

---

# LA NECESIDAD DE APLICAR LOGÍSTICA CONJUNTA EN LAS FUERZAS ARMADAS URUGUAYAS

Fernando Morencio Gularte\*

## RESUMEN

El presente artículo fue extraído del proyecto de Tesis “*LOGÍSTICA CONJUNTA, Implementación Teórica en las Fuerzas Armadas Uruguayas*” para la obtención del Grado de Magister en Estrategia Nacional otorgado por el Centro de Altos Estudios Nacionales. Pretende concientizar sobre la importancia de la aplicación de Logística Conjunta en las áreas básicas comunes, en los procesos de planificación y la adquisición de nuevo material de las Fuerzas Armadas Uruguayas. Esto con el fin llevar las operaciones conjuntas a un nuevo nivel, pasar de operar conjuntos en determinadas áreas como ejercicios, búsquedas y rescates, a tener la capacidad de operar de manera cotidiana, con un lenguaje común, y medios que permitan hacerlo. La Logística Conjunta no debe ser vista solo como un medio para obtener economías de escala, que sin duda lo hace; debe ser vista como una herramienta estructural en el funcionamiento de las Fuerzas Armadas que colabora en mejorar el accionar conjunto.

Palabras Clave: Logística, Conjunta, Planificación, Esmade, Compras.

## Introducción

Actualmente las Fuerzas Armadas Uruguayas carecen de lo que llamamos Logística Conjunta, por lo que están privadas de todos sus beneficios. Implementar este nuevo concepto no es sencillo, presenta una problemática compleja, pero de hacerlo bien, traerá resultados positivos y una mayor eficiencia en la concreción de los objetivos del Ministerio de Defensa Nacional y de cada una de las Fuerzas.

No es fácil implementar Logística Conjunta en tres cuerpos independientes, con necesidades diversas y objetivos diferentes. Las resistencias al cambio podrían ser enormes. Por ende, demostrar que es

---

\* Teniente Coronel Navegante de la Fuerza Aérea Uruguaya, Licenciado en Dirección de Empresas, Diplomado en Estado Mayor Aéreo, posee un Posgrado de Especialización en Estrategia Nacional. Ha participado de dos Misiones de Paz (Haití y República Democrática del Congo) y posee seis años de experiencia en el área de compras en la Fuerza Aérea y Dinacia. Correo electrónico: fmorencio@fau.mil.uy

necesaria, crear un modelo y darle la mejor implementación teórica, será el objetivo del presente artículo. Por último, hablaremos brevemente de modelos de Logística Conjunta extranjeros y las leyes y reglamentos actuales que permiten su aplicación en el Uruguay.

Contrario a lo que muchos pensarían, de lo que hablamos no es de hacer compras en común. Logística Conjunta y comprar en común no es lo mismo, la Logística Conjunta es una herramienta, y como tal es más compleja, así que, para explicar mejor, tendremos que desglosar y definir la Logística Conjunta.

### ¿Qué es la Logística?

Esta definición puede ser más complicada de acuerdo a si: es un bien o servicio; a si es estratégica, operativa o táctica, y hasta depende de quien la defina. Por eso, partiremos de la definición más básica que podemos encontrar. Según la Real Academia Española, la logística es el “conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución” (DRAE<sup>1</sup>, 2018).

Esta definición básica de lo que es la logística nos dice que es la organización de los medios y procedimientos para hacer llegar los bienes y servicios, al lugar donde son requeridos, en el momento oportuno. O sea, la logística no es solo una herramienta de adquisición, organización o distribución, ella engloba todas esas áreas. Hay quienes la consideran más amplia, e incluyen hasta la producción de bienes y servicios.

Si bien la logística tiene su origen en esferas militares, hoy en día es inconcebible ni siquiera imaginar la más pequeña empresa u organización sin un área o departamento que gestione esta herramienta. La importancia de ella es tal, que existen carreras de grado que no solo forman especialistas en logística, sino que lo hacen en un área específica, mostrando cómo se ha desarrollado y especializado. Existiendo la logística de bienes, servicios, recursos humanos, producción, Pymes<sup>2</sup>, etcétera.

Ahora nos concentraremos en hablar de lo que es la logística militar, y para ello citaremos una fuente de uso común, Wikipedia:

La logística militar (del griego *logistikos*, que sabe calcular) fue introducida en Europa por Antoine-Henri Jomini<sup>3</sup> en su obra

<sup>1</sup> Diccionario de la Real Academia Española, Actualización 2018.

