



**DOCUMENTO DE TRABAJO 08/2015**

---

***PLAN ANUAL DE INVESTIGACIÓN 2015***

---

ORGANISMO SOLICITANTE DEL ESTUDIO:

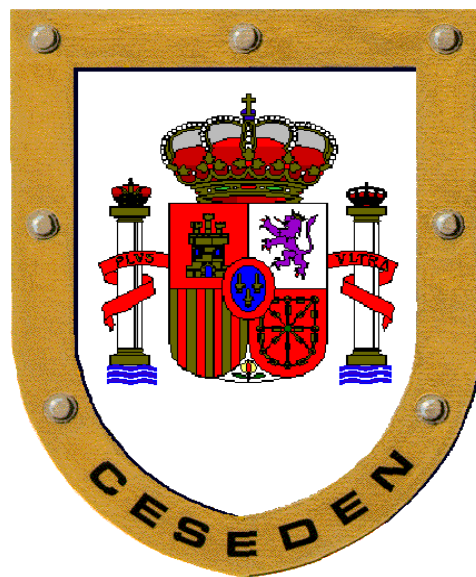
MOPS

---

**ESTUDIO SOBRE LA POSIBILIDAD  
DE QUE UN OPERADOR DE APOYO  
LOGÍSTICO CONJUNTO APOYE EN  
TODAS LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS**

---

## ESTUDIO SOBRE LA POSIBILIDAD DE QUE UN OPERADOR DE APOYO LOGÍSTICO CONJUNTO APOYE EN TODAS LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS



*Mayo 2015*

***CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL  
(CESEDEN)***

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN .....	5
2	IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES NO TRANSFERIBLES A UN OPERADOR LOGÍSTICO ÚNICO .....	6
3	IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES TRANSFERIBLES A UN OPERADOR LOGÍSTICO ÚNICO .....	8
3.1	Construcciones y mantenimiento de infraestructuras e instalaciones .....	9
3.2	Servicio de instalaciones .....	10
3.3	Transporte y control de movimientos .....	11
3.4	Abastecimientos .....	12
3.5	Servicio sanitario .....	14
3.6	Comunicaciones civiles .....	16
3.7	Mantenimiento de determinados materiales y sistemas .....	17
3.8	Gestión de trámites aduaneros .....	18
4	CONCLUSIONES .....	19
5	BIBLIOGRAFÍA .....	23
	COMPOSICIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO .....	25



## I. INTRODUCCIÓN

La evolución que las Fuerzas Armadas (FAS) han experimentado durante los últimos años motivada, en cierto modo, por severos condicionantes socioeconómicos, ha derivado en nuevas filosofías de empleo en el ámbito de la logística militar. De este modo, ciertas prácticas consideradas como deseables se han convertido en requisitos necesarios en aras de una mayor eficacia y una reducción de costes en operaciones militares. La búsqueda de una logística conjunta más capaz y con un mayor alcance, o la externalización de ciertas funciones en organizaciones ajena a las FAS constituyen claros ejemplos de esta necesaria evolución.

En este escenario emerge una nueva figura que alcanza una marcada notoriedad, tanto en el ámbito civil como militar, el operador logístico. Se trata de un elemento con un abanico de funciones y un rol difícil de definir dada la amplia variedad de servicios que ofrece. El auge de estos operadores logísticos hay que buscarlo ligado al proceso de globalización de los mercados. Esta circunstancia ha impulsado a muchas empresas a externalizar sus procesos en aras de una mayor flexibilidad, mejora de la eficiencia operativa, mejora en el servicio al cliente y reducción de gastos, todo ello redundando en un evidente aumento de la competitividad.

Sin embargo, durante la puesta en práctica en el ámbito de las FAS de esta nueva filosofía de empleo se han podido apreciar tanto luces como sombras. Aunque resulta obvio que una logística conjunta y externalizada en ciertos ámbitos redundará en un mayor beneficio (especialmente en el caso español donde se establecen estrictos límites en el número de efectivos a desplegar en operaciones en el exterior), no se puede descartar el impacto negativo sobre el mantenimiento de las capacidades de los Ejércitos/Armada, especialmente en aquellas consideradas más críticas. Relegar el “know-how” a organizaciones ajenas a las FAS en ciertos aspectos esenciales como pueden ser las comunicaciones, transporte de material crítico, guerra electrónica o gestión de material cripto, constituye un claro riesgo para las FAS que podría repercutir en una pérdida de capacidades esenciales en un medio/largo plazo.

Otro aspecto que puede condicionar la transferencia de funciones a un operador logístico lo constituye el escenario. Resulta obvio que las características intrínsecas de éste tales como existencia de infraestructuras, accesos terrestres, aéreos o marítimos, situación de seguridad, etc., van a resultar determinantes. Con el fin de permitir que los resultados de este estudio sean válidos para el mayor rango de escenarios posible, se ha planteado un escenario demandante y con un mínimo apoyo por parte de la nación anfitriona (Host Nation, HN). De este modo, la extrapolación de los resultados aquí obtenidos a otro escenario con una menor demanda logística no resultaría un proceso relativamente complejo.

