



LOGÍSTICA

Sistema Logístico de la Defensa – Situación y diagnóstico

Logística proviene del griego “logistikos”, el “que sabe calcular”. El padre de la Logística Militar Antoine de Jomini, miembro del ejército de Napoleón quien en 1838 escribió el “Précis de l'Art de la Guerre: Des Principales Combinaisons de la Stratégie, de la Grande Tactique et de la Politique Militaire”, en la cual se define por primera vez la Logística. De hecho Napoleón fue el primero en destinar parte de su ejército a proveer la logística a sus combatientes.

La Sociedad Internacional de Logística (International Society of Logistics - SOLE) define la logística como “El arte y ciencia de las actividades de dirección, ingeniería y técnica, vinculadas con requerimientos, diseño y abastecimiento y mantenimiento de recursos para apoyar objetivos, planes y operaciones”.

Esta definición muestra que los límites de la logística van mucho más allá del simple hecho de sostener las fuerzas en operaciones, sino que abarca la totalidad del Ciclo de Vida de los Activos y Sistemas. Por eso, la logística actual reconoce dos partes fundamentales, la Logística Genética y la Logística de Sostén, cuyo ámbito de aplicación se basa en el Ciclo de Vida de los activos y sistemas. Sobre este esquema se basa el presente diagnóstico.

Para entender el problema es necesario primero definir algunos conceptos rectores:

- **Sistema:** es una “combinación de medios, como personas, materiales, equipos, software, instalaciones, datos, etc., integrados de tal forma que puedan desarrollar una determinada función en respuesta a una necesidad concreta”¹. En resumen, son medios integrados para el logro de un objetivo.
- **Ciclo de Vida:** son las etapas consecutivas e interrelacionadas de un sistema, desde su diseño hasta la disposición final de los activos y/o sistemas, tal como se ve en la Figura 1.

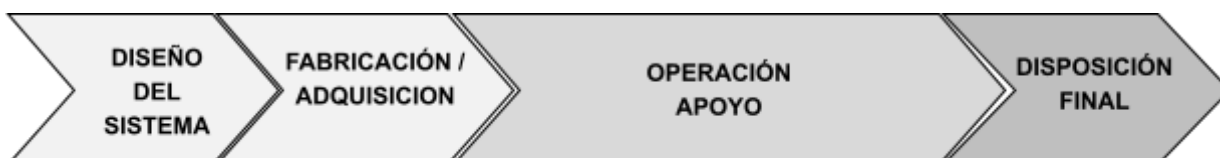


Figura 1

- **Soportabilidad:** la Norma MIL-HDBK-502 señala que “la Soportabilidad (Supportability) es el grado en que las características del diseño del sistema y los recursos logísticos planificados cumplen con los requisitos del sistema en tiempos de paz y de guerra” y agrega a continuación que “La soportabilidad es la capacidad de un sistema diseñado integralmente para apoyar las operaciones y las necesidades de alistamiento durante la vida útil del sistema a un costo asequible.”

Podría parecer que la soportabilidad es un problema que pertenece a la fase operativa del ciclo de vida y no está lejos de la realidad, el problema radica en que si la soportabilidad no es planificada desde el comienzo, durante la etapa de diseño del sistema e incorporada antes de comenzar a operar, la tarea de soporte puede llegar a ser mucho más pesada de lo que normalmente es². Por eso la definición habla claramente de dos partes, el diseño y los

¹ Blanchard, B.(1995). Ingeniería de Sistemas. (pp.12) ISDEFE (Sociedad Estatal Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España).

² Vittorangel, A.E. (2020). Chapter 4 “Support Process Aligned With a Maintenance Management Model”, pages 69-107. Cases on Optimizing the Asset Management Process (González Prida, Parra Márquez, Crespo Márquez). IGI Global. UK



recursos logísticos para operar y eso se asocia a la “Logística Genética”, que se operacionaliza a través de “Proyectos” y a la “Logística de Sostenimiento”, que es la que durante la fase de Operación / Apoyo, permite el funcionamiento del sistema.

El sistema logístico de defensa de la República Argentina inició en cada fuerza sin tener prácticamente relación entre ellas, con falencias que se evidenciaron particularmente en la Guerra de Malvinas. El Informe Rattenbach hizo un diagnóstico inicial que dio pie para las modificaciones que surgieron a partir de 2005 y que resumía, como deficiencias logísticas en Malvinas las siguientes:

Nivel Nacional: La falta de un instrumento que permita la rápida obtención de los efectos requeridos por las FF.AA., la falta de una infraestructura vial, ferroviaria y de instalaciones para ser empleadas por las Fuerzas para desplegar y problemas para abastecimiento de CI II y III en el sur del país.

