

CONFERENCIA DE LOS EJERCITOS AMERICANOS, SOBRE LOGISTICA

(2ª. PARTE)

Tte. Coronel HUMBERTO ESPINOSA PEÑA

(2) Martes 17 de julio:

Los eventos principales de la Conferencia durante este día los constituyeron las conferencias sobre "**La Logística del Productor**" dictadas en su orden por los Señores Coronel Carlos A. Nadal, Comandante Suplente del Centro de Administración y Logística del Ejército Norteamericano en el Fuerte Lee, y General de Brigada Máximo Verástegui Izurieta, Director de Logística, G-4 del Ejército Peruano, de las cuales se resumen los siguientes puntos principales:

— El término Logística del Productor comprende todas aquellas acciones necesarias para producir abastecimientos al por mayor e introducirlos en el Sistema de Abastecimiento, excluyendo por tanto los abastecimientos y equipo en posesión de las tropas. En general, la Logística del Productor es la administración de abastecimientos, que abarca los conceptos generales de **Planeamiento Programación, Presupuesto, Obtención y Distribución,**

cada uno de los cuales tiene técnicas distintas para control administrativo.

En las áreas funcionales de la administración de abastecimientos, el planeamiento, es la acción inicial de la cual se desarrollan las necesidades reales de abastecimiento y equipo, con base en los planes, tamaño y composición de las Fuerzas respectivas, referidos a los planes de defensa nacional y relacionados a los objetivos nacionales. "... El establecimiento de objetivos y planes juiciosos es esencial, puesto que ellos son el factor determinante de todo el procedimiento..." dijo el primero de los dos expositores y, además, que los objetivos al igual que las misiones serán diferentes en cada país, pero que el planeamiento militar tendrá que ver con el desarrollo de las capacidades para la conducción de las operaciones militares junto con los recursos necesarios en fuerzas, equipo y apoyo logístico. Solamente cuando

se ha establecido un plan se entrará a determinar las necesidades en términos de tropas, abastecimientos, instalaciones y otros elementos que deben ser obtenidos y mantenidos. Pero es esencial que el tamaño y tipo de las fuerzas se ajusten a la misión, debiendo evitar a todo trance la tentación siempre presente de sucumbir a la atracción de Unidades o de equipos de tipo extraño o exótico no esenciales al cumplimiento de las misiones específicas. Debe recordarse siempre que la determinación de la estructura de una fuerza está influida directamente por la habilidad económica para mantenerla.

Un aspecto clave del planeamiento lo constituye la programación, que es el proceso de definir objetivos específicos para ser realizados en períodos de tiempo determinados para alcanzar un plan total. En consecuencia los programas incluyen una regulación de tiempo ordenada para una misión e indican la dotación de los recursos necesarios para la ejecución de cada objetivo y abarcará normalmente lapsos que cubren varios años, lo cual implica el que incluya más de un crédito presupuestario ya que estos se expiden solamente para cada año fiscal. Un programa de abastecimientos aprobado, desarrollado sobre planes fundamentados en objetivos nacionales y convertido en artículos específicos para Uni-

dades específicas será la base del presupuesto y es en esta etapa precisamente en donde nace la exigencia de convencer a nuestros gobiernos de la urgencia de proporcionar los fondos necesarios requeridos para el cumplimiento de estos programas, pero evitando a toda costa el estirar demasiado nuestros recursos y asegurándose de que los planes están completos: Es mucho mejor tener mil fusiles con suficientes municiones que tener diez mil fusiles sin proyectiles.