Una vez sopesados todos los aspectos señalados, se ha procedido a analizar y evaluar qué funciones logísticas serían transferibles, total o parcialmente, a un operador logístico único en el marco de una operación en el exterior.

## **2. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES NO TRANSFERIBLES A UN OPERADOR LOGÍSTICO ÚNICO**

Hasta hace pocos años, las FAS contrataban y responsabilizaban a entidades ajenas sólo unos pocos de aquellos servicios que requerían. Hoy en día la situación ha cambiado y se puede afirmar que la externalización es una política asumida a nivel internacional desde finales de la década de los noventa por los distintos Ministerios de Defensa, convirtiéndose en una alternativa para que las FAS puedan concentrar sus recursos en las funciones que le son propias, contratando con el sector privado la realización de aquellas tareas o trabajos que no son su núcleo esencial de actividad, pero manteniendo en su seno la titularidad y por tanto el control de dichos servicios.

La justificación o motivación de este impulso dentro de nuestro Ministerio de Defensa se ha basado en diferentes factores: la reducción de efectivos consecuencia del proceso de profesionalización de las FAS, la mayor especialización para determinadas actividades para las que el sector privado está mejor preparado y la posibilidad de acceder a personal cualificado y tecnologías ajenas. Constituyen las claves del éxito de estos procesos la clara definición de los contenidos del contrato, la estabilidad de la relación entre las partes y el establecimiento de unas relaciones capaces de garantizar el beneficio mutuo.

La modernización y continua participación de nuestras FAS en múltiples operaciones y escenarios en el exterior han aportado una valiosa experiencia en el campo de la externalización. La limitación en el número de efectivos autorizados a desplegar por la nación y el cambiante entorno socioeconómico son factores que han permitido ver en la externalización una solución diferente a la pretensión de querer ser autosuficientes en todo tipo de apoyos por los elevados costes que ello supondría.

A la hora de hacer un balance de lo que ha supuesto la externalización de servicios para las FAS en sus operaciones en el exterior, dos son los campos más abiertos hasta la fecha. Por un lado el transporte estratégico de personal y material, tanto por vía aérea como marítima, para atender a la necesidad de garantizar una capacidad de proyección de cierta entidad a grandes distancias, allí donde los medios militares pudieran verse desbordados y, por otra parte, la alimentación y calidad de vida de las unidades proyectadas al exterior, en este caso sobre la base empresas de acreditada solvencia en la ejecución de dichos servicios en el ámbito del territorio nacional.

El progresivo uso de la externalización, en efecto ha supuesto una mejora en los servicios y además, en muchos casos, una reducción de los costes, pero como consecuencia del cambio del ciclo económico y también de la experiencia adquirida en estas dos últimas décadas, se hace cada vez más necesario acometer una revisión de lo andado para establecer unos límites en su utilización.

Como consecuencia del proceso descrito, el concepto de externalización ha empezado a ser recogido en la normativa de los Ejércitos/Armada, tanto para su utilización dentro del territorio nacional como para las operaciones en el exterior. Si bien estos han ido avanzado en los procesos de externalización relativos a las actividades propias de sostenimiento en territorio nacional, impulsados por los avances tecnológicos de sus armas y sistemas, tal vez sea el Ejército de Tierra el que, por el número de efectivos desplegados y la dispersión de sus escenarios, haya sido erigido en ocasiones como ejército líder, asumiendo la iniciativa y por ello, estando en condiciones de emitir unas primeras conclusiones y lecciones aprendidas de estos procesos de externalización en las operaciones en el exterior.

Así, la Directiva 04/10 sobre Externalización en el Ejército de Tierra cita, en el ámbito de la misma, unos principios generales por los que ésta debe regirse y donde se establecen unas primeras limitaciones a dichos procesos de externalización. De esta forma, en relación con el principio de idoneidad, se destaca que “se obtendrán de fuentes externas aquellos servicios que no son esenciales para el combate, su apoyo directo, logística ineludible y el mando y control...”, mientras que del análisis del principio de necesidad se refiere a la existencia de unos “Mandos que deben acreditar la necesidad de la misma...así como el mantenimiento de las facultades de control para asegurar su correcta ejecución”.

En estos procesos siempre subyacen dos ideas; por un lado se considera siempre la necesidad de mantener el conocimiento esencial sobre los procesos críticos externalizados, manteniendo la posibilidad de revertir la situación y recuperar la capacidad de proporcionar la actividad con medios propios, y por otro lado, la de su activación por imposibilidad de acometerlas con medios propios o por modificación sobrevenida de la situación.