Nivel Militar: Falta de coordinación de los esfuerzos, en especial de las funciones de abastecimiento y transporte y de normas y procedimientos que permitieran estandarizar equipo militar e insumos que fueran comunes a las tres fuerzas y resultaran de uso común y cooperativo cuando se interoperaba entre las Fuerzas.

También señaló que no se elaboró un Plan de Apoyo Logístico para la operación y que todo quedó supeditado a la improvisación, motivando que la logística fallase con las consecuencias por todos conocidas. Cabe acotarse que el Informe Rattenbach se basó en la logística de sostenimiento, sin incursionar en lo que luego se denominaría “Logística Genética”

Hasta el año 2005, la logística de la defensa se centraba en las Direcciones Generales de Material y de Intendencia de cada Fuerza (el cambio de designación como direcciones generales fue a partir de 2010), cada una con sus manuales y reglamentos y tratando de gestionar con presupuestos magros y un sistema de contratación totalmente inadecuado para organismos cuya misión, mayormente, está orientada a las operaciones.

En esta etapa el Estado Mayor Conjunto (EMCO), prácticamente no intervenía ni tenía poder de decisión en los temas de logística, con excepción de algunas adquisiciones para Misiones de Paz por medio de la Dirección de Logística Conjunta (DLC).

A partir de 2005 y hasta 2010 los cambios en el sistema logístico fueron muy profundos y su fundamento está plasmado en la Tesis “REFORMA LOGISTICA DE LA DEFENSA EN ARGENTINA”³, escrita por el Lic. Gustavo Sibilla, quien se desempeñó, en el período mencionado, como Subsecretario de Planificación Logística y Operativa de la Defensa y fue el mentor de los cambios.

En la Tesis, derivada del estudio comparativo con otras Fuerzas Armadas, señala la necesidad de ver la logística en dos dimensiones:

- **Logística Genética:** como la categoría de la logística que se ocupa de la generación de las capacidades militares. Para ello, involucra el estudio de los Canales de Obtención, Producción Industrial e Investigación y Desarrollo.
- **Logística de Sostenimiento** como la categoría de la logística que procura el sostén de las Fuerzas en situación de alistamiento o en operaciones. Para ello, involucra el estudio de las funciones y actividades genéricas de Abastecimiento, Mantenimiento, Transporte, Almacenaje, Disposición Final y otras que actualmente reconocen las doctrinas específicas vigentes en cada fuerza armada de la Argentina

¿Y cuál es el sentido de esta división?

³ G. Sibilla. “Reforma logística de la defensa en argentina”. FLACSO – San Andrés. 2008.



En la figura 2 se puede ver que la Logística Genética se desarrolla en las dos primeras fases del Ciclo de Vida, Diseño y fabricación / adquisición de los activos o sistemas y la Logística de Sostenimiento lo hace en la Fase Operativa.



Figura 2

Este concepto asociado al de Soportabilidad permite entender que todo lo que hagamos, o dejemos de hacer, en el diseño repercutirá en la etapa de operación y como consecuencia de ello, en el OPEX del sistema, encareciendo el Costo Total del Ciclo de Vida (TOTEX)⁴

Esto es porque la oportunidad de reducción de los costos totales es máxima durante el diseño del sistema, tal como se puede ver en la Figura 3 Costos de Inversión y Costos Futuros en el Ciclo de Vida ⁵, ya que en esa etapa en la que se juega el 80 % de los costos de ciclo de vida del sistema.