Desarrollando el plan que determina el tipo, tamaño y número de las fuerzas, se hace necesario establecer la dotación específica de cada artículo de equipo indispensable para que cada Unidad cumpla su misión. Esto puede conseguirse mediante el establecimiento de dotaciones tanto en tipo como en cantidades, si bien es cierto que en algunos casos las necesidades pueden ser satisfechas con existencias en mano o mediante una redistribución entre las Unidades, basada en autorizaciones específicas, pero los medios clásicos de control de abastecimientos continuarán siendo los documentos de autorización, conocidos como "Tablas de Organización y Equipo (TOE), Cuadros de Dotación", etc. Otro concepto que necesariamente habrá de tenerse en cuenta, durante esta fase de la programación, no se refiere a la obtención y suministro

de partes y repuestos, traducidos a factores de consumo y de reemplazo, pero considerando también las existencias esenciales para el mantenimiento y los niveles de seguridad para emergencia. Sin el planeamiento y la programación apropiados de piezas de repuesto, podemos llegar al caso de que los elementos principales resulten inservibles. Nunca debemos permitir que un camión cuyo costo sobrepasa los \$ 40.000.00 quede fuera de servicio porque necesita una batería cuyo costo es inferior a los \$ 300.00.

Desde luego, la disponibilidad de equipo y abastecimiento debe programarse en tal forma que coincida con los elementos de personal, de entrenamiento y de operaciones de todo el plan.

Una vez garantizada la disponibilidad de fondos se procede a la etapa misma de la obtención y si la programación ha sido adelantada en una forma práctica, las capacidades de producción de la industria estarán ajustadas para satisfacer oportunamente nuestro programa cronológico.

La obtención puede ser realizada por una o más agencias pero para los propósitos de economía y control se ha comprobado que las adquisiciones centralizadas son las más efectivas en compras al por mayor, mediante las cuales se consiguen precios más bajos, se requiere

menos personal y equipo y se tendrá un control más efectivo de los artículos que entran al sistema de abastecimientos. Ayudará además a facilitar la reglamentación y estandarización del equipo.

Tanto la obtención como la distribución necesariamente han de estar reguladas mediante procedimientos fáciles y expeditos tales como el método de "Puntos de Control de Inventarios" y la distribución automática de artículos principales, almacenados céntricamente en los distintos depósitos y expedidos a los puntos de control o lugares de consumo conforme a las Tablas de Equipo y a las prioridades que en cada caso se establezcan.

Además de lo dicho por el Coronel Nadal, el Señor General Verástegui Izurieta planteó algunas consideraciones cuyos puntos primordiales resumo así:

— Si se recuerda que las actividades logísticas elementales, como las de alimentar vestir y equipar a las tropas, se han realizado siempre, desde que existen ejércitos, será fácil concluir que en el momento actual, gracias a la diversidad de elementos y a complejidad de las operaciones, ha sido necesario organizar técnicamente y sistematizar estas actividades, a la par que íntimamente ligada a la estrategia y a la táctica, la logística se ha transformado en una verdadera ciencia a la

cual sirven las finanzas, la tecnología, la administración en general, etc.

Y agregó el Señor General: "... La incorporación del desarrollo tecnológico a la logística general, hace necesario disponer de una **Estructura logística** apropiada que permita proporcionar los medios materiales y servicios en forma adecuada, económica y oportuna. Esta estructura debe comprender esencialmente dos segmentos:

- Uno básico y permanente que se ocupe del apoyo general de las fuerzas y cuya responsabilidad principal es satisfacer las necesidades de abastecimiento al por mayor.
- Otro complementario que se ocupe del apoyo directo de las tropas, materializado por elementos de apoyo logístico propios de las fuerzas combatientes y cuya responsabilidad es satisfacer las demandas de los consumidores.

La estructura logística básica, debe ser capaz de responder sin cambios fundamentales, a las necesidades de tiempo de paz y de cualquier situación de emergencia. En consecuencia, su organización debe tener carácter permanente pero con la amplitud y flexibilidad suficiente para adaptarse a las exigencias de cualquier situación particular. Y luego concluye:

"En la actualidad el ejército tiene una doble misión: Debe garantizar la soberanía y libertad de nuestros pueblos

y debe participar en forma dinámica en el desarrollo del potencial nacional y actividades cívicas.

"Es indudable que la aptitud de una fuerza para el cumplimiento de su misión depende en un alto grado de su capacidad logística.