De forma genérica, y siempre atendiendo al detallado análisis de situación de los múltiples escenarios y a las amenazas a los que pudieran enfrentarse nuestras FAS en los distintos Teatros o Zonas de Operaciones, podríamos distinguir dos grupos, tal y como vienen recogidas en la citada Directiva del Ejército de Tierra; las actividades “no externalizables” y las actividades “preferentemente no externalizables”, que deben ser consideradas como referencia para su análisis detallado, toma de decisiones y asunción de riesgos.

El primer grupo lo formarían aquellas actividades que constituyen el núcleo básico de la organización militar, cuya prestación conlleva el empleo de medios exclusivamente militares o desarrollo de capacidades o conocimientos que de externalizarse pudiera

suponer una debilidad que pudiera poner en riesgo el cumplimiento de la misión, de entre las cuales se citan:

- Asistencia Sanitaria (Role 1 y 2).
- Escoltas técnicas.
- Mantenimiento orgánico de material exclusivamente material.
- Suministro de combustible, munición y repuestos.
- Elaboración y distribución de alimentos.
- Redacción y control de ejecución de proyectos de obras.
- Seguridad de áreas e instalaciones de acceso restringido.
- Gestión de documentación e información clasificada.

Las “preferentemente no externalizables” lo formarían aquellas que, de externalizarse supondrían la pérdida de capacidades y conocimientos no fundamentales, cuya recuperación para su ejecución con medios propios podría suponer plazos de tiempo y esfuerzo inversor en materiales, instalaciones y formación, citándose las siguientes

- Asistencia Sanitaria (Role Superior).
- Transporte de armamento, material cripto, munición y MAYE.<sup>1</sup>
- Recuperación y evacuación de materiales.
- Mantenimiento nivel superior de armamento y sistemas.
- Construcción de instalaciones semipermanentes.
- Servicios de escoltas y seguridad de acuartelamientos de la Fuerza.

### **3. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES TRANSFERIBLES A UN OPERADOR LOGÍSTICO ÚNICO**

En el apartado anterior se refleja claramente las importantes restricciones que la normativa en vigor supone para la consolidación de un proceso efectivo de externalización en el marco de los Ejércitos/Armada. Claro ejemplo lo constituye la Directiva 4/10 sobre Externalización en el Ejército de Tierra donde se marcan claras

---

<sup>1</sup> MAYE “Minas Artificios y Explosivos”.



limitaciones al proceso de externalización. A las restricciones que para la externalización supone la aplicación de esta normativa, en ocasiones obsoleta, hay que añadir la existencia de muchos detractores en el ámbito de las FAS a la misma.

Sin embargo, avaladas por la experiencia adquirida durante la participación en las operaciones exteriores que han llevado a cabo con indiscutible éxito desde principio de los años 90, y movidas por la necesidad de encontrar una solución al grave problema derivado de la escasez de recursos humanos disponibles para dichas operaciones en el exterior, las FAS han divergido, empujadas por las incuestionables estudios de coste-eficacia, hacia una vía de actuación más afín al proceso de externalización de un gran número de actividades/funciones logísticas.

Este proceso de externalización más amplio de lo que la restrictiva normativa en vigor permitiría se erige como la solución para lograr la eficacia y eficiencia en los apoyos y dirigir el esfuerzo principal del personal y material militar a las actividades/funciones propiamente militares y centro de gravedad del cumplimiento de la misión.

Con esta filosofía y con el propósito de encontrar una solución intermedia entre ambas tendencias, en este capítulo se describen las actividades/funciones logísticas cuya transferencia, total o parcial, a un operador logístico único sería viable y redundaría positivamente en un uso eficaz del personal y material militar desplegados para el cumplimiento de la misión encomendada.

Es importante subrayar que cada una de las actividades/funciones logísticas externalizables, total o parcialmente, deberán estar siempre bajo control militar, de forma que nunca se ponga en riesgo el cumplimiento de la misión militar encomendada.

### **3.1 Construcciones y mantenimiento de infraestructuras e instalaciones**

Se podría externalizar la construcción de las instalaciones/infraestructuras necesarias para que un contingente pueda vivir y trabajar, y su mantenimiento correspondiente. Esta externalización debería estar bajo control militar (especialistas en construcción y obras) y de acuerdo con el proyecto de las obras realizado por las FAS (p. e. Mando de Ingenieros del ET). Esta externalización podría incluir las siguientes capacidades:

- Construcción de la Base/Campamento, de acuerdo con el proyecto realizado por las FAS.
- Servicios de ingeniería (aeropuertos, helipuertos, pistas, puertos,...).
- Instalaciones de cableado, electricidad, fontanería,...
- Suministro de electricidad, ya sea mediante generadores o procedente del país anfitrión.

- Realización del mantenimiento de las instalaciones, reparaciones, reformas, mejoras en los servicios, etc. Constituye una excepción a este apartado la capacidad de reparación de los daños en pistas de aterrizaje (Airfield Damage Repair, ADR) que incluye la evaluación de daños, capacidad EOD y capacidad de reparación rápida de pistas y servicios esenciales de aeródromo, capacidad que debe recaer en las FAS.
- Establecimiento de un servicio de guardia para solventar incidentes relacionados con las instalaciones de la Base/Campamento.
- Suministro de agua, incluyendo las exploraciones/perforaciones para la búsqueda de agua, su potabilización y la infraestructura necesaria para su distribución en la Base/Campamento.
- Tratamiento de aguas residuales incluyendo la infraestructura necesaria (planta de tratamiento, maquinaria, fosas sépticas...).