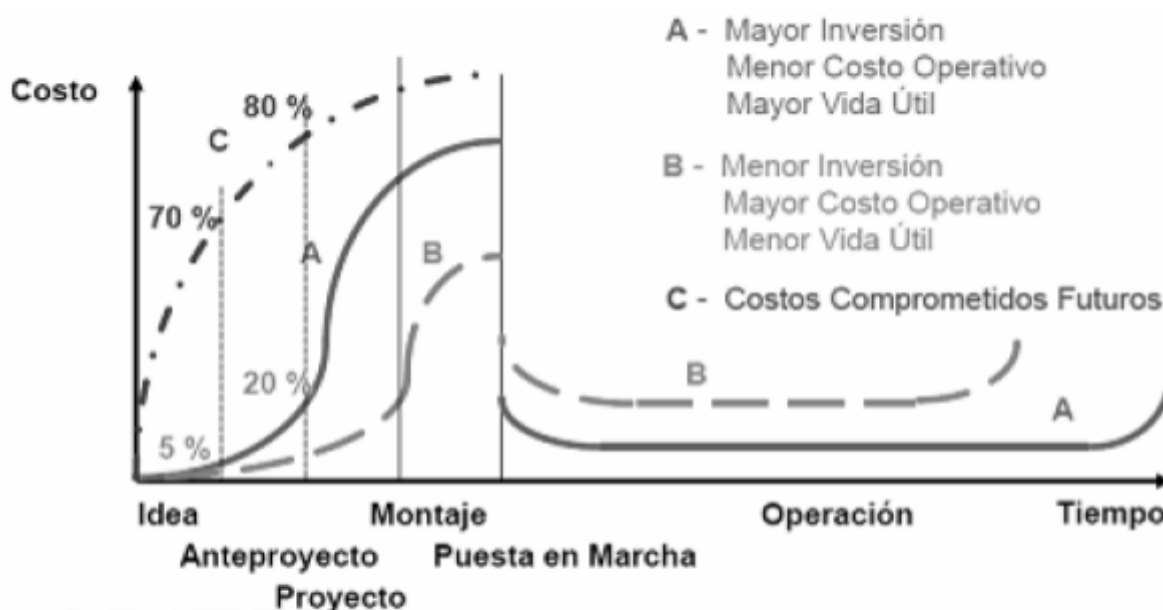


Figura 3

En la curva B de la figura 3 se aprecia que la desatención a la etapa de diseño puede ocasionar que los activos tengan un mayor costo operativo y de mantenimiento, a la vez que su vida útil se acorta, mientras que un buen diseño asegura menores costos operativos y de

⁴ TOTEX = OPEX + CAPEX + Costo de Riesgos, donde OPEX es el costo a lo largo de su etapa de operación, incluyendo mantenimiento, operación, etc y el CAPEX es el costo de adquisición, incluyendo traslado, adiestramiento del personal, set inicial de repuestos, herramientas y equipos de prueba, bibliografía técnica, etc.

⁵ Sotuyo, S (2002). Reliabilityweb.com. Gestión de Activos y Ciclo de Vida.
<https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/gestion-de-activos-y-ciclo-de-vida/>



mantenimiento a la vez que alarga la vida útil, tal como se ve en la curva A. La curva C muestra cómo avanzan los costos que se comprometen a futuro respecto a cada etapa del proyecto.

Volviendo a nuestro país, si bien el funcionamiento de la logística de la defensa hasta 2005 estaba lejos de ser eficiente, la visión del Lic. Sibilla fue aplicada compulsivamente, centralizando la Logística en MINDEF en un período muy corto, sin una transición ordenada. En lugar de ser una solución, pasó a ser un problema porque no remedió ninguna de las falencias que habían quedado en evidencia en Malvinas.

Con el proceso denominado “modernización de la logística de la defensa”, se le asignaron mayores responsabilidades MINDEF y a las áreas del EMCO, especialmente a la JIII y JIV, incrementando notablemente las instancias administrativas que incrementaron la burocracia, pero paralelamente se comenzó a “ordenar” la estandarización del equipamiento.

Se creó en MINDEF un organismo conocido como “Servicio Logístico de la Defensa”, cuyos objetivos eran trabajar en la Logística de Sostén, llevando a cabo las contrataciones de las FFAA buscando, teóricamente, mejorar las condiciones de adquisiciones al poder comprar en cantidad y realizar convenios con fabricantes y a su vez, gestionar la Logística Genética. Para ello centralizó las compras de efectos comunes de las tres fuerzas, lo requerido para las Campañas Antárticas y Misiones de Paz y todo aquello que fuese de interés de MINDEF. No obstante ello, el presupuesto seguía siendo asignado a las Fuerzas, por más que fuese otro el que lo ejecutase y paralelamente creó una dependencia de Logística Genética cuyas funciones no estaban bien definidas u orientadas al “deber ser” de esa función.

Esta transformación quitó autoridad y autonomía a los responsables de cada área en el ámbito de las Fuerzas y la trasladó a funcionarios políticos del Ministerio, que contaban con el asesoramiento de personal militar que fue destinado al mismo. Cabe señalarse que cada Fuerza envió personal con diferentes cualidades a ocupar esos puestos, pero algunas de ellas conservaron los técnicamente más capacitados en el seno de las mismas.

