

# LOGÍSTICA CONJUNTA. REFLEXIONES

Hugo Fontena Faúndez\*

*No cabe duda que en lo referido a la logística, la centralización de los procesos en cuanto a los recursos, es provechosa, fundamentalmente porque las economías de escala que se producen son significativas y ello redundando obviamente en una mayor y mejor administración de recursos, posibilitando hacer más con menos, una de las metas de cualquier organización.*



**A** contar de la promulgación de la ley N° 20.424 en febrero de 2010, la noción de lo conjunto ha estado presente en la actividad militar en Chile con mayor fuerza y ello ha permeado a todas las áreas, siendo particularmente notorio en lo logístico, en que a veces pareciera haber una suerte de voluntarismo para tratar de que todo sea conjunto.

Este artículo trata de la logística en el ámbito conjunto, para lo cual se hace un análisis de lo que se debe entender por logística conjunta, se cuestiona el propósito de ésta, sus características, requisitos para implementarla y centros de esfuerzos futuros para su desarrollo.

## ¿Qué es la logística conjunta?

Una cuestión clave es establecer qué es y qué se entiende por logística conjunta. Veamos primero las publicaciones nacionales que deberían dar luz a este asunto; la publicación oficial en el ámbito conjunto que contiene los términos militares de las Fuerzas Armadas de Chile es el Diccionario Militar Conjunto,<sup>1</sup> y aquí aparece un primer asunto curioso, no existe una definición de logística conjunta. La publicación que aborda los temas logísticos a nivel conjunto, que debiera ser la fuente principal es la DNC 4-0 *Doctrina logística para el empleo conjunto de la fuerza*, que en su Glosario<sup>2</sup> tampoco entrega una definición para la logística conjunta, aún cuando en el Capítulo I se refiere a la Logística en el ámbito conjunto, estableciendo que “es la ciencia militar destinada a proporcionar los medios logísticos que requieren las FF.AA. con el propósito de acrecentar y mantener su capacidad interoperativa, para hacer viable el desarrollo de las operaciones militares conjuntas...”

En las publicaciones extranjeras usadas normalmente como modelo, EE. UU., Reino Unido (RU) y OTAN la situación es similar, excepto en la JP 4-0 *Joint Logistics Edition* 2013 (de EE.UU.), en que sí aparece una definición

\* Capitán de Fragata (R). Oficial de Estado Mayor. Magister en Logística y Calidad. Profesor de la Academia de Guerra Naval. Preclaro Colaborador de la Revista de Marina, desde el 2005. (hfontena@icloud.com)

1. DNC 2.0 Diccionario Militar Conjunto, 2010

2. DNC 4.-0, pp 99

explícita: “Logística conjunta es el uso coordinado, sincronizado y compartido de recursos de dos o más departamentos de logística para apoyar a la fuerza conjunta.”<sup>3</sup> En la publicación británica JDP 4-00, *Logistics for Joint Operations*, 4th Edition, 2015, no hay una definición directa, como tampoco la hay en la publicación de la OTAN, *AJP 4 Allied Joint Logistic Doctrine*.

Como podemos ver entonces, la logística conjunta no sería una disciplina en sí misma, sino que, como se infiere de la doctrina estadounidense, es el uso coordinado de las logísticas institucionales. Reiterando lo señalado anteriormente, en la DNC 4-0 al explicar el concepto lo hace refiriéndose a la logística en el ámbito conjunto y no a la logística conjunta de manera específica.

Personalmente estimo que es un tanto equívoco plantear una logística para el ámbito conjunto de la forma indicada, ya que parece ser una forma oblicua de definir una logística conjunta de manera distinta a lo que es, la suma coordinada de las capacidades logísticas institucionales que tiene como propósito posibilitar la ejecución de operaciones militares conjuntas.

### Propósitos de una logística conjunta

Habiendo discutido lo que debería entenderse por logística conjunta, es pertinente plantearse algunas preguntas claves, ¿es necesaria?, ¿cuán conjunta debiera ser?

Como punto de partida me parece que se debe dejar muy claro que la actividad logística nace como consecuencia de decisiones estratégicas, a las que sirve de apoyo, pero a su vez, es la logística la que determina el alcance de los planes estratégicos; lo mismo ocurre para los otros niveles de planificación, operacional y táctico. En otras palabras, la logística que sustenta y proporciona los recursos para que las acciones se lleven a cabo, depende entonces o es función de la planificación en cualquiera de sus niveles; planteado de otra forma, no debiera existir una logística que no esté alineada con la planificación, en los distintos niveles. Desarrollar una logística que consista en acumular o tener recursos, no

tiene sentido ni justificación si no está concebida para vestir los planes a los cuales da sustento. Lo anterior es muy importante, porque define muy claramente que la logística para su empleo en lo conjunto debe proporcionar lo requerido por la planificación de un mando conjunto, y esto es precisamente lo que la orienta en cuanto a que es lo que debiera proporcionar. Una buena logística entonces, es aquella que permite ejecutar el curso de acción (COA) elegido en el proceso de planificación. Sin un propósito definido no tiene sentido acumular recursos.