<sup>2</sup> PyMe, Pequeña y Mediana Empresa.

<sup>3</sup> Antoine-Henri Jomini, General Suizo (Bruselas, 6 de marzo de 1779, Bélgica, 22 de marzo de 1869).

titulada “Compendio del arte de la guerra”, como una de las tres partes del arte de la guerra. Jomini distinguió tres partes distintas en la técnica militar:

1. Estrategia Militar
2. Táctica militar (o táctica sublime)
3. Logística militar

La tercera (parte del Arte de la Guerra) es la logística o el *arte práctica de mover los ejércitos*<sup>4</sup>, los pormenores materiales de las marchas y formaciones y el establecimiento de los campamentos y acantonamientos sin atrincherar, en una palabra, la ejecución de las combinaciones de la estrategia y la táctica sublime. (Wikipedia, 2019)

Cuando Jomini elaboró estos conceptos, solo existían los ejércitos de tierra y las armadas, cada una de las Fuerzas se movía y combatía en su medio. Los apoyos eran reducidos, básicamente aplicados al traslado de tropas y pertrechos, el hostigamiento de posiciones costeras o bloqueos de pasos marítimos para privar al enemigo del uso de ese medio para el abastecimiento.

Con el nacimiento de las Fuerzas Aéreas en las primeras décadas del siglo XX, y los dos grandes conflictos globales, sobre todo el segundo, el problema fue más grande, ya que no solo había que coordinar dos Fuerzas, sino tres, y distribuir los limitados recursos entre más actores. Los problemas siguieron siendo los mismos, la necesidad de mover enormes cantidades de recursos humanos y materiales a puntos localizados en el frente o detrás de las líneas enemigas. También había que coordinar desembarcos, conquistar cabeceras de playa y brindarle apoyo aéreo simultáneamente y en tiempo mínimo, todo coordinado, como si fuera una obra de teatro, donde cada actor debe entrar en un momento determinado, interactuar y salir, para que la obra continúe, de ahí el nombre Teatro de Operaciones. Ahora la problemática era mayor, la nueva arma aérea, era mucho más costosa, con muchas limitaciones en su empleo, pero que presentaba una capacidad enorme.

Había que hacer que todos estos medios trabajaran juntos, ya que necesariamente iban a compartir tiempo y espacio. Para realizarlo, fue necesario no solo coordinar tiempos, sino hacer compatibles todos los medios para que unos pudieran transportar a otros sin entorpecer la concreción de sus objetivos individuales. Aquí compatibilidad y comunicaciones fueron

---

<sup>4</sup> La cursiva es del autor.

fundamentales. No fue fácil, de hecho, se dieron errores que resultaron muy caros en vidas humanas, materiales y tiempo. Algunos de esos errores prolongaron los conflictos meses y años.

Así fue cómo surgió la necesidad de establecer una Logística Conjunta, es decir, dotar a las Fuerzas Armadas de la capacidad de operar conjunta, no solo en ocasiones puntuales, sino en todo tiempo. Luego necesitaron que intervinieran las Fuerzas de varios países, es decir, de manera combinada<sup>5</sup>.

### ¿Y qué es Logística Conjunta?

Definimos Logística Conjunta como: “El proceso de determinar la necesidad, adquirir y distribuir oportunamente bienes o servicios, que permitirán operar de manera conjunta diferentes ramas de las Fuerzas Armadas”<sup>6</sup>.

Desarticulando esta definición, comenzaremos por el principio: la Logística Conjunta es un *Proceso*, que según está definido por la Real Academia Española, *Proceso* es un “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” y “Acción de ir hacia delante” (DRAE<sup>7</sup>, 2018). Estas definiciones descartan la idea que Logística Conjunta es un grupo de compras aisladas hechas de manera común con el objetivo de bajar costos. Implica etapas sucesivas tendientes a avanzar, a provocar un estado final superior o mejor al nivel anterior. Como son etapas sucesivas, se necesita planificación, que no está en la definición, pero se desprende de ella. Antes de hablar de planificación abordaremos la siguiente característica de la definición.