"Para garantizar el desplazamiento oportuno, económico y adecuado de los artículos adquiridos con los recursos que el Estado pone a disposición de un Ejército para la satisfacción de las necesidades hasta el soldado combatiente se requiere de una estructura Logística conveniente organizada y eficientemente accionada por personal militar y civil altamente adiestrado.

"La programación constituye un instrumento valioso para asegurar una utilización racional de los recursos de que dispone un ejército así como el argumento de fuerza que respalda su presupuesto.

"Para lograr una eficiente administración del abastecimiento es indispensable establecer adecuadas normas para la estandarización y la obtención del material y equipo, así como impulsar el desarrollo industrial del país para lograr mediante la sustitución de importaciones una decreciente dependencia de los mercados externos".

Finalmente quisiera repetir esa conocida sentencia de Logística que dice: "**En la guerra, si bien la Logística no ha ganado ninguna batalla, en cambio ha hecho perder muchas.**" Y podemos completarla

con otra que diga: **"En la paz, la Logística es capaz de ganar la gran batalla -de evitar la guerra- si logra contribuir eficazmente a vencer el sub-desarrollo de los pueblos, que es la causa o el pretexto de las guerras de este siglo"**.

(3) **Miércoles 18 de julio:**

De los eventos desarrollados durante este día, considero interesante destacar las conferencias dictadas por los Señores General de Brigada Robert C. Kyser, Comandante General del Depósito General del Ejército de los Estados Unidos en Atlanta, Georgia y Coronel Eloy Peñalosa Clavijo G-4 del Estado Mayor del Ejército de Venezuela, sobre **"La Logística del consumidor"**, y por el Señor Coronel John D. McElheny, Jefe de la División de Mantenimiento de Pertrechos de la Oficina del Jefe Suplente de Estado Mayor para Logística, en el Ejército de los Estados Unidos sobre **"Mantenimiento"**, resumiéndolas en la siguiente forma:

— **La Logística del Consumidor**, comienza cuando el sistema militar de abastecimientos recibe un elemento o artículo determinado y sigue hasta que este se gaste o de él se disponga finalmente. El término comprende, por consiguiente, el cuidado y conservación, el almacenamiento y distribución, el mantenimiento, la reparación y disposición de los elementos desde el momen-

to en que ingresan a los depósitos, hasta aquel en que son consumidos definitivamente.

El concepto de la Logística del Consumidor incluye también la operación de diversos sistemas, que comprenden el de almacenamiento, el de abastecimiento, el de mantenimiento y otros, todos los cuales buscan la mayor eficacia en el manejo de la Logística del Consumidor para permitir el uso de fondos con otros fines.

Los sistemas logísticos no deben ser sobrecargados con la retención de artículos o elementos innecesarios, inseguros inservibles o inútiles. El mantenimiento es esencial, particularmente el preventivo. El adiestramiento y la retención de especialistas, así como un sistema escalonado de mantenimiento están estrechamente relacionados y un buen almacenamiento y contabilidad son también de suma importancia. Un sistema eficaz podría ser integrado mediante una serie de depósitos generales pequeños capaces de efectuar mantenimiento del más alto escalón y surtidos con toda clase de abastecimientos y equipo. Este último concepto se acomoda mejor a las variaciones más sobresalientes que en los conceptos de Administración de Abastecimientos se han producido en los últimos 20 años, particularmente en el Ejército de los

Estados Unidos, debido a los cambios en los métodos de guerra, el desarrollo de armas nunca antes imaginadas y a los cambios que han ampliado el alcance de las Operaciones Militares a través de un espectro que se extiende desde una guerra de escaramuza hasta un conflicto total nuclear. El Primero de estos cambios de conceptos ha hecho necesario reconocer que el ímpetu de abastecimientos debe venir de la retaguardia; en otras palabras, los abastecimientos deben ser empujados hacia adelante hasta un punto donde la unidad de combate, hablando en un sentido figurado solamente tenga que echar el brazo hacia atrás para alcanzar cualquier abastecimiento que necesite. Así la merma de la distribución tiende a acercarse mucho más a la unidad de combate. Un segundo cambio ha sido la inclinación hacia un tipo de unidad de apoyo directo y el abandono de la idea de que las unidades de combate deben mantenerse a sí mismas. El tercer cambio ha sido la tendencia de alejarse del inmenso servicio técnico o del depósito general usados en la Segunda Guerra Mundial y acercarse más al depósito general pequeño. Esta tendencia es inevitable, puesto que las tácticas de los conflictos, tanto nucleares como de tipo de guerrilla, hacen esencial la despoblación del campo