La Doctrina para la Acción Conjunta de las FF.AA., documento de más alto nivel de doctrina militar conjunta, establece que las instituciones de la defensa proporcionan el apoyo logístico y administrativo a las fuerzas asignadas a los mandos conjuntos, asignando para estos últimos un rol coordinador.<sup>4</sup> Esto, de alguna manera enfatiza el quehacer de los mandos conjuntos y de las instituciones; los primeros enfocados prioritariamente en lo operativo y para las instituciones, tareas de desarrollo de fuerza, entrenamiento y equipamiento de las fuerzas.

Lo anterior es la doctrina actual, por lo que la logística conjunta, es decir, la unión, coordinación y sincronización de las logísticas institucionales que apoyan los medios asignados a los mandos conjuntos debe procurar ser lo más eficiente posible para el escenario recién expuesto.

Siempre es conveniente conocer la realidad y estudiar las soluciones que países más desarrollados y con experiencia de combate actual o reciente, como EE.UU., RU o la OTAN, que normalmente constituyen un excelente y apropiado referente; sin embargo, creo hay que tener en cuenta un aspecto importantísimo, más allá de que las tareas a sus FF.AA. no son las mismas que las nuestras, es el hecho de que tanto EE.UU. como RU poseen grandes y potentes organizaciones logísticas encargadas de proveer los insumos logísticos de las fuerzas, las que son independientes de las instituciones. Me refiero a la Defense Logistics Agency (DLA) en EE.UU y a la Defence Equipment and Support (DE&S) en RU, lo cual hace una tremenda diferencia en cuanto a plantearse como estructurar una logística conjunta en nuestra estructura militar, ya que en

3. JP 4-00 pp GL-7

4. Doctrina para la acción conjunta de las FF.AA., pp 28 y 49

nuestro caso son las instituciones las responsables de proveer los recursos requeridos por las fuerzas. La organización de los países desarrollados, que hacen uso frecuente de sus FF.AA. en conflictos externos, posibilita satisfacer estos requerimientos con una legislación que permite llevar a cabo actividades militares en condición de normalidad y de tiempo de guerra, donde lo conjunto opera de manera normal, a diferencia de nuestro país en que lo conjunto tiene ejecución plena sólo en situaciones de conflicto.

En EE.UU., la DLA<sup>5</sup> provee cerca del 90% de los requerimientos de las fuerzas militares, en cuanto a número de ítems, lo que deja a las logísticas institucionales la responsabilidad de proveer sólo un 10% del total de requerimientos, centrándose en los artículos específicos de cada institución, aun cuando en rigor, el costo monetario de esos requerimientos es un porcentual diferente.

En el caso de RU, el Ministerio de Defensa ha sido tradicionalmente el encargado de las adquisiciones militares, primero con la Defence Logistics Organization (DLO) y la Defence Procurement Agency (DPA), ambas separadas del Ministerio de Defensa y posteriormente refundidas en la DE&S, que posee una planta de 12 500 personas entre civiles y militares. Como se puede ver, la conceptualización de la logística con una perspectiva logística de los países mencionados tiene una larga trayectoria y es fruto de una organización y cultura que no es posible copiarla o siquiera imitarla sin considerar todos los elementos, recursos y organización que la hacen posible.

No cabe duda que, en lo referido a la logística, la centralización de los procesos en cuanto a los recursos es provechosa, fundamentalmente porque las economías de escala que se producen son significativas y ello redundante, obviamente, en una mayor y mejor administración de recursos, posibilitando hacer más con menos, una de las metas de cualquier organización.

Pero volviendo a lo planteado inicialmente, que me parece es central; la logística debe proveer los recursos para que la planificación en cualquier

nivel pueda llevarse a cabo, por ende, que tan conjunta debiera ser la logística va a depender de lo que la estrategia conjunta contenida en la planificación necesite. Actualmente, como ya se indicó, la doctrina en Chile establece que son las instituciones las responsables de apoyar a las fuerzas asignadas a los comandos conjuntos, por lo tanto, no tendría justificación ni sería apropiado que un mando conjunto tuviera responsabilidades administrativas, de la magnitud que significa hacerse cargo de satisfacer los requerimientos logísticos de las fuerzas asignadas, con el trabajo y organización que ello requiere. Lo anterior, desvirtúa totalmente el quehacer de un mando que debe enfocarse en la conducción de las operaciones. Los países desarrollados, con mayor experiencia en asuntos conjuntos, no asignan responsabilidades logísticas y administrativas a sus mandos conjuntos, ya que para ello han desarrollado organizaciones ajenas a las FF.AA. que se preocupan de satisfacer sus requerimientos logísticos directamente a través del Ministerio de Defensa o de una agencia logística. En resumen, creo que es inadecuado que un mando conjunto tenga las responsabilidades logísticas, que por su naturaleza y doctrina están a cargo de las instituciones, con toda la organización, estructura y medios que se han desarrollado para hacerlo.