Todo este esfuerzo no solo fue insuficiente, sino que mostró que no era una solución, porque las Fuerzas debían hacer un gran esfuerzo destinando mucho personal a cumplir funciones administrativas en MINDEF y EMCO, mientras que toda la planificación técnica de los requerimientos seguía siendo ejecutada por los requirentes, o sea, las Fuerzas y no solo eso, muchas veces MINDEF o EMCO objetaban las especificaciones técnicas sin un conocimiento acabado de lo que se requería, modificándolas o cambiando las prioridades de obtención.

Casi simultáneamente con estos cambios, se produce el despliegue del Batallón Conjunto Argentino a la Operación de la ONU MINUSTAH, en Haití, enviado bajo un acuerdo de Wet Lease según el cual los aportantes, en este caso Argentina, debían hacerse cargo de gran parte del sostenimiento de la fuerza y del mantenimiento de sus medios. Se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que fue la operación logística más compleja que debieron afrontar las Fuerzas desde Malvinas y que además fue un verdadero fracaso, llegando, por ejemplo, a no tener los elementos mínimos de higiene en unos de los primeros contingentes o todos los vehículos fuera de servicio en 2013.

Las conclusiones del apoyo logístico a dicha operación señalan que se repitieron las mismas falencias que tuvo la logística en Malvinas, incluyendo una planificación logística casi inexistente; la dificultad para adquirir los efectos necesarios para preparar los medios y personal para el despliegue inicial y para sostener la fuerza ya desplegada, producto de las trabas burocráticas internas de un sistema centralizado, extremadamente rígido y con un régimen de adquisiciones del estado engorroso y lentísimo; y la falta crónica de un esquema de transporte previsible, ágil y acotado en tiempo ritmo para cerrar el ciclo logístico. Todo esto afectó la capacidad operativa del elemento desplegado, incrementó del riesgo para el personal que operaba al perder movilidad y protección blindada y desprestigió al país frente a Naciones Unidas,



convirtiendo a las Fuerzas Argentinas en Haití en “poco confiables”. Como resultado de las falencias logísticas y cuando la disponibilidad de vehículos llegó a ser CERO en 2013, la ONU envió una nota al país señalando que si no se los ponía en funcionamiento, además de no pagar los reembolsos derivados de los mismos, se iban a aplicar multas sobre el reembolso por tropas, que constituían los viáticos del personal destacado.

Hoy el Ministerio de Defensa tiene dos organizaciones relacionadas con la logística y que dependen del directamente del Ministro, la Secretaría de investigación, política industrial y producción para la defensa, que se supone está orientada a la Logística Genética pero no manejaría los proyectos y la Subsecretaría de planeamiento operativo y servicio logístico de la defensa, orientada a la Logística Operativa o de Sostenimiento, que maneja las compras (segunda etapa del Ciclo Logístico) en la Dirección General de Planeamiento Operativo y los Proyectos, que se supone son controlados por la Dirección General de Inversiones. Como se puede apreciar, la organización de las Funciones Logísticas en MINDEF no está claramente definida.

Respecto a las falencias detectadas, en general, en cada función son las siguientes:

1. Logística Genética:

1.1. Esta función debería ser la orientadora del esfuerzo mediante la emisión y contralor de procesos para el diseño de sistemas para cumplir con las capacidades fijadas por la Estrategia Militar. El problema principal es que no existen en MINDEF, EMCO y FF.AA. conceptos rectores para la gestión de la Logística Genética, como por ejemplo los de Apoyo Logístico Integrado (ILS), de Análisis de Apoyo Logístico (LSA), de Soportabilidad, de RAM (Confiabilidad, Disponibilidad y Mantenibilidad), de Interoperabilidad o de Uniformidad Logística, que en países de primer orden como EE.UU, el Reino Unido, España y en menor medida Chile y Colombia son mandatorios en la incorporación de activos para la Defensa y su sostenimiento en operaciones. Por ejemplo, a partir de 1960 el Departamento de Defensa de los EE.UU. (DoD) introdujo los siguientes conceptos para mejorar la Logística de sus Fuerzas Armadas:

1. 1961 – Sistema de Planes, Programas y Presupuesto (S3P), que vincula los objetivos estratégicos con los recursos y se basa en la Administración por Objetivos de Peter Drukker (1954).
2. 1973 – Análisis de Apoyo Logístico (Logistic Support Analysis - LSA). Military Standard 1388-1.
3. 1986 – Apoyo Logístico Integrado (Integrated Logistic Support - ILS). ILS Guide primera edición.
4. 1997 – Soportabilidad (Supportability). Capítulo 5 del MIL-HDBK-502 Acquisition Logistics.
5. 2005 – Guía para la Confiabilidad, Disponibilidad y Mantenibilidad. (Guide for achieving RAM - Reliability, Availability, and Maintainability).

