

Para una mejor gestión de artículos

Centro Logístico de Abastecimiento

ANTONIO LORENZO BECCO
Coronel de Aviación

Con audacia se puede intentar todo, pero no se puede conseguir todo

NAPOLEON BONAPARTE

LA IG-10-11 *Estructura, funciones y relaciones de un Ala Logística (Maestranza Aérea)* define a ésta como la unidad orgánica principal dotada de instalaciones y material que cumple una misión de apoyo logístico de mantenimiento y abastecimiento. La tesis que se defiende en este artículo pretende que el apoyo logístico de abastecimiento debe segregarse de este tipo de unidades, asignándolo a otras unidades especializadas al efecto. En primer lugar se presentan algunos conceptos fundamentales para ayudar a la mejor comprensión y justificación de esa tesis. Estos conceptos han ido aceptándose informalmente, pero desgraciadamente no han sido plasmados en un cuerpo normativo sistemático, como pudieran ser unos reglamentos de abastecimiento y de mantenimiento actualizados y adaptados al actual entorno orgánico y operativo del Mando del Apoyo Logístico en particular y del Ejército del Aire en general. Quizá muchos de los lectores ya los conozcan —aunque puedan discrepar de ellos tal como se definen aquí— pero seguro que a otros, alejados de las tareas propias del sostenimiento de nuestras flotas, no les vendrá mal su conocimiento.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DE ARTÍCULOS

a) Artículo de abastecimiento

Por artículo de abastecimiento se entendía hasta muy recientemente todo repuesto, componente o equipo que facilita o hace posible el mantenimiento y en cierto modo la operación de los Sistemas de Armas o de Apoyo. En eso

consistía el abastecimiento clásico en nuestro Ejército del Aire y así lo entienden otras Fuerzas Aéreas de nuestro entorno. No obstante, sin necesidad de acudir a un diccionario especializado, se entiende que el abastecimiento de una Fuerza puede abarcar un campo bastante más extenso. Baste leer la IG-10-7 *Desarrollo de la estructura orgánica del apoyo a la Fuerza del Ejército del Aire: el MALOG*, que configura una Dirección de Abastecimiento en la que de forma explícita aparece como responsabilidad de la misma, además del material que se acaba de citar más arriba, otro propio de apoyo al personal; por lo que se deduce que este último material también se considera abastecimiento de nuestra Fuerza. Por otra parte esa misma IG-10-7 asigna a la Dirección de Transporte responsabilidades en otro campo del material cuya aplicación a los Sistemas de Armas o De Apoyo, aunque sea de forma indirecta o complementaria, parece clara. ¿Es éste último también abastecimiento? Todo ello debería quedar claro si se quiere operar cualquier sistema de abastecimiento de forma eficaz y para ello las definiciones y conceptos son fundamentales. Por tanto y para comenzar por el principio —*first things first*— este tema debería quedar bien definido por quien así le corresponda.

b) Gestión de artículos y gestores de artículos.

Hay que recordar a muchos y enseñar a otros pocos, que la función de gestión de artículos, tal como de forma implícita se diseñó en el Sistema de Necesidades y Distribución (SND), es uno de los pi-



lares fundamentales sobre el que se asienta desde entonces el apoyo de abastecimiento. Conviene añadir además que, hoy por hoy, no puede concebirse el sistema de abastecimiento del Ejército del Aire sin la operación de dicho SND. Está por ver si el novísimo Sistema SL2000, llegado el momento de su implantación, será capaz de sustituir a aquél, y más aún, de mejorarlo. Amén.

La gestión de artículos está constituida por el conjunto de tareas cuya esencia pudiera resumirse en ese conocido (?) principio de *prever lo que se ha de proveer*. Parece muy simple, pero así es. Es decir, se entiende esto como que se ha de prever de forma adecuada —en tiempo y en forma— todo lo que hay que proveer, desde una charnela o un chip electrónico hasta un componente mayor, que posibilite la normal operación o el mantenimiento de una aeronave u otro arma o equipo. Naturalmente que, una vez previsto, se ha de



actuar en consecuencia para disponer de lo necesario en el momento y lugar adecuados. A la vista de lo que se detalla en el capítulo siguiente parece obvio que esta función es propia del apoyo de abastecimiento.