### 3.2 Servicio de instalaciones

Se podrían externalizar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la Base/Campamento, que podrían incluir:

- Servicio de limpieza de instalaciones (edificios, viales, locales comunes,...).
- Servicio de lavandería (individual, colectiva,...).
- Servicio de comida y comedores. Incluiría tres comidas diarias, de acuerdo con los requisitos alimenticios del contingente (necesidades dietéticas). Además de un servicio de comidas frías (24/7).
- Servicio de control de plagas.
- Servicio de mantenimiento de zonas/instalaciones comunes de la Base/Campamento (jardines, viales,...).
- Servicio de recogida y eliminación de la basura y desperdicios, incluyendo los residuos peligrosos y el tratamiento de zonas contaminadas.
- Servicio de protección y lucha contra incendios. Se incluiría el equipo necesario para combatir el fuego y su reparación/mantenimiento. Una excepción lo constituiría el servicio de rescate y contraincendios de aeronaves, capacidad que no se considera como transferible.
- Servicio de moral y bienestar. Deberán incluirse instalaciones deportivas, recreativas, de bienestar personal (peluquería,...), bares/cafeterías, tiendas, cines, de comunicación (acceso internet, telefonía, etc.).

- Servicio de personal ocasional. Proporcionar para necesidades puntuales trabajadores semicualificados (jardineros, ayudantes de cocina, interpretes,...).
- Servicios financieros. Proporcionar retirada de efectivo (cajeros), cambio de divisas, etc.
- Servicio postal y paquetería. Proporcionar servicio de mensajería, correos, paquetería.
- Servicios funerarios. Proporcionar la capacidad de preparar los restos de un difunto para el envío a Territorio Nacional, de acuerdo con la normativa y protocolos de la operación, así como la gestión de la documentación necesaria.
- Proporcionar agencia de viajes. Para viajes particulares.
- Servicio religioso: Proporcionar un establecimiento adecuado para el recogimiento personal y oraciones.

### 3.3 Transporte y control de movimientos

Relacionado con esta actividad se podría proporcionar el transporte terrestre, aéreo y marítimo de personal, material, combustible, agua, equipos,..., caso por caso, y de acuerdo con el estado de seguridad en cada momento. Para ello se podrían transferir determinados transportes a una unidad de transporte civil (del operador logístico único), pudiendo ser escoltada por unidades militares, e incluso formar parte de convoyes mixtos, o hacerlo el operador logístico siempre en coordinación con la fuerza militar.

El Control de movimientos (terrestres, aéreos y marítimos) deberá ser planificado y coordinado por autoridades militares procedentes de la célula de MOVCON del CG respectivo. En el caso particular de movimientos donde solo se utilicen medios civiles podría cederse la coordinación de estos movimientos al operador civil, siempre de acuerdo con las directrices de la célula MOVCON del CG.

En el caso particular del transporte estratégico (por tierra, mar y aire), el uso de un operador logístico único facilita la gestión y desarrollo de todos los aspectos administrativos, y como resultado de la carencia general de esta capacidad, se recomienda su utilización.

Además se podrían incluir las siguientes capacidades:

- Gestión de una terminal de pasajeros, en coordinación con las autoridades militares sobre todo desde el punto de vista de la seguridad.

- Proporcionar servicios de carga (carga y descarga de material en aeronaves, control de procesos de carga, registros de carga,...).
  - Servicio meteorológico. Proporcionar informes, previsiones, ...
- Servicios de emergencia dirigidos a sistemas contraincendios aeroportuarios,...

### 3.4 Abastecimientos

Dentro de la función logística de abastecimiento se detalla a continuación, por clases, que actividades podrían ser externalizadas.

#### 3.4.1 Clase I Subsistencias

Poder proporcionar, almacenar y distribuir, según directrices de las autoridades militares, los artículos de comida (en caliente, raciones,...) y agua embotellada. Incluiría por lo tanto raciones para el personal, animales y agua. Dentro de esta capacidad se incluiría la confección de las comidas en caliente.

#### 3.4.2 Clase II Vestuario y Equipo

En este apartado se podría incluir el equipo individual para el personal (modalidad AVET), equipo específico para animales (perros,...), material de acuartelamiento, material de campamento (tiendas de campaña,...), material de oficina, material de limpieza, material de apoyo diverso (audiovisual, publicaciones,...), material de combate (casco de campaña, chaleco antibalas/antifragmento, equipo NBQ, ...) y equipo de apoyo ligero.