MINDEF y las FF.AA. solo aplicaron el S3P y con muchas limitaciones. Por ejemplo, una vez aprobado y emitido el presupuesto, MINDEF no indica que objetivos se van a cumplir y cuales se van a dejar de lado de acuerdo a los recursos asignados y tampoco se aplica ni se presta atención a la definición y análisis de los “riesgos”, que es una parte importante del S3P porque debería contribuir a fijar prioridades y orientar la acción.

Esta es una de las razones por las cuales el sistema logístico y presupuestario de las FF.AA. no es eficiente.

1.2. Respecto a la Estandarización, no se hizo con un criterio de conjuntes, sino de “amontonamiento”, sin tener en cuenta que los equipos pueden tener pequeñas diferencias



en cuanto a requerimientos operativos, en virtud de los diferentes ámbitos de operación de cada fuerza e incluso, dentro de una misma Fuerza.

- 1.3. En cuanto a la Homologación de material, se tomaron algunas decisiones erróneas por desconocimiento de los que asesoraron dentro de MINDEF por no consultar a los usuarios sobre algunos temas, cuestión básica planteada desde el LSA hasta el RAM. Una vez conformada la Agencia Logística, las homologaciones se transformaron en ETDEF y Normas DEF, donde varias son copias de folletos y no surgían de un análisis sistémico y estructurado de diseño.
- 1.4. Una de las tareas más importantes y complejas que tiene la logística Genética es el estudio de los Canales de Obtención. Para ello se debe analizar adecuada, profundamente y sin ideologías el Contexto Externo de nuestro país, porque de él va a depender la posibilidad de obtener y sostener los activos necesarios para generar las capacidades fijadas por la Estrategia Militar. Hoy ese Contexto Externo es muy desfavorable producto de la política exterior errática de nuestro país, que a partir de la década de 1930 ha tenido períodos de posiciones extremas cíclicas pro y contra occidente, acentuado por el Conflicto de Malvinas en 1982 y un posicionamiento mayormente enfrentado a occidente en este siglo. Esto derivó en que el Reino Unido vete la venta a nuestro país de cualquier activo militar y/o sus componentes fabricado en ese país, lo cual dificulta seriamente la adquisición de material bélico que se adapte a nuestra “filosofía” de operación y sostenimiento que siempre ha sido occidental.

2. Logística del Sostenimiento:

- 2.1. La falencia principal a nivel MINDEF, EMCO y FF.AA es que no existe un procedimiento estructurado para asegurar la Soportabilidad de los elementos que se despliegan en Operaciones Fuera de Área, abarcando todo el Ciclo de Vida del Sistema. Este debería contemplar: el planeamiento y diseño del sistema; la conformación, alistamiento y despliegue del sistema; la operación del sistema; y la repatriación de personal y material y recuperación de los activos post despliegue. Esta falencia, que afecta a casi todos los Elementos Funcionales de la Logística Operativa (EFLOs), indica que no se ha dado solución alguna a lo planteado en el Informe Rattenbach, es más, las fallas en algunos EFLOs se han agudizado.

3. Proyectos:

- 3.1. Se incluye a los Proyectos como función porque es la herramienta que se utiliza para instrumentar las políticas fijadas y decisiones adoptadas por la Logística Genética y porque su actividad condiciona y a su vez se solapa con la Logística de Sostenimiento.
- 3.2. Se puede apreciar que el sistema de análisis y evaluación de proyectos tiene los siguientes problemas, los cuales son muy serios:
 - 3.2.1. El análisis de la Demanda de los activos que se está utilizando está mal diseñado, porque parte de premisas que no son reales. La demanda debe ser generada por la “Necesidad” de desarrollar, mejorar o recuperar una “Capacidad”, que debe ser determinada en el Nivel Estratégico y de la cual se desprenden medios que conforman un sistema y que deben estar en condiciones de cumplir determinadas acciones. La Logística Genética, a través de un “Proyecto”, debería estudiar dicha “Necesidad” en base a la Capacidad requerida y los requerimientos y limitaciones expuestos por los usuarios, a efectos de determinar “que” activo se necesita, “para qué” se necesita, que debe “estar en condiciones de hacer”, “donde” se va a utilizar y “cuando” debería estar alistado y disponible para entrar en acción. Luego debería analizar la viabilidad tecnológica de lo solicitado, para ver si el equipo demandado