de batalla y las operaciones en grupos pequeños no estorbados por abastecimientos excesivos. Los abastecimientos deben ser dispersados; y los depósitos generales pequeños, con variedad apropiada de existencias, representan una solución más práctica al problema que la dispersión de depósitos sucursales, cada uno ocupado en su especialidad. Resumiendo ahora las funciones que se cumplen dentro de la Logística del consumidor podemos mencionar:

- **Áreas de Distribución**, por las cuales debe entenderse un área geográfica que pueda ser debidamente apoyada por un depósito en particular y cuyo tamaño depende de varios factores tales como la cantidad de tropas y tipo de las unidades que se apoyan, la distancia entre las tropas y el depósito, los medios de transporte de que se disponga, el tamaño del depósito y otros semejantes.
- **Depósitos Generales Pequeños**, los cuales como se analiza brevemente a continuación, si bien es cierto que presentan algunas desventajas, proporcionan ventajas infinitamente superiores: Algunas de las desventajas más significativas que ofrece la operación de un sistema que abarque varios depósitos pequeños, se indican en seguida: El depósito general pequeño, por contener unidamente artículos de consumo rápido y de fácil

movimiento, requiere reabastecimientos seguros y disponibles a toda hora, si ha de servir de depósito general; el control de abastecimientos, para garantizar un balance adecuado de existencias tiene más significación que el depósito grande y por tanto se requiere obligatoriamente que las informaciones sobre control de existencias estén siempre al día; el transporte adquiere mayor significación en la operación de abastecimiento; un número mínimo de artículos individuales deben ser almacenados y se impone la reglamentación de armas y equipos para los cuales será necesario mantener en existencia partes y repuestos, lo cual puede significar la necesidad de tener en depósitos mayores existencias que demandan más espacio para almacenamiento y mayor cantidad de personal para su manejo.

Pero, como ya se dijo, tales desventajas son sobrepasadas por las muchas ventajas que presentan y de las cuales pueden mencionarse: El ser pequeño y tener existencias balanceadas estimula la uniformidad de organización y de personal, que a su vez facilitan el adiestramiento en especialidades adicionales y la disponibilidad de personal para reemplazo. Como un depósito general mantiene una existencia balanceada, todos los requerimientos de una uni-

dad de combate a la vanguardia pueden ser suministrados desde una misma fuente, con ahorro consiguiente de tiempo y de transporte. El depósito puede quedar fijo en un lugar determinado, o puede ser removido con frecuencia conforme lo indiquen las condiciones: en circunstancias extremas puede hacerse móvil para dar apoyo directo a una determinada Unidad. En caso de pérdida por medio de sabotaje u otras causas, aquella es mínima y es una pérdida balanceada, en contraste con la de tipo especializado en la misma cantidad en un depósito sucursal. En un depósito pequeño la rotación de las existencias es mucho más rápida que en un depósito grande, sea sucursal o de tipo general; de modo que las existencias se mantienen frescas, y los requerimientos de cuidado y conservación pueden ser reducidos a su vez. Los procedimientos pueden ser reglamentados y hacerse uniformes para todos los depósitos pequeños en el sistema lo que resulta en simplificación de trabajo, de papeleo y en una facilidad mejorada de distribución. Esto proporciona uniformidad y permite que un depósito general pueda recurrir a otro en caso de emergencia, sin alterar el procedimiento o el sistema. Todas estas ventajas sitúan al depósito general peque-

ño en una posición favorable en comparación con el depósito general grande o el depósito sucursal.

