Capítulo III para las funciones de la Logística de Sostenimiento del Sistema Logístico de Material.

Se seguirá el orden establecido para el Capítulo III agrupando las funciones en Abastecimiento, la cual se trata por separado por su magnitud, mientras que el resto se integran bajo el título de “Otras funciones”.

IV.II.III.I. Abastecimiento

En el Capítulo III.II.III.I. se plantearon los problemas y oportunidades emergentes del diagnóstico realizado en el Capítulo II.III.III.I. y se determinó que para la función de Abastecimiento se concluía como mejor solución para la obtención de aquellos bienes y servicios de las Fuerzas Armadas que se determine conveniente centralizar, la creación de un Elemento Orgánico Logístico en el nivel del Ministerio de Defensa, que inicialmente debería depender directamente de la Secretaría de Planeamiento para, en el mediano plazo, adquirir condiciones de autarquía.

Vale destacar que dicho Organismo será el encargo de realizar la gestión operativa, tanto de los bienes y servicios relativos al alistamiento de las Fuerzas Armadas, como del equipamiento militar significativo e infraestructura que se decida centralizar. En adición, también tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de las Oficinas de Programa de los proyectos de inversión para los que se decida conformarlas.

De todos modos, dada la complejidad adicional que requiere la asunción de las responsabilidades relativas a la logística genética, no se propone su intervención inmediata en la materia sino en un estadío posterior de evolución del organismo logístico que será especificado oportunamente en el presente Capítulo.

Por otra parte, y en otro orden de temas, es necesario mencionar que se cuenta con la disponibilidad del Edificio 7 del predio perteneciente al Astillero Ministro Manuel Domecq García (Armada Argentina) para el desarrollo de las actividades del organismo, aunque deben preverse acciones de recuperación y modernización que lo tornan operativo recién para el segundo semestre del año 2009.

En este punto se detallarán las tareas, cronograma, responsabilidades e instrucciones de coordinación propiciatorias de los fines propuestos en el Capítulo III.

Definición del programa conducente a la creación y puesta en marcha del Organismo Logístico

A continuación se detallan las tareas, ordenadas secuencialmente, que se prevé constituirán la programación para la creación y puesta en marcha del organismo definido en el Capítulo III.

1. Fase Previa:

En ella se establecen las funciones y organización inicial del Organismo Logístico de la Defensa que, en función del Plan de Acción propuesto en el Capítulo III.II.III.I., se creará a partir de la estructura orgánica existente en la Dirección General de Logística Conjunta del Estado Mayor Conjunto, como una Dirección General dependiente del Secretario de Planeamiento del Ministerio de Defensa.

- Cronograma:

Esta fase se inicia cuando se apruebe el plan de acción y finaliza con la firma del Decreto del Poder Ejecutivo Nacional de creación del citado Organismo Logístico.

1.1 Momento 1: Determinación de la Orgánica Funcional.

- Determinación de las funciones que, sobre la base del estudio realizado, sería factible incorporar en forma inicial al nuevo Organismo Logístico a partir de la estructura orgánica existente en la Dirección General de Logística Conjunta (DGLC).
- Determinación de la agrupación orgánica y funcional de las tareas y funciones que el Organismo Logístico deberá cumplir, definiendo su estructura orgánica básica.
- Determinación de la distribución y asignación del personal existente en la DGLC, definiendo sus principales cargos y responsabilidades.

1.2 Momento 2: Elevación al Ministerio de Defensa de requerimientos.

- Requerimientos de personal adicional de las Fuerzas Armadas para completar a partir del 2009 la estructura inicial del Organismo Logístico.
- Requerimientos de reparación y adecuación de infraestructura, bienes y servicios necesarios para el funcionamiento en el edificio o instalaciones que se asignen.
- Requerimientos presupuestarios iniciales para la reparación y adecuación de la infraestructura y la adquisición de bienes y servicios necesarios para la habilitación de las instalaciones a utilizar; dichas previsiones deben contemplar la obtención de espacios de oficinas provisorias, para ubicar personal adicional requerido a partir de 2009, hasta disponer del edificio o instalaciones que se asignen al Organismo Logístico.
- Requerimientos presupuestarios para los gastos de funcionamiento anuales del Organismo Logístico, previstos a partir del 2009.
- Requerimientos de créditos previstos por la Dirección General de Logís-

tica Conjunta del Estado Mayor Conjunto para adquisiciones de bienes y servicios del 2009 (PACIC).

- Requerimientos sobre cambios o modificaciones en la normativa legal de contrataciones y participación del Ministerio de Defensa en los Proyectos de Ley o Decreto al respecto.
- Requerimientos sobre los futuros programas de selección y capacitación del personal civil y militar a incorporar al Organismo Logístico.

1.3 Momento 3: Decreto del Poder Ejecutivo Nacional creando el Organismo Logístico y Resolución del Ministerio de Defensa con la asignación de su personal.

- Propuesta de Decreto del Poder Ejecutivo Nacional estableciendo la estructura orgánica inicial del Organismo Logístico, su finalidad y correspondientes roles, tareas y funciones.
- Propuesta de asignación del personal proveniente de la Dirección General de Logística Conjunta a la nueva estructura y de designación de autoridades y funcionarios jerárquicos del Organismo Logístico.
- Preparación de un Proyecto de Resolución ministerial estableciendo el cambio de dependencia del personal de la Dirección General de Logística Conjunta y, en forma general, la estructura orgánica interna del Organismo, para la aprobación por parte de la Ministra de Defensa.
- Transferencia al organismo o subjurisdicción que corresponda o se determine, del personal, tareas y funciones asociadas a aquellas actividades que no se encuentren dentro de las tareas y funciones del Organismo Logístico.

2. Fase Inicial:

Inicio del funcionamiento del nuevo Organismo Logístico, en las instalaciones de la Dirección General de Logística Conjunta (Edificio Libertador) y traslado a orden al nuevo Edificio.

- Cronograma:

Esta fase se inicia con la firma del de Decreto Presidencial de creación del Organismo Logístico y finaliza en agosto de 2009.

2.1 Momento 1: Preparación y comienzo de las tareas y funciones básicas a cumplir en forma inicial por el Organismo Logístico, dándole continuidad a las tareas ya iniciadas en la Dirección General de Logística Conjunta que pasan a ser responsabilidad del nuevo organismo.

- Lanzamiento de la gestión administrativa del PACIC 2009, bajo el nuevo código de organismo e interactuando orgánica y funcionalmente con los demás organismos del Ministerio de Defensa que correspondan.
- Implementación de las tareas de seguimiento y control, hasta su cumplimiento, de las gestiones ya iniciadas en el ámbito de la Dirección General de Logística Conjunta, que serán responsabilidad del nuevo organismo (PACIC, PECOMP, Sostén Logístico Antártico).

- En función de lo planificado y programado en la Fase PREVIA, gestionar el espacio de oficinas previsto en forma provisoria para la incorporación del personal adicional requerido.
- Incorporar personal adicional, requerido en la Fase PREVIA, completando la distribución y asignación de tareas y funciones previstas en la nueva estructura orgánica.

2.2 Momento 2: Seguimiento y control de la evolución del cumplimiento de los requerimientos de infraestructura, bienes y servicios realizados para la reparación y adecuación del edificio e instalaciones asignadas como lugar de asentamiento del Organismo Logístico.

- Seguimiento y control de la evolución del cumplimiento de los requerimientos de infraestructura, bienes y servicios realizados para la reparación y adecuación del edificio e instalaciones asignadas como lugar de asentamiento del Organismo Logístico.
- Ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para equipar las instalaciones y oficinas asignadas al Organismo Logístico.
- Recepción del edificio mencionado, instalaciones, bienes y servicios asignados y obtenidos para el Organismo Logístico.
- Equipamiento y habilitación de las nuevas instalaciones y oficinas del Organismo Logístico, especialmente servicios generales, comunicaciones e informática.

2.3 Momento 3: Traslado del personal, material de oficina, archivos y documentación en general, del Edificio Libertador a las nuevas instalaciones del Organismo Logístico.

- Organizar y ejecutar el traslado de archivos y documentación desde el Edificio Libertador hasta las nuevas instalaciones del Organismo Logístico.
- Trasladar personal desde el Edificio Libertador a las nuevas instalaciones del Organismo Logístico.
- Entregar a quien corresponda los cargos de bienes e instalaciones correspondientes al emplazamiento y oficinas de la Dirección General de Logística Conjunta, cumplimentando las disposiciones de administración patrimonial vigentes en la Jurisdicción.

2.4 Momento 4: Inauguración formal del Organismo Logístico en sus propias instalaciones.

- Adopción de medidas de ceremonial y protocolo, incluyendo el ámbito internacional.
- Ceremonia de inauguración.
- Registro y archivo histórico del evento.

3. Fase I: Primera Evolución – Desarrollo Orgánico.

En esta Fase se deben establecer las coordinaciones para preparar y elevar

los documentos a fin de implementar un organismo estatal de carácter descentralizado, con acceso a un régimen jurídico especial sujeto a las normas del derecho privado y en capacidad de disponer de su propio servicio administrativo financiero, ampliar tareas y funciones según resulte de la experiencia de la gestión de la Fase Inicial, completando funciones logísticas según las recomendaciones y previsiones contenidas en el presente estudio e integrando y compatibilizando tareas y funciones existentes en otros ámbitos orgánicos de la Secretaría de Planeamiento.

- Cronograma:

Esta fase se inicia en Septiembre de 2009 y se prolonga hasta abril de 2010.

3.1 Momento 1: Elaboración de los mecanismos y documentos necesarios para elevar a consideración de los poderes del Estado competentes, la propuesta para transformar el Organismo Logístico en un organismo descentralizado con acceso a un régimen jurídico sujeto a las normas del derecho privado e integración de funciones logísticas que resulten convenientes.

- Efectuar las coordinaciones y estudios de factibilidad jurídicos que permitan precisar los caracteres legales conducentes al propósito de constituir un organismo logístico descentralizado y autárquico, y sujeto a las normas del derecho privado para aquellas acciones de obtención de medios que se determinen necesarias.
- Consecuentemente con lo anterior, efectuar propuestas para redefinir los niveles orgánicos, tareas, funciones y estructura del Organismo Logístico.

3.2 Momento 2: Ejecución de los cambos orgánicos propuestos.

- Proponer para su aprobación los documentos necesarios para lograr el régimen de organismo descentralizado y los cambios y adecuaciones orgánicas propuestas para el Organismo Logístico.
- Proponer los manuales orgánicos y la doctrina de procedimientos de cada organización resultante en el ámbito de la Secretaría de Planeamiento, para su aprobación y firma en los niveles que corresponda.
- Realizar los nuevos requerimientos y previsiones de personal, medios y presupuesto que surjan de los cambios orgánicos que se instrumenten.

3.3 Momento 3: Conformación del Organismo Descentralizado (Agencia Logística de la Defensa).

- Inicio de las actividades y tareas con un nuevo nivel de autonomía y dependencia.
- Extensión del campo de acción para abarcar otras funciones y actividades logísticas que la experiencia adquirida indique conveniente.
- Incorporación de propuestas para aprovechar la generación de posibilidades de la logística en el campo de la cooperación y el apoyo regional.
- En esta etapa se incorporan las funciones previstas en materia de logística genética, es decir, la coordinación de programas de equipa-

miento militar de entidad significativa para la Defensa, mediante la conformación de la figura de Directores de Programa por cada uno de los proyectos en ejecución, siempre bajo la supervisión directa de una Autoridad de Decisión principal del Ministerio de Defensa (Secretaría de Planeamiento).

- Vale destacarse que al incorporar dichas funciones el Organismo deberá adaptar su estructura orgánica a los fines de dar cuenta de las mismas, razón por la cual deberá evaluar la posibilidad de fijar su división orgánica interna sobre la base de la distinción entre logística genética y de sostenimiento, dada la naturaleza distinta de ambas intervenciones y responsabilidades.

4. Fase II:

Consolidación – Desarrollo del campo de actividades de la agencia logística con criterios de integración - eficacia y eficiencia.

- Cronograma:

Esta fase se desarrolla desde abril de 2010 en adelante.

4.1 Momento 1: Incorporación selectiva de personal específicamente calificado para los rubros e incumbencias que requieran la conformación de grupos de trabajo con conocimientos específicos.

4.2 Momento 2: Capacitación específica, en los distintos niveles, del personal que conforma la Organización Logística.

4.3 Momento 3: Actitud proactiva para extender el campo de actividades en el ámbito de la Defensa, como así también en otras jurisdicciones del Estado Nacional.

- Incrementar la cantidad de ítems gestionados centralizadamente, manteniendo los criterios de economía de escala, competencia de cliente único, máxima eficiencia del nivel de servicios y mejor costo logístico total, como fue establecido en el Capítulo III.
- Ofrecer con su desarrollo los beneficios de la centralización e integración de esfuerzos a otras áreas de la Defensa Nacional, como ser las de las Fuerzas de Seguridad, y/o de la Jurisdicción Nacional.
- Continuar el proceso de cooperación e integración con entidades del orden nacional público y privado de incumbencia de la producción para la defensa.

Responsabilidades y funciones conducentes para la creación del Organismo Logístico

En este punto se indican las funciones y tareas de cada uno de los organismos integrantes del Sistema Logístico de Material de la Defensa para llevar adelante las etapas del programa explicitado en el punto anterior.

- Ministerio de Defensa - Secretaría de Planeamiento

28. Descripción de la tarea

Dirigir, coordinar y controlar el proceso de creación y organización del Organismo Logístico.

Ejercer la relación funcional sobre los elementos del Estado Mayor Conjunto (Subjefatura, Cuartel General, Dirección General de Logística Conjunta y Comando Operacional) para la conformación, preparación, despliegue e instalación en el lugar de trabajo del Organismo Logístico.

Controlar, evaluar, proponer cambios y establecer finalmente funciones y actividades de la logística genética y de sostenimiento de las Fuerzas Armadas, a cumplir por el Organismo Logístico.

- Estado Mayor Conjunto

29. Descripción de la tarea

Planificar y ejecutar las órdenes, previsiones y tareas necesarias para la creación y organización gradual del Organismo Logístico, con forma de programa de implementación, de acuerdo con los plazos y etapas establecidas.

Poner a disposición los elementos del Estado Mayor Conjunto (DGLC y otros necesarios) para integrar el Organismo Logístico.

Ejercer autoridad de coordinación en las Fuerzas Armadas, con facultad para impartir órdenes, para la creación, organización y funcionamiento gradual del Organismo Logístico.

Analizar, evaluar y proponer cambios sobre el cumplimiento de las funciones y actividades de la logística genética y de sostenimiento conjunto de las Fuerzas Armadas, a cumplir por el Organismo Logístico.

Prever la adecuación, preparación y actualización de la doctrina logística conjunta, incluyendo la preparación de un régimen orgánico funcional para el Organismo Logístico.

- Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas.

30. Descripción de la tarea

Brindar apoyo de personal y eventualmente de material e infraestructura para la creación y organización gradual del Organismo Logístico, de acuerdo con los plazos y etapas establecidas.

Continuar participando, con equipos de trabajo permanentes y en forma sistémica, en las tareas de análisis, evaluación, planeamiento y asesoramiento para la creación y organización gradual del Organismo Logístico, de acuerdo con el programa de implementación.

Instrucciones de Coordinación para la creación del Organismo Logístico

La Dirección General de Logística Conjunta del Estado Mayor Conjunto contribuirá, a requerimiento de la Secretaría de Planeamiento, con la elaboración del programa de implementación derivado del presente estudio.

La Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa organizará y efectuará las reuniones de coordinación y control del programa de implementación durante las distintas fases y plazos.

El Comité de Logística Conjunta participará a través de sus reuniones periódicas en las tareas para coordinar e impulsar las medidas destinadas a la creación y organización gradual del Organismo Logístico.

El Organismo Logístico preparará un informe de situación al inicio y finalización de cada fase del programa.

Quedan autorizadas, a los efectos del presente plan, las relaciones funcionales y de coordinación entre los organismos y elementos del Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto y los Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas.

Asignación de personal para la creación del Organismo Logístico

Fases Previa e Inicial:

Se asignarán los siguientes efectivos, con la identificación final del personal, en el programa de implementación a elaborar por la DGLC:

- Efectivos de la Secretaría de Coordinación de la DGLC.
- Efectivos de la Ayudantía General del Director de la DGLC.
- Efectivos de la Dirección de Abastecimiento de la DGLC.
- Efectivos de la Unidad Operativa de Compras de la DGLC.
- Otros efectivos a proponer de la DGLC.
- Efectivos de apoyo de servicios del Cuartel General del Estado Mayor Conjunto.

Fases I y II:

El personal que por Resolución Ministerial se asigne al nuevo organismo._

Administración para la creación del Organismo Logístico

Para la Fase Previa, Inicial y I:

La administración de personal continuará con sus bases legales normales que rigen en el Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto.

Para Fase II:

A determinar oportunamente.

Material para la creación del Organismo Logístico

Para las Fases Previa e Inicial:

- Efectos materiales para el trabajo logístico.

  Se usarán los efectos de mobiliario, informática, oficina, archivos e insumos que corresponden al patrimonio y provisión de funcionamiento normal de los elementos del Estado Mayor Conjunto asignados al Organismo Logístico.

- Vehículos y otros medios de apoyo

  A asignar, a orden, por el Cuartel General del Estado Mayor Conjunto.

- Requerimientos de presupuesto y material.

  Se efectuarán para adquirir y disponer durante la Fase Inicial.

Para las restantes Fases:

- Medios propios asignados o adquiridos por el Organismo Logístico.

Finanzas para la creación del Organismo Logístico

Medidas presupuestarias:

Se adoptarán las resoluciones legales para el apoyo de finanzas al programa de implementación en función de las previsiones presupuestarias realizadas en la Etapa Previa.

Se diligenciará el contrato con la Armada Argentina para la reparación y adecuación del Edificio Astillero Domecq García, incluyendo la puesta en estado de los servicios correspondientes.

Fondos extraordinarios:

El Ministerio de Defensa obtendrá los fondos de carácter extraordinario, que pudieran ser necesarios, de la Jurisdicción 45 Defensa.

IV.II.III.II. Otras Funciones

En este punto se propone la ejecución de los aspectos orgánicos necesarios para completar y ajustar la integración de las decisiones y la coordinación de la ejecución para el resto de las funciones de la Logística de Sostenimiento del Sistema Logístico de Material de la Defensa.

Se desarrollarán, en particular y como ya fue anunciado en el punto 2.3 del Capítulo III, las funciones cuya visibilidad, desde la situación actual del Sistema Logístico de Material, permite evidenciar posibilidades de aportes para su optimización.

Almacenamiento, Transporte y Disposición final

En virtud de lo ya expresado en el Capítulo III.II.III.II, el Almacenamiento, Transporte y Disposición final son actividades concurrentes a la función de Abastecimiento, por lo que su desarrollo unificado será una etapa consecutiva a la creación del Organismo Logístico que tendrá por finalidad integrar y centralizar la obtención de los abastecimientos y servicios comunes para la jurisdicción Defensa.

Queda entonces, para más adelante en el proceso de reorganización encarado, el análisis centrado en la búsqueda de soluciones unificadas de almacenamiento, transporte y disposición final, por cuanto en todos los casos deberán responder a requerimientos operativos concretos que en este momento no están planteados (con la excepción, como se adelantó en el Capítulo III, de los depósitos fiscales centralizados).

Mantenimiento

Esta función, cuya ejecución es atribución legal de las Fuerzas Armadas, tiene, como se reconoció en el Capítulo III.II.III.II., dos direcciones principales a ser recorridas por la logística de material, desde la perspectiva del presente trabajo:

- La racionalización, cuando sea posible y ventajoso, de las facilidades de mantenimiento existentes, particularmente las de los escalones superiores (3º y 4º), mediante la centralización progresiva del mantenimiento de medios o equipos afines, según lo establecido en el SICAMAN. Este aspecto se verá facilitado en el futuro, cuando sea concebido desde los procesos de obtención de medios, equipos o tecnologías comunes.
- El desarrollo de un sistema de control centralizado de la situación de alistamiento del material operativo y de apoyo y de infraestructura (este último se trata en la función Bienes Raíces) de las Fuerzas Armadas, que permitirá visualizar claramente los efectos que tienen las inversiones presupuestarias sobre los medios y equipos y como esto influye sobre las capacidades que materializan.

- Secretaría de Planeamiento: ampliar funciones

31. Descripción de la tarea

Evaluar la conveniencia y, de ser procedente, confeccionar e incorporar a los documentos reglamentarios, la función adicional de entender en la actualización permanente de las políticas de mantenimiento, en la programación del desarrollo o adecuación de centros de mantenimiento unificados y específicos y en la actualización permanente de la situación del alistamiento de los sistemas de armas y del estado de conservación y uso de la infraestructura de la jurisdicción Defensa.

- Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa: ampliar funciones.

32. Descripción de la tarea

Asistir al Secretario de Planeamiento, en coordinación con el Comité de Logística Conjunta, en la actualización permanente de las políticas de mantenimiento para la jurisdicción Defensa.

Entender, en coordinación con el Comité de Logística Conjunta, en la implementación de las políticas de mantenimiento, en el desarrollo y utilización racional de las plantas de mantenimiento de las Fuerzas Armadas y en la actualización permanente de un sistema de evaluación del estado de alistamiento del material de Defensa, integrando la información que entregan los sistemas de información logística disponibles en cada Fuerza.

- Dirección General de Supervisión Logística y Operativa: ampliar y ajustar funciones

33. Descripción de la tarea

Transferir la función vinculada con el control del Plan Anual de Contrataciones de la jurisdicción Defensa y las funciones de abastecimiento (Decreto Nº 788/07, Planilla Anexa al Artículo I, acciones 1 y 5) al Organismo Logístico a crearse.

Transferir la función de dirección del Servicio de Catalogación de la Defensa (Decreto Nº 788/07, Planilla Anexa al Artículo I, acción 4) a la Dirección General de Normalización y Certificación Técnica a crearse.

Redactar e incorporar a los documentos reglamentarios, la función adicional de asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa en la actualización permanente de las políticas de mantenimiento de la jurisdicción Defensa.

Entender en la actualización permanente las capacidades de mantenimiento, asesorando, en coordinación con las Fuerzas Armadas, sobre las posibilidades de desarrollo de los centros de mantenimiento unificados por afinidades de medios a mantener o tecnologías y otros específicos.

Desarrollar y actualizar, en forma permanente, un sistema de evaluación integrado del nivel de alistamiento del material de medios operativos y de apoyo de las Fuerzas Armadas, basado en conceptos unificados y homogéneos, a fin de estar en condiciones de asesorar sobre la situación del material desde el punto de vista de su ciclo de vida, la programación del mantenimiento extraordinario, las modernizaciones y recuperaciones

posibles, y el nivel de eficacia alcanzado y a alcanzar en función de las inversiones realizadas o a realizar.

- Responsabilidades

  Entiende: Secretaría de Planeamiento.

  Intervienen: Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.

  Participa: Dirección General de Supervisión Logística y Operativa.

- Cronograma

  15 Oct 08: Confección finalizada.

- Instrucciones de Coordinación

  Estas modificaciones deberían incorporarse al Proyecto de Decreto que actualice las funciones de los elementos orgánicos del Ministerio de Defensa.

  La tarea incluye una propuesta de estructura orgánica interna y de recursos humanos necesarios para cumplir con las funciones consolidadas.

Bienes Raíces y Construcciones (Infraestructura)

En el Capítulo III.II.III.II., se reconoció la especificidad del material atendido por estas dos funciones lo que, en la casi totalidad de los casos de referencia consultados y en la experiencia local, lleva a considerar todos los aspectos con ellas vinculados, ya sean genéticos o de sostenimiento, centralizados en un elemento orgánico que atienda en forma integral a este sector.

También se aclaró que, en virtud del alcance del presente estudio, se enfocan los aspectos administrativos y de tiempo de paz de estas funciones logísticas, en tanto lo referente a las construcciones de carácter operativas pertenecen al campo de las operaciones militares.

- Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa: ajustar funciones

  34. Descripción de la tarea

  Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional de asesorar al Secretario de Planeamiento, en coordinación con el Comité de Logística Conjunta, en la actualización permanente de las políticas para la administración de inmuebles e infraestructura administrados por la jurisdicción Defensa.

  Entender, en coordinación con el Comité de Logística Conjunta, en la implementación de las políticas de mantenimiento y en la actualización permanente de un sistema de evaluación del estado de conservación de los inmuebles e infraestructura administrados por la jurisdicción Defensa.