existe en el mercado, o hay que recurrir al usuario la “Necesidad” planteada o en su defecto, desarrollar y producir los activos necesarios en el país. Después debería emitir los Requerimientos Operativos y el Concepto del mantenimiento para terminar en una Especificación Técnica coherente, a partir de la cual plantean las diferentes alternativas para para construir, adquirir, modernizar o recuperar los activos o sistemas necesarios para alcanzar la Capacidad, cada una con su Costo de Ciclo de Vida (TOTEX). Este análisis debe ser “Sistémico” con el resto de los activos que conforman la capacidad, por ejemplo en un sistema anfibio, si el grueso de los componentes del Movimiento Buque a Costa se desplazan a 7 nudos, no se necesitan LCAC que lo hacen a 50 nudos, porque se está desaprovechando todo su potencial de distancia recorrida en función del tiempo con un Costo de Ciclo de Vida mucho mayor y para obtener el mismo efecto sería mejor incorporar LCU que se mueven a 10 nudos, cargan lo mismo y su Costo de Ciclo de Vida es muy inferior. Por otra parte, las dimensiones de la LCU deben maximizar el aprovechamiento del dique del Buque de Desembarco y sus capacidades deben poder desembarcar los vehículos que posee la IM, en dimensiones y pesos y eso, a lo mejor, requiere construir una embarcación distinta a las que existen en plaza, dando lugar a un desarrollo y construcción en el país, como ya se ha hecho. Además debe estar encuadrado en el contexto operacional en el cual va a operar, por ejemplo, no se pueden comprar buques con francobordo bajo cuando tienen que operar en los mares del sur o medios anfibios con una velocidad baja tal que impida maniobrar en zonas de restingas o cursos de agua con corrientes rápidas.

- 3.2.2. Al no analizarse debidamente la Soportabilidad y el RAM, el análisis de Costo de Ciclo de Vida no es útil, porque el CAPEX no incluye los elementos asociados a la soportabilidad o no contempla mejoras que conduzcan a una mayor confiabilidad y mantenibilidad y el OPEX que se calcula es muy incompleto por no analizarse los costos ocultos derivados de la soportabilidad o producto de baja confiabilidad y/o mantenibilidad. Eso deriva en un TOTEX erróneo y termina comprándose el equipo con el CAPEX incompleto mas bajo, pero con un TOTEX que normalmente no es el mas bajo. Ergo, lo barato resulta muy caro a futuro.
- 3.2.3. Las comparaciones económicas para analizar las alternativas planteadas se hacen por análisis de Costo - Beneficio, con cálculos de beneficios muy “tirados de los pelos”, porque las FFAA no producen retornos de inversión excepto cuando operan dentro de la ONU, con análisis que además de ser engorrosos dan comparaciones económicamente irreales. En realidad, el análisis debería ser por Costo – Eficiencia, porque se supone que todas las alternativas estudiadas son “Aptas”, porque satisfacen la Capacidad (Demanda) y cumplen los Requerimientos Técnicos Operativos y además son “Factibles” de llevar a cabo, o sea, lo que se estudia la “Aceptabilidad” en términos de costo económico. Eso no significa que dentro de las alternativas estudiadas se adopte la más barata, porque también están los Costos de los Riesgos que normalmente son intangibles, porque la pérdida de una capacidad puede traer aparejada la imposibilidad de salvaguardar un Interés Nacional o no cumplir un Objetivo Nacional y eso, monetariamente, representaría un Costo Infinito. En ellos juegan otros condicionamientos como los estratégicos, los políticos y/o los económicos, con otro peso específico y que deben ser adecuadamente estudiados al analizar el “Contexto” en la Etapa de Diseño, a efectos de determinar las “oportunidades” y “amenazas” que se pueden afectar al Proyecto. Existe un Manual de Evaluación de Proyectos de la Defensa, derivado del manual de Ginestar, que es engorroso, poco claro y no contempla ningunos de los aspectos mencionados previamente.



Ahora bien, ¿cómo es la relación actual entre la Logística Genética (si bien no existe como tal) y los Proyectos en MINDEF y los Proyectos de las Fuerzas?

