

Sobre los fundamentos del sistema y organización logísticos del Ejército del Aire

FERNANDO MOSQUERA SILVÉN
General de Aviación

La logística aérea constituye la "fuente del poder aéreo", proporcionando los medios necesarios para llevar a cabo las operaciones previstas de acuerdo con la estrategia establecida.

El fin de la Logística Aérea es, en consecuencia, obtener y sostener los medios materiales necesarios para lograr la capacidad y el alistamiento operativo requeridos para desarrollar una estrategia determinada, capacidad que será utilizada en la ejecución de las operaciones aéreas. Esta capacidad se determinará al establecer el Objetivo de Fuerza del Ejército del Aire.

De lo anterior se deduce la trascendencia de su actividad, pues de ella depende la posibilidad de realizar, y el grado en que se podrán desarrollar, las operaciones aéreas. A su vez, la entidad prevista de las operaciones a llevar a cabo determinará las acciones y la capacidad logística requeridas.

Determinados en el objetivo de fuerza cuales son los sistemas de armas o apoyo de que debe estar dotado el Ejército del Aire para cumplir su misión en el marco de una situación estratégica determinada, la organización que gestiona los recursos de estos sistemas de armas o apoyo y, por extensión, el resto de los recursos de material, infraestructura y equipos que precisa el Ejército del Aire, constituyen la organización logística aérea que, junto con los medios de gestión de que dispone y los procedimientos que rigen el desarrollo de su actividad, forman un sistema, el Sistema Logístico Aéreo.

Al igual que cualquier otro sistema, el Sistema Logístico del Ejército del Aire se establece con una determinada finalidad. Su finalidad específica emana de la finalidad genérica y común que tienen todos los Sistemas de Gestión del Ejército del Aire, con los que forma un sistema superior que los engloba a todos ellos, que es la de colaborar al cumplimiento de la misión del Ejército del Aire. A partir de esta finalidad común y genérica se determina y precisa la finalidad específica del Sistema Logístico que, como se ha dicho, consiste en obtener y sostener en estado de servicio los Sistemas de Armas o Apoyo que necesita el Ejército del Aire para garantizar la capacidad, disponibilidad y alistamiento operativos requeridos que le permitan desarrollar la estrategia establecida, capacidad que será utilizada en la ejecución de las operaciones aéreas; todo ello con el menor coste posible.

El Sistema Logístico debe estar concebido y desarrollar su actividad de manera que sea capaz de responder adecuadamente a todas las necesidades operativas del Ejército del Aire, tanto las que dimanen de su adiestramiento diario como las que resultan de las misiones operativas que se derivan del Plan Estratégico Conjunto y de las que pueden surgir en situaciones de crisis o que el Gobierno encomiende a las Fuerzas Armadas. Pero, indudablemente, las misiones que deben conformar prioritariamente la capacidad de gestión del Sistema Logístico serán las más exigentes, es decir, las que corresponden a situaciones de crisis o guerra.

Para cumplir los requisitos anteriores y alcanzar su finalidad el Sistema Logístico debe tener las siguientes capacidades:

Capacidad de planificación y control

Una vez establecido por el jefe del Estado Mayor el correspondiente ob-



jetivo, de acuerdo con las misiones que tiene asignadas el Ejército del Aire, y establecidos los planes operativos derivados del mismo, el Sistema Logístico debe estar capacitado para realizar la planificación requerida de modo a cooperar eficazmente a alcanzar dicho objetivo y desarrollar dichos planes en el área de su responsabilidad, así como para realizar el seguimiento y control de su ejecución mediante el procesamiento y gestión de la información generada por las distintas áreas de actividad del sistema.

Capacidad de evaluación

El Sistema Logístico debe ser capaz de evaluar, tanto en términos de costes como de necesidades y disponibilidad de medios materiales, de infraestructura y humanos, las distintas alternativas que estudie el Estado Mayor como objetivos posibles en sus previsiones a corto y medio pla-

zo. Para ello debe contar con las herramientas científicas necesarias para poder establecer modelos, efectuar simulaciones, realizar análisis de sensibilidad, etc., lo que implica a su vez el disponer de la correspondiente base de datos, continuamente actualizada, con información sobre disponibilidades de recursos humanos, de material, de infraestructura y económicos, así como toda la serie de datos de costes requeridos para la realización de dichos estudios. En lo referente al personal, el Sistema Logístico debe tener capacidad para relacionarse con el Sistema de Gestión de Personal, y en lo referente a los recursos económicos debe tener capacidad para relacionarse con el Sistema de Gestión Económica.