## Los CUL<sup>6</sup>

Un comandante de teatro conjunto (JFC),<sup>7</sup> debería tener siempre un control y visibilidad logística lo más actualizada posible, que le permita tener un control efectivo de la situación logística para introducir los cambios respecto a lo planificado, modificando los centros de esfuerzo de forma que pueda asegurar el cumplimiento de las tareas operativas planificadas.

Como se indicó, doctrinariamente los JFC son coordinadores y no ejecutores de las actividades logísticas, sin embargo, pareciera natural y conveniente aumentar la libertad de acción de un JFC, que en determinadas situaciones pudiera necesitar un papel más resolutivo respecto a un ítem o servicio logístico en particular, para un

5. Algunos datos de la DLA que muestran el tamaño de esta organización: en 2014, la DLA generó más de \$38 billones en ventas, emplea más de 25,000 personas entre civiles y militares, administra nueve cadenas de aprovisionamiento con más de 5.3 millones de ítems. Fuente: <http://www.dla.mil/AtaGlance.aspx> [fecha de consulta 14 de abril de 2016]

6. Common Users Logistics

7. JFC: Joint Force Commander

mejor control de los recursos para la ejecución de su maniobra. Para estos propósitos, EE.UU. ha desarrollado el concepto de los *Common User Logistics* (CUL),<sup>8</sup> herramienta de gestión que permite que los JFC puedan administrar directamente algún ítem especial, que por su naturaleza o importancia en la maniobra diseñada, desee controlarlo directamente –desde el inicio del proceso de planificación–, para asegurar su ejecución.

Un CUL puede ser algo físico, material o servicio que es compartido o provisto por dos o más instituciones, organizaciones, agencias o aliados o amigos para el caso de una operación multinacional. Normalmente se la restringe a un ítem específico, a alguna unidad o área geográfica. Ejemplos de CUL son: combustible, agua, gestión de prisioneros de guerra, sanidad, material para programas no militares, gestión de caídos, etc.<sup>9</sup> Se reitera que el uso de los CUL no debiera implicar una carga administrativa para el JFC que posee una organización operativa.

La metodología de los CUL requiere una planificación, coordinación y entrenamiento detallado y continuo, está concebida para proveer apoyo rápido, eficiente y unificado que mejora y potencia la capacidad de despliegue y efectividad de combate de una fuerza conjunta. Utilizada correctamente, debiera producir eficiencias significativas al eliminar duplicidades en los medios y servicios proveídos por las instituciones, adicionalmente mejora la visibilidad logística del JFC y subordinados en el teatro.

### ¿Para qué profundizar lo conjunto?

Independiente de la modalidad de apoyo logístico, hay elementos en una logística conjunta que siempre van a ser beneficiosos. Por el momento, me atrevo a destacar tres, que apuntan a lograr una gestión más eficiente y una mejor relación costo eficacia. Primero las economías de escala, en segundo lugar, la interoperabilidad y por último lo doctrinario. Hago presente que indudablemente las áreas o actividades que materializan lo conjunto pueden ser muchas más, pero creo que las tres que menciono y explico a continuación son lo

grosso o sustantivo del tema y que apuntan a la racionalización, disponibilidad y mejor coordinación.

Es un axioma económico que mayores volúmenes permiten ahorros significativos en los costos de adquisición, lo cual es válido para elementos nuevos, que se incorporan al inventario de las instituciones o para aquellos elementos o servicios que prestan apoyo a lo existente.

Para lo primero, lograr economías de escala; los países desarrollados, sin excepción, han apuntado a crear organizaciones que adquieren para toda la Defensa equipos y sistemas nuevos, que permiten el desarrollo de capacidades; es el caso de los ya mencionados EE.UU. y RU, pero también se da en otras potencias como Alemania, Francia, Suecia, Singapur, etc., incluso en nuestra región, Argentina el 2009 creó un Servicio Logístico de la Defensa, actualizado el 2014, que tiene objetivos similares a los de las agencias indicadas previamente, sin embargo, su efectividad no ha sido demostrada y extraoficialmente se han conocido deficiencias motivadas por fuertes recortes presupuestarios, por lo que habrá que esperar un tiempo para saber el resultado y experiencias reales.

El segundo aspecto positivo de lo conjunto, es el avance o profundización de la interoperabilidad que se produce de manera natural al normalizar y estandarizar el equipamiento de las FF.AA., cuando existe un ente centralizador de las adquisiciones y no tres o cuatro organizaciones independientes como es lo normal cuando las instituciones son autónomas en este aspecto. La estandarización de líneas de productos y mejor aún, equipos o sistemas similares, es un santo grial para los administradores logísticos, ya que se produce una sinergia total: menores stocks, más conocimiento en la operación, mejor mantenimiento, menos fallas, etc.