*Determinar la necesidad*, esto no es otra cosa que describir el bien o servicio que se necesita adquirir, que va a satisfacer una problemática común a dos o más Fuerzas. Cuando hablamos de descripción, nos referimos a establecer las características técnicas que deben poseer esos bienes o servicios. Esta descripción debe surgir de un grupo de trabajo con técnicos de cada una de las Fuerzas interesadas en satisfacer o solucionar esa problemática. También pueden participar técnicos que, aunque pertenezcan a Fuerzas que no adquirirán ese bien o servicio, su conocimiento puede brindar aportes en aspectos no considerados por aquellos que están directamente afectados por la problemática.

Lo que debe primar en esa redacción de necesidad, es el conocimiento

---

<sup>5</sup> Una Fuerza militar compuesta de Fuerzas de dos o más naciones aliadas.

<sup>6</sup> Definición del autor.

<sup>7</sup> Diccionario de la Real Academia Española, Actualización 2018.

de que ninguna Fuerza es capaz de operar y sostener un esfuerzo bélico de magnitud por sí misma y que los elementos que se adquieran deben poseer la capacidad de interactuar y fortalecer ese esfuerzo. En otras palabras, ese vehículo que se adquiera algún día tendrá que trasladarse en una aeronave o en un buque, y cuando circule en nuestro país o en una Misión de Paz, deberá tener la capacidad de comunicarse, tanto con elementos aéreos como navales. Todo esto deberá estar en mente de quienes planifiquen y ejecuten la adquisición.

La etapa de *adquirir* debe utilizar el procedimiento de compras que mejor se adapte al objeto del llamado, los rubros disponibles y la urgencia de poseerlo. Así que, por ejemplo, podríamos utilizar compras directas por excepción, permutas, remates o licitaciones públicas. Por experiencia personal<sup>8</sup>, la planificación y coordinación antes de realizar un procedimiento de compras en conjunto es fundamental, ya que ayudará a resolver las eventualidades que surjan.

La *distribución oportuna, prueba y aceptabilidad* del bien o servicio adquirido, la deben realizar las unidades generadoras de la necesidad. Estas serán determinadas durante la etapa de planificación. El proceso de adquisición empieza y termina por la unidad generadora de la necesidad.

Volviendo a la característica de planificación, que si bien no está expresamente contenida en la definición, sí está contenida de manera tácita. ¿Por qué? Porque previamente a determinar una necesidad en común, se deben realizar coordinaciones para establecer prioridades. Quiere decir que no es posible realizar todo al mismo tiempo, será necesario priorizar, establecer tiempos, asignar recursos y tener alternativas.

Muchas personas confunden una lista de compras con una planificación. Tener una lista de compras o necesidades no significa poseer una planificación. Una planificación responde a las preguntas, ¿qué, quién, cuándo, cómo, o con qué?

¿Qué? Se refiere al objeto de la contratación, la necesidad concreta, por ejemplo: la renovación de flota de vehículos administrativos.

¿Quién lo necesita? A veces sucede, que, si se encuentra en el plan de compras, los usuarios consideran qué se va a comprar, sin que nadie lo pida, esto es un error, alguien debe generar la necesidad o pedido, para que el

---

<sup>8</sup> En el año 2015, el Ejército y la Fuerza Aérea realizaron el cambio de uniforme (del tipo Woodland al Pixelado) mediante una compra unificada y transposición de créditos.

sistema de gestión de compras comience a funcionar.

¿Cuándo lo hace? Hay usuarios que al ver que su necesidad está en la planificación, no realizan el pedido y cuando transcurre el tiempo comienzan a inquietarse y a hacer preguntas. En ese momento se dan cuenta que tenían que solicitarlo. Pero ya es tarde, los recursos ya se asignaron, así tendrá que reducir sus necesidades o esperar otro ejercicio presupuestal. La planificación debe establecer cuándo debe ingresar el pedido al sistema, por ejemplo, en el primer o segundo semestre del año. Sabido es que los procedimientos de compras estatales, por sus mecanismos de control y garantías del proceso, son largos, así que se debe planificar con ese conocimiento.

Si los usuarios tienen conocimiento del valor o costo, deben brindarlo, ese conocimiento será utilizado para establecer el tipo de procedimiento de compras, por ejemplo: compras directas o licitaciones. Errar en el procedimiento de compras aplicado podría demorar muchísimo los tiempos de adquisición. Esta información responderá la pregunta ¿cómo?