¿Y los gestores de artículos? Especie ésta en peligro de extinción, huérfana de sus mayores, que debieran estar obligados a su conservación y mejoramiento. Este tema de los gestores merece un estudio más profundo y sosegado, ajeno al presente artículo, por lo que sólo va a tratarse de forma sucinta. Los gestores desempeñan la función de gestión de artículos, apoyados desde hace más de quince años en un complejo sistema de información y gestión sumamente automatizado, cual es el SND. El gestor —¿anteriormente ficherista?— tiene asignada de forma exclusiva la gestión de abastecimiento de un determinado paquete de artículos, y actúa por excepción, completando, sustituyendo o can-

celando las acciones iniciadas por ese Sistema, cuando así lo recomienden circunstancias puntuales de urgencia, u operaciones o programas imprevistos, o cualquier cambio en los parámetros o política previamente existentes. Conviene recordar que inicialmente todos los gestores se ubicaron en el Cuartel General del MALOG, por entonces MAMAT, pero de inmediato y quizá de una forma apresurada, se decidió la transferencia de esta función de gestión de artículos a la *periferia*, léase a las UU.AA. de este Mando, comenzando con la de los artículos reparables, confundiendo —y ésta es una opinión del autor— lo que es la gestión de un artículo reparable con la gestión de la reparación de un artículo, permaneciendo un resto de gestores en el Cuartel General, con la excusa de que ciertos artículos exigían una gestión especial, tales como los artículos pertenecientes a los sistemas de armas de nueva adquisi-

ción, pirotécnicos y armamento. En todo caso debe quedar claro que el gestor debe realizar su función con una *visión global* —y no localista, cuando no egoísta— de la problemática propia de la gestión de artículos para todo el conjunto de nuestro Ejército del Aire, y no sólo en beneficio de la unidad en la que se encuentra ubicado.

Por otra parte y concluyendo esta somera exposición, debe también recordarse el esfuerzo digno de todo encomio que se realizó en el momento de la implantación del SND, para la formación del personal, militar y civil, en este campo de la gestión de artículos. Pasado ese empuje inicial no se ha sabido continuar de forma apropiada en ese sentido, de lo que indudablemente se ha de resentir de forma negativa la calidad de esta gestión. Los menos jóvenes recordarán aquella moraleja del cuento infantil ... *por un clavo se perdió una herradura, por una herradura se perdió un caballo, por un caballo se perdió un jinete, por un jinete se perdió una batalla y por una batalla se perdió un reino.*

c) Depósito responsable de artículos de abastecimiento

Debe quedar claro que el concepto de depósito responsable se aplica solamente a los artículos de abastecimiento, pero no a los sistemas de armas o de apoyo considerados como conjunto final. El Depósito es la unidad aérea del MALOG a la que se ha asignado la responsabilidad del abastecimiento de un determinado conjunto de artículos, por lo que es allí donde se ubican normalmente sus correspondientes gestores de artículos. Como excepción y como reliquias de la organización inicial de los gestores y, como se ha dicho anteriormente, con la excusa de que ciertos artículos deberían estar sujetos a una gestión especial, reservada para el cuartel general, algunos de estos gestores quedaron aquí ubicados y no en los depósitos responsables designados para sus artículos.

Por otra parte hay que confesar que la asignación de los artículos a un determinado depósito responsable no se realizó inicialmente —ni con posterioridad— con un criterio totalmente definido, encontrándose repartidos hoy en día entre las tres maestranzas aéreas, el CLOTRA y el CLAEX.

d) Centro reparador de un sistema de armas o de apoyo, o de un artículo de abastecimiento

Es la unidad aérea designada para realizar las tareas de mantenimiento de 3º escalón de los sistemas asignados, así como la recuperación, y también revisión, calibración o modificación, de artículos recuperables, e incluso de la fabricación de éstos o de artículos consumibles de difícil obtención. En los casos de reparación inorgánica, es decir, contratada con una firma privada u otro organismo ajeno al Ejército del Aire, la unidad designada como centro reparador es responsable en este último caso de la recepción por el Ejército del Aire, de la reparación o tarea contratada.

LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS Y LA ACTUAL NORMATIVA ORGÁNICA RELACIONADA

Conviene primeramente analizar la relación existente entre las funciones logísticas de abastecimiento y de mantenimiento, los conceptos fundamentales recién presentados, y la vigente normativa orgánica del Ejército del Aire.

Por lo que respecta a la organización del Cuartel General del MALOG, la IG-10-7 citada anteriormente y que desarrolló la O.M. 23/1991, define su estructura, estableciendo una serie de direcciones —entre ellas la de Abastecimiento y la de Mantenimiento— que engloban cada una de ellas un conjunto de funciones logísticas de material. Ninguna de estas Direcciones puede arrogarse algún tipo de preeminencia sobre las otras, o sea, considerarse o ser considerada *primus inter pares*. El simple repaso al esquema orgánico aprobado para el MALOG y un mínimo sentido de racionalidad y equilibrio funcionales así lo exigen.

Dicha O.M. define la dirección de Abastecimiento como *órgano responsable de la gestión, administración y control en materia de suministro y evacuación del armamento, material y equipo, así como el desarrollo de las funciones de catalogación, normalización y gestión de inventario*. Consecuentemente parece obvio que es esta dirección la que debe dirigir la gestión de artículos —por tanto a todos los gestores de artículos— y las tareas propias de los depósitos responsables.

La misma O.M. define a la dirección de Mantenimiento como *órgano responsable de la gestión, administración y control en materia de entretenimiento, reparación y recuperación del armamento, material y equipo*. Parece también consecuentemente obvio que es esta dirección la que debe dirigir los centros instituidos como centros reparadores.

Lo que sigue a continuación y que se refiere a las maestranzas aéreas, puede extenderse también al CLOTRA e incluso al CLAEX, aún contando con las especiales características del material asignado a esta última unidad. Ya se dijo antes que la IG-10-11 asigna a las maestranzas aéreas la misión de apoyo logístico de mantenimiento y abastecimiento. Misión híbrida, en teoría, que no se corresponde con la neta separación funcional con que aparecen sus homónimas direcciones en el Cuartel General ni, permítase añadir, con la vocación operativa que en la práctica aflora en estas unidades.

En la maestranza se encuadra un grupo de abastecimiento, que dispone, a su vez, de una sección de gestión de abastecimiento, cuyas funciones abarcan una mezcla de actividades, entre las que no aparece expresamente el apoyo de abastecimiento a otras UU.AA., tal como figura literalmente en la descripción de su misión general. En todo caso, desde que se implantó el SND y basado en su *modus operandi*, el apoyo logístico de abastecimiento a todas las UU.AA. se propicia de forma automática —a veces con interacción del gestor de artículos— por este sistema, que contempla, salvo excepciones, el total de existencias del Ejército del Aire como un único stock con carácter solidario, con independencia del punto donde se encuentre ubicado el material. A modo de símil se puede decir que la praxis del SND concuerda —a los efectos de la redistribución de los stocks— con el principio físico de los vasos comunicantes. Aquí los vasos son los puntos de abastecimiento, y el SND trata de cubrir espontáneamente las posiciones de stocks situados por debajo del nivel establecido, con los excedentes de otros puntos. Es por ello que sería interesante considerar lo que sigue:

ABASTECIMIENTO DE 3º ESCALÓN

Primero, la existencia de cierto tipo de establecimiento especializado, de gran capacidad de almacenamiento y distribución de stocks, que facilite el reaprovisionamiento de las unidades desde un punto central, dejando el apoyo lateral entre éstas reducido al mínimo indispensable, optimizaría en general esa distribución al asignarla a un órgano especializado y dedicado preferentemente a ello.