Por último, contar con una doctrina común en las instituciones pareciera ser un paso básico para operar de manera conjunta y esto se debiera llevar a cabo de manera independiente de los logros referidos al material, que se abordó previamente. Esto es muy importante, porque si las mentes y voluntades poseen y usan un

8. JP 4-07 Executive Summary, pp v-x

9. JP 4-07, Chapter IV

vocabulario, procedimientos y percepciones comunes, lo conjunto se va a materializar de manera natural. Este aspecto entonces sería, en mi opinión, el tercer elemento destacado al inicio de este apartado como razones para avanzar y profundizar en lo conjunto.

Reitero que es mezquino pensar solamente en tres elementos para materializar lo conjunto, pero como punto de partida esto puede ser suficiente para obtener resultados concretos.

## Observaciones a la situación nacional actual

Últimamente se está llevando a cabo un notable esfuerzo por completar el cuerpo doctrinario nacional en lo conjunto, lo cual es simplemente muy positivo por cuanto al decir de la Doctrina para la acción conjunta de las FF.AA. orienta el desarrollo de la acción conjunta de las fuerzas, norma las actividades de preparación, entrenamiento y empleo de las FF.AA. para que sean más potentes, interoperativas y estandarizadas en los procedimientos y lenguaje,<sup>10</sup> dicho de otra forma, es positivo porque permite ir creando un *ethos* conjunto, más allá de una simple colaboración de las instituciones.

Sin perjuicio de lo anterior, advierto que en ocasiones esto no ha sido llevado correctamente a la práctica, porque las instituciones no han asumido lo planteado a nivel conjunto, cuando refiriéndose a la DNC en comento expresan que su contenido prevalecerá ante toda otra publicación en uso por las FF.AA.,<sup>11</sup> sin embargo, se han mantenido las doctrinas institucionales sin considerar lo conjunto, tal vez por motivos de cultura institucional y temor a la pérdida de poder en ciertas actividades que siempre se han hecho así.

### ■ Principios logísticos

Ejemplo de lo anterior es lo referido a los principios logísticos; en este momento las

instituciones, cada una de ellas los define de manera diferente, a lo cual se le debe agregar lo planteado en la DNC 4.0 que agrega otros. En la figura 1 se presenta un resumen de lo planteado, el Ejército considera diez principios, la Armada cinco,<sup>12</sup> la Fuerza Aérea también diez y en lo conjunto se establecen siete. Los principios que son exclusivos de cada institución están marcados con X y en lo conjunto se señalan los principios que están contenidos en las respectivas doctrinas institucionales.

Ejército	Armada	Fuerza Aérea	Conjunto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo al objetivo (X)</li> <li>• Previsión</li> <li>• Coordinación y Economía de esfuerzo</li> <li>• Oportunidad (X)</li> <li>• Cooperación (X)</li> <li>• Concentración</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Orden (X)</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Acompañamiento (X)</li> <li>• Integración funcional (X)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto (x)</li> <li>• Economía de las fuerzas</li> <li>• Movilidad (x)</li> <li>• Cooperación (X)</li> <li>• Previsión (X)</li> <li>• Mando (x)</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Simpleza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo (x)</li> <li>• Limitación de recursos (x)</li> <li>• Desborde institucional (x)</li> <li>• Combinación de recursos (X)</li> <li>• Apoyo coordinado y flexible</li> <li>• Educación (X)</li> <li>• Integridad de la información (x)</li> <li>• Mando y control (x)</li> <li>• Seguridad y supervivencia</li> <li>• Interoperabilidad (x)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concreción (E, F.A)</li> <li>• Supervivencia logística (E, FA)</li> <li>• Reacción inmediata</li> <li>• <u>Sostenimiento</u></li> <li>• Flexibilidad (E, A, F.A.)</li> <li>• Economía (E, A)</li> <li>• Sencillez (A)</li> </ul>

■ Figura 1. Principios logísticos en Chile.

Entiendo que esta materia puede ser discutible, por cuanto el quehacer institucional en lo logístico difiere en el foco o forma de realizarse, sin embargo, ello se contrapone con la evidencia empírica de las FF.AA. que normalmente usamos como modelos, así por ejemplo EE.UU. tiene todas sus doctrinas pensadas para lo conjunto y cuando existe una publicación doctrinaria institucional, esta está alineada con lo conjunto; así ocurre por ejemplo con los principios logísticos: Capacidad de reacción, Simplicidad, Flexibilidad, Economía, Posibilidad de logro o realización, Sustentabilidad y Supervivencia.<sup>13</sup>

En el Reino Unido (RU) la situación es más asertiva, ya que en la publicación JDP 4-00 *Logistics for Joint Operations* al referirse al tema de los principios logísticos se indica que debido a que RU es parte de la OTAN, para efectos de

10. DNC "Doctrina para la acción conjunta de las FF.AA." Considerando de orden ministerial que aprueba DNC, pp. 3

11. DNC "Doctrina para la acción conjunta de las FF.AA." pp. 13

12. Estos principios logísticos están definidos en la Doctrina Marítima, pp. 129 por cuanto en el Manual de Logística se definen como tales otros diferentes. Se privilegia la Doctrina Marítima por cuanto es de edición más reciente pero se hace presente el Manual de Logística está vigente.