¿Con qué? Responderá con qué tipo de recursos se realizará el procedimiento de compras, por ejemplo, con recursos presupuestales, extra presupuestales, mediante permuta, entre otros. Una correcta planificación debe responder todas las preguntas anteriores.

Resumiendo, Logística Conjunta es el medio que tienen las diferentes Fuerzas para adquirir y operar, bienes y servicios comunes, lo que incrementa la interoperatividad y la posibilidad de realizar operaciones conjuntas.

Aquí cabe hacer una aclaración, cuando hablamos de adquirir un bien o servicio, no quiere decir que sea para las tres Fuerzas, puede ser para una sola, pero que brinde la posibilidad de ser utilizada en cooperación con las restantes.

A modo de ejemplo: el Ejército Nacional puede tener la necesidad de renovar su artillería de campaña, uno de los requerimientos podría ser que el nuevo material sea aerotransportable o helitransportable. Entonces, unas de las observaciones que deberían realizarse son: ¿Cuál es la capacidad que posee la Fuerza Aérea para realizar esa actividad, qué planes de adquisición o necesidad de helicópteros posee y con qué características? ¿Cuánta carga externa pueden levantar? La capacidad que posee la Fuerza Aérea de transportar o helitransportar carga externa puede ser una característica limitante al momento de adquirir nueva artillería de campaña.

Preguntas similares se podría hacer la Fuerza Aérea al momento de planificar la adquisición de nuevas plataformas aéreas.

Siempre se puede encontrar detractores que digan que no podemos

darnos el lujo de adquirir material directo de fábrica, o que las circunstancias nos obligan a aceptar material que realmente no se ajusta a nuestras necesidades o no son exactamente lo que precisamos, que solo podemos realizar adquisiciones de ocasión.

Que se tengan limitaciones presupuestales que impidan adquirir todo el material necesario directo de fábrica, no significa que se desconozca esos detalles técnicos que serán necesarios para operar de manera conjunta con mayor efectividad. Tal vez, el material a adquirir no sea nuevo, pero con algunas modificaciones permitirá lograr la interoperatividad deseada.

El objetivo de estas preguntas es que los bienes o servicios que se adquieran a partir del momento de aplicar Logística Conjunta, incrementen la capacidad de las Fuerzas Armadas de operar de manera conjunta.

### **¿Qué beneficio tendría la aplicación de Logística Conjunta?**

En una época donde los recursos son muy escasos y las necesidades infinitas y multiplicándose, un modelo que ayude a bajar costos y mejore la interacción entre diferentes actores, puede ser una herramienta de gran valor. Es aquí donde de la aplicación de Logística Conjunta en las Fuerzas Armadas, puede ser la mejor estrategia para extraer el máximo beneficios de los recursos disponibles, a la vez que incrementa la complementariedad de las Fuerzas.

Desde hace varias décadas, las Fuerzas Armadas más activas o comprometidas en conflictos internacionales, comprendieron la importancia de un accionar conjunto. Luego, ese accionar comenzó a agregar otras áreas, como la logística. Así se comenzó a implementar Logística Conjunta, no solo como un medio para obtener economías de escala, sino también para incrementar la interoperatividad. Hoy en día, la Logística Conjunta es un ítem fundamental en el accionar de las Fuerzas Armadas de los países desarrollados.

Cabe recordar que grandes bloques militares como la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), llevaron esto más allá, y no solo utilizan Logística Conjunta, si no Combinada, es decir, coordinaron el accionar de varios países, logrando no solo economías de escala, sino el incremento de áreas de cooperación, llegando a poseer una doctrina común.

Para las Fuerzas Armadas Uruguayas, el beneficio inmediato es la obtención de *economías de escala*, es decir la obtención de reducción de costos por el aumento en las cantidades adquiridas. Esta reducción de costos presenta varias alternativas para continuar el proceso de mejora, por ejemplo; a raíz de lograr costos más reducidos, se pueden adquirir mayores cantidades, esa es una vía. Puede haber otras, como destinar esos recursos, manteniendo la cantidad,

a adquirir mejor calidad; mejorar las características, desempeño, etcétera. Todo esto sin erogar mayor cantidad de recursos. La obtención de economías de escala presenta aún más alternativas, por ejemplo; que se adquiera solo lo planificado originalmente y que los ahorros obtenidos se utilicen para otras actividades o bienes.