- Dirección General de Inmuebles: ampliar y ajustar funciones

  35. Descripción de la tarea

  Redactar e incorporar a los documentos reglamentarios, la función adicio-

nal de asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa en la actualización permanente de las políticas de obtención, enajenación, mantenimiento de inmuebles e infraestructura de la jurisdicción Defensa.

Desarrollar y actualizar en forma permanente un sistema de evaluación integrado del estado de conservación y uso de los bienes inmuebles y de infraestructura administrados por la jurisdicción Defensa, basado en conceptos unificados y homogéneos, a fin de estar en condiciones de asesorar sobre la situación de la habitabilidad y funcionalidad, la programación del mantenimiento extraordinario, las modernizaciones y adecuaciones, y el nivel de eficacia alcanzado y a alcanzar en función de las inversiones realizadas o a realizar.

- Responsabilidades

  Entiende: Secretaría de Planeamiento.

  Intervienen: Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.

  Participa: Dirección General de Inmuebles.

- Cronograma

  15 Oct 08: Confección finalizada.

- Instrucciones de Coordinación

  Estas modificaciones deberían incorporarse al Proyecto de Decreto que actualice las funciones de los elementos orgánicos del Ministerio de Defensa.

  La tarea incluye una propuesta de estructura orgánica interna y de recursos humanos necesarios para cumplir con las funciones consolidadas.

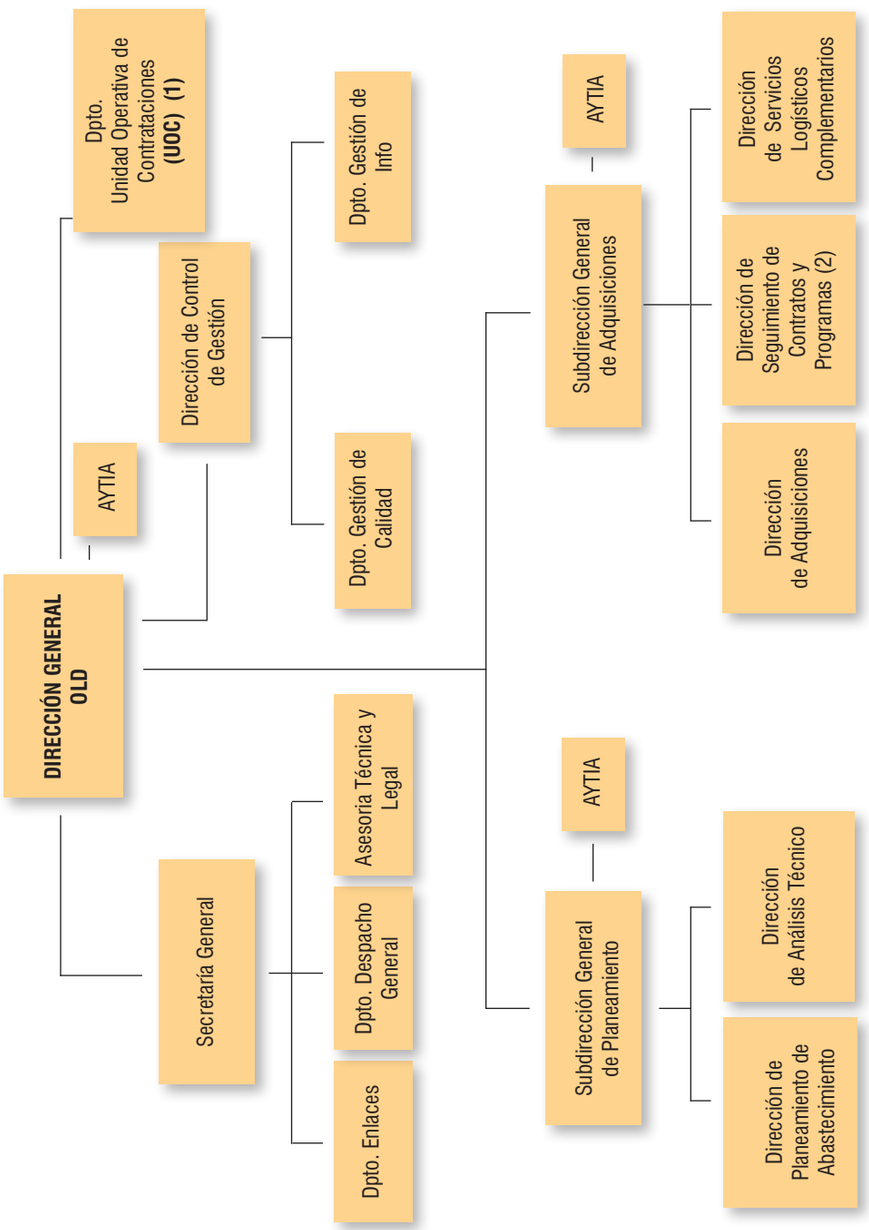
Veterinaria

En el Capítulo III.II.III.II., se establecieron las dos vertientes de la función vinculada con la obtención, mantenimiento y recuperación de la aptitud física y provisión de animales de valor operacional (ganado equino, mular y perros de guerra) a las unidades requirentes, de exclusividad casi total del Ejército Argentino, por un lado, y por otro la explotación de campos para el auto sostenimiento.

El análisis detallado y las posibles soluciones para la problemática de las actividades de esta función exceden el alcance del presente trabajo.

IV.III. Información Complementaria

IV.III.I. PROPUESTA ORGÁNICA PARA EL ORGANISMO LOGÍSTICO



(1) El Organismo iniciará sus funciones sólo con una UOC (que dependerá funcionalmente del Servicio de Administración Financiera del Ministerio de Defensa), y en una segunda etapa incorporaría un SAF propio.
(2) La Dirección incorporará en la Fase I las funciones oportunamente mencionadas de Logística Genética, razón por la cual su orgánica deberá adaptarse consecuentemente.

IV.III.II. FUNCIONES DEL ORGANISMO LOGÍSTICO EN SU ETAPA INICIAL COMO DIRECCIÓN GENERAL

Nota:

Los niveles sucesivos de apertura de la organización están representados por los siguientes símbolos:

- ○ Nivel Dirección General
- ● Nivel Subdirección General
- ➢ Nivel Dirección
- ❖ Nivel Departamento

○ Dirección General del Organismo Logístico de la Defensa (DGOLD)

- Finalidad

Dentro del campo de la Logística Genética de la Defensa, entender en el proceso de adquisición de medios significativos de la Defensa, planificando, ejecutando y controlando las contrataciones que se requieran para concretar los programas y proyectos de incorporación y/o modernización de sistemas de armas, que con la aprobación del Ministerio de Defensa (SIGID) contribuyan a la creación de las capacidades que satisfagan el Planeamiento Estratégico Militar.

Dentro del campo de la Logística del Sostenimiento de la Defensa, entender en el proceso de adquisición de los bienes y servicios de uso común en las Fuerzas Armadas, planificando, ejecutando y controlando las contrataciones consolidadas que se requieran para satisfacer las necesidades que surjan para el normal funcionamiento del Ministerio de Defensa, del Estado Mayor Conjunto, de los Comandos Operacionales y de las Fuerzas Armadas.

Promover la integración logística del instrumento militar bajo una perspectiva sistémica que potencie la generación de sinergias, articulando las principales funciones logísticas para lograr acciones conjuntas eficientes y eficaces, que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos de las Fuerzas Armadas.

Dentro el campo específico de entendimiento de este organismo, asistir, en la medida de las posibilidades, a todas las áreas de la Jurisdicción del Ministerio de Defensa que así lo requieran, como también contribuir con las áreas de otras jurisdicciones que el Ministerio de Defensa resuelva.

Entender en todos los aspectos de administración orgánica de medios y recursos relacionados con el gobierno interno y funcionamiento de esta organización, desarrollando y actualizando, con la aprobación del Ministerio de Defensa y la intervención del Estado Mayor Conjunto, la doctrina orgánica funcional y de procedimientos que regula su estructura y funcionamiento.

- Funciones

Planificar las contrataciones que la concreción de programas y proyectos de incorporación y/o modernización de sistemas de armas demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando, completando y/o elaborando los pliegos, especificando los hitos y programando la secuencia de actividades.

Planificar las contrataciones que la concreción de los programas de adquisición de bienes y servicios de uso común demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando y consolidando requerimientos, estandarizando, en coordinación con el organismo del Ministerio de Defensa que corresponda, las catalogaciones y especificaciones técnicas, elaborando los pliegos y programando la secuencia de actividades.

Desarrollar los criterios y procedimientos de análisis que permitan la determinación de los rubros y efectos de uso común de las Fuerzas Armadas cuya consolidación y centralización resulte necesaria y/o conveniente, manteniendo una capacidad de evaluación y revisión permanente sobre la evolución de la totalidad de las necesidades de bienes y servicios en el ámbito de la Defensa.

Ejecutar las contrataciones planificadas y programadas para concretar los programas y proyectos de incorporación y/o modernización de medios significativos de la defensa o sistemas de armas, como así también las correspondientes a las adquisiciones de bienes y servicios de uso común en el ámbito de la Defensa.

Ejecutar la dirección y el control de gestión de programas y seguimiento de los avances y cumplimientos de hitos de las contrataciones en curso, generando los informes que el Ministerio de Defensa requiera para el seguimiento y control presupuestario, como así también, capitalizando y gestionando la información obtenida para volcarla al mejoramiento de la gestión de calidad y de las estrategias de adquisición y planificaciones futuras.

- En los aspectos de gobierno interno de la organización deberá:

  - Administrar los RRHH de la DGOLD, incluyendo su capacitación y perfeccionamiento técnico profesional y la participación en su promoción.
  - Administrar la documentación de la DGOLD.
  - Brindar apoyo logístico y control del orden interno de la DGOLD (Cuartel General).
  - Gestionar los sistemas de información de la DGOLD.
  - Gestionar la mejora continua de la calidad de los procesos internos de la DGOLD compatibilizando los procedimientos con el resto del Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas.

- Interactuar principalmente con:

  - Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.
  - Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.
  - Estado Mayor Conjunto / Jefatura IV - Logística y Jefatura V - Políticas y Estrategias.

- Fuerzas Armadas / Dirección General de Logística (EA), Dirección General del Material Naval (ARA) y Comando de Material (FAA).
- Otras Jurisdicciones del Estado Nacional.

❖ Secretaría General

- Finalidad

Brindar asesoramiento personal al Director del Organismo Logístico de la Defensa.

Facilitar los enlaces y las relaciones funcionales entre la DGOLD y las organizaciones del ámbito de la Defensa.

Controlar las responsabilidades de una División Central y un Cuartel General (núcleo).

Brindar asesoramiento técnico y legal, al Director General del Organismo Logístico de la Defensa con el apoyo de grupos "Ad hoc" integrados, en forma permanente, por miembros de las Fuerzas Armadas y eventualmente otro personal de interés del ámbito nacional como profesionales expertos para el análisis de temas complejos.

- Funciones

- Facilitar las relaciones institucionales del Director del Organismo Logístico de la Defensa con organismos civiles y militares, a fin de optimizar sus vinculaciones profesionales con el Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto, las Fuerzas Armadas y otros organismos, pertenecientes a otras jurisdicciones del Estado, o no Gubernamentales (ONG).
- Participar en la elaboración de estrategias de gestión, del Director General del Organismo Logístico de la Defensa.
-Entender en la instrumentación de enlaces entre la DGOLD y las organizaciones del ámbito de la Defensa.
- Entender en la administración de los RRHH, incluyendo su capacitación y perfeccionamiento técnico profesional y la participación en su promoción, y en la administración, registro, archivo y distribución de la documentación entrante y saliente de la DGOLD.
- Brindar apoyo logístico y control del orden interno de la DGOLD (Cuartel General -núcleo-).
- Brindar asesoramiento técnico logístico y legal al Director General del Organismo Logístico de la Defensa.

❖ Departamento Enlaces

- Finalidad

Facilitar los enlaces entre la DGOLD y las organizaciones del ámbito de la Defensa, otras jurisdicciones del Estado u organizaciones no gubernamentales de interés.

- Funciones
  - Intervenir en la creación y mantenimiento de los enlaces necesarios para la canalización de requerimientos técnicos y administrativos entre la DGOLD y las organizaciones / elementos del Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto, Comando Conjunto de Transporte y Fuerzas Armadas.

❖ Departamento Despacho General

- Finalidad

Integrar las responsabilidades de una División Central y un Cuartel General (núcleo).

- Funciones
  - Entender en la administración de los RRHH de la DGOLD.
  - Entender en la administración, registro, archivo y distribución de la documentación entrante y saliente de la DGOLD.
  - Brindar apoyo logístico y control del orden interno de la DGOLD (Cuartel General) incluyendo la administración edilicia y patrimonial de la DGOLD.

❖ Asesoría Técnica

- Finalidad

Brindar asesoramiento técnico y legal al Director General del Organismo Logístico de la Defensa con el apoyo de grupos “Ad hoc”, en forma permanente, integrados por miembros de las Fuerzas Armadas y eventualmente otro personal de interés del ámbito nacional como profesionales expertos para el análisis de temas complejos.

- Funciones
  - Asesorar al Director General del Organismo Logístico de la Defensa en la toma de decisiones desde el punto de vista técnico, administrativo y legal.
  - Proponer la formación y/o contratación de grupos de asesores “Ad hoc”, para el análisis de casos particulares, dirigiendo la tarea y coordinando la conformación de los grupos.

- Interactuar principalmente con:
  - Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.
  - Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.
  - Fuerzas Armadas, Estado Mayor Conjunto.
  - Otras Jurisdicciones Nacionales y Universidades y Centros de Investigación.

Subdirección General de Planeamiento

- Finalidad

Planificar las contrataciones que la concreción de programas y proyectos de incorporación y/o modernización de sistemas de armas demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando, completando y/o elaborando los pliegos, especificando los hitos y programando la secuencia de actividades.

Planificar las contrataciones que la concreción de los programas de adquisición de bienes y servicios de uso común demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando y consolidando requerimientos, estandarizando catalogaciones y especificaciones técnicas, elaborando los pliegos, y programando la secuencia de actividades.

Desarrollar los criterios y procedimientos de análisis que permitan la determinación de los rubros y efectos de uso común cuya consolidación y centralización resulte necesaria y/o conveniente, manteniendo una capacidad de evaluación y revisión permanente sobre la evolución de la totalidad de necesidades de bienes y servicios en el ámbito de la Defensa.

Promover la integración logística del instrumento militar bajo una perspectiva sistémica que potencie la generación de sinergias, articulando las principales funciones logísticas para lograr acciones conjuntas eficientes y eficaces, que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos de las Fuerzas Armadas.

Dentro el campo específico de entendimiento de este organismo, asistir, en la medida de las posibilidades, a todas las áreas de la Jurisdicción del Ministerio de Defensa que así lo requieran, como así también contribuir con las áreas de otras jurisdicciones que el Ministerio de Defensa resuelva.

Desarrollar y actualizar, con la aprobación del Ministerio de Defensa y la intervención del Estado Mayor Conjunto, la doctrina orgánica funcional y de procedimientos que regula su estructura y funcionamiento.

Ejecutar el control de gestión de las adquisiciones, capitalizando y gestionando la información obtenida para volcarla al mejoramiento de la gestión de calidad y de las estrategias de adquisición y planificaciones futuras.

Mejorar, en forma continua, la calidad de los procesos internos de la DGOLD y la compatibilización con los equivalentes de las Fuerzas Armadas.

Desarrollar y mantener un sistema informático que permita la administración eficaz y eficiente de información para la DGOLD y su adecuada integración con los sistemas de información del Ministerio de Defensa, del Estado Mayor Conjunto (incluye el Comando Operacional) y de las Fuerzas Armadas.

- Funciones

Planificar las contrataciones que la concreción de programas y proyectos de incorporación y/o modernización de sistemas de armas demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando, completando y/o elaborando los pliegos, especificando los hitos y programando la secuencia de actividades.

Planificar las contrataciones que la concreción de los programas de adquisición de bienes y servicios de uso común demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando y consolidando requerimientos, estandarizando catalogaciones y especificaciones técnicas, elaborando los pliegos, y programando la secuencia de actividades.

- Asesorar y asistir al Director General sobre los lineamientos determinados en la Directiva de Obtención de Medios de Equipamiento de la Defensa, para el planeamiento y la toma de decisiones relacionadas con la obtención logística de bienes y servicios.
- Interactuar, permanentemente, con la Dirección General de Presupuesto y la Dirección General de Inversiones en relación con las previsiones presupuestarias y la programación de las asignaciones de las cuotas presupuestarias correspondientes.
- Interactuar, permanentemente, con la Dirección General de Normalización y Certificación, para estandarizar la catalogación y las especificaciones técnicas del material a adquirir.
- Entender en la evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos internos de la DGOLD y su compatibilización con los equivalentes de las Fuerzas Armadas.
- Entender en el desarrollo y mantenimiento de un sistema de información eficaz y eficiente para la DGOLD.
- Participar en el ámbito de su competencia, en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de la doctrina logística de la Defensa.

- Interactuar principalmente con:

- Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.
- Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.
- Estado Mayor Conjunto (Jefatura IV - Logística y Jefatura V - Políticas y Estrategias.
- Fuerzas Armadas

Dirección de Planeamiento de Abastecimiento

- Finalidad

Planificar las contrataciones que la concreción de programas y proyectos de incorporación y/o modernización de sistemas de armas demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando, completando y/o elaborando los pliegos, especificando los hitos y programando la secuencia de actividades.

Planificar las contrataciones que la concreción de los programas de adquisición de bienes y servicios de uso común demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando y consolidando requerimientos, es-

tandarizando catalogaciones y especificaciones técnicas, elaborando los pliegos, y programando la secuencia de actividades.

Promover la integración logística del instrumento militar bajo una perspectiva sistémica que potencie la generación de sinergias, articulando las principales funciones logísticas para lograr acciones conjuntas eficientes y eficaces, que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos de las Fuerzas Armadas.

Dentro el campo específico de entendimiento de este organismo, asistir, en la medida de las posibilidades, a todas las áreas de la Jurisdicción del Ministerio de Defensa que así lo requieran, como también contribuir con las áreas de otras jurisdicciones que el Ministerio de Defensa resuelva.

Desarrollar y actualizar, con la aprobación del Ministerio de Defensa y la intervención del Estado Mayor Conjunto, la doctrina orgánica funcional y de procedimientos que regula su estructura y funcionamiento.

- Funciones

Planificar las contrataciones que la concreción de programas y proyectos de incorporación y/o modernización de sistemas de armas demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando, completando y/o elaborando los pliegos, especificando los hitos y programando la secuencia de actividades.

Planificar las contrataciones que la concreción de los programas de adquisición de bienes y servicios de uso común demanden, determinando estrategias de adquisición, analizando y consolidando requerimientos, estandarizando catalogaciones y especificaciones técnicas, elaborando los pliegos, y programando la secuencia de actividades.

- Asesorar y asistir al Director General sobre los lineamientos determinados en la Directiva de Obtención de Medios de Equipamiento de la Defensa, para el planeamiento y la toma de decisiones relacionadas con la obtención logística de bienes y servicios.
- Interactuar, permanentemente, con la Dirección General de Presupuesto y la Dirección General de Inversiones en relación con las previsiones presupuestarias, y programación de las asignaciones de las cuotas presupuestarias correspondientes.
- Interactuar, permanentemente, con la Dirección General de Normalización y Certificación, para estandarizar la catalogación y especificaciones técnicas del material a adquirir.
- Asesorar y asistir al Subdirector General de Planeamiento sobre los lineamientos determinados en la Directiva de Obtención de Medios de Equipamiento de la Defensa, para el planeamiento y la toma de decisiones relacionadas con la obtención logística de bienes y servicios.
- Intervenir, desde el ámbito de competencia de la DGOLD, en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de doctrina logística de la Defensa.
- Interactuar principalmente con:

- Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.
- Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.

➢ Dirección de Análisis Técnicos

- Finalidad

En el área de la Logística Genética, contribuir a la confección, compatibilización y/o completamiento de los pliegos de especificaciones técnicas y contractuales que se requieran para la ejecución de las contrataciones que la activación y cumplimiento de los programas y proyectos de inversión de la Defensa implican, mediante el análisis de la estructura contractual más apropiada y la determinación y definición de los hitos que permitirán su adecuado seguimiento y control.

En el área de la Logística de Sostenimiento, contribuir a la confección y/o completamiento de los pliegos de especificaciones técnicas y contractuales que se requieran para la ejecución de las contrataciones, como así también contribuir al desarrollo de los criterios y procedimientos de análisis que permitan la determinación de los rubros y efectos de uso común cuya consolidación y centralización de compra resulte necesaria y/o conveniente, manteniendo una capacidad de evaluación y revisión permanente sobre la evolución de la totalidad de las necesidades de bienes y servicios en el ámbito de la Defensa.

Desarrollar capacidades de sondeo y análisis de mercado de los rubros y efectos que sean de interés para el área de defensa, conformando bases de datos que permitan definir la conveniencia de una estrategia de adquisiciones particular para cada caso.

- Funciones

Ejecutar los análisis técnicos y estudios que se requieran, interactuando con los organismos técnicos de las subjurisdicciones de Defensa y oficinas de programas que se organicen para cada proyecto de equipamiento, otras jurisdicciones del Estado, organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales del campo de los medios para la Defensa, , etc., a los efectos de:

1. Confección, compatibilizacion y/o completamiento de los pliegos de especificaciones técnicas y contractuales, tanto de Adquisiciones del área de la Logística Genética como de la de Sostenimiento.
2. Determinación y definición de los hitos que cada contrato requiera para su adecuado seguimiento y control.
3. Desarrollar los criterios y procedimientos de análisis que permitan la determinación de los rubros y efectos de uso común, cuya consolidación y centralización de compra resulte necesaria o conveniente.

4. Mantener una capacidad de evaluación y revisión permanente sobre la evolución de la totalidad de las necesidades de bienes y servicios en el ámbito de la Defensa.
5. Desarrollar capacidades de sondeo y análisis de mercado de los rubros y efectos que sean de interés para el área de Defensa,
6. Conformar bases de datos que permitan definir la conveniencia de una estrategia de adquisiciones particular para cada sistema de arma, rubro de equipamiento o efecto.
7. Participar, en el ámbito de su competencia, en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de doctrina logística de la Defensa.

- Interactuar principalmente con:

  - Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.
  - Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica.

➢ **Dirección de Control de Gestión**

- Finalidad

Ejecutar el control de gestión de las adquisiciones capitalizando y gestionando la información obtenida para volcarla al mejoramiento de la gestión de calidad y de las planificaciones, confección de pliegos y estrategias de adquisición futuras.

Mejorar, en forma continua, la calidad de los procesos internos de la DGOLD y la compatibilización con los equivalentes de las Fuerzas Armadas.

Desarrollar, optimizar y mantener un sistema de información eficaz y eficiente para la DGOLD.

- Funciones

- Entender en el diseño y control del Sistemas de Gestión de Calidad para las diferentes funciones de la DGOLD.
- Participar en las tareas de homogenización, normalización y compatibilización de los procesos logísticos conjuntos con las Fuerzas Armadas.
- Entender en el diseño y control de flujos de información física y virtual, internas y externas de la DGOLD.
- Establecer los Servicios de Apoyo para el Sistema de Información de la DGOLD.
- Participar en el ámbito de su competencia, en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de doctrina logística de la Defensa.

- Interactuar principalmente con:

  - Dirección de Planeamiento del Abastecimiento.
  - Dirección de Análisis Técnico.
  - Dirección de Adquisiciones.
  - Estado Mayor Conjunto.
  - Fuerzas Armadas.

❖ **Departamento Gestión de Calidad**

- Finalidad

  Mejorar, en forma continua, la calidad de los procesos internos de la DGOLD y la compatibilización con los equivalentes del Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto, (incluye el Comando Operacional) y Fuerzas Armadas.

- Funciones

  Entender en el diseño y control de Sistemas de Gestión de Calidad para las diferentes funciones de la DGOLD.

  Incluir en el citado diseño el asesoramiento y control legal de los procesos desde el punto de vista del cumplimiento de las normas jurídicas del orden nacional.

- Participar en las tareas de homogenización, normalización y compatibilización de los procesos logísticos conjuntos con las Fuerzas Armadas.

❖ **Departamento Gestión de la Información**

- Finalidad

  Desarrollar y mantener un sistema de información eficaz y eficiente para la DGOLD que permita capitalizar la misma en la planificación, estrategias de adquisición y confección de pliegos futuras.