Segundo, el SND no asigna per se a ninguna maestranza el apoyo de abastecimiento a cualquiera otra unidad, ni, lo que es lo mismo, dicho sistema exige que las UU.AA. estén afectadas a una determinada maestranza, a la que deban dirigir sus peticiones de material para cubrir necesidades inmediatas o para reponer sus niveles. Eso correspondía antaño a una teoría basada en la regionalización de este tipo de apoyo, no válida actualmente. Es que las maestranzas son centros fabriles, cuya misión debería ser exclusivamente la de mantener los sistemas y equipos del Ejército del Aire, mediante procesos de reparación, modificación e incluso fabricación de sus componentes, es decir la misión de apoyo logístico de mantenimiento. Así pues, de todos estos centros logísticos considerados como fabriles debería segregarse formalmente la misión de apoyo logístico de abastecimiento, transfiriéndose esta específica misión a otros centros logísticos, que se especializarían en este tipo de apoyo de abastecimiento y que operarían a modo de 3º escalón.

Tercero, hace tiempo se tanteó por parte de la dirección de Abastecimiento el establecimiento de un centro de este tipo en la base aérea de Torrejón, aprovechando las instalaciones cedidas por la USAF tras su marcha. Aunque es obvio que un centro de estas características no se justifica ni se organiza simplemente porque se haya encontrado un barracón vacío y sin destino conocido, como si de menester de *okupas* se tratara. Desgraciadamente el intento no pasó de ahí. Pero hay que reconocer que esa base aérea goza todavía de unas grandes ventajas en cuanto a situación —a tiro de piedra de la dirección de Abastecimiento y por ende del cen-

tro de las decisiones de la política de abastecimiento—infraestructura general y comunicaciones por aire, carretera e incluso ferrocarril, que la señalan como lugar adecuado para la instalación del Centro que se propone.

¿HA LLEGADO EL MOMENTO DE DECIDIR?

¿Decidir *qué* y *cuándo*? El *qué*: establecimiento de un centro logístico de abastecimiento de tercer escalón. El *cuándo*: ¡ya!. Por el momento pudiera establecerse uno sólo de estos centros logísticos de nuevo cuño, en espera de que la experiencia aconsejara el establecimiento de otros similares de menor entidad, a modo de despliegues estratégicos por razones de seguridad.

¿Qué debiera ser un centro de este tipo? Sería el ejecutor de la política del abastecimiento, de la que es responsable exclusivamente la dirección de Abastecimiento; lo que no es óbice para que esa política se coordine permanentemente con otros órganos logísticos, muy especialmente con la dirección de Mantenimiento. Sumariamente se pueden anticipar como potencialidades características de este centro:

– Primera, constituirse en exclusivo depósito responsable de todos los artículos de abastecimiento actualmente asignados a las Maestranzas, al CLOTRA y al CLAEX. Como consecuencia de ello, constituirse en centro receptor de todas las adquisiciones del material, nacional y extranjero, que actualmente se está recepcionando en esas UU.AA.; siempre admitiéndose las excepciones que por razones de urgencia o de apoyo a programas muy concretos pudieran presentarse, pero siempre bajo control del centro propuesto. Ello llevaría consigo su especialización en las actividades de este tipo, que evitaría los cuellos de botella tan frecuentes en aquellas unidades del MALOG. La concentración de estas recepciones en un Centro único podría optimizar la gestión de identificación, y si fuera necesario, la correcta catalogación, de todo el material adquirido.

– Segunda, constituirse asimismo en sede de todos los gestores de artículos, hoy en día desperdigados por las unidades y el cuartel general. Ésto tendría la ventaja de facilitar extraordinaria-

mente su eficaz coordinación, proporcionando una unidad de criterio en la aplicación de las normas aplicables en cada caso, sobre todo en todas aquellas operaciones que afecten simultáneamente a uno o más sistemas de armas, tales como operaciones y despliegues de cualquier tipo, programas de revisión o modificación de sus equipos o subsistemas, etc., y ¿por qué no decirlo? una mayor neutralidad a la hora de gestionar los artículos compartidos por dos o más de esos sistemas.