#### 3.4.3 Clase III Carburantes, lubricantes y aditivos

Poder proporcionar la recepción, transporte, distribución y control de calidad de los carburantes, aceites y lubricantes (Petroleum, Oils and Lubricants, POL).

Debe proporcionarse un almacenamiento seguro y las reservas necesarias. Solo en el caso del transporte táctico, entre Bases y unidades/destacamentos se mantendría la responsabilidad en la fuerza militar.

Podrían incluirse otros líquidos y gases que sean necesarios.

#### 3.4.4 Clase IV Material de construcción y fortificación

Poder proporcionar todo el material necesario para la construcción de la Base/Campamento y aquel que sirva para las operaciones de mantenimiento a realizar durante el ciclo de vida de la infraestructura construida.

Proporcionar el material de fortificación (HESCO-BASTION, torres/puestos de vigilancia, sacos terreros, alambrada,...) necesario para, de acuerdo con el nivel de seguridad, alcanzar los estándares de protección requeridos por la fuerza militar desplegada.

#### 3.4.5 Clase VI Cooperativa

Proporcionar, dentro de los apoyos dirigidos a la moral y bienestar del personal, los bares y cafeterías, así como las tiendas necesarias para la adquisición de los productos de primera necesidad.

#### 3.4.6 Clase VIII Sanidad

Proporcionar equipos y material sanitario, productos farmacéuticos y material de cura de asistencia al personal, productos farmacéuticos y material de cura de asistencia a animales (perros,...), sangre y hemoderivados y piezas de repuesto específicas del material de sanidad.

#### 3.4.7 Clase IX Piezas de repuesto

Se podría incluir la distribución de piezas de repuesto necesarias para los medios desplegados que hayan sido seleccionados como externalizables, como pueden ser vehículos ligeros, pesados, grupos electrógenos... No se debería incluir en este

apartado el material (transmisiones,...) y armamento crítico que por seguridad deba permanecer bajo control exclusivo militar.

Se proporcionarían también las herramientas y utillaje necesario para realizar las operaciones de mantenimiento de cada material desplegado.

### 3.5 Servicio sanitario

#### 3.5.1 ROLE 1 (Atención primaria y de Emergencia)

Esta actividad suele mantenerse bajo control y ejecución militar, ya que la pérdida de esta capacidad puede, en escenarios demandantes, ser una debilidad que podría poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

En cualquier caso, y solo en escenarios poco demandantes, caso por caso podría externalizarse la atención médica primaria (ROLE 1) y de emergencia (Células de Estabilización, CEST).

Para este último caso, el equipo sanitario (ROLE 1 + CEST) debería estar constituido por un mínimo de 6 personas, incluyendo 2 médicos y 4 enfermeros. A estos últimos deberían incluirse los conductores o auxiliares necesarios para el desarrollo eficaz de sus cometidos. Debería disponer de un módulo de farmacia y alojamiento con una capacidad mínima de 5 camas. Los pacientes podrían ser monitorizados de forma continua (24 horas/7 días).

El equipo sanitario (CEST) debería ser capaz de responder a una emergencia médica en un tiempo de 30 minutos, incluyendo un caso de heridas graves durante la evacuación del herido por tierra o por medio aéreo.

Sin embargo, en las misiones de evacuación médica (Medical Evacuation, MEDEVAC) o aquellas que requiera que el equipo médico despliegue con elementos de la fuerza a escenarios con un nivel de amenaza media-alta, la opción de transferir esta capacidad a un operador logístico externo no se considera aconsejable.

Tanto el personal médico como los servicios, equipos y medicinas, proporcionados cumplirán con la cualificación y estándares exigidos en las normas internacionales, principalmente con la OMS.

### 3.5.2 ROLE 2 (Servicio Hospitalario y Auxiliar)

Esta capacidad crítica se mantiene normalmente bajo control y ejecución militar, al igual que la capacidad anterior, ROLE 1.

Solamente en casos muy particulares, en escenarios poco demandantes, y siempre que las capacidades ofertadas sean cualificadas y cumplan los estándares nacionales, se podría externalizar

El ROLE 2, además de las capacidades del ROLE 1, tendría la capacidad de proveer de servicios hospitalarios como, cirugía general, cuidados intensivos, evacuación aeromédica, cuidados dentales primarios, servicios de diagnóstico por imagen y laboratorio, entre otros.

El equipo médico del ROLE 2 debería constar de un mínimo de 20 personas, incluyendo 6 médicos y 14 enfermeros, además de personal auxiliar/conductores.

Los equipos médicos tendrían autonomía logística, de forma que puedan operar independiente, e incluiría disponer de capacidades de generación eléctrica, suministro de agua, servicios generales (cocina, lavandería y abluciones) e infraestructura (tiendas de campaña y contenedores).

Se dispondría de un módulo de capacidad para 10 camas en todo momento.

Se tendría la capacidad de cirugía primaria y de emergencia bajo anestesia general, para al menos 4 pacientes al día.

Se suministraría asistencia médica dental para al menos 10 pacientes al día y debería tener capacidad para realizar al menos 20 tratamientos de examen radiológico al día.