- Funciones

  - Realizar el diseño y control de flujos de información física y virtual, internas y externas de la DGOLD.
  - Establecer los Servicios de Apoyo para el Sistema de Información de la DGOLD.

Subdirección General de Adquisiciones

- Finalidad

Dentro del campo de la Logística Genética de la Defensa, entender en el pro-

ceso de adquisición de medios significativos de la Defensa, ejecutando y controlando las contrataciones que se requieran para concretar los programas y proyectos de incorporación y/o modernización de sistemas de armas, que con la aprobación del Ministerio de Defensa (SIGID) contribuyan a la creación de las capacidades que satisfagan el Planeamiento Estratégico Militar.

Dentro del campo de la Logística del Sostenimiento de la Defensa, entender en el proceso de adquisición de los bienes y servicios de uso común en las Fuerzas Armadas, planificando, ejecutando y controlando las contrataciones consolidadas que se requieran para satisfacer las necesidades que surjan para el normal funcionamiento del Ministerio de Defensa, del Estado Mayor Conjunto, de los Comandos Operacionales y de las Fuerzas Armadas.

Promover la integración logística del instrumento militar bajo una perspectiva sistémica que potencie la generación de sinergias, articulando las principales funciones logísticas para lograr acciones conjuntas eficientes y eficaces, que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos de las Fuerzas Armadas.

Dentro el campo específico de entendimiento de este organismo, asistir, en la medida de las posibilidades, a todas las áreas de la Jurisdicción del Ministerio de Defensa que así lo requieran, como también contribuir con las áreas de otras jurisdicciones que el Ministerio de Defensa resuelva.

Ejecutar el control de gestión de las adquisiciones, capitalizando y gestionando la información obtenida para volcarla al mejoramiento de la gestión de calidad y de las estrategias de adquisición y planificaciones futuras.

Adquirir los efectos correspondientes a la Logística Genética de Material de la Defensa, para responder a los requerimientos del planeamiento estratégico militar, y a la Logística de Sostenimiento (insumos comunes y requerimientos eventuales para las operaciones en desarrollo).

- Funciones

- Asesorar y asistir al Director General del Organismo Logístico de la Defensa sobre los lineamientos determinados en la Directiva de Obtención de Medios de Equipamiento de la Defensa, para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de obtención logística de bienes y servicios.
- Ejercer autoridad de coordinación con todos los participantes del Sistema Logístico de la Defensa, a fin de disponer tareas relacionadas con el planeamiento de obtención logística de los recursos materiales de Defensa a desarrollar por la Subdirección General de Adquisiciones.
- Gestionar la obtención de efectos correspondientes a la Logística Genética de Material de la Defensa, incluyendo equipo mayor y sistemas de armas de la Defensa, e insumos comunes, bienes y servicios de las Fuerzas Armadas, y eventualmente, requerimientos logísticos para operaciones en desarrollo.
- Gestionar la obtención de requerimientos de material de la Defensa, emanados del Plan de Inversión para la Defensa (CP y MP).
- Gestionar la obtención de requerimientos de insumos comunes, bienes y servicios de las Fuerzas Armadas (PACIC / Año 0).

- Gestionar la obtención de requerimientos relacionados con la importación de Material Bélico (PAPEMB / Año 0).
- Gestionar la obtención de requerimientos para las Operaciones en Desarrollo, eventualmente, cuando el Estado Mayor Conjunto, las Fuerzas Armadas o el Comando Operacional lo requieran al Ministerio de Defensa (PECOMP – Apoyo a la actividad Antártica – Comandos Estratégicos Operacionales).
- Interactuar, en forma permanente, con las organizaciones del Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas.
- Participar en el ámbito de su competencia, en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de doctrina logística de la Defensa.

- Interactuar principalmente con:

- Subsecretaría de Planificación de Logística y Operativa.
- Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnología.
- Estado Mayor Conjunto.
- Fuerzas Armadas

➢ **Dirección de Adquisiciones**

- Finalidad

- Funciones

- Asesorar y asistir al Director General del Organismo Logístico de la Defensa en la instrumentación de las adquisiciones orientadas por la Directiva de Obtención de Medios de Equipamiento de la Defensa.
- Ejecutar las adquisiciones de los medios significativos de la Defensa que se requieran para concretar los proyectos y programas de inversión emanados del Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF).
- Ejecutar las adquisiciones correspondientes al planeamiento logístico de obtención de requerimientos de insumos, bienes y servicios de las Fuerzas Armadas (Año 0).
- Intervenir en la emisión de opinión sobre la calificación de material bélico de cada uno de los ítems consignados en el Plan Anual de Provisión en el Exterior de Material Bélico (PAPEMB / Año 0) del Estado Mayor Conjunto y de cada una de las Fuerzas Armadas, y en la elevación de los mismos al MD / Secretaría de Planeamiento (Resolución Conjunta MD Nº 663 / 06 – AFIP Nº 2092 7 06 – Resolución MD Nº 64 / 06).
- Entender en las adquisiciones correspondientes al PAPEMB, cuando sea solicitado por el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas.
- Entender en las adquisiciones correspondientes al planeamiento logístico de obtención de requerimientos para las Operaciones en Desarrollo, cuando el Estado Mayor Conjunto / Comando Operacional lo requiera al

Ministerio de Defensa (PECOMP – Apoyo Antártico – Comandos Estratégicos Operacionales).

- Efectuar y dirigir coordinaciones, análisis y ajustes de Especificaciones Técnicas de efectos Clase I, Clase II y IV, Clase III, y Clase V.
- Gestionar Solicitudes de Gastos para la adquisición de efectos de material de Defensa ante el Servicio de Administrativa Financiera (SAF) que corresponda.
- Participar en las tareas de normalización de los efectos a ser adquiridos en uso en más de una Fuerza Armada.
- Participar en la catalogación de todos los efectos de abastecimiento usados por las Fuerzas Armadas, conforme a las reglas y procedimientos establecidos en el nuevo Sistema de Catalogación para la Defensa.
- Interactuar, en forma permanente, con la Dirección General de Planificación Industrial, la Dirección General de Inversiones y la Dirección General de Normalización y Certificación Técnica.
- Participar, en el ámbito de su competencia, en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de doctrina logística de la Defensa.
- Interactúa Con:
  - Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.
  - Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnología.

➢ UNIDAD OPERATIVA DE CONTRATACIONES

- Finalidad

  Gestionar las contrataciones de la DGOLD.
- Funciones
  - Entender en la gestión de contrataciones de la DGOLD:
    - Actos Contractuales
    - Compras
  - Interactuar, en forma permanente, con la Dirección de Planeamiento Logístico (Planeamiento y Programación Presupuestaria) y con la Dirección de Adquisiciones (Contrataciones – Compras).
  - Interactuar, en forma permanente, con la Dirección General de Presupuesto y la Dirección General de Inversiones.
  - Participar, en el ámbito de su competencia, en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de la doctrina logística conjunta, para contribuir a la doctrina logística de la Defensa a aplicar por la DGOLD.
- Interactuar principalmente con:
  - Servicio de Administración Financiera del Ministerio de Defensa
  - Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.
  - Dirección de Planeamiento Logístico.
  - Dirección de Adquisiciones.

➢ Dirección de Seguimiento de Contratos y Programas

- Finalidad

Intervenir en la creación de los programas que sean necesarios para concretar la incorporación o actualización de medios que conformen las Capacidades Militares, efectuando el seguimiento y controlando las contrataciones que se requieran para concretar los programas y proyectos de incorporación y/o modernización de sistemas de armas,

Preparar los informes de cumplimiento de hitos de los contratos y programas en ejecución, en función de la información que se genere de cada programa o contrato.

Intervenir en la generación y modificación de hitos y especificaciones técnicas y administrativas de los contratos cuya confección, compatibilización o completamiento se realice en el Sistema Logístico de Defensa, aportando las experiencias obtenidas.

Intervenir en el diseño y ejecución de los procesos de evaluación técnica, certificación y homologación que los cumplimientos de hitos técnicos y contractuales requieran.

- Funciones

- Intervenir y coordinar con la organización o subjurisdicción que corresponda, la conformación de los grupos orgánicos que integrarán cada programa que se inicie.
- Realizar el seguimiento y control funcional de los programas constituidos, hasta concretar la fase de incorporación de los medios, sistemas, servicios o capacidades adquiridas.
- Intervenir, conjuntamente con los organismos técnicos de las subjurisdicciones que correspondan, en el diseño y ejecución de los procesos de evaluación técnica, certificación y homologación que definan hitos cuyo cumplimiento debe determinarse fehacientemente en el campo técnico.
- Intervenir en la adecuación logística que la jurisdicción designada deba realizar para recibir, operar y sostener en su ciclo de vida, la capacidad, sistema de armas o medios adquiridos.
- Realizar los informes de cumplimientos de hitos contractuales que el Ministerio de Defensa o la administración del programa o contrato requieran.
- Intervenir, aportando las experiencias obtenidas, en la generación y modificación de hitos contractuales, como así también de las especificaciones técnicas y administrativas de los contratos cuya confección, compatibilización o completamiento se realice en el Sistema Logístico de Defensa.
- Participar en el ámbito de su competencia, en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de doctrina logística de la Defensa.
- Interactuar principalmente con:
- Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.
- Fuerzas Armadas y sus Comandos Técnicos y Logísticos.
- Demás Direcciones del Sistema Logístico de Defensa.

➢ Dirección de Servicios Complementarios

- Finalidad

Controlar la entrega, almacenamiento transitorio y disposición final de los efectos de material de Defensa adquiridos por la DGOLD a los usuarios (Estado Mayor Conjunto / Fuerzas Armadas).

Coordina, con el Comando Conjunto de Transporte, el transporte logístico que se requiera, como parte del proceso del abastecimiento integrado y centralizado de la Defensa de competencia del Sistema Logístico de Defensa.

- Funciones

- Intervenir en la certificación de entrega de efectos por parte de Proveedores de la Industria a los usuarios (Estado Mayor Conjunto / Fuerzas Armadas), en sus depósitos, o en algunos casos en las bases logísticas regionales.
- Entender en el almacenamiento transitorio y la provisión del material de Defensa a las Fuerzas Armadas, excepcionalmente, cuando los proveedores de la industria no entreguen los efectos en los depósitos del usuario (Estado Mayor Conjunto / Fuerzas Armadas) o de las bases logísticas regionales.
- Coordinar el Transporte, con el Comando Conjunto de Transporte, o la distribución de bienes y efectos, cuando esto corresponda al proceso de abastecimiento integrado y centralizado de la Defensa.
- Participar, en el ámbito de su competencia, en la elaboración, puesta en práctica y evaluación de doctrina logística de la Defensa.
- Coordinar, con el Comando Conjunto de Transporte, el transporte logístico que se requiera, como parte del proceso del abastecimiento integrado y centralizado de la Defensa.
- Interactuar principalmente con:
- Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.
- Fuerzas Armadas y sus Comandos Logísticos.



V. Anexos

ANEXO I

Ministerio de Defensa

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

299

BUENOS AIRES, 25 MAR 2008

VISTO la Ley Nº 23.554; la Ley Nº 24.948; la Resolución Ministerial MD Nº 522 del 14 de junio de 2002; la Resolución Ministerial MD Nº 498 del 15 de mayo de 2006; el Decreto Nº 727 del 13 de junio de 2006; el Decreto Nº 1691 del 29 de noviembre de 2006; la Resolución Ministerial MD Nº 371 del 21 de marzo de 2007; la Resolución Ministerial MD Nº 626 del 18 de mayo de 2007; el Decreto Nº 788 del 27 de Junio de 2007; la Resolución Ministerial MD Nº 940 del 5 de julio de 2007; la Resolución Ministerial MD Nº 1587 del 19 de octubre del 2007; el Decreto Nº 1729 del 27 de noviembre de 2007, y

CONSIDERANDO:

Que la Ley Nº 23.554, en su artículo 21, determina que la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas se inspirarán en criterios de estructuración y eficiencia conjunta, unificándose las funciones, actividades y servicios cuya naturaleza no sea específica de una sola Fuerza.

Que la Ley Nº 24.948, en su artículo 5, establece que tanto en las previsiones estratégicas como en la organización, equipamiento, doctrina y alistamiento se dará prioridad al accionar conjunto y a la integración operativa de las fuerzas.

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

Que el Decreto Nº 727/06 determina que las Fuerzas Armadas estarán dedicadas exclusivamente a alistar, adiestrar y sostener los medios puestos a su disposición, y que tanto en los aspectos de nivel estratégico como operacional, como en los referidos a la doctrina, planificación y adiestramiento, la actividad militar deberá entenderse necesariamente como integrada.

Que el Decreto Nº 1691/06 establece que la priorización de las capacidades del Instrumento Militar de la Defensa Nacional debe asegurar la complementariedad efectiva de su integración y evitar la superposición de capacidades, medios y recursos.

Que el mismo Decreto Nº 1691/06 establece como pauta para la determinación del perfil con que deberá contar el Instrumento Militar, la priorización de los procesos de normalización y homogeneización de materiales y equipos utilizados en los distintos sistemas de armas y materiales, así como también la priorización de la estandarización de los medios materiales existentes a nivel específico y conjunto.

Que el Decreto Nº 1729/07 establece el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, determinando las instancias institucionales, plazos y definiciones que deben cumplirse para configurar el diseño de capacidades con el que debe contar el instrumento militar argentino en el corto, mediano y largo plazo.

Que la actual gestión ministerial se encuentra abocada a implementar un proceso de modernización integral del sector defensa

M. D.
211

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

argentino que tiene por objeto alcanzar un instrumento militar eficaz y eficiente, acorde con la protección de los intereses vitales de la Nación.

Que uno de los ejes estratégicos de dicho proceso es la reestructuración del subsistema de administración de recursos, correspondiéndole a la dimensión logística una gravitancia fundamental en orden a garantizar una articulación coherente entre las capacidades que se prioricen y los programas de recuperación, modernización y adquisición de medios materiales de las Fuerzas Armadas, como así también para alcanzar adecuados niveles de normalización que maximicen la interoperabilidad entre los distintos sistemas de armas.

Que el MINISTERIO DE DEFENSA ha emprendido, bajo la coordinación del Comité de Logística Conjunta (CLC), una serie de iniciativas puntuales orientadas a mejorar la eficiencia global del sistema, tales como el Plan de Equipamiento Conjunto para Operaciones de Mantenimiento de Paz (PECOMP), creado por Resolución MD N° 498/06, el Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC), creado por Resolución MD N° 940/07, el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), creado por Resolución MD N° 626/07, el Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN), creado por Resolución MD N° 1587/07 y el Plan de Acción Progresivo para la recuperación de aeronaves de las Fuerzas Armadas (PAP).

M. D.
211

Que siendo voluntad del MINISTERIO DE DEFENSA continuar

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

FOLIO 7

avanzando en la constitución de un sistema logístico plenamente integrado, se entiende conveniente revisar mediante un diagnóstico integral el estado actual de dicho sistema.

Que para realizar tal diagnóstico y obtener un plan de acción que permita optimizar el sistema resulta necesario constituir una Comisión de Asesoramiento Técnico integrada por personal civil y militar especializado en la materia.

Que el Decreto Nº 788/07 le asigna a la SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO del MINISTERIO DE DEFENSA la responsabilidad de determinar las políticas en materia de logística del Instrumento Militar, congruentes con los requerimientos de capacidades y coordinar las correspondientes actividades.

Que el mismo Decreto Nº 788/07 le asigna a la SUBSECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA Y OPERATIVA DE LA DEFENSA del MINISTERIO DE DEFENSA la responsabilidad de asistir al Secretario de Planeamiento en la planificación logística y operativa de la Jurisdicción fundada en criterios de eficiencia conjunta, así como en la supervisión de la ejecución de los respectivos planes.

Que la Resolución Ministerial MD Nº 522/02 establece que es función del ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS (DIRECCIÓN GENERAL DE LOGÍSTICA CONJUNTA) entender en la formulación de los procedimientos relacionados con la logística conjunta.

G.S.

M. D. 211

Que el servicio permanente de asesoramiento jurídico del

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

MINISTERIO DE DEFENSA FOLIO 6

MINISTERIO DE DEFENSA ha tomado la intervención que le compete.

Que en consecuencia y de conformidad con las provisiones contenidas en el artículo 4º, inciso b), apartado 9) y artículo 19, inciso 4) de la Ley de Ministerios Nº 22520 del 18 de diciembre de 1981 (T.O. 1992) y sus modificaciones, quien suscribe se encuentra facultada para el dictado del acto administrativo correspondiente.

Por ello:

LA MINISTRA DE DEFENSA

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Constitúyase la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa, cuya misión, composición y plazos se establecen en el Anexo I que forma parte integrante de la presente Resolución.

ARTÍCULO 2º.- Instrúyase al Jefe de ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS y a los ESTADOS MAYORES GENERALES DE LAS FUERZAS ARMADAS a poner a disposición de la Comisión el personal que sea oportunamente requerido.

ARTÍCULO 3º.- Regístrese, comuníquese y archívese.

Mº. DEFENSA RESOLUCION Nº 299

GS

M. D. 211

Dra. Nilda Garré
Ministra de Defensa

Ministerio de Defensa

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

ANEXO I

COMISIÓN DE ASESORAMIENTO TÉCNICO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA DEFENSA

MISIÓN

ARTÍCULO 1º.- La COMISIÓN tiene por misión coordinar la elaboración de un informe que contenga: (a) un capítulo de diagnóstico sobre la organización y funcionamiento actual del sistema logístico de la defensa nacional; (b) un capítulo de relevamiento de las experiencias internacionales de modernización reciente en la materia; (c) un capítulo de recomendaciones que prescriba un plan de acción para optimizar el sistema, superando las disfunconalidades que se hubieren detectado en el diagnóstico; (d) un capítulo que detalle el programa de implementación del plan de acción recomendado.

COMPOSICIÓN

ARTÍCULO 2º.- La COMISIÓN estará presidida por el Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa y estará integrada por: el Director General de Supervisión Logística y Operativa del MINISTERIO DE DEFENSA, el Director General de Logística Conjunta del ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, el Subdirector General de Logística Conjunta del ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, y un equipo de asesores que serán designados por el Presidente de la Comisión.

ARTÍCULO 3º.- El Presidente de la Comisión está facultado para obtener la convocatoria en comisión transitoria (con o sin perjuicio de funciones) del personal militar de los ESTADOS MAYORES GENERALES DE LAS FUERZAS ARMADAS y del ESTADO MAYOR CONJUNTO que considere idóneo para la elaboración del informe en cuestión.

G.S.
M. D.
211

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

FOLIO 10

PLAZOS

ARTÍCULO 4º.- La COMISIÓN deberá presentar a la MINISTRA DE DEFENSA el informe final correspondiente a los ciento veinte (120) días de firmada la presente Resolución.

G.S

M. D.
211



Anexo II

Listado de Integrantes de la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa (Resolución MD Nº 299/08)

PRESIDENTE

LIC. GUSTAVO SIBILLA, Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa, Ministerio de Defensa.

Por el MINISTERIO DE DEFENSA:

LIC. JORGE MAURO VEGA
ING. ALEJANDRO PREGO
VICEALMIRANTE (R) GUSTAVO E. LEPRÓN
GENERAL DE BRIGADA (R) RAÚL A. ARA

Por el ESTADO MAYOR CONJUNTO:

GENERAL DE BRIGADA JORGE E. GÓMEZ
BRIGADIER JORGE E. DÍSCOLI
CORONEL (R) GUALTERIO BÁEZ

Por la ARMADA ARGENTINA:

CN	JOSÉ GONZÁLEZ VÁZQUEZ (Coordinador)
CN	HÉCTOR VILÁ
CN	VÍCTOR ROJAS
CN	JOAQUÍN GONZÁLEZ
CN	DANIEL GRILLO
CN	JORGE CERQUEIRO
CN	HÉCTOR HANSEN
CN	JOSE DOMÍNGUEZ
CN	EUSEBIO DUVEAUX
CN	ROSENDO PÉREZ
CN	ENRIQUE GARCÍA

Por el EJÉRCITO ARGENTINO:

CNL	HUGO PIERRI (Coordinador)
CNL	MARCELO MARTELLETTI
CNL	GABRIEL CRISOL
CNL	LUIS MARÍA CALVI
CNL	RAÚL GALLO
CNL	EDUARDO DOVAL
CNL	AMÉRICO TOLEDO
CNL	ALEJANDRO DELLAROLE
TNNL	GUSTAVO VIDAL
TCNL	ALFREDO DÍAZ
TCNL	GUSTAVO DANA
TCNL	CLAUDIO PASCUALINI
MY	MIGUEL ANGEL SALGUERO

Por la FUERZA AÉREA ARGENTINA:

COM	JUAN FRANCISCO MUGUERZA (Coordinador)
COM	GUILLERMO PIUZZI
COM	EXEQUIEL GIL
VCOM	JUAN SALAVERRY
VCOM	JORGE KOLAROVIC
VCOM	PABLO SOLE
VCOM	MARIO ROMARION
VCOM	WALTER LANNUTTI
VCOM	MARIO CORREA
MY	IVAN CASTANY
MY	JUAN PEROT

Anexo III

Ministerio de Defensa

COMISIÓN DE ASESORAMIENTO TÉCNICO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA DEFENSA
(RESOLUCIÓN MINISTERIAL MD Nº 299/08)

ACTA DE APROBACIÓN DEL INFORME FINAL

- - - - - En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, asiento del Edificio Libertador, sede del MINISTERIO DE DEFENSA DE LA NACIÓN, a los 3 días del mes de octubre de 2008, se reúne la COMISIÓN DE ASESORAMIENTO TÉCNICO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA DEFENSA, constituida por la Señora MINISTRA DE DEFENSA en su Resolución MD Nº 299/08 y presidida por el Señor Subsecretario de Planificación Logística y Operativa, Licenciado Gustavo SIBILLA.

Se encuentran presentes además los restantes miembros de la COMISIÓN, a saber:
En representación del MINISTERIO DE DEFENSA: el Jefe de Gabinete de Asesores de la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa, Licenciado Jorge Mauro VEGA, el Director General de Supervisión Logística y Operativa, Ingeniero Alejandro PREGO y, los Asesores de la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa, Vicealmirante (RS) Gustavo LEPRÓN y General de Brigada (RS) Raúl ARA.
En representación del ESTADO MAYOR CONJUNTO: el Director General de Logística Conjunta, General de Brigada Jorge GOMEZ, el Subdirector de Logística Conjunta, Brigadier Jorge DISCOLI y, el Asesor de la Dirección General de Logística Conjunta, Coronel (RS) Gualterio BAEZ.
En representación del equipo técnico de la ARMADA ARGENTINA: Oficial de Contacto designado, Capitán de Navío José GONZALEZ VAZQUEZ.
En representación del equipo técnico del EJÉRCITO ARGENTINO: Oficial de Contacto designado, Coronel Hugo PIERRI.
En representación del equipo técnico de la FUERZA AÉREA ARGENTINA: Oficial de Contacto designado, Comodoro Juan Francisco MUGUERZA.

El Lic. Sibilla da inicio a la reunión comentando sus impresiones y conclusiones respecto de la elaboración del Informe Final de la Comisión, agradeciendo a los

Ministerio de Defensa

presentes por el esfuerzo realizado y solicitándole a los representantes de las Fuerzas Armadas que lo hagan extensivo a los equipos técnicos respectivos.

Acto seguido, comenta que el Informe será elevado a la Señora MINISTRA DE DEFENSA y enviado a los Señores Jefes de Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas y del Estado Mayor Conjunto para su consideración y análisis.

Finalmente, y luego de un breve diálogo respecto de los contenidos finales del informe y sobre la importancia de la implementación de sus recomendaciones según los plazos estipulados, todos los presentes prestan conformidad a los siguientes puntos:

1º) La COMISIÓN considera haber cumplimentado la misión asignada por la Señora MINISTRA DE DEFENSA en la Resolución MD Nº 299/08, habiéndose confeccionado un INFORME FINAL conteniendo los capítulos requeridos en el artículo 1º de su Anexo.

2º) El INFORME FINAL se elaboró respetando los plazos y procedimientos de consulta y revisión pautados oportunamente por la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa, según las facultades otorgadas por la Resolución MD Nº 299/08 en los artículos 2º y 3º de su Anexo.

3º) El INFORME FINAL, en sus cuatro capítulos, refleja los conceptos y consensos generales alcanzados en el seno de la COMISIÓN, habiendo sido considerados los aportes efectuados por los equipos técnicos de las Fuerzas Armadas, cuya nómina se indica en el Anexo de la presente Acta.