— **Niveles de Abastecimiento**, que abarcan la fijación de niveles tanto máximos como mínimos de abastecimientos adecuados que deben mantenerse en disponibilidad dentro de los depósitos. Cuando se trata de depósitos generales pequeños se requiere que los niveles de existencias se fundamenten en informaciones exactas sobre las solicitudes de apoyo, las unidades apoyadas, su equipo, el plazo de anticipación de abastecimientos y otros factores aplicables.

— **Procedimientos de Pedidos y Distribución**. La disponibilidad de abastecimientos de una misma procedencia permite a la unidad usuaria hacer solicitudes directamente a esa fuente y obtener lo que necesita con el mínimo esfuerzo de papeleo y con máxima economía en el transporte. Las solicitudes que no puedan ser satisfechas con las existencias en los depósitos generales pequeños, se tramitan mediante acción inmediata al centro de control de inventarios desde donde se provee la acción requerida para el suministro a la unidad respectiva.

— **Recibo y Almacenamiento**, que son quizá las operaciones más importantes que se realizan dentro de un sistema de abastecimiento. Una rápida y eficaz

operación de recibo incluye la información inmediata de recursos de abastecimiento a los centros de control para la ubicación de almacenamiento y el almacenaje preciso de estos recursos. El saber qué abastecimientos hay disponibles en el depósito y exactamente dónde están colocados asegura la máxima disponibilidad para el consumidor; reduce al mínimo los rechazos en el almacén y también el papeleo. Informes de recursos adecuados y un buen sistema de localización son dos elementos sin los cuales ningún depósito puede desarrollar su misión satisfactoriamente. Con respecto a la operación de almacenaje en sí, las mejores instalaciones disponibles son, a larga, las más económicas.

— **Control de Inventarios**. Resulta obvio que el control de inventario de las existencias de un depósito general pequeño puede efectuarse con mayor facilidad y precisión que en uno más grande, pero en todos los casos dicho control puede efectuarse mejor desde un organismo central ubicado a nivel más alto que el depósito mismo. Es lo que suele denominarse "Punto Central de Control de Inventarios", que normalmente incluye un sistema de varios depósitos y puede estar situado en la sede del mando central, desde donde ejerce su función, bien directamente o por inter-

medio de agencias propias para el control físico de las existencias en depósito y para tomar la necesaria acción a fin de hacer llegar oportunamente los reabastecimientos que se requieran para mantener los niveles fijados para cada artículo. Esto se efectúa a base de informes periódicos de existencias que rinden los depósitos y de resultados de inventarios que en la misma forma practica el punto de control.

- **Cuidado y Conservación (Mantenimiento).** Los abastecimientos que se almacenan en cualquier depósito, deben estar siempre en buenas condiciones y listos para ser distribuidos como corresponda. Por esta razón se hace necesario darles, desde el momento mismo en que se reciben para su almacenamiento, así como también durante todo el tiempo que permanezcan en el depósito al menos un mínimo de protección que garantice su conservación adecuada, lo cual implica la necesidad de programar y llevar a efecto inspecciones periódicas tan frecuentes como sea posible para garantizar no solamente su apropiada y adecuada conservación sino que ellos estén en buenas condiciones para su distribución. Entre las razones que se consideren para ubicar estas instalaciones, debe darse primordial atención a la selección del sitio geográfico, a fin de

evitar que el clima, las condiciones de humedad, etc. ocasionen mayores gastos de conservación y propicien daños o deterioros de los elementos almacenados.