1. En las empresas la Logística Genética como ente no existe. Cuando hay que desarrollar una incorporación, un upgrade o un revamping que son de elevado costo, se genera un “Proyecto” que analiza la necesidad y el contexto, prepara alternativas, las evalúa y una vez elegida la opción a seguir y recibidos los recursos, la ejecuta, la verifica y la entrega a quien va a operar el nuevo sistema. ¿Qué es un Proyecto en ese ámbito?. El PMBOK6, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos lo define como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.
2. Los Proyectos de I+D son “Proyectos”, suena redundante, pero hacen a las funciones de la Logística Genética, en particular cuando la necesidad no puede ser satisfecha en el mercado o si el efecto a producir es considerado “estratégico”.
3. En las FF.AA. Argentinas, los Proyectos son desarrollados y evaluados en cada Fuerza interesada y luego elevados para aprobación a EMCO y MINDEF, donde solo se verifican cuestiones de forma, como por ejemplo si se siguió el esquema de evaluación fijado en el manual, más allá que ya se señaló que el mismo posee vicios que prácticamente lo hacen inservible.
4. De lo visto surgen las siguientes preguntas: ¿Por qué los Proyectos no están en la órbita de la Logística Genética?. ¿No debería ser ella la que los controle y verifique su cumplimiento?. ¿Por qué razón la Logística Genética como organización desapareció de MINDEF y solo hay un ente que se ocupa de analizar la evaluación de los Anteproyectos y hacer el seguimiento presupuestario y del avance “teórico” de los Proyectos en ejecución?
5. Por último y como conclusión, surge la gran pregunta: **¿Que hace, fácticamente, la Logística Genética en MINDEF?** Hoy no existe y cuando existió solo generó burocracia que no agregaba ningún valor a las acciones ni al logro de los objetivos.

En resumen, el sistema logístico implementado en MINDEF - EMCO ha fracasado sistemáticamente al no cumplir los objetivos fijados, provocando ineficiencia en varios aspectos no menores:

1. Presupuesto:

- 1.1. No se trabaja con un presupuesto base cero a partir de objetivos. Cuando MINDEF asigna al presupuesto no fija los objetivos a alcanzar en función lo asignado. Tampoco se presta atención a los “riesgos”, los cuales deberían fijar criterios de priorización y orientación de la acción.
- 1.2. El presupuesto asignado al sostenimiento es exiguu y está mal desagregado, no pudiendo separarse los gastos funcionamiento administrativo de los de adiestramiento y mantenimiento.

2. Logística Genética

- 2.1. La Logística Genética no existe en Defensa y cuando existió solo generó burocracia que no agregaba ningún valor al logro de los objetivos.
- 2.2. No existen conceptos rectores sobre Logística Genética. Esta es una de las razones por las cuales el sistema logístico y presupuestario de la Defensa no es eficiente. No analiza cuestiones fundamentales como el Apoyo Logístico Integrado (ILS), la Soportabilidad de los sistemas, el RAM de los activos, la Interoperabilidad y/o la Uniformidad Logística, cuando esta oficina debería garantizar que los equipos que se compren sean interoperables, no solo a nivel país sino de nuestros posibles aliados, “Soportables” en el tiempo, confiables, fáciles de mantener y con el menor Costo de Ciclo de Vida posible



- 2.3. No entiende en la homologación ni en las especificaciones técnicas de efectos a ser incorporados.
- 2.4. No se analizan los canales de obtención en función del contexto interno y externo de nuestro país.

3. Logística del Sostenimiento:

- 3.1. La principal falencia en Defensa es que no existe un procedimiento estructurado para asegurar la Soportabilidad de los elementos que se despliegan en Operaciones Fuera de Área.
- 3.2. El presupuesto asignado a mantenimiento no está en relación con el valor de reposición de los activos, provocando la pérdida de confiabilidad de los medios y la muy baja disponibilidad de los mismos.
- 3.3. Los recursos asignados para sostenimiento no permiten ejecutar las tareas de mantenimiento mínimas como para asegurar que los medios lleguen en condiciones de uso al fin de su vida útil adiestrarse con seguridad y poder adiestrarse con seguridad.
- 3.4. El acopio destinado a sostener las FF.AA en operaciones es casi inexistente.