4º) A los fines de alcanzar los resultados esperados, revirtiendo así la situación diagnosticada oportunamente, resulta fundamental la implementación en tiempo y forma de las recomendaciones vertidas en el INFORME FINAL, razón por la cual la COMISIÓN pone a consideración de los organismos involucrados las soluciones a instrumentar, instando a que se otorgue a la cuestión la relevancia que amerita.

Ministerio de Defensa

En prueba de conformidad se labra la presente Acta en cinco (5) ejemplares de un mismo tenor, correspondiendo uno para cada organismo interviniente.

Lic. Gustavo A. SIBILLA
MINISTERIO DE DEFENSA

Lic. Jorge Mauro VEGA
MINISTERIO DE DEFENSA

Ing. Alejandro D. PREGO
MINISTERIO DE DEFENSA

Vlte. (R) Gustavo E. LEPRÓN
MINISTERIO DE DEFENSA

Gral. Brig. (R) Raúl A. ARA
MINISTERIO DE DEFENSA

Gral. Brig. Jorge E. GOMEZ
ESTADO MAYOR CONJUNTO

Brig. Jorge E. DISCOLI
ESTADO MAYOR CONJUNTO

Cnel. (R) Gualtero BAEZ
ESTADO MAYOR CONJUNTO

Cnel. Hugo P. PIERRI
EJÉRCITO ARGENTINO

Cdro. Juan Francisco MUGUERZA
FUERZA AÉREA ARGENTINA

Cap. José F. GONZALEZ VAZQUEZ
ARMADA ARGENTINA

Ministerio de Defensa

ANEXO: LISTADO DE INTEGRANTES DE LOS EQUIPOS TÉCNICOS DE LAS FUERZAS ARMADAS

Por la **ARMADA ARGENTINA**:

CN	HECTOR VILÁ
CN	VICTOR ROJAS
CN	JOAQUÍN GONZALEZ
CN	DANIEL GRILLO
CN	JORGE CERQUEIRO
CN	HECTOR HANSEN
CN	JOSE DOMÍNGUEZ
CN	EUSEBIO DUVEAUX
CN	ROSENDO PEREZ
CN	ENRIQUE GARCÍA

Por el **EJÉRCITO ARGENTINO**:

CNL	MARCELO MARTELLETTI
CNL	GABRIEL CRISOL
CNL	LUIS MARIA CALVI
CNL	RAUL GALLO
CNL	EDUARDO DOVAL
CNL	AMERICO TOLEDO
CNL	ALEJANDRO DELLAROLE
TCNL	GUSTAVO VIDAL
TCNL	ALFREDO DIAZ
TCNL	GUSTAVO DANA
TCNL	CLAUDIO PASCUALINI
MY	MIGUEL ANGEL SALGUERO

Por la **FUERZA AÉREA ARGENTINA**:

COM	GUILLERMO PIUZZI
COM	EXEQUIEL GIL
VCOM	JUAN SALAVERRY
VCOM	JORGE KOLAROVIC
VCOM	PABLO SOLE
VCOM	MARIO ROMARION
VCOM	WALTER LANNUTTI
VCOM	MARIO CORREA
MY	IVAN CASTANY
MY	JUAN PEROT

4

Publicación del Ministerio de Defensa, República Argentina
Dirección de Comunicación Social

Diseño gráfico y diagramación: Adrián De Marzi

Esta publicación se terminó de imprimir en Octubre de 2008
en los talleres gráficos de Guttenpress.



I. Prólogo

La Defensa Nacional como política de estado requiere la elaboración de lineamientos y planes estratégicos, que deben necesariamente estar sustentados en diagnósticos cabales e integrales de la problemática que afronta el sector.

Partiendo de tal convicción, el Ministerio de Defensa ha emprendido una profunda reforma del sistema de defensa en su conjunto, siendo la logística y la administración de recursos ejes clave del proceso.

En este sentido, el heredado cuadro de descentralización desarticulada del planeamiento y ejecución de las funciones logísticas en las Fuerzas Armadas, sin intervención sustancial e institucionalizada del Estado Mayor Conjunto y hasta del propio Ministerio de Defensa, comenzó a ser revertido por iniciativas de alcance parcial para cada función y actividad.

El presente documento, encargado especialmente en su confección a una Comisión de Asesoramiento Técnico, tiene por objeto erigirse como principal insumo de un proceso integral de reforma de la logística de defensa, consolidando las iniciativas vigentes y sentando las bases para la constitución y efectivo funcionamiento de un sistema logístico verdaderamente integrado, transparente, eficiente y eficaz.

La composición mixta civil y militar de la Comisión, integrada por especialistas del Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas, es clara evidencia del consenso alcanzado en torno a los contenidos y prescripciones del informe, así como también del compromiso del sector para alcanzar mejores estándares que permitan al Instrumento Militar cumplir con las funciones asignadas.



INTRODUCCIÓN

El presente documento representa el producto final del trabajo realizado por la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa, creada por la Ministra de Defensa mediante Resolución MD Nº 299 del 25 de marzo de 2008.

El Informe Final consta de cuatro capítulos y su contenido refleja los conceptos y consensos generales alcanzados en el seno de la Comisión, conformada por especialistas del Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto, así como también por equipos técnicos de las Fuerzas Armadas convocados a tal efecto.

En consecuencia, el Informe Final consta de: (a) un capítulo de diagnóstico sobre la organización y funcionamiento actual del sistema logístico de la Defensa; (b) un capítulo de relevamiento de experiencias internacionales de modernización reciente en la materia; (c) un capítulo de recomendaciones que prescriben un plan de acción para optimizar el sistema, superando las disfuncionalidades detectadas en el diagnóstico; y (d) de un capítulo que detalla el programa de implementación del plan de acción recomendado.

En todos los capítulos, la lógica de presentación del análisis, así como también de las recomendaciones de acción, gira en torno a tres principales variables: (I) Planeamiento Estratégico Militar (desde el punto de vista de sus vinculaciones con la logística de material), (II) Logística Genética (adquisiciones, producción industrial e investigación y desarrollo) y (III) Logística de Sostenimiento (abastecimiento, mantenimiento, transporte, almacenamiento y disposición final entre otras).

En lo relativo a la metodología de trabajo empleada por la Comisión, es menester remarcar que todos los capítulos fueron elaborados, en primer lugar, de forma conjunta por los especialistas del Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto, para luego ser remitidos a los equipos técnicos de las Fuerzas Armadas, los cuales debieron en cada caso enviar por escrito y exponer personalmente sus comentarios ante el resto de la Comisión.

Específicamente para el Capítulo 1º, relativo al análisis de experiencias internacionales recientes de reforma del sector, se convocó formalmente a los Agregados Militares de los países seleccionados (España, Estados Unidos, Canadá, Colombia, Australia, Gran Bretaña, Francia e Italia) para que ilustren a la Comisión en relación a los fundamentos, caracteres y lecciones aprendidas de sus casos particulares. Adicionalmente, se requirió informes sobre la temática a los Agregados Militares argentinos en aquellos países.

Vale destacar también que se requirieron consideraciones, al igual que copias de los trabajos académicos elaborados en los últimos años en la materia, tanto a los Centros de Estudios Estratégicos de las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto, como a la Escuela de Defensa Nacional.

Finalmente, el Informe contiene una copia de la mencionada Resolución Ministerial MD Nº 299/08 (Anexo I) y el listado del personal especializado que formó parte de la Comisión en representación del Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas (Anexo II).

Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

República Argentina

Azopardo 250 (1107ADB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel: (++54-11) 4346-8800 - E-mail:prensa@mindef.gov.ar
Web: www.mindef.gov.ar

Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

Resumen Ejecutivo



República Argentina

Ministerio de
Defensa
Presidencia de la Nación

Resumen Ejecutivo

"Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa"



Septiembre de 2008
República Argentina

Resumen Ejecutivo: Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa / Ministerio de Defensa. República Argentina.
Buenos Aires 2008. 1ª ed.

Resumen Ejecutivo: Informe para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa

500 Ejemplares

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción esta penada por las leyes 11.723 y 25.446

Ministerio de Defensa
Presidencia de la Nación

MINISTERIO DE DEFENSA
REPÚBLICA ARGENTINA

Azopardo 250 (1107ADB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel: (++54-11) 4346-8800 - E-mail:prensa@mindef.gov.ar
Web: www.mindef.gov.ar

Dra. Cristina Fernández de Kirchner
Presidenta de la Nación

D. Sergio Massa
Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Nilda Garré
Ministra de Defensa

Autoridades del Ministerio de Defensa

Dra. Nilda C. Garré
Ministra de Defensa

Lic. Esteban G. Montenegro
Secretario de Estrategia y Asuntos Militares

Lic. Oscar J. Cuattromo
Secretario de Planeamiento

Lic. Alfredo W. Forti
Secretario de Asuntos Internacionales

Dr. Raúl A. Garré
Jefe de Gabinete de Asesores

Lic. Gustavo A. Sibilla
Subsecretario Planificación Logística y Operativa de la Defensa

Lic. José Luis Sersale
Subsecretario de Planeamiento Estratégico y Política Militar

Arq. Enrique Bellagio
Subsecretario de Formación

Dr. Andrés Carrasco
Subsecretario de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico

Lic. Hugo Cormick
Subsecretario de Coordinación

Dra. Ileana Arduino
Directora Nacional de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario

Lic. Jorge L. Bernetti
Director de Comunicación Social

Índice

Prólogo 11

Introducción General 13

Capítulo I: Estudio sobre Experiencias Internacionales de Modernización Reciente en Materia de Logística de la Defensa 15

Capítulo II: Diagnóstico sobre la Organización y Funcionamiento del Sistema Logístico de la Defensa 19

II.I. Planeamiento Estratégico Militar 19
II.II. Logística Genética 20
II.III. Logística de Sostenimiento 23

Capítulo III: Plan de Acción: Recomendaciones para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa 29

III.I. Planeamiento Estratégico Militar 29

Gráfico III.I. Estructura orgánica propuesta para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar 30

III.II. Logística Genética 31

Gráfico III.II. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar y de la Logística Genética 33

III.III. Logística de Sostenimiento 34

Gráfico III.III. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar y de la Logística Genética y de Sostenimiento 38

Capítulo IV: Programa de Implementación del Plan de Acción 39

IV.I. Planeamiento Estratégico Militar 39
IV.II. Logística Genética 42
IV.III. Logística de Sostenimiento 48

V. Anexos 57

V.I. Anexo I 59

Resolución Ministerial MD Nº 299/08

V.II. Anexo II 67

Listado de Integrantes de la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa

V.III. Anexo III 69

Acta de Aprobación Final del Informe para la Modernización del Sistema Logístico para la Defensa

Prólogo

La Defensa Nacional, como política de Estado, requiere la elaboración de planes estratégicos que deben sustentarse en diagnósticos cabales de la problemática integral que afronta el sector.

Partiendo de tal convicción, el Ministerio de Defensa ha impulsado una profunda reforma del sistema de defensa en su conjunto, siendo la logística y la administración de recursos, ejes clave del proceso.

En este sentido, el heredado cuadro de descentralización desarticulada del planeamiento y ejecución de las funciones logísticas en las Fuerzas Armadas, sin intervención sustancial e institucionalizada del Estado Mayor Conjunto y hasta del propio Ministerio de Defensa, comenzó a ser revertido paulatinamente en 2005 mediante iniciativas de alcance parcial para cada función logística.

El presente documento, encargado especialmente en su confección a una Comisión de Asesoramiento Técnico, tiene por objeto orientar el diseño e implementación de un proceso integral de reforma de la logística de defensa, consolidando las iniciativas vigentes y sentando las bases para la constitución y efectivo funcionamiento de un sistema logístico verdaderamente integrado, eficaz eficiente y transparente.

La composición mixta civil y militar de la Comisión, integrada por especialistas del Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas, realza el valor del consenso alcanzado en torno a los contenidos y prescripciones del informe, así como también refleja un compromiso mancomunado para alcanzar mejores estándares que permitan al Instrumento Militar cumplir con sus responsabilidades asignadas.



Dra. Nilda Garré
Ministra de Defensa

Introducción General

El presente escrito constituye un resumen ejecutivo del informe elaborado en cumplimiento de lo ordenado por Resolución Ministerial MD Nº 299/08 con la finalidad de optimizar la organización y funcionamiento del Sistema Logístico de la Defensa.

La tarea fue desarrollada por la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa, elemento de carácter cívico militar, presidido desde la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa e integrada por miembros de la Logística Superior de las Fuerzas Armadas y el Estado Mayor Conjunto seleccionados por su perfil técnico.

La metodología aplicada consistió en un relevamiento de información en el orden nacional e internacional, en el campo doctrinario y a su vez en el campo fáctico de las funciones logísticas de las Fuerzas Armadas, para efectuar luego un análisis crítico y conclusivo sobre la Logística, en sus variantes Genética y de Sostenimiento, así como sobre su relación con el Planeamiento Estratégico Militar (Ciclo de Planeamiento – Decreto Nº 1.729/07).

De lo anteriormente expresado y completando la metodología adoptada, se desprende de aquí en más una estructura capitular del trabajo en cuatro partes principales, a saber:

Capítulo I: Relevamiento de la experiencia internacional sobre la modernización reciente en materia de sistemas logísticos de países seleccionados.

Capítulo II: Diagnóstico, sobre la Organización y el Funcionamiento actual del Sistema Logístico de la Defensa en Argentina.

Capítulo III: Recomendaciones y Bases de Planeamiento, como Plan de Acción, para la modernización del Sistema Logístico de la Defensa.

Capítulo IV: Programa de implementación del Plan de Acción recomendado.

En la estructura de este resumen se respetan los dos apartados previstos en los estudios para abordar la temática impuesta desde una visión analítica integral, comenzando (I) por el Planeamiento Estratégico Militar, que tiene por objeto determinar la situación, relación e influencia del mismo sobre el Sistema Logís-

tico de la Defensa y (II) continuando con el estado actual de cada una de las funciones logísticas, sobre la base de la información presentada por el Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas, empleando específicamente para este apartado el siguiente esquema general de análisis:

Logística Genética, para el estudio de las funciones y actividades logísticas de Adquisición, Producción Industrial e Investigación y Desarrollo, en el marco de los procesos de obtención de sistemas de armas, equipamiento mayor y sus apoyos.

Logística de Sostenimiento, para el estudio de las funciones y actividades logísticas de Abastecimiento, Mantenimiento, Transporte, Almacenaje, Disposición Final y Varios: (Construcciones, Bienes Raíces y Veterinaria).

Para cada una de esas funciones logísticas, a su vez, se tuvieron en cuenta las siguientes variables: 1) el marco legal, 2) las funciones que determina ese marco legal, 3) la estructura orgánica funcional con el personal involucrado, 4) la descripción de los procesos, 5) su análisis crítico, y 6) las conclusiones correspondientes.

A continuación, se resumen entonces los aspectos básicos y principales de los citados apartados en el marco de cada uno de los capítulos señalados.

Capítulo I:
Estudio sobre Experiencias Internacionales de Modernización Reciente en Materia de Logística de la Defensa

El análisis de experiencias comparadas en torno a casos de recientes y exitosas reformas integrales de la organización y funcionamiento de los sistemas logísticos de la Defensa, se centró en el estudio de los siguientes países: Reino de España, los Estados Unidos de América, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, la República de Francia, Canadá y la República de Colombia.

En todos los casos se ha hecho hincapié en el análisis de la integración de los procesos del planeamiento estratégico militar (operaciones y diseño de fuerzas) con la logística de material, y de las decisiones y ejecución de las funciones logísticas de material, procurándose también identificar tendencias generales sobre las responsabilidades que el Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto asumen en la materia.

Del examen de los sistemas logísticos de los países mencionados surge que, en general, existe una marcada tendencia hacia la centralización del planeamiento estratégico y ejecución integrada de las funciones logísticas, tanto en materia de logística genética como de sostenimiento, en las instancias orgánicas superiores a las mismas Fuerzas Armadas.

La citada tendencia a la integración, y en algunos casos centralización, se consolidó, fundamentalmente, como un producto histórico perdurable de las lecciones emanadas de la Segunda Guerra Mundial. De tal modo, y en virtud de la necesidad de corregir las falencias operativas en el campo de batalla, se han emprendido en la generalidad de los casos de los países estudiados procesos estructurales de reforma de los sistemas logísticos que han producido resultados concretos de eficiencia y optimización de recursos.

Puede argumentarse que lo anterior responde básicamente a tres motivos principales. En primer lugar, a las exigencias derivadas de la implementación del criterio de accionar militar conjunto y de la consecuente necesidad de aumentar los niveles de interoperabilidad entre los medios materiales del equipamiento operacional de las fuerzas. En segundo lugar, y vinculado a lo anterior, al incremento de los compromisos internacionales y de las operaciones combinadas en el mundo, por lo que cobró mayor importancia el requerimiento de utilización de un equipamiento común, debiendo estandarizarse los medios materiales de los sistemas de armas ya no sólo entre las Fuerzas Armadas de un país, sino también entre los instrumentos militares de los distintos Estados.

Por último, otro argumento que da fuerte impulso a la concentración de las funciones logísticas es el beneficio económico derivado de las sinergias y economías de escala. La posibilidad de ejecutar compras consolidadas de insumos comunes ha redundado en importantes réditos económicos, permitiendo hacer un uso más racional de los recursos del sector.

Además, y con las particularidades revestidas en cada país, se constata claramente en el estudio que el planeamiento estratégico, del cual emerge la matriz de las capacidades militares, es de diseño centralizado y emana de las más altas esferas gubernamentales (Directivas de Jefes de Gobierno y Ministros de Defensa, Planes de los Estados Mayores Conjuntos o de Defensa).

Por otra parte, resulta manifiesto también que, en algunos casos, se ha evolucionado hasta máximos niveles de centralización logística, aglutinando en una única instancia orgánica todas las funciones referidas, mientras que, en otros países, el proceso se halla en transición aunque con un norte claramente definido. En estos últimos, se ha avanzado implementando reformas significativas en el sistema logístico, comenzando en mayor medida por la función de abastecimiento de algunos bienes y servicios comunes de las Fuerzas Armadas.

En el caso español, donde nuestra Defensa Nacional presta especial atención desde hace casi dos décadas, la dirección y gestión de la política de armamento y material corresponde al Ministerio de Defensa por medio de la Secretaría de Estado de Defensa. De esta última depende la Dirección General de Armamento y Material, responsable de la planificación y desarrollo de la logística genética, así como la supervisión y dirección de su ejecución. Las funciones logísticas de abastecimiento y sostenimiento se cumplen, por ahora, en forma descentralizada en cada Ejército, a excepción de pautados insumos comunes que se obtienen en forma centralizada a través del Ministerio de Defensa. No obstante, se ha iniciado un proceso de modernización funcional y doctrinaria tendiente a fortalecer la centralización del planeamiento y ejecución del sostenimiento del armamento y material en la Dirección General de Armamento y Material, tal como se estableció en la Instrucción Nº 5/2008.

En los Estados Unidos, el sistema logístico de la Defensa se encuentra altamente centralizado en el Ministerio de Defensa. Es así entonces que el Sistema de Adquisiciones para la Defensa (Defense Acquisition System) es el proceso a través del cual el Departamento de Defensa provee a las Fuerzas Armadas.

En síntesis, la Logística Genética está bajo responsabilidad de la Subsecretaría de Adquisiciones, Tecnología y Logística (AT&L) y la Logística de Sostenimiento, especialmente el Abastecimiento, en su mayor parte, de la Agencia Logística de la Defensa (Defense Logistics Agency – DLA).

Si bien la función de mantenimiento se ejecuta a nivel de las Fuerzas Armadas, cada Fuerza centraliza aquellos sistemas que le son específicos.

En el caso del Reino Unido de Gran Bretaña, la Logística Genética y de Sostenimiento se encuentran centralizadas bajo la órbita del Ministerio de Defensa a

través de la Organización para el Equipamiento y Apoyo de la Defensa (DE&S). Esta última fue conformada recientemente por la fusión de la Agencia de Adquisiciones de la Defensa (Defence Procurement Agency) y la Organización Logística de la Defensa (Defence Logistic Organisation), con el objetivo de lograr un mayor grado de integración en las tareas de adquisición y sostenimiento, constituir un solo punto de contacto entre la Industria y el Ministerio de Defensa (concepto de Cliente Único), reducir los gastos generales y aumentar la eficiencia, entre otras cosas.

El sistema francés por su parte, posee un alto grado de centralización en materia de Logística Genética, por medio de la Dirección General para los Armamentos (Délégation Générale pour l´Armement – DGA). En cuanto al Sostenimiento, se centralizan algunos bienes y servicios comunes a través del Estado Mayor Conjunto, dejando las funciones específicas a nivel de las Fuerzas Armadas.

En Canadá la Logística Genética y la de Sostenimiento se realizan en forma centralizada en el Ministerio de Defensa a instancias del Viceministro Adjunto de Materiales. Por medio de las distintas direcciones que lo componen, dicha autoridad se ocupa con su estructura de adquirir y dar soporte a los sistemas de armas y equipos, y de gestionar los contratos de servicios de mayor envergadura. Cuando el monto y complejidad de los sistemas de armas lo requieren, intervienen otras instancias externas al Ministerio (el Consejo del Tesoro y el Ministerio de Obras Públicas y Servicios).

En el caso Colombiano, la planificación de las adquisiciones se encuentra centralizada a nivel ministerial y la ejecución responde en general a una evaluación caso por caso. El Ministerio de Defensa decide qué sistemas de armas serán adquiridos en forma centralizada y cuáles serán responsabilidades de las Fuerzas Armadas. La Logística de Sostenimiento cae bajo la órbita de cada una de las Fuerzas, siendo INDUMIL (Industria Militar) y la ALFM (Agencia Logística de las Fuerzas Militares) los principales proveedores.

Capítulo II:
Diagnóstico sobre la Organización y Funcionamiento del Sistema Logístico de la Defensa

Se presentan a continuación las conclusiones recogidas a partir del análisis de la organización y funcionamiento del Sistema Logístico de la Defensa en Argentina, las cuales se estructuran sobre la base de los ejes temáticos explicitados oportunamente, a saber: I) Planeamiento Estratégico Militar, II) Logística Genética y III) Logística de Sostenimiento.

II.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR

El Sistema Logístico de la Defensa actúa para generar y sostener las capacidades militares que emergen de la Política de Defensa Nacional. En este aspecto, durante los últimos años no se dispusieron de directivas precisas de nivel nacional, por lo que las Fuerzas Armadas continuaron efectuando su planeamiento con orientaciones endógenas (consolidadas formalmente por el Estado Mayor Conjunto), sin la posibilidad de que su desarrollo respondiera a una perspectiva de estrategia nacional y tuviera como protagonista a la organización militar que opera en forma efectiva los medios del instrumento militar, el Estado Mayor Conjunto.

El Decreto Nº 1.729/07 fue promulgado para llenar ese vacío normativo estableciendo los lineamientos para un nuevo Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional que se origina a partir de una Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN) y desarrolla el Planeamiento Estratégico Militar en sus dos aspectos: operacional (Corto Plazo) y de diseño de fuerzas (Mediano y Largo plazo).

Estos planes constituyen el insumo de la primera etapa del Sistema de Planeamiento, Programación y Presupuestación (S3P), a partir del cual deberán programarse y presupuestarse las necesidades del instrumento militar, según lo previsto en el artículo 26 de la Ley Nº 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas.

La generación y sostenimiento de las capacidades definidas en el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, y plasmadas en el Plan de Capacidades Militares, se efectúa mediante el Sistema Integral de Gestión de las Inversiones para la Defensa (SIGID), que regula la programación de inversiones para la recuperación, modernización o incorporación de medios que conformarán esas capacidades.

El análisis del citado Ciclo de Planeamiento ha sido abordado desde el punto de vista de las incumbencias de la logística de material, estableciéndose los siguientes aspectos de interés a ser definidos en el siguiente Capítulo III:

El Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional no contempla en forma expresa la elaboración de una directiva de nivel ministerial que permita, una vez aprobada la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN), operacionalizar sus lineamientos con consideraciones de nivel jurisdiccional tales como pautas para la determinación de capacidades militares y una política de mediano y largo plazo de desarrollo de recursos humanos, de investigación y desarrollo y producción industrial.