- **Empaque y Embalaje.** Estas actividades requieren no solo una preparación previa del personal destinado a cumplirlas sino también un alto grado de responsabilidad a fin de que se ejecuten con el máximo cuidado, y, desde luego, continua supervigilancia para garantizar que el elemento que se despacha sea el que corresponde, que el empaque sea el apropiado para que no llegue destruido o dañado a su destino, que la identificación del destinatario y las marcas relativas a cuidados durante su transporte sean exactas, para evitar confusiones y demoras.
- **Uso adecuado de Transportes,** que comprende la utilización de todos los medios los abastecimientos y hacerlos llegar en la forma requerida al consumidor. El transporte puede variar entonces desde la espalda del hombre y la mula de carga a la entrega por paracaídas desde aviones de propulsión a chorro, pero cualquiera que sea la forma empleada, debe garantizar que los abastecimientos lleguen a su destino en buenas condiciones y en el momento oportuno, o de lo contrario no se está proporcionando el apoyo de abastecimientos y los res-

ponsables de éste han fracasado en su misión.

— **Registros de Inventarios**

Exactos. Los registros adecuados, llevados con exactitud y al día, son requisito fundamental de un buen sistema de abastecimiento. No olvidemos que una buena administración exige que en todo momento pueda conocerse cuáles artículos, por identificación exacta, hay disponibles; en qué cantidad de cada uno y dónde se encuentran almacenados. Otro tanto puede decirse de los inventarios, los cuales constituyen la clave de la administración de los depósitos.

— **Organización típica de un depósito Gral. pequeño.**

Por considerarlo de interés especial, ya que las instalaciones de este tipo parecen ser las más aconsejables en nuestro medio y para nuestras posibilidades, transcribo a continuación la parte pertinente: "... Los rasgos distintivos de una organización típica de depósito general pequeño incluyen: un mínimo de personal supervisorio que rinde informes al comandante; una organización de tipo funcional con agrupación de actividades parecidas y flexibilidad incorporada para satisfacer condiciones variables de cantidad de trabajo. Esta organización es bastante parecida a la distribución regional y varía principalmente en el tamaño de la organización. En esta, el

personal de la misión trabajó bajo un solo jefe responsable por todos los funcionamientos realizados en el recibo, almacenaje y distribución de artículos. Los servicios de apoyo también están agrupados bajo un solo jefe responsable directamente ante el Comandante. En el tercer elemento se encuentran agrupadas todas las funciones relacionadas con asuntos fiscales normalmente conocidos como funciones de contraloría..."

— **Recuperación.**

La misma razón expuesta en el punto anterior es válida para transcribir los siguientes puntos sobre este particular: "Hasta ahora he hablado solamente del avance de los establecimientos hacia el consumidor. Una operación también muy importante es la de eliminar del sistema esos artículos de abastecimientos insertables o que ya no se necesitan, o artículos anticuados, o en los cuales ya no se puede confiar por ser muy viejos. Los abastecimientos médicos y las municiones especialmente caen dentro de esta última categoría. Una operación práctica y agresiva de recuperación rendirá muchas recompensas en equipo restablecido y espacio valioso de almacenamiento que se podrá utilizar de nuevo. El equipo y los abastecimientos que no puedan ponerse en condiciones servibles por el consumidor,

deben ser llevados con presteza a la sección de mantenimiento de la base para repararlos y regresarlos a los depósitos de existencias, o por acción de liquidación si no se pueden reparar económicamente. Muy a menudo encontramos el espacio de los garajes ocupado y los mecánicos perdiendo su tiempo en reparar vehículos viejos destartados que nunca volverán a servir. Las municiones explosivas son un buen ejemplo de un artículo que tiene que ser inspeccionado frecuentemente y rehabilitado, o liquidado prontamente. El deterioro de ciertos tipos de explosivos, con el tiempo, cambios de temperatura y otros factores, los hace inestables, peligrosos para tener en almacenaje y para manejar, y de ningún valor militar al mismo tiempo que están ocupando valioso espacio de almacenamiento militar. Las operaciones de recuperación a tiempo de las existencias de municiones son de suma importancia.