Aquí hay que realizar otra aclaración, los beneficios de practicar economías de escala no son eternos, es decir, si bien son enormes al principio, comienzan a decrecer con el tiempo. En la primera oportunidad que se practica la economía de escala en la compra un bien o servicio, se puede apreciar un salto cuántico, sobre todo económico, que luego disminuye si no se agregan nuevas áreas.

Para clarificar el concepto anterior pondremos un ejemplo: imaginemos que la Fuerza Aérea, el Ejército y la Armada Nacional, necesitan comprar uniformes pixelados, 6.000, 25.000 y 10.000 unidades respectivamente, haciendo un total de 41.000 uniformes camuflados nuevos. Sin duda unificar las compras representará una importante economía de escala, ya que, si cada Fuerza comprara por su cuenta, los costos serían más grandes, y existe la posibilidad de que fueran adjudicados a diferentes proveedores (nacionales o internacionales), con todas las posibles complicaciones que se pudieran dar. Continuando con el ejemplo, imaginemos que el Ejército Nacional obtiene como mejor precio 34 dólares por unidad, la Armada 40 dólares y la Fuerza Aérea 43 dólares por el mismo ítem. Sin duda, y por el principio de economías de escala, si la compra se realiza en común, se mejoraría el precio que obtuvo el Ejército, bajando, por ejemplo, a 30 dólares por unidad, obteniendo un beneficio u ahorro, de 4 dólares por elemento comprado. Esta mejora en el precio se obtendrá la primera vez que se realice este procedimiento en común, por la cantidad de 41.000 uniformes. La segunda vez que se realice, si no cambian las condiciones o aumenta la cantidad, el precio será aproximadamente el mismo que se obtuvo con la primera compra. Entonces el beneficio de 4 dólares que se obtuvo comparado con la mejor oferta no se podrá visualizar, ya que el precio será el mismo.

Entonces, ¿dónde está la utilidad de realizarlo una segunda o tercera vez? El beneficio está en el comienzo del procedimiento, en la planificación, porque la segunda vez que lo realice, ya se estará en conocimiento del posible precio final, lo que provocará que esos 4 dólares por unidad (en el caso del Ejército, si fuera la Fuerza Aérea o Armada Nacional, los ahorros serían mayores), se destine a otras actividades desde el comienzo, incrementando así

la capacidad de adquirir bienes y servicios de cada una de las Fuerzas.

El siguiente beneficio que vamos a citar en la aplicación de Logística Conjunta no es tan fácil de cuantificar, lo llamaremos *incremento de interoperatividad*. Aquí vamos a traer a memoria esas consideraciones que mencionábamos anteriormente y que tenían que estar en la mente de los que redactaran la necesidad, el conocimiento de que ninguna Fuerza es capaz de operar y sostener un esfuerzo bélico de magnitud por sí misma y que los elementos que se adquirieran deben poseer la capacidad de interactuar y fortalecer ese impulso.

¿Qué lograremos con estas consideraciones y las preguntas que nos hicimos al determinar la necesidad? Lograremos que los bienes y servicios que adquirimos sean perfectamente compatibles, es decir que se puedan utilizar sin generar conflictos en las comunicaciones, traslados o identificaciones por utilizar diferentes uniformes. Esta eliminación de posibles conflictos no es menor, porque al no ser una fuerza restrictiva, colaborará para que las cooperaciones sean exitosas. Este es el motivo por el cual se incrementa la interoperatividad.

### **¿En qué áreas es necesario implementar Logística Conjunta?**

Por definición, aunque no está dicho expresamente, la Logística Conjunta quita autonomía a cada una de las Fuerzas. A corto plazo, éstas pierden capacidad de decisión, rubros, personal y los tiempos de ejecución son más largos. Los beneficios comienzan a visualizarse en el mediano y largo plazo.

La única manera de implementar algo tan resistido, es mediante una orden del más alto nivel. Esa orden debería contemplar las áreas en que se trabajará, los tiempos para ejecutarla y los rubros asignados, "El que da órdenes, da medios"<sup>9</sup>.

Las áreas más factibles (por no decir básicas) para comenzar a implementar pueden ser:

- ✓ Comunicaciones
- ✓ Uniforme y alimentación
- ✓ Transporte administrativo
- ✓ Armamento individual, municiones

Estas aéreas son la base de cualquier sistema logístico común a varias Fuerzas.

Las *comunicaciones* son algo vital, si no podemos hablar entre nosotros

---

<sup>9</sup> Dicho popular.