El Decreto Nº 1.729/07 no prevé explícitamente que el Planeamiento Estratégico Militar deba ser acompañado por un planeamiento de recursos materiales y financieros, cuyo responsable, según la estructura organizacional vigente del Ministerio de Defensa, correspondería a la Secretaría de Planeamiento y sus dependencias.

El esfuerzo de planeamiento que suponen el Planeamiento Estratégico Militar, el SIGID y los planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo, exige la disponibilidad de un horizonte financiero (presupuestario) de mediano plazo que permita programar la implementación de un mínimo núcleo de capacidades militares priorizadas y de una estructura productiva y de investigación y desarrollo alineada con estas demandas. Este aspecto tampoco se explicita en el antes referido Decreto.

II.II. LOGÍSTICA GENÉTICA

Se denomina Logística Genética a la categoría conceptual de la logística que se ocupa de la generación de las capacidades militares.

La determinación de las capacidades militares a través del Ciclo de Planeamiento, la programación de mediano plazo y la presupuestación anual, conforman la etapa de las decisiones en la logística genética, mientras que el desarrollo y la negociación con proveedores, contratación y posterior ejecución física y financiera de proyectos conforman la etapa de la ejecución.

Estos procesos se encuentran en transformación desde una situación de descentralización en el nivel de las Fuerzas Armadas hacia la integración, coordinación y centralización de las decisiones en el Ministerio de Defensa y el Estado Mayor Conjunto.

El Ministerio de Defensa está en una etapa de incorporación de nuevos procesos de gestión vinculados con la recuperación, modernización e incorporación de material significativo a través de las modalidades de adquisición, producción industrial e investigación y desarrollo, que están dirigidos a la planificación, programación y optimización de las inversiones, y le confieren al Ministerio y al Estado Mayor Conjunto la posibilidad de ejercer las funciones asignadas por el marco legal vigente en esta materia.

El Planeamiento Estratégico Militar (planes) y el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) (programas), se implementan, complementan y ajustan mediante el presupuesto de Defensa que permite el inicio de la ejecución de los proyectos de inversión diseñados para generar y sostener capacidades militares.

Orientación Ministerial para la formulación de proyectos de inversión

Como se expresó en el estudio adjunto, los procesos SIGID concurren a implementar los mandatos del Plan de Capacidades Militares y asegurar la correcta inversión de esfuerzos de los elementos orgánicos participantes de las Fuerzas Armadas y del Estado Mayor Conjunto. Para ello es necesaria una periódica orientación ministerial, aún no implementada, que imparta, entre otros aspectos de importancia, lineamientos normativos respecto de las prioridades y modalidades para el empleo de los distintos canales de obtención (adquisición, producción industrial, investigación y desarrollo e infraestructura). Esta orientación permitiría alinear los proyectos de inversión, formulados por las Fuerzas y el Estado Mayor Conjunto, según la visión ministerial y los planes aprobados en ese nivel, de manera tal de minimizar las recurrencias en su proceso de aprobación.

Los procesos que determinan los planes de capacidades militares (Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional) y los programas que implementan las capacidades (SIGID), constituyen una tecnología administrativa de alta complejidad que deberá ser resuelta por recursos humanos actualmente insuficientes y aún sin experiencia en este tipo de planeamiento y programación. Es por ello que la priorización del personal asignado a estas tareas y su instrucción es un factor crítico para el éxito de los sistemas de planeamiento y gestión de las inversiones.

Como se mencionó anteriormente, las inversiones autorizadas por los procesos SIGID para la generación y sostenimiento de capacidades, pueden ejecutarse por alguna o una combinación de las funciones de adquisición, producción industrial e investigación y desarrollo.

Las adquisiciones de material significativo constituyen oportunidades para dar impulso a las políticas y planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo, en tanto si se tuvieran claras esas directrices, la cooperación y transferencia de tecnología (compensaciones u “offset”) debería contribuir a estos propósitos.

El Ministerio aún no dispone de políticas explícitas que orienten las adquisiciones, los esfuerzos de producción industrial y de investigación y desarrollo.

Adquisiciones

Tampoco el Ministerio de Defensa dispone de un elemento orgánico que optimice el sistema centralizando la gestión estratégica y operativa de las

contrataciones de sistemas de armas, medios de apoyo e infraestructura significativos, generando experiencia en la aplicación de políticas comunes a las adquisiciones a toda la jurisdicción (negociación, contratación y supervisión).

Producción Industrial

En lo relativo a la producción industrial la factibilidad de producir equipamiento militar en el país se enmarca en las orientaciones impuestas por las políticas nacionales de defensa e industrial.

En tanto no existan políticas y planes de desarrollo vinculados con la generación y sostenimiento de capacidades, las capacidades industriales para la producción de medios para la Defensa quedan a merced de la gestión transitoria de los funcionarios. Es por ello, entre otras causas, que mientras el contexto internacional evidencia un proceso de concentración y desarrollo tecnológico en calidad de las capacidades de producción para la Defensa (usualmente con intervención de los Estados), en la Argentina se ha registrado un sostenido proceso de degradación que ha motivado la pérdida de la posición de liderazgo regional alcanzada hace pocas décadas.

El desarrollo de una industria nacional de la Defensa se justifica con niveles de inversión que permitan acceder a escalas convenientes de producción para obtener el equipamiento acorde con las capacidades militares definidas.

La disponibilidad de una demanda plurianual previsible permite contestar los interrogantes de qué producir, qué desarrollar y cómo las adquisiciones pueden ayudar a responder a las dos preguntas anteriores, mediante la construcción de una política integrada y coordinada de recuperación, modernización e incorporación de medios operativos y de apoyo.

El Ministerio de Defensa no ha contado históricamente con una política específica en la materia, cuestión que impide el diseño de planes estratégicos para el desarrollo de capacidades productivas (oferta), que elementalmente deberían preceder a las asignaciones que constituyen las necesidades básicas de las Fuerzas (demanda).

Investigación y Desarrollo

En forma similar a lo expresado para las Adquisiciones y Producción Industrial, los proyectos de Investigación y Desarrollo deben surgir del Planeamiento Estratégico Militar.

Ello significa que todos los proyectos de inversión a ser ejecutados por Adquisición, Producción Industrial o Investigación y Desarrollo deben ser sustanciados

y evaluados a través de la dinámica y metodología contemplada en el marco del SIGID, cuestión que no sucede actualmente en la mayoría de los casos existentes.

El accionar centralizado del Ministerio de Defensa (a pesar de la reciente creación de una autoridad funcional específica de investigación y desarrollo) no ha alcanzado íntegramente el objetivo de coordinar los esfuerzos referidos al conocimiento de base científica común y al desarrollo de tecnologías de interés conjunto o específico.

II.III. LOGÍSTICA DE SOSTENIMIENTO

La Logística de Sostenimiento es la rama de la logística militar que procura el sostén de las Fuerzas en situación de alistamiento o en operaciones.

Cabe afirmar como concepto básico para la Logística de Sostenimiento que del análisis efectuado existe una evidente situación crítica e inconveniente para las Fuerzas Armadas, que en general se puede caracterizar, además de la crónica escasez de recursos financieros, por la falta de integración, coordinación, apoyo mutuo, complementación y/o centralización de los distintos apoyos y servicios logísticos del instrumento militar que permitan instrumentar un sistema apto y sujeto a criterios de eficiencia y previsibilidad. Para esta rama de la logística militar, al igual que para la logística genética, también existen una serie de iniciativas de alcance parcial (por función logística) de reciente promulgación tendientes a avanzar en la solución de las falencias apuntadas.

Abastecimiento

En relación con el abastecimiento, el Ministerio de Defensa dio un significativo paso hacia la racionalización sistémica de la organización y funcionamiento de esta función logística, a través de la implementación del primer programa de contratación conjunta de insumos (tanto bienes como servicios) que fueran de uso común en las Fuerzas Armadas, dando inicio así al cumplimiento de lo prescripto, en términos generales, por el artículo 21 de la Ley de Defensa Nº 23.554.

El Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC) (Resolución MD Nº 940/07) se estructura sobre la base de la internacionalmente aceptada premisa que afirma que, a través de la centralización de la planificación y gestión operativa de las contrataciones respectivas y, por ende, del posicionamiento del responsable como un único cliente frente al sector privado nacional e internacional, se generan naturalmente economías de escala que redundan en mejores precios colectivos (además de una mayor garantía de interoperabilidad y compatibilidad entre los medios materiales).

En virtud de las competencias ejecutivas asignadas al Estado Mayor Conjunto

(Resolución MD Nº 522/02), en materia de contrataciones, se decidió sea su Dirección General de Logística Conjunta (DGLC) el organismo responsable de gestionar la instrumentación del PACIC, recogiéndose la experiencia ya adquirida por éste en la adquisición centralizada de munición (2005 y 2006) y medios para el sostén logístico antártico (2002 a 2008). En este sentido, la implementación del PACIC implicó la ampliación de las clases de abastecimiento gestionadas por la DGLC a otros rubros como los seguros de automotores, medicamentos, combustible, lubricantes, vestimenta, librería y elementos de limpieza.

La instrumentación de tal iniciativa, aunque herramental necesario para la conquista de una eficiente e integrada logística de material para la defensa, adolece sin embargo, en tanto medida de alcance parcial, de la falta de una concepción sistémica que oriente de raíz y desde un principio la reforma del sector.

Prueba de ello resulta la colisión existente entre el rol ejecutivo asignado al Estado Mayor Conjunto en materia de contrataciones y la naturaleza de su función primaria, el planeamiento y la asesoría militar al Ministerio de Defensa, prevista en la Ley de Defensa Nacional (Nº 23.554). Problemática ésta que también se vio impulsada por la asignación al Estado Mayor Conjunto de las responsabilidades sobre los medios destinados al sostén logístico antártico y las operaciones de mantenimiento de paz (comprendidas en el PECOMP).

Dicho planteo debe reforzarse sobre la base de la incapacidad operativa demostrada por el brazo ejecutor del Estado Mayor Conjunto en materia logística, su Dirección General de Logística Conjunta, la cual no estaba preparada (en cantidad y perfil técnico del personal a su disposición) para asumir las múltiples responsabilidades asignadas al menos en el último bienio.

Otro aspecto central de la situación del abastecimiento en el ámbito de las Fuerzas Armadas viene dado por la metodología descentralizada que se aplica para las contrataciones de bienes y servicios en los distintos elementos y organismos de cada Fuerza, las cuales son llevadas a cabo por numerosas Unidades Operativas de Contrataciones (UOC) desplegadas a lo largo de todo el país. Factores exógenos al sector Defensa (escasez presupuestaria, compromiso con el desarrollo local, déficit en materia de transporte, etc.) han impulsado tal tendencia a la descentralización, con su consecuente superposición de procesos y estructuras burocráticas no sólo al interior de cada Fuerza sino también entre las mismas. La permanencia de tales situaciones deberá ser analizada conforme con las facilidades que proporciona un sistema logístico moderno, pudiendo combinarse la centralización con opciones descentralizadas circunscriptas a determinadas guarniciones o efectos, para lograr los menores costos de contratación y la óptima utilización de los recursos humanos disponibles.

Por otra parte, deben ser de particular atención las complejas y burocráticas restricciones que impone el marco legal en vigor (Decreto Nº 436/00 y Decreto Nº 1.023/01), el cual no contempla las particulares condiciones del mercado en que opera el sector Defensa, lo que dificulta la satisfacción en tiempo y forma de las demandas operacionales de las Fuerzas.

Finalmente, es menester remarcar que el control patrimonial, la catalogación y normalización, y el control de calidad son actividades fundamentales relativas al abastecimiento que, a pesar de ello, no han contado con políticas y normativas centralizadas en el Ministerio de Defensa.

Mantenimiento

La estructura actual de mantenimiento de las Fuerzas Armadas es de carácter eminentemente específico y desarrollada para satisfacer los requerimientos de cada Fuerza en forma autónoma y sin mayores articulaciones con la industria nacional pública o privada.

Dicha estructura ha sufrido muy severamente los efectos de la degradación de sus capacidades por la pérdida de sus recursos humanos debido a las restricciones de incorporación y bajos sueldos relativos y por la falta de recursos presupuestarios para actualizar la infraestructura y el equipamiento productivo en general.

El Ministerio de Defensa no cuenta – aunque ya han sido advertidas - con políticas de desarrollo e integración de centros de mantenimiento conjuntos para los sistemas de armas y equipos de apoyo comunes a dos o más fuerzas, ni de un relevamiento de oportunidades y planes de acción para su implementación.

En esta misma línea de pensamiento, el Ministerio y el Estado Mayor Conjunto sólo tienen una incipiente capacidad de supervisión de las actividades de mantenimiento y seguimiento del nivel de alistamiento y capacidad operacional del material, situación que se agrava con la inexistencia de un sistema de información automático, integrado y compatible para la coordinación al respecto de las tres Fuerzas.

El recientemente creado Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN), orientado hacia el aprovechamiento sinérgico y conjunto de las capacidades de los talleres de las Fuerzas, requiere aún de una dinámica institucional y burocrática más adecuada para su ágil funcionamiento.

Almacenamiento

En el momento de la formulación del presente análisis, esta función es de tratamiento netamente específico, salvo para algunos casos puntuales en los que el Ministerio de Defensa intervino, para la implementación de un Programa de Importación para material bélico y, complementariamente, obteniendo instalaciones conjuntas para el depósito de material en tránsito proveniente del exterior, ya sea por modo aéreo o marítimo.

En forma análoga, el avance de la obtención unificada de efectos comunes (como es el caso del PACIC) podrá requerir la disponibilidad de almacenamien-

to centralizado para su posterior distribución a las Fuerzas, cuestión pendiente en la actualidad.

Transporte

El Transporte de material es una función concurrente y básicamente interdependiente con la función de Abastecimiento, y al igual que lo que ocurre con ésta se desarrolla sin la necesaria integración de medios y esfuerzos.

El Comando de Transporte Conjunto - COTRAC - tiene la función de coordinar el transporte en apoyo de la logística operativa, aunque la extensión al transporte vinculado a la logística de sostenimiento, que actualmente es de carácter específico, es una tarea pendiente y que será necesario completar para darle a los escasos medios disponibles un empleo más eficiente.

Disposición Final

La disposición final o eliminación es otra función concurrente de la función de Abastecimiento. La misma se desarrolla en un ámbito claramente específico, por tratarse de actividades sobre el material administrado por cada una de las Fuerzas.

Salvo iniciativas particulares (gestión de residuos patogénicos en hospitales de las Fuerzas Armadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires -2006-), el Ministerio no ha desarrollado históricamente políticas centralizadas para la eliminación de residuos peligrosos en el entorno de la normativa vigente en Seguridad Ambiental ni ha centralizado la adopción de decisiones administrativas sobre la Disposición Final de aquellos sistemas de armas o equipamiento de defensa, que por su envergadura, lo ameriten.

Construcciones / Infraestructura

Esta función se centra básicamente, en el presente estudio, en el ámbito de la logística de sostenimiento y por lo tanto se refiere a la gestión del desarrollo, modernización y mantenimiento de la infraestructura de las Fuerzas Armadas.

A su vez, en su faz genética y al igual que para los sistemas de armas, ha sido centralizada en la evaluación de decisiones de inversión (SIGID) y la ejecución se mantiene descentralizada.

Por su especificidad y en forma coincidente con algunos casos de países de referencia vistos en el Capítulo I, las funciones vinculadas con Construcciones / Infraestructura, ya sea de evaluación y programación de inversiones para desarrollo, adecuación, modernización o mantenimiento no han sido centralizadas en un único elemento orgánico dependiente del Ministerio de Defensa (contan-

do hoy solamente con una Dirección General de Inmuebles sin la capacidad de recursos humanos para gestionar tales políticas).

Bienes Raíces

El objeto de esta función es la obtención, administración y enajenación o disposición final de bienes inmuebles del ámbito militar y es cumplida por cada Fuerza en forma descentralizada.

El Ministerio de Defensa ha desarrollado recientemente la incipiente capacidad para centralizar políticas sobre bienes inmuebles de las Fuerzas y su supervisión, prueba de ello lo son tanto el Decreto Nº 433/07, reglamentario de la Ley Nº 23.985 relativa a los inmuebles de las Fuerzas Armadas, como la creación por el Decreto Nº 788/07 de la Dirección General de Inmuebles dentro de la Secretaría de Planeamiento.

Esta función, por su especificidad y atendiendo a la premisa de simplicidad en la organización, debería ser desarrollada por el mismo elemento orgánico que entienda en Construcciones / Infraestructura.

Veterinaria

La función, aplicable en forma casi exclusiva al Ejército Argentino, consiste en la obtención, mantenimiento y recuperación de la aptitud física y provisión de animales de valor operacional (ganado equino y perros de guerra) a las unidades requirentes.

Sus particulares actividades son planeadas y ejecutadas por el Comando de Remonta y Veterinaria y tienen un aspecto de interés compartido con las demás Fuerzas Armadas que es la estrecha relación con la explotación de campos de producción destinados a su autosostenimiento.

Esta última actividad sufre también los problemas propios del marco legal regulatorio de la Administración Pública Nacional y la conveniencia de su consideración centralizada, es un aspecto de especial atención por parte del Ministerio de Defensa.

Capítulo III:
Plan de Acción: Recomendaciones para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa

En este Capítulo se formulan las correcciones y ajustes para completar la etapa de reformas del Sistema Logístico de la Defensa.

En el Capítulo II se reconoció que el Sistema Logístico se encuentra en un proceso de tránsito desde un punto de falta de coordinación y descentralización hacia un modelo alineado con las tendencias observadas en los países de referencia y, más importante, con las propias necesidades de optimizar la aplicación de escasos recursos del sector. Ello se logra mediante un planeamiento estratégico militar que establezca las capacidades militares que mejor contribuyan a la política nacional de Defensa y una logística de material apoyada en políticas, planes, programas y procesos integrados que aseguren la coherencia de las decisiones de inversión en la logística genética y, la eficacia y eficiencia del gasto en la logística de sostenimiento.

En consonancia con la complejidad y cantidad de procesos a integrar se procurará encontrar soluciones a los problemas detectados en el Capítulo II, teniendo presente que la falta de personal y experiencia organizacional constituyen importantes restricciones conexas que deberá enfrentar el nuevo modelo.

III.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR

Como síntesis de los aportes al Planeamiento Estratégico Militar desde la perspectiva de la logística de material se resumen a continuación las siguientes necesidades:

- Una Directiva de Planeamiento Ministerial por la que se oriente al Ciclo de Planeamiento con consideraciones de competencia jurisdiccional y en particular, desde el punto de vista de la logística de material, donde se establezcan lineamientos de mediano y largo plazo referidos al personal, material (incluyendo producción e investigación y desarrollo) y presupuestarios, así como otros que resulten convenientes (parámetros para la determinación de capacidades militares por ejemplo), a emitirse una vez recibida la Directiva de Política de Defensa Nacional.

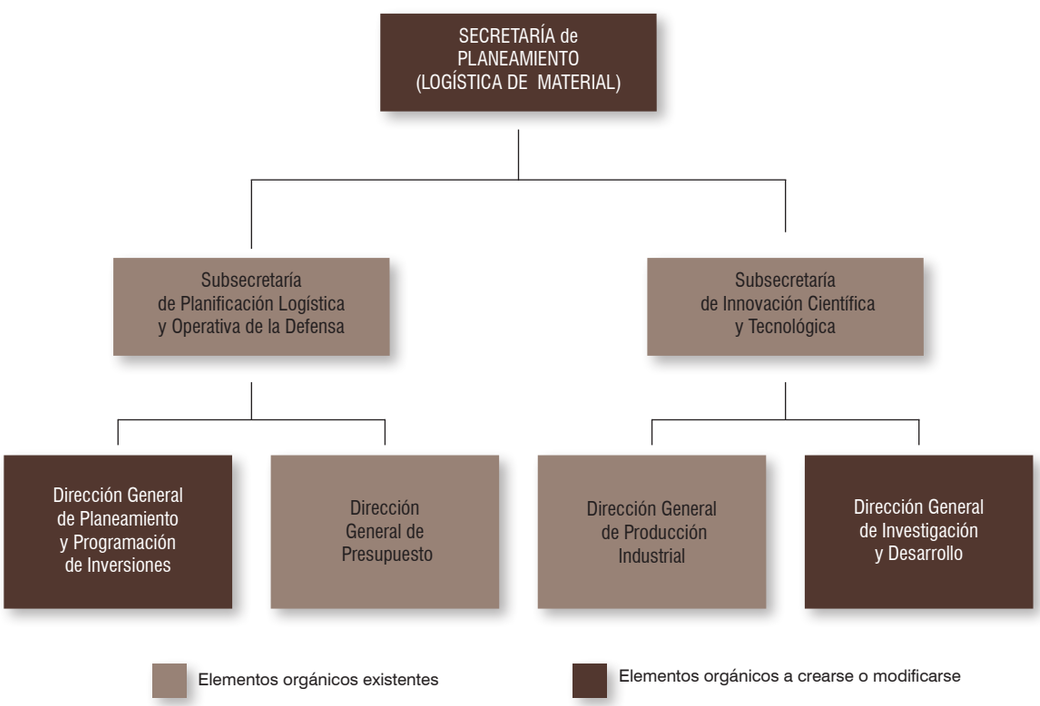
- Un marco financiero de mediano y largo plazo que permita la elaboración de un Plan de Capacidades Militares posible de implementar con los recursos que efectivamente la Nación está dispuesta a erogar para su configuración defensiva. Se considera que dichas previsiones deben ser expresadas en términos de la participación del sector Defensa en la distribución del producto bruto interno del país.

- Una adecuación orgánica funcional del Ministerio de Defensa, principalmente de la Secretaría de Planeamiento, para asumir las exigencias del planeamiento de recursos materiales y financieros previstos en el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, así como también intervenir en la elaboración de las directivas de planeamiento ministerial referidas a la logística de material.

- Una activa participación de los organismos que conforman el Sistema Logístico de Material de la Defensa, conducidos desde la Secretaría de Planeamiento, para llevar adelante los procesos y documentos normativos propuestos, que culminan con los planes de recursos materiales y financieros que posibilitarán la implementación del citado Plan de Capacidades.

- Una masa crítica de personal capacitado y con continuidad que actúe coordinadamente con funciones reglamentarias documentadas, claras, precisas y sin superposiciones.

Gráfico III.I. Estructura orgánica propuesta para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar



III.II. LOGÍSTICA GENÉTICA

La culminación del planeamiento militar en el Plan de Capacidades Militares inicia el camino de la formulación de proyectos de inversión por parte de las Fuerzas Armadas, con su posterior aprobación por parte del Estado Mayor Conjunto primero y la Secretaría de Planeamiento después.

Es necesario entonces orientar estas actividades mediante una Directiva de Obtención de Medios para la Defensa, por la que se comunican lineamientos y otros aspectos normativos a los fines de orientar la priorización de los canales de obtención (adquisición, producción e investigación y desarrollo) de medios materiales que se canalizarán a través del Ciclo de Planeamiento en general, y del Sistema Integral de Gestión de Inversiones (SIGID) en particular.

Por otra parte, también se requiere la adaptación del SIGID a la nueva normativa vigente para el sector (Decretos Nº 788/07 y Nº 1.729/07), a los fines de garantizar un eficiente tratamiento jurisdiccional (en especial en la Secretaría de Planeamiento y en el Estado Mayor Conjunto) de las decisiones de aprobación de los proyectos de inversión.

En adición, resulta conveniente la implementación del cargo de Director de Programa (o proyecto), con su respectivo equipo de apoyo, a los fines del seguimiento desde el inicio hasta la finalización del ciclo de vida de un determinado sistema de armas y/o equipo de apoyo que decida obtenerse. Esta figura será establecida por el Secretario de Planeamiento para aquellos casos en que resulte conveniente, y deberá depender de un organismo especialmente creado a tal fin, mas allá de la relación funcional que cada Director de Programa tenga con la Autoridad de Decisión que al respecto de ese proyecto designe el Secretario de Planeamiento.

Resulta importante para el éxito de los procesos vinculados a la Logística Genética la posibilidad de disponer del personal mínimo necesario, que deberá tener continuidad e idoneidad para que pueda constituirse en la base de las nuevas tecnologías de gestión buscadas.

Como síntesis de los aportes de las nuevas estructuras, procesos y funciones previstas para la Logística Genética, se señalan a continuación los aspectos críticos y conclusivos de mayor interés, con vistas a su inclusión en el futuro Programa de Implementación.