Asimismo, se podrían realizar 20 pruebas diagnósticas de laboratorio por día, incluyendo hematología, bioquímica y análisis urológico.

### 3.5.3 ROLE 3/4 (Servicio hospitalario nivel superior)

En este caso como en los anteriores no se suele externalizar esta capacidad. En escenarios poco demandantes, y siempre que los estándares locales sean del nivel nacional, se podría externalizar esta capacidad. El ejemplo más actual es el ROLE 3 de nuestro contingente desplegado en Líbano que está dirigido, a través de NNUU, a hospitales libaneses.

Normalmente esta capacidad suele mantenerse en TN, siendo el herido estabilizado por el ROLE 2 y extraído desde ZO por medios aéreos preparados.

### 3.5.4 Servicio de apoyo sanitario

En relación con los servicios médicos de apoyo requeridos, deberían tener capacidades que permitan proporcionar servicio eléctrico, incluyendo generadores de emergencia para la zona de operaciones, instalaciones de emergencia, suministro de agua potable y no-potable, para todos los servicios clínicos y hospitalarios; proporcionar asimismo servicios generales (lavandería, cocina, abluciones, limpiezas) y de infraestructura, tales como tiendas de campaña, contenedores, trailers para clínicas y servicios hospitalarios.

## 3.6 Comunicaciones civiles

### 3.6.1 Comunicaciones por satélite

Se podría externalizar, parcialmente, la instalación del sistema, su mantenimiento, desmontaje y redesplicue de las estaciones terrestres de satélites de comunicaciones y equipos asociados para comunicaciones de voz y datos, siempre de acuerdo con los estándares de seguridad nacionales y de la operación en particular.

### 3.6.2 Teléfono

Se podría proporcionar el suministro, instalación, inspección, reparación, mantenimiento, desmontaje y redesplicue de todos los componentes de una red telefónica terrestre para la misión. Deberían estar incluidas las interconexiones, central telefónica, cableado, equipos de teléfono, cabinas y todo el equipo asociado para comunicaciones de voz y datos.

### 3.6.3 Comunicación inalámbrica

Se podría instalar, inspeccionar, mantener, reparar, desmontar y redesplicue todos los equipos HF, VHF, UHF y red de teléfono vía satélite para comunicaciones de voz y datos, que no sean específicamente militares.



### 3.6.4 Equipos de redes, telecomunicaciones e información

Se podría instalar, inspeccionar, mantener, reparar, desmontar y redespelar todo el equipo informático necesario, periféricos e impresoras dentro de una infraestructura de red de área local (LAN). No se incluyen las redes propiamente militares.

### 3.6.5 Transmisión radio

Poder instalar, abastecer, inspeccionar, mantener, desmontar una red de transmisión y difusión de radio civil FM y el equipo asociado.

### 3.6.6 Equipos de ofimática y audio/video (A/V)

Poder suministrar, instalar, mantener, reparar, inspeccionar, desmontar y redespelar todas las fotocopiadoras, máquinas de escribir, dispositivos A/V, trituradoras, máquinas de fax, escáneres, proyectores A/V, Equipos PTC/VTC y otros dispositivos A/V relacionados.

## 3.7 Mantenimiento de determinados materiales y sistemas

Se debería disponer de capacidades de mantenimiento en la zona de operaciones, que al menos atendieran las siguientes áreas y equipos, no consideradas como críticas desde el punto de vista de la misión militar.

- Vehículos y equipos de movimientos de material, que incluya vehículos ligeros, autobuses y camiones pesados con configuraciones de carga y especializados; carretillas elevadoras ligeros, medianos y pesados; vehículos de ingenieros ligeros y medios. Los servicios de reparación incluirían los trabajos chasis y toda reparación de los daños del accidente.
- Mantenimiento regular, seguro y en tiempo de los escalones de mantenimiento, equipo relacionado con generadores eléctricos, sistemas de refrigeración, bombas de agua, puertas/barreras mecánicas, ascensores, unidades de aire acondicionado y otros elementos mecánicos en los campamentos y bases de la Fuerza.

### 3.8 Gestión de trámites aduaneros

Se debería disponer de personal desplazado “*in situ*” o personal nativo de la zona dedicado a la gestión de trámites aduaneros y documentales para la entrada y salida de personal y material en la zona de operaciones.

Para ello se deberían establecer los contactos necesarios con las autoridades del país y con las delegaciones Españolas en estos países.

## 4. CONCLUSIONES

Desde los primeros despliegues de las FAS españolas, hace ya unos 25 años, se ha venido suscitando un debate en su seno sobre la conveniencia y rentabilidad y/o necesidad de externalizar algunas de las actividades que los contingentes desarrollan en Zona de Operaciones (ZO).