13. Responsiveness, simplicity, flexibility, economy, attainability, sustainability, and survivability, JP 4 Joint Logistics, 2013, pp 1-9. La publicación Naval Doctrine Publication NDP4 Naval Logistics en su página 20 define los principios logísticos, los cuales son los mismos que lo indicado en la JP 4.

facilitar la interoperación, el RU se alinea entonces por la doctrina de la OTAN y se adoptan en consecuencia sus principios: Autoridad, Primacía de lo operacional, Coordinación y cooperación, Suficiencia, Eficiencia, Simplicidad, Flexibilidad y Visibilidad.<sup>14</sup>

Como puede inferirse de lo anterior, para potencias como EE.UU. y RU, lo conjunto prima sobre lo institucional, seguramente porque consideran seriamente y llevan a la práctica el hecho de que la guerra es conjunta y las instituciones se encargan de proveer y apoyar fuerzas que se emplean de manera conjunta, con mandos conjuntos más empoderados.

### ■ **Codificación**

Los equipos constituyen la piedra angular de la logística del material y el desglose en ambos sentidos –componentes y repuestos o sistemas y unidades– cubre totalmente el espectro de ítems que materializan el apoyo requerido por las fuerzas en operaciones. Un sistema que permita identificar un repuesto, componente o lo que sea deba ser proveído, es básico y esencial para gestionar el apoyo correcto y oportuno a las fuerzas en combate. Desde el año 2014 el ministerio de defensa dispuso el uso obligatorio del número OTAN de catalogamiento (NCS)<sup>15</sup> para las FF.AA., Estado Mayor Conjunto (EMC) e industria de la defensa. La catalogación es un procedimiento internacional y estandarizado para la denominación, clasificación, descripción y numeración de los artículos que se gestionan en los sistemas de abastecimiento logístico de las FF. AA. Ahora bien, el NCS pretende permitir el trabajo interinstitucional y multilingual que facilita el apoyo logístico y la interoperación, evitando duplicados, permitiendo el intercambio y maximizar el apoyo logístico desde una perspectiva de gestión económica en un ámbito nacional e internacional.

Contar con un sistema de codificación común para todas las instituciones es básico, ya vimos que a nivel mundial los países han migrado al sistema de codificación OTAN por lo que no

es aceptable que las instituciones no estén totalmente alineadas en este aspecto. Esta herramienta permitiría avanzar hacia un sistema logístico nacional, permitiendo que las bases institucionales puedan compartir información y de esta forma poder disminuir stocks y aumentar la disponibilidad de los sistemas y equipos.

### ■ **Clases de Abastecimiento**

Asociado al sistema de catalogamiento de la OTAN existen las clases de abastecimiento, las cuales sirven para la planificación y transporte. La DNC 4.0 establece seis clases de abastecimiento: I Subsistencia, II Equipo y vestuario, III Combustible y lubricantes, IV Repuestos, V Munición y explosivos y VI Material de Sanidad.<sup>16</sup>

Nuevamente acá existe una situación poco clara, dado que tanto la Armada como la Fuerza Aérea consideran cinco clases, para éstas, el material de sanidad está incluido en la clase I Subsistencia y el Ejército por su parte considera diez clases:<sup>17</sup> I Subsistencia, II Vestuario y equipo, III Combustible y lubricantes, IV Materiales de construcción y fortificación, V Munición y explosivos, VI Artículos de uso personal, VII Artículos mayores completos, VIII Material de sanidad, IX Repuestos, piezas y componentes y X Material no militar.<sup>18</sup> La OTAN, por otra parte, que es un referente en lo concerniente a planificación,<sup>19</sup> considera cinco clases.

Como podemos ver, nuevamente se dispone una doctrina conjunta, sin embargo, dado que subsisten las doctrinas institucionales, lejos de uniformar, simplificar y hacer más interoperativo el sistema, el resultado es justamente lo contrario, lo hace más confuso y más complejo. En este caso, dado que actualmente la logística es materializada por las instituciones, no advierto la necesidad, por ahora, de hacer coincidir a las instituciones en una forma única en cómo administrar sus materiales, porque no hace ninguna diferencia en el tratamiento de estos asuntos a nivel conjunto ya que la gestión la realizan directamente las componentes con sus respectivas instituciones y el JFC no interviene.