Adquisiciones

La adquisición de medios operativos y de apoyo (e infraestructura) incluidos en el Plan de Inversiones (PIDEF) en función de las prescripciones del Plan de Capacidades Militares, presupone tener especialmente en cuenta los siguientes aspectos:

El Ministerio debe abordar el desarrollo de una política explícita de Adquisición de material para la Defensa, emergente de la demanda que surja del Ciclo de

Planeamiento y que contemple los aspectos de compensación y cooperación tecnológica en forma contribuyente con las políticas de Producción para la Defensa e Investigación y Desarrollo.

Mientras que el proceso de decisión de aprobar y financiar un determinado proyecto de inversión se encuentra regulado por el SIGID, su ejecución –gestión operativa de la adquisición-, en aquellos casos que se determine necesario centralizar, deben ser realizados por el propio Ministerio de Defensa a través de un organismo especializado bajo la órbita de la Secretaría de Planeamiento. Del mismo organismo se recomienda dependan los Directores de Programa explicitados anteriormente, dada la interrelación de ambas funciones ejecutivas en relación a la logística genética.

La creación de políticas y el asesoramiento centralizado para la gestión de adquisiciones significativas son dos funciones adicionales que requieren la ampliación de responsabilidades para la actual Dirección de Inversiones (Dirección de Planeamiento y Programación de Inversiones).

En síntesis, el Ministerio debe desarrollar experiencia en la implementación de las políticas de Adquisición, entendiendo en los procesos de determinación del modo de contratación, desarrollo y selección de proveedores y negociación en general para las adquisiciones de material significativo.

Producción Industrial

Del análisis de la función de Producción Industrial, en el contexto de las transformaciones que están operando en la gestión logística de la Defensa, se concluye lo siguiente:

La pérdida de capacidades en la infraestructura productiva vinculada con la Defensa durante los últimos años, debería ser de prioritaria consideración por parte de los diseñadores de políticas del Ministerio de Defensa y de los planificadores del Estado Mayor Conjunto, a fin de que ponderen un armónico esfuerzo de restitución de dichas capacidades de producción y el apoyo técnico correspondiente, que debería preceder a las inversiones en los medios operativos.

La Secretaría de Planeamiento dispone de elementos orgánicos de reciente creación, la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica y la Dirección General de Producción Industrial, que podrán asumir las responsabilidades de diseñar políticas y planes estratégicos para el desarrollo de las plantas industriales de interés para la Defensa y de supervisar los planes de acción contribuyentes.

Investigación y desarrollo

Esta actividad que se llevaba a cabo sin intervención Ministerial, en forma descentralizada y sin coordinación con las Fuerzas, se halla en un proceso de

cambio (incluyendo su marco normativo) con la creación de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica. Un futuro Programa de Implementación debería dar cuenta de las siguientes conclusiones:

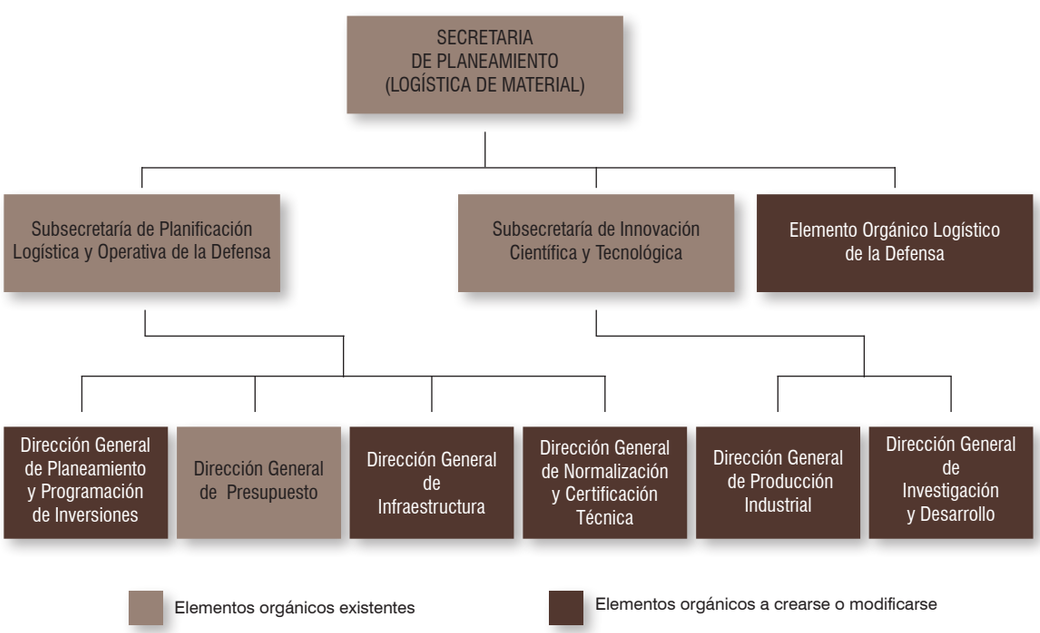
La creación de la citada Subsecretaría, asistida por una Dirección General de Investigación y Desarrollo, permitirá desarrollar políticas y planes estratégicos de desarrollo de los centros conjuntos y específicos de la jurisdicción Defensa y ordenar y supervisar los planes de acción contribuyentes.

Los proyectos de inversión a ser implementados bajo la modalidad de Investigación y Desarrollo (al igual que los de adquisición y producción) deben ser encaminados de la misma forma que los demás a través del Ciclo de Planeamiento y el SIGID, sin perjuicio de la intervención de la Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica en la sustanciación de la decisión de su aprobación, financiación y seguimiento.

Un Sistema Científico y Tecnológico para la Defensa debería incluir la más amplia coordinación - en la elaboración del capítulo sectorial del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación - con la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

La Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica del Ministerio de Defensa debería concretar el ejercicio de su autoridad funcional en toda la jurisdicción para desarrollar un Plan de Ciencia y Tecnología (planes conjuntos de mediano y largo plazo), a fin de llevar adelante con mayores posibilidades de éxito y eficiencia el desarrollo de los Proyectos de Investigación y Desarrollo, Capacidades de Investigación y Desarrollo, y de Conocimiento Científico aplicable.

Gráfico III.II. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar y de la Logística Genética



III.III. LOGÍSTICA DE SOSTENIMIENTO

Abastecimiento

Criterios para la Centralización

Es necesario analizar y adoptar criterios particulares de decisión sobre qué bienes y servicios centralizar respecto a la función de abastecimiento, como un principio de excepcionalidad de la gestión Logística de Sostenimiento, a los fines de obtener una cadena de suministros bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que la información fluya eficientemente, dando rápida respuesta a los requerimientos de las Fuerzas Armadas.

En función de lo expresado, los criterios apropiados, según la experiencia internacional para el establecimiento de la centralización (o su grado) de la adquisición de bienes y/o servicios deberían ser: el Costo Logístico Total (CLT), entendido éste como la sumatoria de los costos de adquisición, transporte, almacenamiento y tenencia de inventarios, y el Nivel de Servicio al Usuario (NSU), definido por los siguientes parámetros que permiten visualizar el grado de utilidad que presta el servicio logístico en las Fuerzas:

- El porcentaje de satisfacción de la demanda, con inventario en mano, de acuerdo con lo requerido por los usuarios (*"fill-rate"*),
- El número de veces que no es posible satisfacer un requerimiento del usuario por no contarse con inventario para ello (*"stockout"*) y,
- El tiempo de espera de un usuario una vez que éste ha colocado una orden y ésta no ha podido ser satisfecha por falta de inventario (*"duración de los stockouts").*

En síntesis, la práctica metodológica aceptada globalmente indica que en primera instancia se deberían definir los niveles de servicio al usuario a alcanzar y mantener, para luego calcular los acopios de seguridad y dimensionar los sistemas de distribución tanto para el caso de la adopción de sistemas centralizados o descentralizados, con la finalidad de estimar los costos logísticos totales, y con dichos valores para cada una de las opciones posibles poder compararlas y efectuar una verificación según precisos criterios cualitativos (fundamentalmente razones de oportunidad, mérito y/o conveniencia que ratifican o no la opción) luego de la cual se estaría en condiciones de adoptar una decisión final.

Solución Orgánica

La problemática central a resolver para la función de Abastecimiento - luego de constatada en el Capítulo II la ineficiencia e imposibilidad fáctica, estructural y de procedimientos de los elementos logísticos destinados a ello en el Estado Mayor Conjunto (Dirección General de Logística Conjunta), y de sus contrapartes en el resto del Sistema Logístico de Material de las Fuerzas Armadas - consiste en generar una solución orgánica funcional para poder avanzar, mediante la in-

tegración de esfuerzos, en el desarrollo de la obtención centralizada de efectos, servicios y otras tareas logísticas que se indiquen para las Fuerzas Armadas.

En síntesis la solución propuesta puede resumirse mediante las siguientes acciones:

- Ejecutar las actividades de Abastecimiento, y eventualmente otras de carácter logístico, que se determinen desde un elemento orgánico descentralizado bajo la órbita de la Secretaría de Planeamiento del Ministerio de Defensa, de composición cívico militar, y con autonomía funcional y autarquía financiera.

  Dicho organismo, con la necesaria diferenciación funcional interna que deberá realizarse, será el mismo cuya creación se propuso para el caso de la centralización de la gestión operativa de las adquisiciones de sistemas de armas, medios de apoyo e infraestructura en el apartado correspondiente a la logística genética.

  Su estructura inicial de trabajo debería contar con dos elementos subordinados, claramente diferenciados:

  a) uno responsable, sobre la base de las directivas y planes de nivel superior, de realizar la planificación y resolución técnica de las actividades logísticas a ejecutar y que se determinen centralizar y,

  b) otro responsable directo de la ejecución de las actividades logísticas y por ende sobre la gestión operativa de las contrataciones respectivas.

- Organizar en el Estado Mayor Conjunto un elemento orgánico, una Jefatura IV, para asumir las funciones logísticas (otorgar la aptitud y aceptabilidad a los proyectos de inversión bajo el SIGID) y de planeamiento militar que el marco legal le impone, en reemplazo de la Dirección General de Logística Conjunta, siendo que parte de sus funciones serían asumidas por el organismo descentralizado antes mencionado.

- El elemento orgánico a crear deberá procurar, para su régimen permanente, los siguientes atributos organizacionales y proyectos como factores de éxito:

  - Asegurar un proceso gradual de implementación a través de una serie de etapas que impliquen un grado creciente de autonomía jurídica y funcional.
  - Contar con presupuestos anuales y plurianuales suficientes para hacer factible la reconstrucción y el mantenimiento del ciclo logístico.
  - Disponer de una masa crítica de personal idóneo con programas de capacitación creciente.
  - Efectuar en forma gradual la centralización de efectos y servicios, en la medida en que el elemento orgánico a crear, esté en condiciones de gerenciar la centralización con eficiencia.
  - Disponer de una adecuación de normativa legal para las contrataciones administrativas (Decreto Nº 1.023/01 y el Decreto Nº 436/00) a las necesidades operativas particulares para el sector Defensa, es decir, para los tipos de medios materiales y recursos humanos que se determinen.
  - Lograr incentivos profesionales para el personal civil y militar destinados.

- Asumir una cultura organizacional cívico militar / conjunta de trabajo.
- Incorporar nuevas tecnologías informáticas de gestión para alcanzar un acabado e integral control sobre los procesos bajo su responsabilidad.

Resto de las Funciones

Otras funciones o actividades de la Logística de Sostenimiento analizadas en el Capítulo II se agrupan como aquellas doctrinariamente consideradas concurrentes a la función de Abastecimiento, a saber: Almacenamiento, Transporte y Disposición Final / Eliminación, junto con las restantes de: Mantenimiento, Construcciones/Infraestructura, Bienes Raíces y Veterinaria.

A continuación se tratarán brevemente cada una de ellas, que son actualmente de gestión específica, pero que se proyectan centralizar en la medida que lo justifiquen las necesidades y conveniencias de la acción logística integrada.

Almacenamiento

Siendo una función concurrente a la de Abastecimiento, algunas actividades ya se han centralizado en el Ministerio de Defensa, como ser, en el marco del Régimen de Importación de Material Bélico (Resolución Conjunta MD Nº 663/06 y AFIP 2.092/06), la gestión de los depósitos fiscales para cargas aéreas y marítimas provenientes del exterior.

En forma análoga, es previsible que se implementen nuevas actividades al respecto, en la medida en que progrese la obtención centralizada de efectos y materiales por parte del elemento orgánico a crear y que se pruebe necesario el almacenamiento centralizado.

Transporte

Actualmente el Comando Conjunto de Transporte (COTRAC) es responsable por la coordinación del transporte conjunto, aunque en el espacio de la logística de alistamiento no se han registrado los avances que existen en la coordinación de los apoyos a la logística operativa.

En este sentido, en la medida en que el elemento logístico a crear desarrolle su planeamiento para la distribución de efectos a las Fuerzas Armadas, se generará la necesidad y la oportunidad de coordinar con el COTRAC la centralización e integración del sostén logístico móvil en sus modos terrestres, marítimos y aéreos.

Disposición Final / Eliminación

En esta función, que como vimos se desarrolla en un ambiente netamente específico, se presentan inicialmente como ejemplo de aplicación dos vertientes donde surge la conveniencia de decisiones y/o normativas unificadas y centralizadas al respecto: la disposición final de resíduos legalmente caratulados como potencialmente peligrosos y la de grandes unidades radiadas que por su volumen lo ameriten.

En la medida en que se produzcan avances en estos aspectos, el elemento orgánico a crearse podrá, de ser conveniente, ocuparse de los aspectos administrativos en forma centralizada.

Mantenimiento

Los centros de mantenimiento de las Fuerzas Armadas son de carácter específico y, en consecuencia, diseñados para atender el mantenimiento del equipamiento en forma prácticamente autónoma.

Surge así la posibilidad de concentrar los recursos en centros de mantenimiento unificados para dos o más Fuerzas que dispongan de similar equipamiento y/o tecnologías (mantenimiento por sistemas de armas), así como la de la profundización del camino iniciado por el Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN) en lo concerniente al aprovechamiento sinérgico e integrado de instalaciones, herramental y recursos humanos.

En lo relativo al control de las inversiones en mantenimiento, y sus efectos sobre las capacidades militares, se deberá avanzar en sistemas de evaluación con criterios unificados, en tiempo real y compatibles para las tres Fuerzas Armadas.

El elemento orgánico responsable en esta materia es la Dirección General de Supervisión Logística y Operativa, dependiente de la Secretaría de Planeamiento a través de la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa.

Bienes Raíces y Construcciones / Infraestructura

Visualizadas desde el punto de vista administrativo y no operacional, conforman tareas estrechamente vinculadas por su alta especificidad que deberían ser objeto de atención centralizada por parte del elemento orgánico disponible para estos fines: la Dirección General de Inmuebles del Ministerio de Defensa.

En síntesis la función de Bienes Raíces, que consiste en la obtención, administración y enajenación o disposición final de bienes inmuebles y es cumplida por cada Fuerza en forma descentralizada, puede y debería ser objeto de atención de la reciente creada Dirección General de Inmuebles para iniciar en forma centralizada y con políticas unificadas la coordinación de las actividades que correspondan o sean convenientes.

Lo mismo podría ocurrir con las actividades de Construcciones / Infraestructura respecto de la citada Dirección General de Inmuebles para coordinar el desarrollo, modernización y mantenimiento de la infraestructura de las Fuerzas Armadas, hasta el presente descentralizadas.

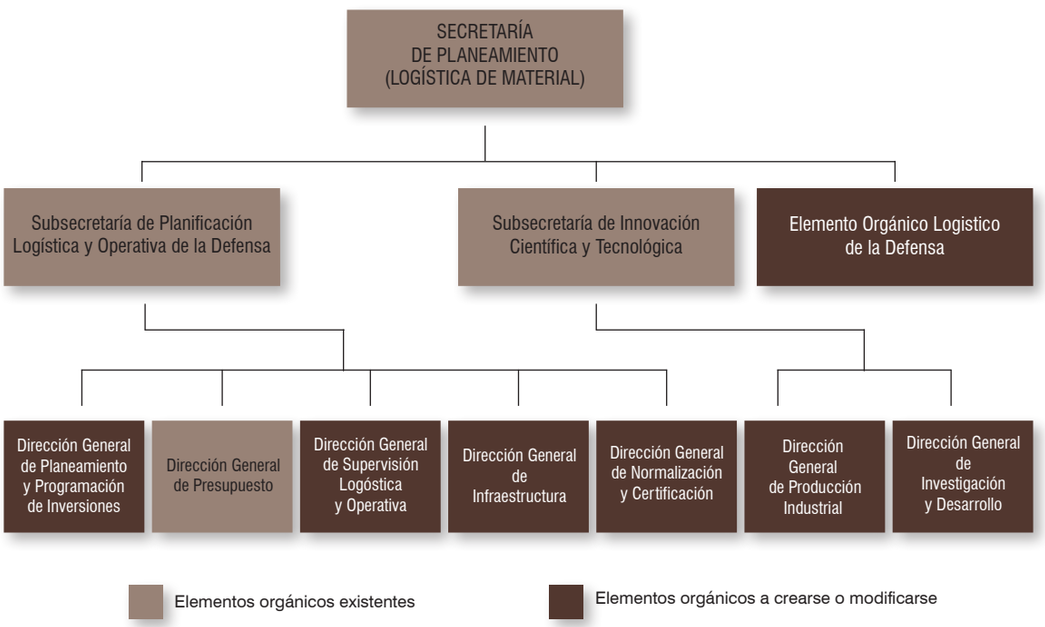
Veterinaria

Esta función, de atención de la sanidad de animal de carácter operacional y su provisión para el servicio, es casi exclusividad total del Ejército Argentino. No obstante posee otro aspecto logístico directamente relacionado y de alcance

común a las Fuerzas que es la explotación de campos para el auto sostenimiento, actividad normalmente eficiente, pero que sufre de crónicas limitaciones de carácter operativo en función principalmente de las restricciones del marco legal.

En la medida en que se conforme el nuevo elemento orgánico logístico propuesto y que el mismo evolucione en dirección a su autonomía, se podrá analizar en que medida debería concurrir a morigerar las falencias indicadas en el párrafo anterior.

Gráfico III.III. Estructura Orgánica para satisfacer las demandas del Planeamiento Estratégico Militar de las Logísticas Genética y de Sostenimiento



Capítulo IV: Programa de Implementación del Plan de Acción

En esta etapa del estudio se establecen las precisiones e indicaciones para la implementación y puesta en marcha de las soluciones recomendadas en el Capítulo III Plan de Acción, continuando siempre con la estructura metodológica que reflejan los títulos empleados a lo largo del trabajo: Planeamiento Estratégico Militar, Logística Genética y Logística de Sostenimiento.

Al final del apartado se exponen, en forma sintética, la estructura orgánica, finalidad y funciones del Organismo Logístico a crear en el nivel del Ministerio de Defensa, el cual dará cuenta de las funciones expuestas en el Capítulo anterior.

IV.I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MILITAR

Se presentan aquí las principales tareas propuestas para permitir el cumplimiento de las nuevas funciones referidas al planeamiento estratégico militar, básicamente en el Ministerio de Defensa y en menor medida en el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas.

Secretarías de Planeamiento y de Asuntos Militares: diseño de procesos.

Descripción de la tarea

Diseñar los procesos y documentos normativos y reglamentarios que deban acompañar al Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional en las áreas de recursos humanos, materiales y financieros.

Secretaría de Planeamiento: ampliar funciones.

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios las funciones de la Secretaría de Planeamiento indicadas en el Capítulo III, que se vinculan con entender en la redacción de las Directivas de Política de Defensa Nacional y de Planeamiento Ministerial y con intervenir en el Planeamiento Estratégico Militar en relación con las competencias del Sistema Logístico de Material.

Secretaría de Planeamiento: obtención de personal.

Descripción de la tarea

Programar la obtención de un mínimo inicial de personal universitario y militar preferentemente retirado en servicio, para asegurar su continuidad y posterior capacitación en el cumplimiento de las funciones definidas en las tareas vinculadas con la responsabilidad de logística de material en el Planeamiento Estratégico Militar.

Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa: ampliar funciones.

Descripción de la tarea

Preparar e incorporar a los documentos reglamentarios las funciones de asesorar al Secretario de Planeamiento en la redacción de los aspectos de competencia fijados en la Directiva de Planeamiento Ministerial y en los planes de recursos materiales y de finanzas del Planeamiento Estratégico Militar.

Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Preparar e incorporar a los documentos reglamentarios las funciones de asesorar al Secretario de Planeamiento en la redacción de los aspectos de competencia en las Directivas de Política de Defensa Nacional y de Planeamiento Ministerial.

Asesorar al Secretario de Planeamiento en la conveniencia de crear la Dirección General de Investigación y Desarrollo con las funciones que se indican en el Capítulo III.

Asesorar al Secretario de Planeamiento y al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa sobre la preparación de los Planes de Largo Plazo de Producción Industrial e Investigación y Desarrollo para la Defensa.

Dirección General de Inversiones: ampliar funciones y estructura

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la ampliación de la Dirección General de Inversiones para ser transformada en Dirección General de Planeamiento y Programación de Inversiones, a fin de disponer de un elemento orgánico con la función de entender en la coordinación con otras Direcciones Generales del Ministerio, el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas, de los aspectos de competencia de la Secretaría de Planeamiento (logística de material y finanzas)

vinculados con el Planeamiento Estratégico Militar y de integrar el aporte de otros elementos competentes de la Secretaría de Planeamiento.

Dirección General de Presupuesto: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional, para la Dirección General de Presupuesto, de asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa en todos los aspectos de su competencia vinculados con el Planeamiento Estratégico Militar, en particular en la definición del escenario presupuestario de largo y mediano plazo, del programa presupuestario de mediano plazo y de los planes de finanzas que se definan.

Dirección General de Inmuebles: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional, para la Dirección General de Inmuebles, de participar en los aspectos de su competencia (infraestructura) en el Planeamiento Estratégico Militar, en coordinación con el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas.

Dirección General de Planificación Industrial: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional, para la Dirección General de Planificación Industrial, de asesorar al Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la definición del escenario industrial y tecnológico para el largo y mediano plazo de interés para el Planeamiento Estratégico Militar.

Intervenir, con el Estado Mayor Conjunto, en la preparación del Plan de Largo Plazo de Producción Industrial para la Defensa.

Dirección General de Investigación y Desarrollo: crear una Dirección General

Descripción de la tarea

Evaluar la conveniencia y, de proceder, incorporar a los documentos reglamentarios la creación de la Dirección General de Investigación y Desarrollo con la función, entre otras, de asesorar al Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la definición del escenario tecnológico para la investigación y desarrollo en el largo y mediano plazo, de interés para el Planeamiento Estratégico

Militar. Intervenir, con el Estado Mayor Conjunto, en la preparación del Plan de Largo Plazo de Investigación y Desarrollo para la Defensa.

Estado Mayor Conjunto: crear y/o adecuar estructuras y funciones

Descripción de la tarea

Desarrollar y/o adecuar los elementos orgánicos para estar en condiciones de dar cumplimiento a las funciones y tareas asignadas por el marco legal para el Planeamiento Estratégico Militar, incluyendo las vinculadas con el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) u otros que se ordenen.

Fuerzas Armadas: crear y/o adecuar estructuras y funciones

Descripción de la tarea

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico que entienda en la formulación de los Planes de Apoyo y participar, a requerimiento del Estado Mayor Conjunto, en el proceso de planeamiento por capacidades.

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico que entienda en la formulación de la Demanda Preliminar Específica y el Plan Director de medios operativos y de apoyo e infraestructura, y participar, a requerimiento del Estado Mayor Conjunto, en el proceso de planeamiento por capacidades.

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico que entienda en la formulación de los proyectos de inversión y participe en los procesos del SIGID para la formulación del Plan de Inversiones para la Defensa (PIDEF).

IV.II. LOGÍSTICA GENÉTICA

Se presentan a continuación las principales tareas relacionadas con la Logística Genética, propuestas para llevar adelante básicamente en el Ministerio de Defensa, y en menor medida, en el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas, así como las recomendaciones formuladas en el Capítulo III.

Secretaría de Planeamiento: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función de entender en la formulación y actualización de las políticas de adquisiciones, producción industrial e investigación y desarrollo, en forma contribuyente con el Planeamiento Estratégico Militar.

Entender en la elaboración de la doctrina y procesos vinculados a la obtención de equipamiento militar significativo (sistemas de armas, medios de apoyo e infraestructura).