- **Conversión de Tiempo de Paz a Tiempo de Guerra.** Sobre este particular se transcribe: "Los procedimientos de las operaciones de abastecimiento en tiempo de paz deben ser revisadas constantemente para ver si serán aplicables y prácticas en tiempo de guerra. Debemos preguntar siempre, al juzgar cualquier cambio en procedi-

miento o nueva técnica, si esto dará resultado en combate... Cambios en las estructuras de organización, cambios en procedimientos de operaciones y cambios en el sistema de logística del consumidor frecuentemente son difíciles de llevar a cabo con personal experimentado, pero se vuelven doblemente difíciles cuando las condiciones de guerra requieren el empleo de personal sin experiencia. Igualmente, si no más sería sin embargo, es la interrupción inaceptable del apoyo de abastecimientos que se debe dar al consumidor. Por lo tanto, la inclusión de logística del consumidor en ejercicios de guerra, maniobras, ejercicios de P. de M. y otras pruebas debe ser una parte integral de estas operaciones. Los problemas de logística del consumidor y de administración de abastecimientos deben, además, hacerse tan verdaderos y prácticos como las circunstancias permitan. Las limitaciones debidamente desarrolladas en los movimientos de abastecimientos merecen la misma intensidad de estudio y repaso como las debilidades y las limitaciones desarrolladas en el lado táctico de semejantes pruebas. La efectividad del sistema logístico bien puede representar la diferencia entre la victoria o derrota en el campo de batalla."

De las conclusiones gene-

rales a que llegó en su exposición el Sr. Coronel Peñalosa Clavijo, se transcriben las siguientes:

- “La Logística del Consumidor, tiene dentro de su complejidad, una gran importancia, a la que se debe dedicar la mayor atención”.
- “La eficacia de los sistemas de Abastecimiento, Mantenimiento y Recuperación, constituye la clave del Sistema Logístico.”
- “Por la naturaleza de subdesarrollados, que corresponden a casi todos los países Latinoamericanos, se debe dar prioridad a la solución de los numerosos problemas que presenta la Logística del Consumidor”.
- “Cada medio ambiente, vale decir cada país, por las características que le son propias, requerirá necesarias modificaciones en los procedimientos logísticos, preconizados por la doctrina básica occidental, **a fin de adaptarlos al medio ambiente y a las facilidades y medios localmente disponibles**”.
- “Un adecuado y eficiente Sistema de Mantenimiento es vital para el eficaz funcionamiento de la gran diversidad de equipos y materiales modernos, con que cuentan los ejércitos actualmente” .
- “Como para todos los países la recuperación es importante, ella requiere en algunos de los latinoamericanos, de una especialísima atención, por depender hasta ahora, en alto porcen-

taje, de los mercados extranjeros, para la obtención de abastecimientos esenciales. Nunca será bastante el esfuerzo que se realice en este aspecto”.

- “Muchas veces resultará más económica para el Ejército, la utilización apropiada de algunas facilidades civiles, tales como: Talleres de mecánica general, servicios de transporte y otras, cuando ellas puedan ser explotadas en beneficio de necesidades militares”.
- “Cuanto más se tienda a la homogeneidad de los materiales y equipos, más se simplificarán los problemas relativos a su operación y mantenimiento, disminuyendo en especial los relacionados a su almacenamiento, clasificación y adiestramiento de personal.

Mantenimiento. De la Conferencia sobre este tópico, dictada por el Coronel Mc Elheny, se incluyen los siguientes conceptos:

El mantenimiento de toda clase de equipos y abastecimientos es una de las actividades más importantes dentro de la Logística del Consumidor, sobre todo en la época actual cuando se ha convertido en algo extremadamente complejo debido al avance tecnológico y a la evolución constante tanto en los armamentos como en los equipos militares. Por esta razón constituye una de las responsabilidades mayores para los Comandantes de todos los grados quienes no solamente

deben mandar al personal sino controlar y mantener sus equipos, como medio absolutamente esencial para el éxito en el combate.