– Tercera, constituirse en centro gestor de las situaciones MICAP (Mission Capability) imputables al abastecimiento, léanse situaciones NMC/S (Not Mission Capable/Supply), PMC/S (Partial Mission Capable/Supply) y WS (Work Stoppage), por ese orden de más a menos grave, y cuya rápida resolución es el mejor termómetro para mostrar la capacidad de respuesta del abastecimiento ante situaciones críticas. Se deja a la perspicacia del lector buscar el significado de las siglas en inglés arriba expuestas. Con relación a ésto hay que decir que la dirección de Abastecimiento presentó—de ésto ya hace años—una propuesta de actualización de los conceptos y siglas todavía en uso (AOCP, AOG, etc...), con objeto de adecuarlos a lo que se utiliza en nuestro entorno, es decir la OTAN, para que todos hablásemos el mismo lenguaje. Y por cierto, ya se sabe que toda comparación es odiosa, pero en relación con la gestión de estas situaciones críticas, se cede a la tentación de presentar como ejemplo las maneras de la USAF en este aspecto: los correspondientes procedimientos, incluidos en su manual AFM 67-1, establecen un centro de control de la gestión MICAP con turnos de 24 horas al día, siete días a la semana ...

– Cuarta, ubicación y mantenimiento de la reserva de guerra, cuyos stocks deben almacenarse aparte y con independencia de los destinados a la operación rutinaria de las unidades. Ésto podría hacerse al menos con el segmento correspondiente al denominado esfuerzo máximo, que podría no estar necesariamente a la inmediata disposición de las unidades sino en situación de guerra. En cualquier caso la gestión de esta reserva exige mantener un programa de revisiones periódicas por diversas razones, como puede ser, por ejem-

plo, la cumplimentación de OO.TT. o la modificación cuantitativa o cualitativa de los stocks así reservados, por lo que su ubicación en un punto único supondría una ventaja en cuanto se podría disponer de recursos humanos y de equipamiento dedicados en exclusiva a dicho menester y con la posibilidad de, gozando de unos medios de transporte normales, desplegarla en el momento y en el lugar adecuados.

– Quinta, concentración del apoyo mutuo de abastecimiento entre las naciones miembros de OTAN en caso de emergencia. El Ejército del Aire tiene suscritos simultáneamente acuerdos para ésto, por una parte con la agencia NAMSA, y por otra parte de forma bilateral (MESS MOU) con esos mismos países miembros de OTAN, que le compromete de forma semejante. Dado que este tipo de apoyo lateral está sujeto a unos procedimientos y formatos normalizados, con implicaciones de carácter económico-legales, de no fácil conocimiento y cumplimiento por parte de todas las UU.AA., su ejecución y posterior administración y control por un sólo órgano del Ejército del Aire redundaría en una mayor eficacia y utilidad. Ya se sabe: *do ut des*.

– Sexta, ubicación, custodia y gestión de todo el material de responsabilidad del MALOG, que haya sido declarado obsoleto o de no utilidad para el Ejército del Aire. Esta concentración supondría una gran ventaja en el momento de su posible enajenación por los medios legales actualmente vigentes o, lo que es todavía una utopía, su venta directa o intercambio en el *rastrillo* que está organizando la agencia NAMSA de OTAN.

La idea queda expuesta. El Ejército del Aire dispone de una Fuerza que con su preparación y audacia debe ser capaz de defender, en la parte que le toca, nuestra soberanía; y también dispone de un Apoyo, del que forma parte el abastecimiento, que debe proporcionar los medios adecuados que hagan posible, también en la parte que le toca, el eficaz cumplimiento de la misión de esa Fuerza. Todo lo que optimice el Apoyo redundará en una mayor eficacia de ésta, de la que se espera no sólo que *lo intente sino que lo consiga*. Algo así advertía hace ya dos siglos un genio de la guerra como Napoleón Bonaparte ■