Entender en la gestión operativa centralizada de la adquisición de equipamiento militar significativo, cuando se determine, de forma tal de responder a las necesidades emanadas del Planeamiento Estratégico Militar.

Entender en la selección, coordinación y supervisión de los Directores de Programa responsables del seguimiento de los proyectos de inversión significativos que se determinen.

Entender en la formulación de planes estratégicos para el desarrollo de centros industriales y de investigación y desarrollo administrados por jurisdicción Defensa, en forma contribuyente con el Planeamiento Estratégico Militar.

Entender en la formulación y posible coordinación de pautas de desarrollo y estándares productivos para las plantas industriales que no sean administradas por el Ministerio de Defensa, de interés para la producción de medios para la Defensa

Entender en la administración del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID).

Secretaría de Planeamiento: redactar Directiva

Descripción de la tarea

Confeccionar la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa, a comienzos del año 2009 (con una actualización cuadrienal).

Secretaría de Planeamiento: actualizar sistema de obtención.

Descripción de la tarea

Actualizar el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), a efectos de incorporarle las previsiones del nuevo Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional (Decreto Nº 1.729/07) y adecuarlo a las nuevas normativas y estructuras orgánico funcionales del Ministerio de Defensa (Secretaría de Planeamiento).

Secretaría de Planeamiento. Obtener personal.

Descripción de la tarea

Programar la incorporación de cinco (5) agentes como personal universitario adicional o personal militar (preferentemente retirado en servicio para asegurar su continuidad), con el nivel de capacitación para el cumplimiento de las funciones definidas en las tareas vinculadas con la integración de las decisiones de la Logística Genética.

Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Intervenir en la confección y actualización permanente de las políticas de adquisición de sistemas de armas y equipamiento militar y de infraestructura, en forma contribuyente a las políticas y planes estratégicos de producción industrial y de investigación y desarrollo, en respuesta a las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.

Intervenir en la preparación de la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa y en la administración del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID) en los ámbitos de su competencia.

Asistir en la coordinación y supervisión los equipos de trabajo multidisciplinarios que se generen a los efectos de conformar las Oficinas de Programas cuando se determine la necesidad de adquisición de equipamiento militar significativo o infraestructura.

Subsecretaría de Innovación Científica y Tecnológica: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Intervenir en la redacción y actualización permanente de las políticas de producción industrial y de investigación y desarrollo, en respuesta a las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.

Intervenir en la formulación y actualización de los planes estratégicos de desarrollo de las plantas industriales y centros de Investigación y Desarrollo administrados por el Ministerio de Defensa, en respuesta a las demandas del Planeamiento Estratégico Militar.

Intervenir en la aprobación y supervisión de los planes de acción de las plantas industriales y centros de investigación y desarrollo dependientes de la jurisdicción Defensa, en forma contribuyente a los planes estratégicos de producción industrial e investigación y desarrollo.

Dirección General de Inversiones: ampliar funciones y estructuras

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la ampliación de las funciones de la propuesta Dirección General de Planeamiento y Programación de Inversiones, para entender en la redacción y actualización permanente de las políticas ministeriales de adquisición de sistemas de armas y otro equipamiento militar, contemplando los aspectos de compensación y cooperación tecnológica, contribuyentes con las políticas y planes estratégicos de Producción Industrial y de Investigación y Desarrollo, concurrentes al Planeamiento Estratégico Militar.

Entender en la coordinación de las políticas de Adquisición con el Comité de Logística Conjunta, el Estado Mayor Conjunto, las Fuerzas Armadas, la Secretaría de Industria del Ministerio de Economía y Producción, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, universidades, agencias estatales e industria estatal y privada.

Entender en la coordinación de la actualización anual de la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa, con la intervención de las Direcciones Generales de Planificación Industrial, de Investigación y Desarrollo y de Inmuebles.

Dirección General de Supervisión Logística y Operativa: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional de participar, en forma coordinada con las Direcciones de Programa (Jefaturas de Proyecto) y las Direcciones Generales involucradas, en la previsión de las facilidades de mantenimiento que apoyarán durante el ciclo de vida a los medios y equipos a obtener.

Dirección General de Infraestructura: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios las funciones de intervenir y asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa sobre los procesos de adquisición y enajenación de inmuebles que se determinen, en las etapas de selección de la modalidad contractual, búsqueda y desarrollo de proveedores, negociación y formulación contractual.

Intervenir, en los aspectos de su competencia, en la actualización de la Directiva de Obtención de Medios para la Defensa.

Asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa en la evaluación de los proyectos de inversión de su competencia y en el reconocimiento, aprobación y control de todos los proyectos de Infraestructura que se programen y ejecuten dentro de la jurisdicción Defensa.

Dirección General de Normalización y Certificación Técnica: crear Dirección General

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la creación de la Dirección General de Normalización y Certificación Técnica con las funciones de, entre otras, entender en los procesos de normalización, catalogación y certificación de los productos y procesos de las Fuerzas Armadas, de los prototipos de medios materiales que se estime conveniente obtener por medio de su producción in-

dustrial, y de entender en la supervisión de la ejecución contractual de adquisiciones en lo referente al cumplimiento de políticas y normas de calidad y otros aspectos de control técnico normativo no delegables.

Dirección General de Planificación Industrial: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la ampliación de las funciones de formular y actualizar las políticas de producción industrial para la Defensa y efectuar el planeamiento estratégico para el desarrollo de las capacidades industriales de las plantas administradas por el Ministerio de Defensa, adoptando como orientación la demanda establecida por el Planeamiento Estratégico Militar.

Coordinar las políticas de Producción Industrial, con otras jurisdicciones estatales tales como la Secretaría de Industria y el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva, agencias de tecnología, universidades y empresas públicas y privadas.

Vincular y coordinar las políticas de Producción Industrial con las políticas de Adquisiciones e Investigación y Desarrollo y con el Comité de Logística Conjunta.

Para las plantas industriales que no sean administradas por el Ministerio de Defensa, de interés para la producción de medios para la Defensa, formular y coordinar las pautas de desarrollo y estándares productivos a fin de estar en condiciones de asesorar sobre estas exigencias tecnológicas en la vinculación contractual o en convenios específicos.

Asesorar al Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la aprobación y supervisión de los planes de acción contribuyentes de desarrollo de capacidades industriales de las plantas administradas por el Ministerio de Defensa.

Intervenir, en los aspectos de su competencia, en la actualización de las Directivas de Política de Defensa Nacional, Planeamiento ministerial y de Obtención de Medios para la Defensa.

Asesorar el Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la evaluación de los proyectos de inversión de su competencia y en el reconocimiento, aprobación y control de todos los proyectos de producción industrial que se programen y ejecuten dentro de la jurisdicción Defensa.

Dirección General de Investigación y Desarrollo: crear Dirección General

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la creación de la Dirección General de Investigación y Desarrollo con las funciones de formular y actualizar las políticas de investigación y desarrollo para la Defensa y efectuar el planeamiento

estratégico para el desarrollo de los centros pertenecientes a la jurisdicción Defensa, adoptando como orientación la demanda establecida por el Planeamiento Estratégico Militar.

Vincular y coordinar las políticas de Investigación y Desarrollo con las políticas de Producción Industrial y Adquisiciones y con el Comité de Logística Conjunta.

Coordinar las políticas de investigación y desarrollo con otras jurisdicciones del Estado y con los elementos orgánicos responsables de las políticas de Adquisición y Producción Industrial.

Asesorar al Secretario de Planeamiento en la aprobación y supervisión de los planes de acción contribuyentes de desarrollo de capacidades de Investigación y Desarrollo de los centros administrados por el Ministerio de Defensa.

Intervenir, en los aspectos de su competencia, en la actualización de las Directivas de Política de Defensa Nacional, Planeamiento ministerial y de Obtención de Medios para la Defensa.

Asesorar el Subsecretario de Innovación Científica y Tecnológica en la evaluación de los proyectos de inversión de su competencia y en el reconocimiento, aprobación y control de todos los proyectos de investigación y desarrollo que se programen y ejecuten dentro de la jurisdicción Defensa.

Elemento Orgánico Logístico de la Defensa: crear organismo

Descripción de la Tarea

Intervenir en la selección, coordinación y supervisión de los Directores de Programa responsables del seguimiento de los proyectos de inversión significativos que se determinen.

Coordinar la gestión y supervisión de los proyectos de inversión con las Autoridades de Decisión designadas para cada caso.

Intervenir en la gestión operativa centralizada de la adquisición de equipamiento militar significativo, cuando se determine, de forma tal de responder a las necesidades emanadas del Planeamiento Estratégico Militar.

Estado Mayor Conjunto: desarrollar o adecuar funciones y estructuras

Descripción de la tarea

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico para intervenir en el proceso de evaluación de los proyectos de inversión para la Defensa de las Fuerzas Armadas, desde el punto de vista de su contribución al Planeamiento Estratégico Militar.

Desarrollar y/o adecuar un elemento orgánico para evaluar (aptitud y aceptabilidad) y elevar los proyectos de inversión de las Fuerzas Armadas.

Fuerzas Armadas: adaptar funciones y estructuras

Descripción de la tarea

Adaptar, en el elemento orgánico que corresponda, las estructuras y funciones de adquisiciones que deberán ser adecuadas, con los detalles que oportunamente se coordinen, a fin de intervenir, en coordinación con la Secretaría de Planeamiento, en los procesos de obtención mediante asesoramiento operativo y técnico, y ejecución física y financiera, a través de la figura de jefatura de programa, cuando sea necesario.

Participar, a orden, en el seguimiento de los proyectos de inversión de las Fuerzas con la puesta a disposición de los Directores de Programa y equipo que se determinen.

IV.III. LOGÍSTICA DE SOSTENIMIENTO

Abastecimiento

Para la función de Abastecimiento se concluyó en el Capítulo III que la mejor solución para la obtención de aquellos bienes y servicios de las Fuerzas Armadas que se determine conveniente centralizar, es la creación de un Elemento Orgánico Logístico en el nivel del Ministerio de Defensa, que inicialmente debería depender directamente de la Secretaría de Planeamiento para, en el mediano plazo, adquirir condiciones de autarquía y autonomía.

Vale destacar que dicho Organismo será el responsable de realizar la gestión operativa, tanto de los bienes y servicios relativos al alistamiento de las Fuerzas Armadas, como del equipamiento militar significativo e infraestructura que se decida centralizar. En adición, también tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de las Oficinas de Programa de los proyectos de inversión para los que se decida conformarlas.

De todos modos, dada la complejidad adicional que requiere la asunción de las responsabilidades relativas a la logística genética, no se propone su intervención inmediata en la materia sino en un estadio posterior de evolución del organismo logístico que será especificado oportunamente en el presente Capítulo.

Por otra parte, y en otro orden de temas, es necesario mencionar que se cuenta con la disponibilidad del Edificio 7 del predio perteneciente al Astillero Ministro Manuel Domecq García (Armada Argentina) para el desarrollo de las actividades del organismo, aunque deben preverse acciones de recuperación y modernización que lo tornan operativo recién para el segundo semestre del año 2009.

En este punto se detallarán las tareas, cronograma, responsabilidades e instrucciones de coordinación propiciatorias de los fines propuestos en el Capítulo III.

Programa conducente a la creación y puesta en marcha del organismo logístico

Para este objetivo orgánico funcional se ha diseñado un proceso sucesivo de cuatro fases operativas que aquí se resumen con sus correspondientes finalidades, tiempos de ejecución y momentos, a saber:

- **FASE PREVIA**: Establecimiento de funciones y organización inicial del Organismo Logístico como Dirección General, dependiente del Secretario de Planeamiento del Ministerio de Defensa, a crearse a partir de la estructura orgánica existente en la Dirección General de Logística Conjunta (DGLC) del Estado Mayor Conjunto.

  Cronograma:

  Esta fase se inicia cuando se apruebe el plan de acción y finaliza con la firma del Decreto de creación del citado Organismo Logístico.

- **FASE INICIAL**: Inicio del funcionamiento del Organismo Logístico en instalaciones de la DGLC en el Edificio Libertador hasta el traslado, a orden, al nuevo Edificio.

  Cronograma:

  Esta fase se inicia con la firma del de Decreto Presidencial de creación del Organismo Logístico o eventualmente a orden de la Ministra de Defensa y finaliza en agosto de 2009.

- **FASE I: PRIMERA EVOLUCIÓN – DESARROLLO ORGÁNICO**: Preparación y elevación de documentos y bases legales para implementar un organismo estatal de carácter descentralizado, con acceso a un régimen jurídico especial sujeto a las normas del derecho privado y en capacidad de disponer su propio servicio administrativo financiero y ampliar tareas y funciones según resulte de la experiencia de la gestión de la Fase Inicial.

  En esta etapa se incorporan las funciones previstas en materia de logística genética, es decir, la coordinación de programas de equipamiento militar de entidad significativa para la Defensa, mediante la conformación de la figura de Directores de Programa por cada uno de los proyectos en ejecución, siempre bajo la supervisión directa de una Autoridad de Decisión principal del Ministerio de Defensa (Secretaría de Planeamiento).

  Vale destacarse que al incorporar dichas funciones el Organismo deberá adaptar su estructura orgánica a los fines de dar cuenta de las mismas, razón por la cual deberá evaluar la posibilidad de fijar su división orgánica interna sobre la base de la distinción entre logística genética y de sostenimiento, dada la naturaleza distinta de ambas intervenciones y responsabilidades.

Cronograma:

Esta fase se inicia en septiembre de 2009 y se prolonga hasta abril de 2010.

FASE II: CONSOLIDACIÓN – Desarrollo completo del campo de actividades de una agencia logística con criterios de integración - eficacia y eficiencia.

Cronograma:

Esta fase se desarrolla desde abril de 2010 en adelante.

Responsabilidades y funciones conducentes para la creación del organismo logístico

En este punto se indican las tareas y funciones de cada uno de los organismos necesarios para llevar adelante las etapas del programa explicitado en el punto anterior.

- Ministerio de Defensa - Secretaría de Planeamiento

Descripción de la tarea

Dirigir, coordinar y controlar el proceso de creación y organización del Organismo Logístico en el ámbito de la Secretaría de Planeamiento.

Ejercer la relación funcional sobre el Estado Mayor Conjunto (Subjefatura, Cuartel General, Dirección General de Logística Conjunta y Comando Operacional) para la conformación, preparación, despliegue e instalación física del Organismo Logístico.

Controlar, evaluar, proponer cambios y establecer finalmente funciones y actividades de logística genética y de sostenimiento de las Fuerzas Armadas, a cumplir por el Organismo Logístico.

- Estado Mayor Conjunto

Descripción de la tarea

Planificar y ejecutar las órdenes, previsiones y tareas necesarias para la creación y organización gradual del Organismo Logístico, con forma de programa de implementación, de acuerdo con los plazos y etapas establecidas.

Poner a disposición elementos del Estado Mayor Conjunto (DGLC y otros necesarios) para integrar el Organismo Logístico.

Ejercer autoridad de coordinación en las Fuerzas Armadas, con facultad para impartir órdenes, para la creación, organización y funcionamiento del Organismo Logístico.

Analizar, evaluar y proponer cambios sobre el cumplimiento de las funciones y actividades de la logística genética y de sostenimiento conjunto de las Fuerzas Armadas, a cumplir por el Organismo Logístico.

Prever la adecuación, preparación y actualización de la doctrina logística conjunta, incluyendo un régimen orgánico funcional para el Organismo Logístico.

- Estados Mayores Generales de las Fuerzas Armadas.

Descripción de la tarea

Brindar apoyo de personal y eventualmente de material e infraestructura para la creación y organización gradual del Organismo Logístico.

Continuar participando, con equipos de trabajo permanentes y en forma sistémica, en el análisis, evaluación, planeamiento y asesoramiento para la creación y organización gradual del Organismo Logístico, de acuerdo con el Programa de Implementación.

Asignación de personal para la creación del organismo logístico

- Para las Fases Previa e Inicial:

Se asignarán los siguientes efectivos, con la identificación final del personal en el Programa de Implementación a elaborar por la Dirección General de Logística Conjunta (DGLC):

- Efectivos de la Secretaría de Coordinación de la DGLC.

- Efectivos de la Ayudantía General del Director de la DGLC.

- Efectivos de la Dirección de Abastecimiento de la DGLC.

- Efectivos de la Unidad Operativa de Compras de la DGLC.

- Otros efectivos a proponer de la DGLC.

- Efectivos de apoyo de servicios del Cuartel General del Estado Mayor Conjunto.

- Para las Fases I y II:

El personal que por Resolución Ministerial se asigne al nuevo organismo.

Finanzas para la creación del organismo logístico

- Medidas presupuestarias:

Se adoptarán las resoluciones legales para el apoyo de finanzas al Programa de Implementación en función de las previsiones presupuestarias de la Etapa Previa.

Se diligenciará el contrato con la Armada Argentina para la reparación y adecuación del Edificio Astillero Domecq García, incluyendo la puesta en estado de los servicios correspondientes.

- Fondos extraordinarios:

El Ministerio de Defensa obtendrá los fondos de carácter extraordinario, que pudieran ser necesarios, de la Jurisdicción 45 Defensa.

En la Información Complementaria del Capítulo IV del Informe pueden verse en detalle la organización y funciones iniciales del organismo logístico propuesto.

Almacenamiento, Transporte y Disposición final

En virtud de lo ya expresado en el Capítulo III el Almacenamiento, Transporte y Disposición final son actividades concurrentes a la función de Abastecimiento, por lo que su desarrollo unificado será una etapa consecutiva a la creación del Organismo Logístico que tendrá por finalidad integrar y centralizar la obtención de los abastecimientos y servicios comunes para la jurisdicción Defensa.

Queda entonces, para más adelante en el proceso de reorganización encarado, el análisis centrado en la búsqueda de soluciones unificadas de almacenamiento, transporte y disposición final, por cuanto en todos los casos deberán responder a requerimientos operativos concretos que en este momento no están planteados (con la excepción, como se adelantó en el Capítulo III, de los depósitos fiscales centralizados).

Mantenimiento

Esta función, cuya ejecución es atribución legal de las Fuerzas Armadas tiene, como se reconoció en el Capítulo III, dos direcciones principales a ser recorridas por la logística de material, desde la perspectiva del presente trabajo:

- La racionalización, cuando sea posible y ventajoso, de las facilidades de mantenimiento existentes, particularmente las de los escalones superiores (3º y 4º), mediante la centralización progresiva del mantenimiento de medios o equipos afines, según lo establecido en el SICAMAN. Este aspecto se verá facilitado en el futuro, cuando sea concebido desde los procesos de obtención de medios, equipos o tecnologías comunes.

- El desarrollo de un sistema de control centralizado de la situación de alistamiento del material operativo y de apoyo y de infraestructura (este último se trata en la función Bienes Raíces) de las Fuerzas Armadas, que permitirá visualizar claramente los efectos que tienen las inversiones presupuestarias sobre los medios y equipos y como esto influye sobre las capacidades que materializan.

Secretaría de Planeamiento: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Evaluar la conveniencia y, de ser procedente, confeccionar e incorporar a los documentos reglamentarios, la función adicional de entender en la actualización permanente de las políticas de mantenimiento, en la programación del desarrollo o adecuación de centros de mantenimiento unificados y específicos y en la actua-

lización permanente de la situación del alistamiento de los sistemas de armas y del estado de conservación y uso de la infraestructura de la jurisdicción Defensa.

Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa: ampliar funciones

Descripción de la tarea

Asistir al Secretario de Planeamiento, en coordinación con el Comité de Logística Conjunta, en la actualización permanente de las políticas de mantenimiento para la jurisdicción Defensa.

Entender, en coordinación con el Comité de Logística Conjunta, en la implementación de las políticas de mantenimiento, en el desarrollo y utilización racional de las plantas de mantenimiento de las Fuerzas Armadas y en la actualización permanente de un sistema de evaluación del estado de alistamiento del material de Defensa, integrando la información que entregan los sistemas de información logística disponibles en cada Fuerza.

Dirección General de Supervisión Logística y Operativa: ampliar y ajustar funciones

Descripción de la tarea

Transferir la función vinculada con el control del Plan Anual de Contrataciones de la jurisdicción Defensa y las funciones de abastecimiento (Decreto Nº 788/07, Planilla Anexa al Artículo I, acciones 1 y 5) al Organismo Logístico a crearse.

Transferir la función de dirección del Servicio de Catalogación de la Defensa (Decreto Nº 788/07, Planilla Anexa al Artículo I, acción 4) a la Dirección General de Normalización y Certificación Técnica a crearse.

Redactar e incorporar a los documentos reglamentarios, la función adicional de asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa en la actualización permanente de las políticas de mantenimiento de la jurisdicción Defensa.

Entender en la actualización permanente las capacidades de mantenimiento, asesorando, en coordinación con las Fuerzas Armadas, sobre las posibilidades de desarrollo de los centros de mantenimiento unificados por afinidades de medios a mantener o tecnologías y otros específicos.

Desarrollar y actualizar, en forma permanente, un sistema de evaluación integrado del nivel de alistamiento del material de medios operativos y de apoyo de las Fuerzas Armadas, basado en conceptos unificados y homogéneos, a fin de estar en condiciones de asesorar sobre la situación del material desde el punto de vista de su ciclo de vida, la programación del mantenimiento extraordinario, las modernizaciones y recuperaciones posibles, y el nivel de eficacia alcanzado y a alcanzar en función de las inversiones realizadas o a realizar.

Responsabilidades

Entiende: Secretaría de Planeamiento.

Intervienen: Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.

Participa: Dirección General de Supervisión Logística y Operativa.

Bienes Raíces y Construcciones (Infraestructura)

En el Capítulo III se reconoció la especificidad del material atendido por estas dos funciones lo que, en la casi totalidad de los casos de referencia consultados y en la experiencia local, lleva a considerar todos los aspectos con ellas vinculados, ya sean genéticos o de sostenimiento, centralizados en un elemento orgánico que atienda en forma integral a este sector.

También se aclaró que, en virtud del alcance del presente estudio, se enfocan los aspectos administrativos y de tiempo de paz de estas funciones logísticas, en tanto lo referente a las construcciones de carácter operativas pertenecen al campo de las operaciones militares.

Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa: ajustar funciones

Descripción de la tarea

Incorporar a los documentos reglamentarios la función adicional de asesorar al Secretario de Planeamiento, en coordinación con el Comité de Logística Conjunta, en la actualización permanente de las políticas para la administración de inmuebles e infraestructura administrados por la jurisdicción Defensa.

Entender, en coordinación con el Comité de Logística Conjunta, en la implementación de las políticas de mantenimiento y en la actualización permanente de un sistema de evaluación del estado de conservación de los inmuebles e infraestructura administrados por la jurisdicción Defensa.

Dirección General de Inmuebles: ampliar y ajustar funciones

Descripción de la tarea

Redactar e incorporar a los documentos reglamentarios, la función adicional de asesorar al Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa en la actualización permanente de las políticas de obtención, enajenación, mantenimiento de inmuebles e infraestructura de la jurisdicción Defensa.

Desarrollar y actualizar en forma permanente un sistema de evaluación integrado del estado de conservación y uso de los bienes inmuebles y de infraestructura administrados por la jurisdicción Defensa, basado en conceptos unificados

y homogéneos, a fin de estar en condiciones de asesorar sobre la situación de la habitabilidad y funcionalidad, la programación del mantenimiento extraordinario, las modernizaciones y adecuaciones, y el nivel de eficacia alcanzado y a alcanzar en función de las inversiones realizadas o a realizar.

Responsabilidades

Entiende: Secretaría de Planeamiento.

Intervienen: Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa.

Participa: Dirección General de Inmuebles.

Veterinaria

En el Capítulo III se establecieron las dos vertientes de la función vinculada con la obtención, mantenimiento y recuperación de la aptitud física y provisión de animales de valor operacional (ganado equino, mular y perros de guerra) a las unidades requirentes, de exclusividad casi total del Ejército Argentino, por un lado, y por otro la explotación de campos para el auto sostenimiento.

El análisis detallado y las posibles soluciones para la problemática de las actividades de esta función exceden el alcance del presente trabajo.