4. Proyectos:

- 4.1. Los Proyectos son herramientas para instrumentar las decisiones adoptadas por la Logística Genética y se solapan con la de Sostenimiento.
- 4.2. El sistema de análisis y evaluación de proyectos tiene serios problemas y no permite asegurar un ciclo de vida eficiente de los activos y sistemas.
- 4.3. La relación actual entre los Proyectos en MINDEF y en las Fuerzas es administrativa, verificándose cuestiones más ligadas a la forma que a la eficiencia de los sistemas.

Para dar solución a lo planteado, sería necesario trabajar en los siguientes ejes:

1. Logística Genética:

- 1.1. Generar una organización que gestione adecuadamente la Logística Genética y que incluya el seguimiento, estudio y aprobación de Proyectos de Inversión.
- 1.2. Necesidad que incluya en sus análisis para el diseño de fuerzas, sistemas y activos físicos, desde un punto de vista sistémico, conceptos orientados al ciclo de vida de los activos como los de Soportabilidad, RAM, ILS, LSA, Interoperabilidad, Uniformidad Logística y crecimiento temporal de los sistemas usando el criterio de Mínimo Sistémico Modular.
- 1.3. Necesidad que entienda en la homologación de equipos y dirija la confección de Especificaciones Técnicas para ítems de uso conjunto, ejecutadas por comisiones ad-hoc de las Fuerzas interesadas.
- 1.4. Necesidad de incluir en los análisis de soportabilidad de los proyectos la totalidad de las facilidades instaladas de mantenimiento de tercer / cuarto nivel de las tres Fuerzas para activos compatibles con las mismas.

2. Logística de Sostenimiento:

- 2.1. Necesidad de desarrollar un procedimiento estructurado para asegurar la Soportabilidad de los elementos desplegados en Operaciones Fuera de Área a lo largo de todo el Ciclo de Vida del Sistema: el planeamiento y diseño del sistema; la conformación, alistamiento y despliegue del sistema; la operación del sistema; y la repatriación de personal y material y recuperación de los medios post despliegue.



- 2.2. Necesidad de desarrollar un procedimiento eficiente de Apoyo de Transporte en Operaciones, particularmente en aquellas desarrolladas fuera de área, centralizado en el Comando Conjunto de Transporte, que incluya todas las facilidades disponibles, incluso el transporte privado.
- 2.3. Necesidad de analizar la optimización de funciones conjuntas, por ejemplo Mantenimiento de Tercer y Cuarto Escalón. A tal efecto se deberían determinar la compatibilidad de cada uno de ellos con los activos que poseen las Fuerzas y su capacidad de trabajo, determinando las facilidades que deberían ser reforzadas, las que deberían ser incorporadas y generando un sistema de tercerización de trabajos entre ellas y las Fuerzas.
- 2.4. Necesidad de descentralizar y simplificar el sistema de adquisiciones del estado para compra de insumos y repuestos, particularmente cuando la indisponibilidad de medios o componentes de estos afecta la capacidad operativa, de adiestramiento o incrementa el nivel de riesgo patrimonial, en particular en operaciones fuera de área.
- 2.5. Necesidad de replantear el sistema presupuestario, partiendo de la desagregación de sus componentes.
- 2.6. Necesidad de recomponer los acopios.

CONCLUSIONES

Como conclusión surge la gran pregunta: ¿Se corrigieron los problemas detectados en Malvinas y que motivaron el cambio de la estructura del sistema logístico en el MINDEF – EMCO – FF.AA?. La respuesta es no y que no solo no cambiaron sino que se agudizaron. MINUSTAH fue una muestra de ello.

La Logística Genética no existe y cuando existió solo generó burocracia que no agregaba ningún valor a las acciones ni al logro de los objetivos.

La Logística de Sostenimiento centralizada en MINDEF es una entelequia que solo produce demoras y costos más elevados, o sea, ineficiencias, particularmente en el apoyo a operaciones conjuntas fuera de área.

El sistema de Proyectos no es eficaz y mucho menos eficiente. El sistema de evaluación no es útil, solo agrega carga burocrática sin analizar adecuadamente aspectos medulares.

Existe un vacío doctrinario muy importante. Conceptos como el de sostenimiento, RAM e ILS deberían ser parte de la Logística Genética. La Logística de Sostenimiento no puede carecer de doctrina referente a Logística Conjunta en Operaciones Fuera de Área.

En resumen, el sistema logístico implementado en MINDEF - EMCO ha fracasado sistemáticamente al no cumplir los objetivos fijados, provocando ineficiencias en varios aspectos no menores.