La externalización ha constituido una práctica habitual para los ejércitos de todo el mundo, e incluso ha llegado a convertirse en los últimos años en un factor de gran importancia que ha contribuido al éxito de las operaciones. Dos razones la han hecho que sea aceptada ampliamente, por un lado la escasez de militares para cubrir los puestos operativos y por otro la relación coste / eficacia se ha ido decantando por encomendar cada vez más servicios a empresas especializadas.

La externalización ha de comenzar por la identificación de aquellas funciones y actividades que pudieran ser desarrolladas por empresas, asociaciones de empresas u organizaciones ajenas a los contingentes militares y que no son esenciales para sus misiones.

Las FAS delegarían en agentes externos, normalmente organizaciones empresariales, el desempeño de actividades o servicios relacionados con cualquiera de las funciones logísticas, mediante el correspondiente acuerdo contractual en el que se fijan las condiciones de ejecución de esas actividades.

Sin embargo, una máxima que ha de presidir la externalización, es que las funciones delegadas no eximen a las FAS del mantenimiento de sus capacidades para seguir llevándolas a cabo por sí mismas, en el caso de que las condiciones del despliegue en una determinada ZO impliquen el retorno a su ejecución por las unidades militares.

Y otro de los parámetros ineludibles que ha de estar presente en la externalización es que el control de la ejecución de las funciones externalizadas ha de permanecer siempre en el ámbito militar.

Es evidente que la externalización presenta una serie de ventajas e inconvenientes. Entre las primeras cabe mencionar la mitigación de la carencia de personal, problema que se manifiesta cada vez que se inicia una operación exterior, ya que los gobiernos suelen imponer limitaciones a los efectivos a desplegar, es por ello que la externalización supone una ventaja para no detraer personal militar de los contingentes para llevar a cabo aquellas actividades que pudieran ser desarrolladas por agentes externos, con lo que se consigue que la mayor parte del personal desplegado se dedique al planeamiento y ejecución de las funciones puramente operativas.

Otra de las ventajas es el impulso de la industria nacional y de su implicación en las operaciones militares en el exterior, lo que redundará también en un mayor conocimiento mutuo que a su vez puede dar pie al surgimiento de nuevas oportunidades de colaboración que resulten beneficiosas para ambas partes.

Se ha de destacar en este sentido que las empresas españolas, como las de todo el mundo occidental, son capaces de ofrecer ya unos servicios cada vez más eficientes, y de hacerse cargo de determinadas funciones logísticas a unos costes competitivos, y ello fruto de su larga experiencia a lo largo de todos estos años de colaboración entre las FAS y el entorno empresarial.

Sin embargo, entre las desventajas más destacables se encuentra el elevado coste en general que supone la asunción de actividades por agentes externos, la consiguiente dependencia de éstos, la vulnerabilidad que ello puede implicar para el contingente desplegado, y la rigidez que las condiciones contractuales imponen a las partes.

A ello se ha de añadir que el abandono por parte de las unidades militares del desarrollo de ciertas actividades va a desembocar a medio y largo plazo en una disminución de “know-how”, con la consecuente pérdida total o parcial de capacidades que en ciertas circunstancias de conflicto o crisis solamente las FAS serían capaces de llevar a cabo. Esa reducción de capacidad se va a manifestar en la menor especialización del personal, así como en una merma de equipamiento militar en la correspondiente actividad externalizada.

En el capítulo 3 de este documento se han señalado aquellas actividades susceptibles de ser externalizadas y que presentan una aceptable viabilidad, ello como consecuencia de sucesivas colaboraciones mutuas entre las FAS y las empresas que a lo largo de casi tres décadas se han ido implicando en el apoyo a los despliegues de nuestras unidades militares en diversos escenarios.

Son variados los campos en los que las actividades contempladas en las funciones logísticas pueden ser externalizadas, de forma parcial o total, desde la construcción, acondicionamiento y gestión de infraestructuras, bases fundamentalmente, pero también vías de comunicación, redes de saneamiento, de abastecimiento de agua o instalaciones de tratamiento de residuos; pasando por los servicios de base en apoyo de la función logística de personal, como lavandería, alimentación y bares, limpieza, ocio, servicios financieros, correos, intérpretes, ciertas actividades de asistencia sanitaria, etc.; hasta la función abastecimiento, en lo que se refiere a los recursos clase III (carburantes), IV (fortificación), por supuesto clase I (raciones y agua), etc. A ello se puede añadir, aquellos cometidos de la función logística transporte como el control de movimientos intrateatro e incluso el traslado de aquellos materiales que no sean críticos, seguimiento de envíos y recursos en tránsito, gestión de terminales; e incluso el mantenimiento de ciertos medios, como los vehículos ligeros, grupos electrógenos, sistemas contraincendios, material de campamento y muchos más, así como la recuperación de sistemas.

En definitiva, el sector empresarial puede satisfacer las necesidades logísticas en las operaciones mediante la externalización de actividades y servicios relacionados con cualquiera de las funciones logísticas. Pero, siempre manteniendo por parte de las unidades militares desplegadas el planeamiento, coordinación y control de las funciones a externalizar, para lo cual se deberán de establecer los canales de comunicación adecuados en todos los niveles de ejecución con los agentes externos que tienen la responsabilidad del desarrollo e implementación de esos cometidos externalizados.