V. Anexos

ANEXO I

Ministerio de Defensa

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

299

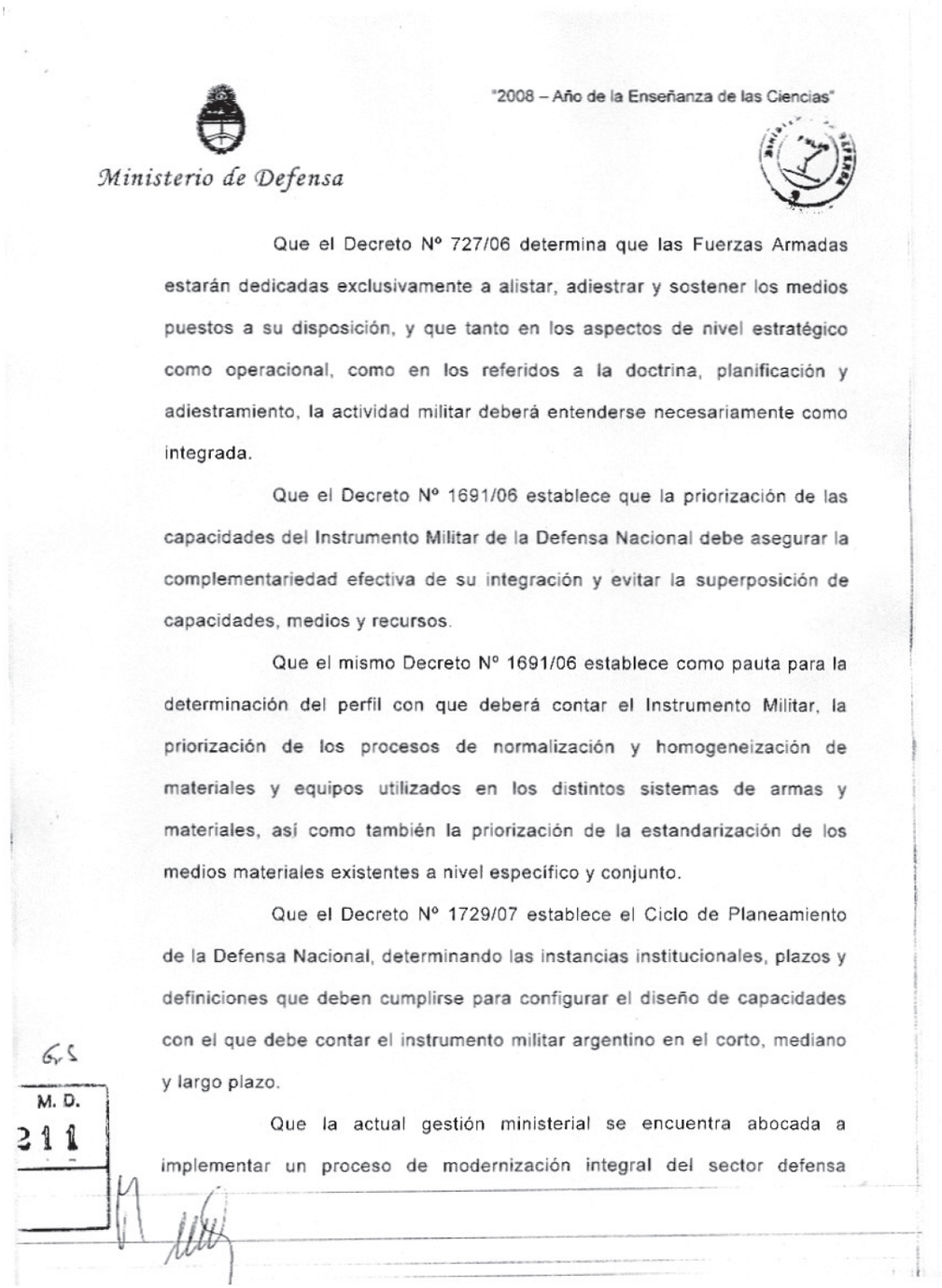
BUENOS AIRES, 25 MAR 2008

VISTO la Ley Nº 23.554; la Ley Nº 24.948; la Resolución Ministerial MD Nº 522 del 14 de junio de 2002; la Resolución Ministerial MD Nº 498 del 15 de mayo de 2006; el Decreto Nº 727 del 13 de junio de 2006; el Decreto Nº 1691 del 29 de noviembre de 2006; la Resolución Ministerial MD Nº 371 del 21 de marzo de 2007; la Resolución Ministerial MD Nº 626 del 18 de mayo de 2007; el Decreto Nº 788 del 27 de Junio de 2007; la Resolución Ministerial MD Nº 940 del 5 de julio de 2007; la Resolución Ministerial MD Nº 1587 del 19 de octubre del 2007; el Decreto Nº 1729 del 27 de noviembre de 2007, y

CONSIDERANDO:

Que la Ley Nº 23.554, en su artículo 21, determina que la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas se inspirarán en criterios de estructuración y eficiencia conjunta, unificándose las funciones, actividades y servicios cuya naturaleza no sea específica de una sola Fuerza.

Que la Ley Nº 24.948, en su artículo 5, establece que tanto en las previsiones estratégicas como en la organización, equipamiento, doctrina y alistamiento se dará prioridad al accionar conjunto y a la integración operativa de las fuerzas.



"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

Que el Decreto Nº 727/06 determina que las Fuerzas Armadas estarán dedicadas exclusivamente a alistar, adiestrar y sostener los medios puestos a su disposición, y que tanto en los aspectos de nivel estratégico como operacional, como en los referidos a la doctrina, planificación y adiestramiento, la actividad militar deberá entenderse necesariamente como integrada.

Que el Decreto Nº 1691/06 establece que la priorización de las capacidades del Instrumento Militar de la Defensa Nacional debe asegurar la complementariedad efectiva de su integración y evitar la superposición de capacidades, medios y recursos.

Que el mismo Decreto Nº 1691/06 establece como pauta para la determinación del perfil con que deberá contar el Instrumento Militar, la priorización de los procesos de normalización y homogeneización de materiales y equipos utilizados en los distintos sistemas de armas y materiales, así como también la priorización de la estandarización de los medios materiales existentes a nivel específico y conjunto.

Que el Decreto Nº 1729/07 establece el Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional, determinando las instancias institucionales, plazos y definiciones que deben cumplirse para configurar el diseño de capacidades con el que debe contar el instrumento militar argentino en el corto, mediano y largo plazo.

Que la actual gestión ministerial se encuentra abocada a implementar un proceso de modernización integral del sector defensa

M. D.
211

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

argentino que tiene por objeto alcanzar un instrumento militar eficaz y eficiente, acorde con la protección de los intereses vitales de la Nación.

Que uno de los ejes estratégicos de dicho proceso es la reestructuración del subsistema de administración de recursos, correspondiéndole a la dimensión logística una gravitancia fundamental en orden a garantizar una articulación coherente entre las capacidades que se prioricen y los programas de recuperación, modernización y adquisición de medios materiales de las Fuerzas Armadas, como así también para alcanzar adecuados niveles de normalización que maximicen la interoperabilidad entre los distintos sistemas de armas.

Que el MINISTERIO DE DEFENSA ha emprendido, bajo la coordinación del Comité de Logística Conjunta (CLC), una serie de iniciativas puntuales orientadas a mejorar la eficiencia global del sistema, tales como el Plan de Equipamiento Conjunto para Operaciones de Mantenimiento de Paz (PECOMP), creado por Resolución MD N° 498/06, el Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC), creado por Resolución MD Nº 940/07, el Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), creado por Resolución MD Nº 626/07, el Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN), creado por Resolución MD Nº 1587/07 y el Plan de Acción Progresivo para la recuperación de aeronaves de las Fuerzas Armadas (PAP).

M. D. 211

Que siendo voluntad del MINISTERIO DE DEFENSA continuar

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

avanzando en la constitución de un sistema logístico plenamente integrado, se entiende conveniente revisar mediante un diagnóstico integral el estado actual de dicho sistema.

Que para realizar tal diagnóstico y obtener un plan de acción que permita optimizar el sistema resulta necesario constituir una Comisión de Asesoramiento Técnico integrada por personal civil y militar especializado en la materia.

Que el Decreto Nº 788/07 le asigna a la SECRETARÍA DE PLANEAMIENTO del MINISTERIO DE DEFENSA la responsabilidad de determinar las políticas en materia de logística del Instrumento Militar, congruentes con los requerimientos de capacidades y coordinar las correspondientes actividades.

Que el mismo Decreto Nº 788/07 le asigna a la SUBSECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN LOGÍSTICA Y OPERATIVA DE LA DEFENSA del MINISTERIO DE DEFENSA la responsabilidad de asistir al Secretario de Planeamiento en la planificación logística y operativa de la Jurisdicción fundada en criterios de eficiencia conjunta, así como en la supervisión de la ejecución de los respectivos planes.

Que la Resolución Ministerial MD Nº 522/02 establece que es función del ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS (DIRECCIÓN GENERAL DE LOGÍSTICA CONJUNTA) entender en la formulación de los procedimientos relacionados con la logística conjunta.

Que el servicio permanente de asesoramiento jurídico del

G.S.

M. D. 211

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

MINISTERIO DE DEFENSA FOLIO 6

MINISTERIO DE DEFENSA ha tomado la intervención que le compete.

Que en consecuencia y de conformidad con las provisiones contenidas en el artículo 4º, inciso b), apartado 9) y artículo 19, inciso 4) de la Ley de Ministerios Nº 22520 del 18 de diciembre de 1981 (T.O. 1992) y sus modificaciones, quien suscribe se encuentra facultada para el dictado del acto administrativo correspondiente.

Por ello:

LA MINISTRA DE DEFENSA

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Constitúyase la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa, cuya misión, composición y plazos se establecen en el Anexo I que forma parte integrante de la presente Resolución.

ARTÍCULO 2º.- Instrúyase al Jefe de ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS y a los ESTADOS MAYORES GENERALES DE LAS FUERZAS ARMADAS a poner a disposición de la Comisión el personal que sea oportunamente requerido.

ARTÍCULO 3º.- Regístrese, comuníquese y archívese.

Mº. DEFENSA RESOLUCION Nº 299

GS

M. D. 211

Dra. Nilda Garré
Ministra de Defensa

Ministerio de Defensa

"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

ANEXO I

COMISIÓN DE ASESORAMIENTO TÉCNICO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA DEFENSA

MISIÓN

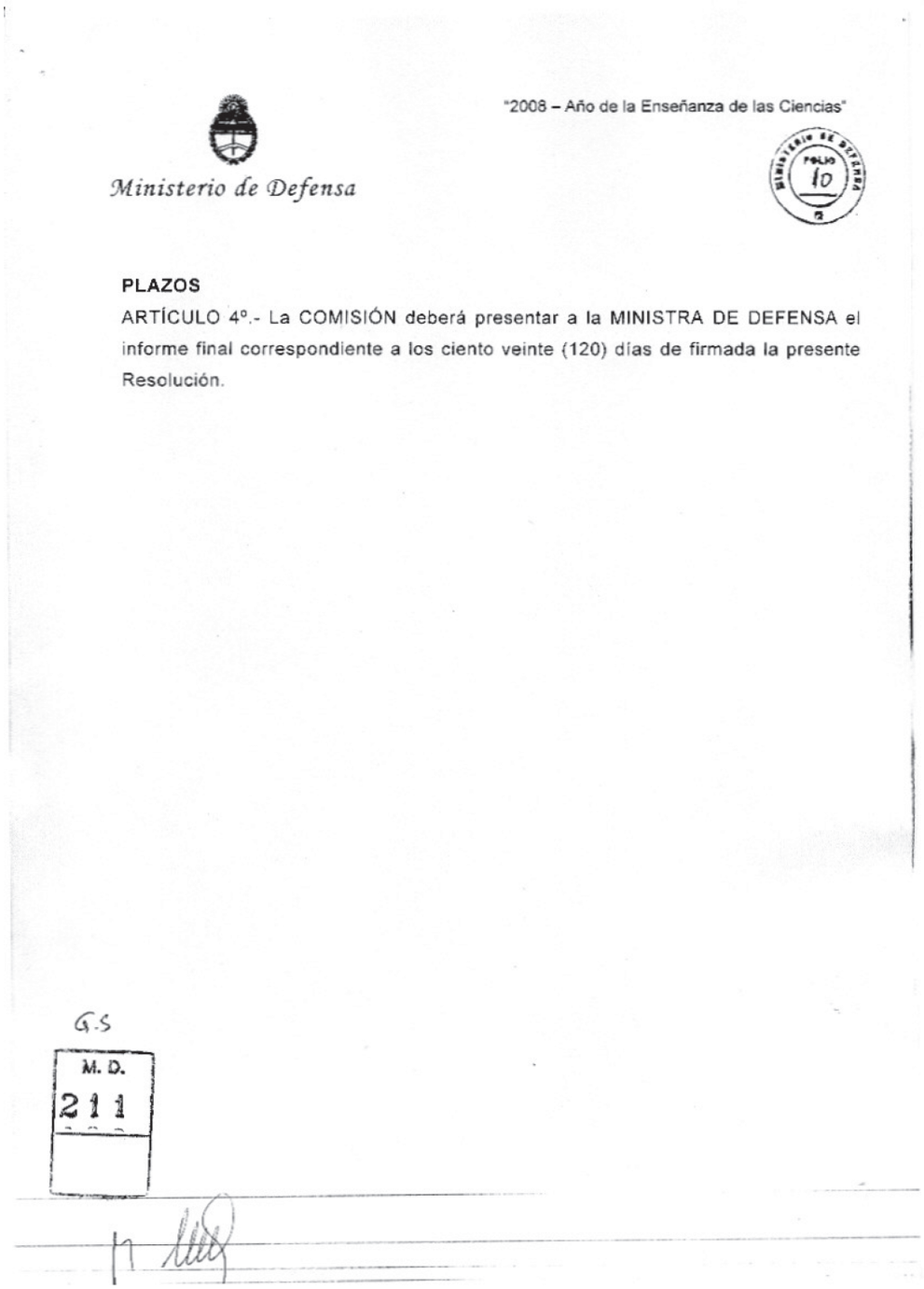
ARTÍCULO 1º.- La COMISIÓN tiene por misión coordinar la elaboración de un informe que contenga: (a) un capítulo de diagnóstico sobre la organización y funcionamiento actual del sistema logístico de la defensa nacional; (b) un capítulo de relevamiento de las experiencias internacionales de modernización reciente en la materia; (c) un capítulo de recomendaciones que prescriba un plan de acción para optimizar el sistema, superando las disfuncionalidades que se hubieren detectado en el diagnóstico; (d) un capítulo que detalle el programa de implementación del plan de acción recomendado.

COMPOSICIÓN

ARTÍCULO 2º.- La COMISIÓN estará presidida por el Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa y estará integrada por: el Director General de Supervisión Logística y Operativa del MINISTERIO DE DEFENSA, el Director General de Logística Conjunta del ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, el Subdirector General de Logística Conjunta del ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS, y un equipo de asesores que serán designados por el Presidente de la Comisión.

ARTÍCULO 3º.- El Presidente de la Comisión está facultado para obtener la convocatoria en comisión transitoria (con o sin perjuicio de funciones) del personal militar de los ESTADOS MAYORES GENERALES DE LAS FUERZAS ARMADAS y del ESTADO MAYOR CONJUNTO que considere idóneo para la elaboración del informe en cuestión.

G.S.
M. D.
211



"2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias"

Ministerio de Defensa

FOLIO 10

PLAZOS

ARTÍCULO 4º.- La COMISIÓN deberá presentar a la MINISTRA DE DEFENSA el informe final correspondiente a los ciento veinte (120) días de firmada la presente Resolución.

G.S

M. D.
211

Anexo II

Listado de Integrantes de la Comisión de Asesoramiento Técnico para la Modernización del Sistema Logístico de la Defensa (Resolución MD Nº 299/08)

PRESIDENTE

LIC. GUSTAVO SIBILLA, Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa, Ministerio de Defensa.

Por el MINISTERIO DE DEFENSA:

LIC. JORGE MAURO VEGA
ING. ALEJANDRO PREGO
VICEALMIRANTE (R) GUSTAVO E. LEPRÓN
GENERAL DE BRIGADA (R) RAÚL A. ARA

Por el ESTADO MAYOR CONJUNTO:

GENERAL DE BRIGADA JORGE E. GÓMEZ
BRIGADIER JORGE E. DÍSCOLI
CORONEL (R) GUALTERIO BÁEZ

Por la ARMADA ARGENTINA:

CN	JOSÉ GONZALEZ VAZQUEZ (Coordinador)
CN	HECTOR VILÁ
CN	VÍCTOR ROJAS
CN	JOAQUÍN GONZALEZ
CN	DANIEL GRILLO
CN	JORGE CERQUEIRO
CN	HECTOR HANSEN
CN	JOSE DOMÍNGUEZ
CN	EUSEBIO DUVEAUX
CN	ROSENDO PEREZ
CN	ENRIQUE GARCÍA

Por el EJÉRCITO ARGENTINO:

CNL	HUGO PIERRI (Coordinador)
CNL	MARCELO MARTELLETTI
CNL	GABRIEL CRISOL
CNL	LUIS MARIA CALVI
CNL	RAUL GALLO
CNL	EDUARDO DOVAL
CNL	AMERICO TOLEDO
CNL	ALEJANDRO DELLAROLE
TNNL	GUSTAVO VIDAL
TCNL	ALFREDO DIAZ
TCNL	GUSTAVO DANA
TCNL	CLAUDIO PASCUALINI
MY	MIGUEL ANGEL SALGUERO

Por la FUERZA AÉREA ARGENTINA:

COM	JUAN FRANCISCO MUGUERZA (Coordinador)
COM	GUILLERMO PIUZZI
COM	EXEQUIEL GIL
VCOM	JUAN SALAVERRY
VCOM	JORGE KOLAROVIC
VCOM	PABLO SOLE
VCOM	MARIO ROMARION
VCOM	WALTER LANNUTTI
VCOM	MARIO CORREA
MY	IVAN CASTANY
MY	JUAN PEROT

Anexo III

Ministerio de Defensa

COMISIÓN DE ASESORAMIENTO TÉCNICO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA DEFENSA
(RESOLUCIÓN MINISTERIAL MD Nº 299/08)

ACTA DE APROBACIÓN DEL INFORME FINAL

- - - - - En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, asiento del Edificio Libertador, sede del MINISTERIO DE DEFENSA DE LA NACIÓN, a los 3 días del mes de octubre de 2008, se reúne la COMISIÓN DE ASESORAMIENTO TÉCNICO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO DE LA DEFENSA, constituida por la Señora MINISTRA DE DEFENSA en su Resolución MD Nº 299/08 y presidida por el Señor Subsecretario de Planificación Logística y Operativa, Licenciado Gustavo SIBILLA.

Se encuentran presentes además los restantes miembros de la COMISIÓN, a saber:
En representación del MINISTERIO DE DEFENSA: el Jefe de Gabinete de Asesores de la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa, Licenciado Jorge Mauro VEGA, el Director General de Supervisión Logística y Operativa, Ingeniero Alejandro PREGO y, los Asesores de la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa, Vicealmirante (RS) Gustavo LEPRÓN y General de Brigada (RS) Raúl ARA.
En representación del ESTADO MAYOR CONJUNTO: el Director General de Logística Conjunta, General de Brigada Jorge GOMEZ, el Subdirector de Logística Conjunta, Brigadier Jorge DISCOLI y, el Asesor de la Dirección General de Logística Conjunta, Coronel (RS) Gualterio BAEZ.
En representación del equipo técnico de la ARMADA ARGENTINA: Oficial de Contacto designado, Capitán de Navío José GONZALEZ VAZQUEZ.
En representación del equipo técnico del EJÉRCITO ARGENTINO: Oficial de Contacto designado, Coronel Hugo PIERRI.
En representación del equipo técnico de la FUERZA AÉREA ARGENTINA: Oficial de Contacto designado, Comodoro Juan Francisco MUGUERZA.

El Lic. Sibilla da inicio a la reunión comentando sus impresiones y conclusiones respecto de la elaboración del Informe Final de la Comisión, agradeciendo a los

Ministerio de Defensa

presentes por el esfuerzo realizado y solicitándole a los representantes de las Fuerzas Armadas que lo hagan extensivo a los equipos técnicos respectivos.

Acto seguido, comenta que el Informe será elevado a la Señora MINISTRA DE DEFENSA y enviado a los Señores Jefes de Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas y del Estado Mayor Conjunto para su consideración y análisis.

Finalmente, y luego de un breve diálogo respecto de los contenidos finales del informe y sobre la importancia de la implementación de sus recomendaciones según los plazos estipulados, todos los presentes prestan conformidad a los siguientes puntos:

1°) La COMISIÓN considera haber cumplimentado la misión asignada por la Señora MINISTRA DE DEFENSA en la Resolución MD Nº 299/08, habiéndose confeccionado un INFORME FINAL conteniendo los capítulos requeridos en el artículo 1° de su Anexo.

2°) El INFORME FINAL se elaboró respetando los plazos y procedimientos de consulta y revisión pautados oportunamente por la Subsecretaría de Planificación Logística y Operativa de la Defensa, según las facultades otorgadas por la Resolución MD Nº 299/08 en los artículos 2° y 3° de su Anexo.

3°) El INFORME FINAL, en sus cuatro capítulos, refleja los conceptos y consensos generales alcanzados en el seno de la COMISIÓN, habiendo sido considerados los aportes efectuados por los equipos técnicos de las Fuerzas Armadas, cuya nómina se indica en el Anexo de la presente Acta.

4°) A los fines de alcanzar los resultados esperados, revirtiendo así la situación diagnosticada oportunamente, resulta fundamental la implementación en tiempo y forma de las recomendaciones vertidas en el INFORME FINAL, razón por la cual la COMISIÓN pone a consideración de los organismos involucrados las soluciones a instrumentar, instando a que se otorgue a la cuestión la relevancia que amerita.

Ministerio de Defensa

En prueba de conformidad se labra la presente Acta en cinco (5) ejemplares de un mismo tenor, correspondiendo uno para cada organismo interviniente.

Lic. Gustavo A. SIBILLA
MINISTERIO DE DEFENSA

Lic. Jorge Mauro VEGA
MINISTERIO DE DEFENSA

Ing. Alejandro D. PREGO
MINISTERIO DE DEFENSA

Vlte. (R) Gustavo E. LEPRÓN
MINISTERIO DE DEFENSA

Gral. Brig. (R) Raúl A. ARA
MINISTERIO DE DEFENSA

Gral. Brig. Jorge E. GOMEZ
ESTADO MAYOR CONJUNTO

Brig. Jorge E. DISCOLI
ESTADO MAYOR CONJUNTO

Cnel. (R) Gualterio BAEZ
ESTADO MAYOR CONJUNTO

Cnel. Hugo P. PIERRI
EJÉRCITO ARGENTINO

Cdro. Juan Francisco MUGUERZA
FUERZA AÉREA ARGENTINA

Cap. José F. GONZALEZ VAZQUEZ
ARMADA ARGENTINA

3

Ministerio de Defensa

ANEXO: LISTADO DE INTEGRANTES DE LOS EQUIPOS TÉCNICOS DE LAS FUERZAS ARMADAS

Por la **ARMADA ARGENTINA**:

CN	HECTOR VILÁ
CN	VICTOR ROJAS
CN	JOAQUÍN GONZALEZ
CN	DANIEL GRILLO
CN	JORGE CERQUEIRO
CN	HECTOR HANSEN
CN	JOSE DOMÍNGUEZ
CN	EUSEBIO DUVEAUX
CN	ROSENDO PEREZ
CN	ENRIQUE GARCÍA

Por el **EJÉRCITO ARGENTINO**:

CNL	MARCELO MARTELLETTI
CNL	GABRIEL CRISOL
CNL	LUIS MARIA CALVI
CNL	RAUL GALLO
CNL	EDUARDO DOVAL
CNL	AMERICO TOLEDO
CNL	ALEJANDRO DELLAROLE
TCNL	GUSTAVO VIDAL
TCNL	ALFREDO DIAZ
TCNL	GUSTAVO DANA
TCNL	CLAUDIO PASCUALINI
MY	MIGUEL ANGEL SALGUERO

Por la **FUERZA AÉREA ARGENTINA**:

COM	GUILLERMO PIUZZI
COM	EXEQUIEL GIL
VCOM	JUAN SALAVERRY
VCOM	JORGE KOLAROVIC
VCOM	PABLO SOLE
VCOM	MARIO ROMARION
VCOM	WALTER LANNUTTI
VCOM	MARIO CORREA
MY	IVAN CASTANY
MY	JUAN PEROT

4

Publicación del Ministerio de Defensa, República Argentina
Dirección de Comunicación Social

Diseño gráfico y diagramación: Adrián De Marzi

Esta publicación se terminó de imprimir en Octubre de 2008
en los talleres gráficos de Guttenpress.