(tierra, mar y aire) cada uno desde su medio a otro, no podremos operar de manera conjunta.

Los *uniformes* y la *alimentación* permiten lograr importantes economías de escala. La Fuerza Aérea y el Ejército Nacional lo han logrado unificando el uniforme de campaña<sup>10</sup>.

El *transporte administrativo* presenta características más accesibles que los vehículos tácticos, por lo que unificar su proceso de adquisición podría resultar más simple (no quiere decir fácil). Los vehículos tácticos podrían ejecutarse en una etapa posterior.

El *armamento individual* y las *municiones*, además de representar una importante economía de escala, permitirá la formación de centros comunes de entrenamiento, capacitación y mantenimiento del equipo, por lo que sus beneficios podrían ser múltiples.

En el futuro se podría ampliar, llegando a los principales elementos de combate de cada Fuerza (blindados, fragatas, aeronaves de caza). La finalidad no es que cada Fuerza posea los tres elementos, sino que los elementos de combate de cada una sean compatibles y puedan ser utilizados de manera conjunta por las otras. Por ejemplo, que el material blindado del Ejército pueda ser transportado en las aeronaves C-130 de la Fuerza Aérea. Que las aeronaves de la Fuerza Aérea se puedan comunicar con elementos navales o de tierra. Que existan centros de entrenamiento y mantenimiento comunes, etcétera.

En una etapa más ambiciosa podríamos incluir, por ejemplo:

- ✓ Vehículos tácticos
- ✓ Sistemas de vigilancia como radares
- ✓ Sistemas de defensa antiaérea
- ✓ Plataformas de entrenamiento de vuelo básico y helicópteros
- ✓ Helicópteros polivalentes

Un requisito que no debe escapar al momento de redactar esa necesidad, es que, en su mayor medida, se optará por productos nacionales, fomentando así la instalación o ampliación de una industria nacional, que en la medida que los procedimientos se fueran agilitando y obteniendo resultados positivos, podrían crearse requerimientos más complejos o exigentes. Esto no es algo menor, ya que con el tiempo generará una relativa autonomía en determinadas áreas, y se podría llegar a tener la capacidad de exportar bienes y servicios, retroalimentando el sistema. La adquisición de capacidades por

---

<sup>10</sup> Con coordinaciones entre sus oficinas de compras y traspaso de créditos presupuestales.

parte de la industria nacional sería unos de los fines ulteriores de la aplicación de esta herramienta.

### **Modelos Conjuntos Extranjeros**

Los países más desarrollados y sobre todo los que poseen fuerzas activas en conflicto actuales, han desarrollado modelos de Logística Conjunta. El más conocido por nosotros es el modelo norteamericano a través del programa FMS (Foreign military sales)<sup>11</sup>, pero existen modelos europeos, como el de la OTAN, el ruso, y últimamente China ha comenzado a exportar su modelo doctrinario de Logística Conjunta, visualizándose mediante la numerosa cantidad de donaciones de diferente tipo que se ha recibido de este país. Todos estos modelos tienen algo en común, la utilización de su industria nacional para llevarla a cabo.

Sin dudas, todos ellos fueron más allá de comprar en común. La eficiencia de sus Fuerzas Armadas es una causa nacional, les costó tiempo, recursos y sangre aprenderlo, por ende, que cumplan con su rol depende no solo de modelos teóricos, sino de políticas de estado que involucren a la educación (moral y técnica) y la industria, para generar fuentes de trabajo e independencia exterior.

Es por eso que los Estados desarrollados, no hablan de gasto en defensa, si no de inversión en defensa, porque gastando en defensa, están invirtiendo en su propia sociedad, en educación (moral y técnica), en formación que se aplica no solo a construir determinado armamento, sino cualquier otro bien y servicio, y por qué no, a exportarlo, generando recursos frescos a la economía.

Invertir en defensa es un activador de la economía. Los recursos que antes se iban al exterior para adquirir bienes y servicios, comienzan a volcarse a la economía local, creando micro sistemas económicos para satisfacer en principio pequeñas necesidades que luego comienzan a agrandarse. El siguiente paso será que, para satisfacer esos requisitos, los emprendimientos locales necesitarán asociarse, atrayendo capital extranjero para aumentar sus capacidades y poder diversificarse. De esa manera comenzarían a competir en otros nichos de mercados. Por eso la inversión inteligente en el área de defensa es un activador de la economía.