14. Authority, primacy of operational requirements, coordination and cooperation, assured provision, sufficiency, efficiency, simplicity, flexibility and visibility, JDP 4, pp 5

15. NCS: OTAN Codification System

16. DNC 4.0, Anexo "A", pp 95

17. Al igual que el ejército de Estados Unidos

18. Reglamento de Logística del Ejército, pp. 87

19. DNC 5-0, Introducción, pp. 13

<b>Ejército Funciones</b>	<b>Armada Elementos funcionales</b>	<b>Fuerza Aérea Rubros</b>	<b>Conjunto Áreas funcionales<sup>20</sup></b>
Abastecimiento	Abastecimiento	Abastecimiento	Abastecimiento
Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento	Mantenimiento
Transporte	Transporte	Transporte	Transporte
Obtención	Finanzas	Servicios	Finanzas
	Infraestructura	Construcciones	Infraestructura
	Personal		Tercerización
	Sanidad		Sanidad

■ Figura 2. Actividades logísticas por institución.

### ■ Áreas funcionales logísticas

Los medios logísticos son de una tremenda diversidad y definen las actividades que se deben realizar. La doctrina conjunta ha definido varias Áreas Funcionales Logísticas (AFL), que son la agrupación de actividades logísticas técnicas que tienen una función básica común, las cuales representan la materia o los medios sobre los que actúa la logística operativa y que en las instituciones son conocidas como Funciones logísticas, Elementos funcionales logísticos y Rubros logísticos.

En la Figura 2 podemos ver cuáles son éstos en las respectivas instituciones, destacándose que varias de ellas son comunes y tienen el mismo nombre, aun cuando no necesariamente significan o implican lo mismo, como ocurre con la obtención en el Ejército, personal en la Armada y construcciones en la Fuerza Aérea; algunas actividades logísticas se dan sólo en una institución. En rigor, estas últimas de alguna manera están incluidas en otra área o actividad logística; como por ejemplo la Obtención, que es una fase del ciclo logístico para el Ejército o el Personal que la Armada lo considera parte de la logística en su sentido más amplio (... proveer recursos... entendiendo como tales a recursos humanos, materiales y servicios) que las otras instituciones lo tienen considerado conceptualmente fuera de la logística y por último, el AFL Construcción de la Fuerza Aérea es parte de Infraestructura en la Armada.

Como está establecido, la logística en su mayor parte es proveída por las instituciones y los mandos conjuntos no ejercen control alguno sobre éste, en consecuencia, nos parece que normarles a las instituciones, por ejemplo, cómo administrar sus actividades, escapa al interés y competencia de los JFC. Sin perjuicio de lo anterior, se rescata que la denominación de las actividades logísticas, que es diferente en todas las instituciones, se estandarice como “Áreas funcionales logísticas” me parece acertado porque la palabra Rubros que utiliza la Fuerza Aérea es distinto de la acepción que existe en el Ejército en que se la usa para referirse a los ítems en el material, lo cual dificulta el entendimiento en lo conjunto.

### ■ Ciclos logísticos

En la parte pertinente, la doctrina conjunta establece un ciclo logístico, pero lo aborda dentro del ámbito conjunto, lo cual es una sutileza, pero no es tan taxativo como en los casos anteriores, que normaba el comportamiento conjunto. Dado que en este caso los mandos conjuntos sí participan, puede en este caso existir una justificación para establecerlo a nivel conjunto, debiendo tener presente, eso sí, que los ciclos logísticos institucionales son diferentes por lo que debiera esperarse algún problema en su implementación. Nuevamente entonces se nos presenta la situación de que observamos que existen definiciones diferentes en cada

20. Los nombres completos de los AFL en la Doctrina Conjunta son: Abastecimiento, Mantenimiento, reparaciones y salvataje, Transporte, Infraestructura, Sanidad, Servicios externalizados y Presupuesto y finanzas

<b>Ejército</b>	<b>Armada</b>	<b>Fuerza Aérea</b>	<b>Conjunto</b>
Obtención	Determinación de necesidades	Determinación de necesidades	Determinación de necesidades
Acumulación	Obtención	Obtención	Obtención
Distribución	Distribución	Distribución	Almacenamiento
Mantenimiento y recuperación	Exclusión	Mantenimiento	Distribución
Preparación		Exclusión	Exclusión o desecho

Figura 3. Ciclos logísticos por institución.

institución, a las cuales ahora hay que agregar una del ámbito conjunto que no las reemplaza como sería lo lógico.

El ciclo logístico en el Ejército considera: Obtención, Acumulación, Distribución, Mantenimiento y recuperación y Preparación. Por su parte, la Armada define como etapas del ciclo logístico a la Determinación de Necesidades, Obtención y Distribución (aun cuando no está todavía en la reglamentación, existe bastante consenso en que la Exclusión sería la última fase). En la Fuerza Aérea, muy parecido a la Armada, las etapas son la Determinación de Necesidades, Obtención, Distribución, Mantenimiento y Exclusión.