En el capítulo 2 se mencionan y explican las actividades consideradas no externalizables parcial o totalmente, debido a ciertas limitaciones, ya que, entre otras razones, si así se hiciese pudiera repercutir en la operatividad de las unidades desplegadas o podría darse que esas tareas podrían ser interrumpidas por cambiar un entorno inicialmente poco hostil a otro no permisivo para la empresa correspondiente, y ello con los consiguientes perjuicios que se ocasionaría al contingente militar desplegado. Es por ello que se recomienda que las FAS no abandonen por completo el objetivo de poder seguir manteniendo la capacidad de autonomía en todas y cada una de las funciones logísticas, tanto en operaciones como en TN, de modo que quede siempre garantizada la capacidad operativa y logística de poder actuar con sus propios medios humanos y materiales para hacer frente a aquellas situaciones en las que no sería viable la externalización. De igual modo, se ha de evitar la externalización de aquellas actividades que son consideradas como críticas para el cumplimiento de las misiones de las FAS, y que se han detallado en ese capítulo.

A los largo de los últimos años, en las bases y acuartelamientos (BAE,s) en territorio nacional se ha impulsado un proceso de externalización con lo que las unidades militares alojadas en dichas BAE,s se han podido descargar de la ejecución de una gama amplia de actividades, como limpieza, seguridad, alimentación, etc. Pero ello ha supuesto un incremento de los gastos de vida y funcionamiento de esas BAE,s.

Actualmente, dadas las restricciones presupuestarias como consecuencia de las reducciones de los presupuestos de defensa desde el año 2008, las FAS se encuentran inmersas en un proceso inverso a la externalización, es decir, “internalización”. Ello va a suponer la ejecución por parte de las unidades de actividades que hace años ya eran implementadas por sí mismas, y cabe mencionar el servicio de alimentación en las BAE,s, lo que va a suponer volver a confiar en los ALI,s (personal especializado en alimentación) para poder desarrollar este servicio en las BAE,s. Asimismo, señalar igualmente el servicio de limpieza, como de hecho ya está ocurriendo.

No obstante, como conclusión final, y considerado el actual escenario de restricciones presupuestarias, los componentes de este grupo consideran que, si bien para TN la externalización de las diversas actividades y servicios de cada una de las funciones logísticas es cada vez más difícil de sostener, en ZO se ha de apostar decididamente por ella dado el ahorro en medios materiales y humanos que va a suponer para los contingentes desplegados en los distintos escenarios, ello a pesar del mayor coste financiero que supone. Y en cualquier caso, siempre corresponderá

al mando la decisión de qué actividad o función logística se ha de externalizar en un determinado escenario y en las condiciones y circunstancias que se determinen, pues será quien asuma el riesgo y éxito de esa externalización.

Si se aplica esta sugerencia se consigue que en TN quede asegurado el mantenimiento de las capacidades operativas de las unidades para ser autónomas cuando la situación lo requiera, y en ZO se trate de descargar a dichas unidades de esas actividades que se han externalizado en agentes empresariales externos, con lo que se consigue que la mayor parte del personal desplegado se dedique a las actividades de carácter operativo.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

CESEDEN. Documentos de Seguridad y Defensa:

- N° 11, La aportación de las Fuerzas Armadas a la Economía Nacional.
- N° 50, La Logística Conjunta en los nuevos conflictos.

Concepto de Apoyo Logístico en la Armada, junio 2008.

Directiva 04/10 “Externalización en el Ejército de Tierra”, marzo 2010.

FELIÚ Ortega, Luis. “Un concepto a debatir: el Operador Logístico y sus límites”.  
Publicación de AESMIDE “La Logística del Siglo XXI: Un mismo concepto, visiones distintas”, 12 junio 2008.

POSADA Zamudio, Eduardo. “La Logística Militar y sus Aplicaciones en la Logística Empresarial”, noviembre 2003.

RIVERO Calderón, María Eliane. “Análisis Operacional de un Operador Logístico”.  
Trabajo de Investigación, 2011.





## GRUPO DE TRABAJO

### *Presidente*

*Tcol. CGET D. José Antonio ALBENTOSA VIDAL*

### *Vocales*

*Tcol. CGET D. Álvaro CAPELLA VICENT*

*Tcol. CGET D. Carlos MARTÍNEZ DE BUJO LARREA*

*Sr. D. Rafael MONTERO VALLEJO*

*Tcol. CGET D. José Miguel MORRO GUARDIA*

*CF CIA D. José Luis PINTOS SANTIAGO*

*CF CGA D. Javier DE RAMOS DURANTEZ*

*Tcol. CGEA D. Gonzalo VALLEJO DIAZ*

### *Secretario*

*Tcol. CGEA D. Pascual SORIA MARTÍNEZ*

---