### **¿Cómo justificamos su implementación?**

La Ley N° 18.650 (2010), Marco de Defensa Nacional, establece que el

---

<sup>11</sup> Ventas Militares al Extranjero

Ministerio de Defensa Nacional (MDN) debe “Realizar propuestas sobre asuntos relacionados con la defensa que, por afectar a varios organismos del Estado, exijan un tratamiento conjunto”. La ley establece la necesidad de tratar determinados temas de manera conjunta y es el Ministerio de Defensa Nacional quien lo debe encabezar. Recordemos que la orden de implementación debe venir del más alto nivel, es la única manera de asegurar el compromiso y el esfuerzo de todos los involucrados para ejecutarla con éxito.

También establece el literal B, del Artículo 14, que al ministro le corresponde “La preparación, la dirección, el ordenamiento y la ejecución de la política de Defensa Nacional; la obtención y la gestión de los recursos humanos y materiales para ello” (Ley N° 18.650, 2010). Por ende, buscar la mejor manera de utilizar esos medios también es responsabilidad del MDN. La Logística conjunta es precisamente en lo que se especializa, en racionalizar los recursos y utilizarlos con la mejor eficiencia posible.

A su vez, al Estado Mayor de la Defensa (ESMADE), creado por esta ley y dependiendo del MDN, le corresponde la:

Elaboración doctrinaria y planificación del concepto de operación conjunta de las Fuerzas Armadas y planificación y coordinación de operaciones conjuntas y/o combinadas, centralizando en su organización los diferentes asuntos vinculados con la inteligencia militar; así como la actuación de los Agregados de Defensa de la República acreditados ante gobiernos extranjeros (Ley N° 18.650, 2010).

De lo anterior se desprende que, para poder realizar todas estas actividades, se hace indispensable el manejo conjunto de los medios humanos y materiales, esto es parte de la Logística Conjunta, y se le ha acometido esa función al ESMADÉ.

### **¿Cómo implementamos Logística Conjunta en las Fuerzas Armadas Uruguayas?**

A continuación, se expone brevemente cuáles podrían ser las etapas en un proceso de implementación de Logística Conjunta.

1° Marco Jurídico: ya existe.

2° Orden Superior: MDN y ESMADÉ.

3° Asignación de personal y medios para la misión, por ejemplo: cada una de las Fuerzas deberá aportar personal capacitado en el área Logística o de Gestión de Compras (Oficiales y Personal Subalterno) y el MDN los Profesionales Universitarios (Abogados, Escribanos y Contadores). Todo este personal no estará en comisión, sino que será un destino permanente de trabajo. El nexo

entre esta oficina y las Fuerzas será a través de sus oficinas de compras, adquisiciones o abastecimiento de cada una.

4° Negociación: cada una de las Fuerzas establecerá las áreas en que el involucramiento será inmediato, y cuáles requieren más tiempo para implementarse. No es necesario que las tres Fuerzas estén comprometidas en todos los procesos de adquisiciones.

5° Asignación de recursos económicos (presupuestales y extra presupuestales).

6° Ejecución: es la etapa más extensa, por lo que brindaremos algunas pautas a modo de guía. Recordemos que el proceso comienza con la planificación una vez que se han establecido las áreas en que trabajará. La planificación debe responder las preguntas: ¿Qué, quién, cuándo, cómo, o con qué? A modo de ejemplo se presenta el siguiente cuadro:

**Tabla 1**  
*Ejemplo de Planificación de Compras*

¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Con qué?
<b>Necesidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Recursos</b>
Ej.: Renovación de Flota Administrativa	Servicio de Transporte	Primer	Licitación Pública	Presupuestal
Objeto del procedimiento	Unidad Generadora del Pedido / Necesidad	Prever tiempo de confección de pliegos y el llamado	Se debe considerar el Monto y tiempo necesario	(Se debe establecer el Monto)

*Nota:* Elaboración del autor.

7° Retroalimentación: última y fundamental etapa, tanto de factores positivos, como negativos, ya que de los errores que podrían cometerse, también se debe aprender.

### Conclusiones

Como expusimos en la introducción, pretendimos concientizar sobre la importancia de la aplicación de Logística Conjunta en las áreas básicas comunes,

en los procesos de planificación y en la adquisición de nuevo material de las Fuerzas Armadas Uruguayas. Esto con el fin de llevar las operaciones conjuntas a un nuevo nivel, pasar de operar conjuntos en determinadas áreas como ejercicios, búsquedas y rescates, a tener la capacidad de operar de manera cotidiana, con un lenguaje común, y medios que permitan hacerlo.