Nuevamente podemos apreciar que las definiciones aportadas por la doctrina conjunta, no apuntan a hacer más interoperativa a la logística y en mi opinión, dado el nivel de lo conjunto y operacional, en vez de centrarse en el ciclo logístico tradicional, que de hecho es realizado por las instituciones, debería considerarse el ciclo logístico del teatro, es decir, la reposición de niveles de las componentes, el *refill* del teatro, que le provean la capacidad de realizar operaciones por el tiempo y ritmo que se requiera, sin la limitación de operar solo con los recursos existentes en un determinado momento en el teatro. Asociado al *refill* del teatro, debiera existir una preocupación similar para la materialización del transporte estratégico que le va a otorgar a un JFC los recursos, acopios y medios para un alcance operacional deseado.

Una situación del todo similar al ciclo logístico la constituyen los niveles logísticos, que tienen denominaciones diferentes en todas las instituciones y los conceptos de operación

son también disímiles. ¿Debe normarse esta materia de manera distinta a lo que hacen las instituciones? Estaríamos entonces en que más allá del nombre, el concepto de lo que es un nivel de seguridad por ejemplo, es diferente en las instituciones y en lo conjunto.

#### ■ Sanidad

Esta es una área interesante, ya que es una actividad común a todas las instituciones y salvo dos áreas de ámbitos muy específicos, medicina de aviación y medicina de sumersión, desarrolladas con preferencia en la Fuerza Aérea y en la Armada, pero que de todas maneras existen en todas las instituciones, pareciera que esta función puede constituir una buena manera de profundizar lo conjunto, partiendo por establecer y consensuar algunos conceptos como niveles de atención por ejemplo, que actualmente difieren entre las instituciones. Tenemos aquí entonces, una actividad que es común en su ejecución y propósitos pero que en lo doctrinario es diferente.

### Consideraciones finales

Es conveniente contar con una definición doctrinaria para la logística conjunta y en este sentido como una adaptación de la definición norteamericana a nuestra realidad, propongo la siguiente:

Logística conjunta es la suma coordinada de las capacidades logísticas institucionales que tiene como propósito posibilitar la ejecución de operaciones militares conjuntas.

Las instituciones son responsables por la logística de apoyo de sistemas, plataformas, del

mantenimiento de éstos durante el ciclo de vida y de la ejecución del apoyo a las fuerzas asignadas a los mandos conjuntos. Con un planteamiento más genérico, las instituciones son responsables de apoyar logísticamente a estas fuerzas para materializar las operaciones deseadas y sus obligaciones permanentes son el desarrollo de fuerza, entrenar, equipar y sostener.

La conducción de la logística conjunta debe considerar y materializar en su planificación y ejecución tres elementos o imperativos que la hacen efectiva: Foco en la misión, visibilidad de los medios disponibles y rapidez y precisión en la satisfacción de los requerimientos.

Una breve descripción de estos elementos o imperativos de una logística conjunta. Por logística focalizada se debe entender un esfuerzo conjunto, orientado a satisfacer la misión en un contexto de momento, cantidad, lugar, calidad y costo correctos. La misión establece la situación y contexto para la cual se establece una solución logística, es decir, esta solución es particular para esta situación, adaptándose a los cambios de la situación operacional, que pueden modificar o generar nuevas necesidades.

La visibilidad logística permite contar con la información de los recursos disponibles de todas las fuerzas subordinadas, en cantidad y ubicación, lo cual le entrega al comandante la situación logística, ojalá en tiempo real, lo que le permite apoyar conveniente y oportunamente a sus fuerzas, acorde a las tareas dispuestas que sostienen la misión de la fuerza conjunta. Esta visibilidad le permite al JFC, estado mayor y mandos subordinados contar con un panorama común, parte fundamental de la situación operacional de la fuerza conjunta.

La rapidez para satisfacer las necesidades se logra al contar con visibilidad logística, pudiendo adelantarse a los requerimientos y con un sistema de informaciones y mando y control eficiente. Contar con los recursos necesarios a tiempo, es fundamental para el éxito de las operaciones y ello se logra con una organización y medios que permiten materializar la distribución de ellos de manera oportuna.

Las instituciones son responsables de proveer el apoyo a las fuerzas dependientes de un

mando conjunto, dejándole a este último la responsabilidad de coordinar, integrar y sincronizar los recursos de sus fuerzas, considerando, además de las instituciones a todas las otras fuentes de recursos, sean nacionales, gubernamentales o locales que puedan serle de utilidad y estén consideradas en su planificación. Un sistema de información que provea visibilidad logística es necesario para una mayor optimización, eficiencia y eficacia en el empleo de recursos necesarios.

El empleo de los CUL es una útil y estupenda herramienta de conducción logística, que le otorga al JFC atribuciones específicas para asegurar el éxito de su misión a través de la conducción directa de un ítem particular, fundamental en la ejecución de su maniobra.