Los avances de todo orden en las dotaciones de los Ejércitos modernos y la constante disminución de tiempo disponible para prepararse al combate han hecho necesaria una nueva consideración del mantenimiento: El equipo de que dependemos y alrededor del cual estamos organizados debe operar eficiente e instantáneamente y el Comandante no podrá ser víctima de sorpresas cuando en el momento decisivo aquel resulte inoperable. Es por esta razón que debe planear sus procedimientos organización e inspecciones de mantenimiento y tomar parte activa en el proceso mejor a seguir, para garantizar que el equipo no solamente esté listo en todo momento para el combate sino que exista también un sistema eficiente para asegurar su mantenimiento continuo durante una operación, lo cual incluye un severo control sobre la selección y entrenamiento del personal que se destine a estas actividades.

Desgraciadamente, muchos Comandantes superiores han pasado por alto esta labor esencial, o han delegado su ejecución a Oficiales de menor categoría quienes no le han dado la importancia requerida con consecuencias desastrosas. Ellos olvidaron

que el mantenimiento, por desagradable que sea, continúa siendo una responsabilidad extremadamente importante de Comando, y que es precisamente con respecto a éste donde el Comandante es responsable por lo que hace, pero más importante aún por lo que deje de hacer al respecto. Es necesario entonces que él haga uso constante de su personal especializado y de su cadena de mando para asegurarse de que sus órdenes con respecto al mantenimiento sean cumplidas en una forma eficiente y continua, sin olvidar jamás que para contar en todo momento con armamento y equipo en condiciones de uso inmediato, se requieren operadores familiarizados con el equipo, técnicos entrenados, publicaciones, herramientas, equipo de prueba y existencias adecuadas de repuestos, pues sin estas cosas esenciales no podrá mantenerse el equipo adecuadamente y en vez de acrecentar el poder combativo de las tropas se convertirá en un estorbo.

Desde luego un aspecto de suma importancia que debe ser tenido en cuenta a todo momento es el de que para poder exigir la responsabilidad de mantenimiento a los Comandantes, es imprescindible suministrarles en forma completa y oportuna todos los medios que se requieran para efectuarlo. Ya conocemos la división clásica de las funciones de

mantenimiento en categorías y escalones; de organización, de campaña y de talleres o depósitos para las primeras y del primero al quinto para los escalones. Estas subdivisiones no tienen otra finalidad que la de aplicar el principio de asignar una responsabilidad específica a los diversos organismos y escalones de mando.

Un sistema completo de mantenimiento, adecuado y flexible, debe funcionar tanto en paz como en campaña para garantizar el permanente estado de servicio de armamento y equipo, partiendo de la base de que las tropas que los operan deben conocerlos y saberlos emplear para evitar su uso o abuso indebidos. Por esta razón la primera categoría, con sus dos primeros escalones se caracteriza por la ejecución del mantenimiento por los hombres y Unidades que usan los elementos, con muy poco personal de operadores adiestrados y de técnicos, mientras que la categoría de mantenimiento en campaña, 3º y 4º escalones, requiere abundancia de técnicos más bien que de soldados entrenados para el combate. Los últimos, categoría y escalón, demandan grandes talleres y equipos especializados para la reconstrucción del equipo.

En resumen, un Ejército moderno necesita hoy hombres de alto calibre para planear y ejecutar un eficiente sistema de mantenimiento, organismos debidamente entrenados y dotados de medios para efectuarlo y sistemas altamente efectivos para exigir la responsabilidad en todos los niveles de mando.

Esta conferencia terminó con las siguientes palabras: "La cantidad —la complejidad— y la variedad de equipo han hecho el mantenimiento militar de pertrechos mucho más difícil que el que se requiere en la vida civil. Las normas son más altas y las demandas son mayores. Una batalla no se puede posponer hasta que el equipo esté listo. Por lo tanto, el tiempo es esencial. No puede haber armisticio o descanso para el personal de mantenimiento".

"Sus tareas difieren de las de sus antecesores. La de ustedes es mucho más difícil puesto que tienen a su mando no solamente hombres sino grandes cantidades de equipo complejo. Es un gran reto a su ingeniosidad y destreza al mantenerse a la par de la revolución tecnológica que rápidamente se va desarrollando en las operaciones militares."