La Logística Conjunta no va a resolver todos los problemas de las Fuerzas Armadas Uruguayas ni de ninguna otra Fuerza Armada, no es la idea salvadora, ni la invención de la lámpara incandescente o la bomba atómica. La Logística Conjunta es una herramienta, que, como todas, puede ser bien o mal empleada, puede ser usada parcialmente o a su máxima capacidad. Utilizada eficientemente, además de mejorar el uso de recursos, provocará una mayor eficacia a la hora de cumplir objetivos, por el simple hecho de contar con los elementos adecuados para ello. Por ejemplo, si es una búsqueda en el mar, hará que todos los involucrados puedan estar comunicados, con procedimientos estandarizados, terminología común y equipamiento que cubra espacio que otra Fuerza no lo hace. Eso redundará en un aumento de la capacidad de trabajar de manera conjunta en cualquier oportunidad.

Aplicar Logística Conjunta: ¿Es Fácil? No, ¿Es rápida? No, ¿Se pueden cometer errores? Muchos, ¿Requiere mucho esfuerzo? Sí, hay que trabajar bastante. Dificultades se pueden presentar por doquier, pero en los tiempos que corren, es algo que no se puede posponer. Los beneficios los veremos en el mediano y largo plazo y las utilidades serán altamente positivas.

Es deber del Estado, tener Fuerzas Armadas que no solo defiendan la soberanía e integridad del territorial, sino que aporten al desarrollo nacional, social y económico. Las Fuerzas Armadas Uruguayas no serán las únicas beneficiadas, con el tiempo, otros Ministerios, la industria y la sociedad serán los receptores de los beneficios de poseer un sistema de gestión logística homogéneo.

Su aplicación no es una opción, es una responsabilidad que tienen las Fuerzas Armadas para ser más eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus objetivos. Si queremos ver sus beneficios rápidamente, tenemos que agilizar y facilitar su implementación creando la conciencia de que es realmente importante.

## Referencias

Jomini, A. (1840). *Compendio del arte de la guerra, o Nuevo cuadro analítico de las principales combinaciones de la estrategia de la táctica sublime,*

- y de la política militar, *Segunda Parte*. Recuperado de [https://books.google.com.uy/books/about/Compendio\\_del\\_arte\\_de\\_la\\_guerra\\_%C3%B3\\_Nuevo.html?id=xMo7imz0coEC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.uy/books/about/Compendio_del_arte_de_la_guerra_%C3%B3_Nuevo.html?id=xMo7imz0coEC&redir_esc=y)
- Ley N° 18.650 19 de febrero de 2010. *Marco de Defensa Nacional*. Estado Uruguayo, Registro Nacional de Leyes y Decretos. Tomo: 1 Semestre: 1 Página: 338, Año (2010).
- Ley N° 18719 de 27 de diciembre de 2010. *Presupuesto Nacional de Sueldos Gastos e Inversiones. Ejercicio 2010 – 2014*. Estado Uruguayo, Registro Nacional de Leyes y Decretos. Tomo: 2 Semestre: 2 Página: 1634, Año (2010).
- Ley N° 19355 de 19 de diciembre de 2015, *Presupuesto Nacional de Sueldos Gastos e Inversiones. Ejercicio 2015 – 2019*. Estado Uruguayo, Registro Nacional de Leyes y Decretos. Pendiente de edición, Recuperado de <http://www.impo.com.uy/bases/leyes/19355-2015/121>
- Logística Militar*, (2019) Wikipedia, consultado Julio 2019. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica\\_militar](https://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica_militar)
- Ministerio de Defensa de España, (2012), *La Logística Conjunta en los Nuevos Desafíos*. Centro Superior de Estudios de Defensa Nacional, Recuperado de <https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/P/D/PDF166.pdf>
- Morencio, F. (2018) “*LOGÍSTICA CONJUNTA, Implementación Teórica en las FF. AA. Uruguayas*”, (Proyecto de Tesis), Calen: Pendiente de defensa y publicación.
- RAE, (2018), *Diccionario de la lengua española*, Edición tricentenario, Actualización 2018. Recuperado de: <https://dle.rae.es/>