Respecto a la pregunta de cuan conjunto deberíamos ser, la respuesta es: lo necesario para obtener un mejor apoyo a las operaciones, evitando el voluntarismo por llevar lo conjunto más allá de lo que se requiere. Mientras como país no tengamos una organización que adquiera y provea de manera centralizada la satisfacción de las necesidades de las fuerzas, es inconveniente que la logística avance hacia lo conjunto más allá que lo doctrinario, se requiere contar con vocabulario y procesos de planificación comunes, pero sin intervenir en el quehacer cotidiano de los procesos logísticos, que son de responsabilidad y ejecutados por las instituciones que cuentan con toda una organización, experiencia y cultura para llevarlos a cabo. De ahí que normar los ciclos logísticos o las funciones logísticas –excepción sea dicha para esto último en lo que se refiere al nombre de las actividades, áreas funcionales logísticas– no aporta nada el establecer algo diferente para el accionar conjunto ya que sólo introduce confusión al incorporar y definir nuevos procesos, que finalmente no son ejecutados por las instituciones.

En lo que sí debiera existir una actitud más resolutive es aquello en lo que sí puede ser común, y por ende ayuda a la interoperación, como por ejemplo en los principios logísticos y sobre todo en lo que se refiere al catalogamiento. Respecto a lo primero, definirlo con las instituciones y una vez establecidos, las instituciones deberían hacerlos suyos. El catalogamiento OTAN es una

herramienta usada por la mayoría de las naciones desarrolladas y, definitivamente, por nuestros aliados y amigos, por lo que no hay razón para no incorporarlo totalmente y permitir, como primer paso, contar con la posibilidad de que los sistemas logísticos institucionales puedan conectarse e intercambiar informaciones respecto a ítems comunes. Respecto de las clases logísticas de abastecimiento, si la OTAN, que es nuestro modelo utiliza cinco clases, no resiste análisis que en la DNC se establezcan seis clases y que por otra parte no todas las instituciones lo hagan de igual manera; la planificación indudablemente que se ve dificultada.

Debemos profundizar lo conjunto por tres razones, economías de escala, es decir mejorar la gestión de los recursos; mayor y mejor interoperatividad entre las instituciones, para ello hay que favorecer la normalización y estandarización del material y equipos e incorporar más áreas en que ello sea posible, por ejemplo, menciono los procesos de adquisición, que es un área factible de continuar desarrollando a futuro porque en esta área han habido avances y retrocesos. Lo mismo es válido para la Sanidad,

un área que existe en todas las instituciones pero que es administrada y conducida con criterios diferentes aun cuando existe un propósito común, siendo ésta un área en que es posible mejorar nuestro quehacer y efectividad.

Lo último, la doctrina, en que si bien se está avanzando, existen áreas en que no hay publicaciones que lo aborden, por ejemplo lo referido a personal, entre otros y una reflexión final en el sentido de que está muy bien que se quieran normar los procesos y procedimientos de las FF.AA., con la precaución de hacerlo sólo en aquellas áreas en que efectivamente es conveniente para no caer en el voluntarismo de creer que todo debiera ser conjunto, una buena receta para ello es hacerlo cuando un JFC necesite intervenir en algún proceso, que no signifique una carga administrativa que lo aleje de su preocupación fundamental que es operar. En aquellas materias o áreas en que sí es atinente lo conjunto, las instituciones deben hacerlas suyas e internalizar estas disposiciones, de no ser así, sólo se estaría aumentando el cuerpo doctrinario, complejizándolo y restándole eficacia.

\*\*\*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armada de Chile, Doctrina Marítima, El Poder Marítimo Nacional", Imprenta de la Armada, 2009
2. Armada de Chile, Manual de Logística de la Armada, 5-41/1, 1986
3. CESEDEN. "La logística conjunta en los nuevos conflictos". Documentos de Seguridad y Defensa. España, Mayo 2012, ISBN libro-e: 978-84-9781-748-6
4. Chiefs of Staff UK, JDP 4-00, "Logistics for Joint Operations", 4th Edition, 2015
5. HESS, Cristián. "La defensa de Chile cumple con la norma OTAN de catalogación", Revista de Marina N° 5/2015
6. Joint Chief of Staff USA, JP1-02, "Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms, 2010 (As Amended Through 15 February 2016)
7. Ministerio de Defensa Nacional, "Doctrina para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas", 2011
8. Ministerio de Defensa Nacional, DNC 02 "Diccionario Militar Conjunto", 2010
9. OTAN, AJP-4(A) "Allied Joint Logistic Doctrine", 2003
10. OTAN Codification System AC/130, en Internet, [http://www.OTAN.int/structur/AC/135/ncs\\_brochure/ncs\\_brochure\\_e/index.htm](http://www.OTAN.int/structur/AC/135/ncs_brochure/ncs_brochure_e/index.htm) Fecha de consulta: 8 de abril de 2016.
11. RODRIGO, Jaime. "La Logística Conjunta, ¿Realidad o utopía?" Trabajo consolidado Curso de Estado Mayor, Academia de Guerra Naval, 2004
12. RODRÍGUEZ, Adolfo, "Implementando la logística conjunta", Revista de Marina N° 5/2015