Capacidad de tratamiento de la información

Un elemento básico en los sistemas de gestión es la información que flu-

ye entre sus unidades orgánicas de todos los niveles que viene a constituir una red que las integra, imprescindible para que cada una de estas unidades, incluso las más elementales, puedan desarrollar su actividad; información que constituye asimismo la base del proceso de decisión. Por todo ello, es preciso que la información se genere y pueda ser tratada de manera a poderla distribuir para que alcance a todos aquellos que la necesitan en el momento, con el formato y el contenido que precise cada uno de ellos, considerando todo el sistema en su conjunto, no como entidades independientes, para poder tener en cuenta todas sus dependencias e interrelaciones que determinarán los flujos de información necesarios.

Con esta finalidad, a partir de las especificaciones funcionales del Sistema Logístico y de su estructura de procesos se establece el sistema de tratamiento de la información en el que se concreta para cada elemento unitario de información que se precise por el Sistema Logístico, su definición, tipo y significado, su unidad orgánica de procedencia, la transformación o transformaciones a que debe someterse a cada uno de estos elementos unitarios de información, unidad o unidades orgánicas que deben recibirlo en su estado original o con alguna de las transformaciones a que se le ha sometido, y medio de transmisión utilizado entre cada una de las unidades orgánicas y para cada uno de los datos.

Idealmente el sistema informático estará basado en los medios más avanzados de la técnica, recurriendo a lo que actualmente se denomina tecnologías de la información, de modo a permitir la rapidez en el tratamiento, transmisión y acceso a la información, así como para garantizar su integridad y actualidad y, en consecuencia, su validez plena.

Capacidad de control de los datos

Cada elemento de datos, específico de un Sistema de Armas o Apoyo o de un equipo determinado, debe tener un único origen y un sólo elemento orgánico responsable de su generación para así poder garantizar





Fig. 1 Esencia de la Logística

la validez de los mismos. El Sistema Logístico debe disponer de un diccionario de datos conteniendo las definiciones y características de cada uno de los elementos de datos que se empleen en el Sistema Logístico. Por otra parte, el Sistema debe tener la capacidad de permitir el acceso a cada dato específico, y/o a introducirlo o modificarlo, a los organismos y al personal que estén autorizados para ello y, como contrapartida, impedirlo a quien no esté autorizado.

Capacidad de gestión funcional e integral

Al igual que en cualquier sistema, la organización del Sistema Logístico del Ejército del Aire se constituye por el agrupamiento de funciones, funciones que serán más afines cuanto menor es el nivel de la organización en el que se desarrollan. Esta afinidad se irá perdiendo a medida que se asciende de nivel en la organización pasándose a agrupar las funciones de niveles superiores por el grado en que cooperan entre sí para

alcanzar un objetivo parcial común de la organización.

La agrupación orgánica por funciones afines tiene por objeto el establecer áreas de actividad específicas con procedimientos de gestión comunes, independientemente del tipo de material al que se apliquen, lo que redundará en la normalización y simplificación de dicha gestión a lo que se añade la reducción en las necesidades de entrenamiento del personal responsable de la misma.

Por otra parte, al objeto de econo-



mizar recursos, cuando una determinada función forme parte de la actividad de varias unidades orgánicas puede ser conveniente que se agrupe y desarrolle por una sola unidad orgánica específica pero, al objeto de no perder en eficacia lo que se gana en recursos, deben estar claramente definidas las relaciones que deben existir y el apoyo a prestar por esta última unidad orgánica al resto de las unidades orgánicas que requieren esta función para el desarrollo de su actividad.

En el caso del Sistema Logístico del Ejército del Aire, cuyo objetivo principal es el de garantizar la máxima disponibilidad y grado de alistamiento de los Sistemas de Armas o Apoyo que tiene en su inventario, la organización por funciones descrita en los párrafos anteriores no garantiza la disponibilidad requerida de cada sistema considerado independientemente, ni tampoco el de todos ellos considerados en su conjunto, debido a la interdependencia existente entre las actividades que cooperan a obtener esa disponibilidad que requiere

que se desarrollen de una manera coordinada para obtener un resultado final integrado cual es el funcionamiento de todos los sistemas y equipos de que está dotado el Sistema de Armas o Apoyo correspondiente.

La coordinación requerida para que las gestiones que van a cooperar a un resultado determinado con respecto a un Sistema de Armas o Apoyo concreto se desarrollen al unísono, de manera a completarse en el mismo momento y a obtener un resultado integrado, se puede conseguir superponiendo a la organización anterior otra en la que la responsabilidad total se reparta por sistemas en lugar de por áreas funcionales. De esta forma existirá un responsable único y definido de asegurar que se alcanza la disponibilidad y el grado de alistamiento deseados para cada sistema concreto, cuya actividad será la de impulsar y verificar el desarrollo coordinado de todas las acciones de la organización funcional que colaboran de forma independiente a conseguir este resultado, para lo cual requiere disponer de información

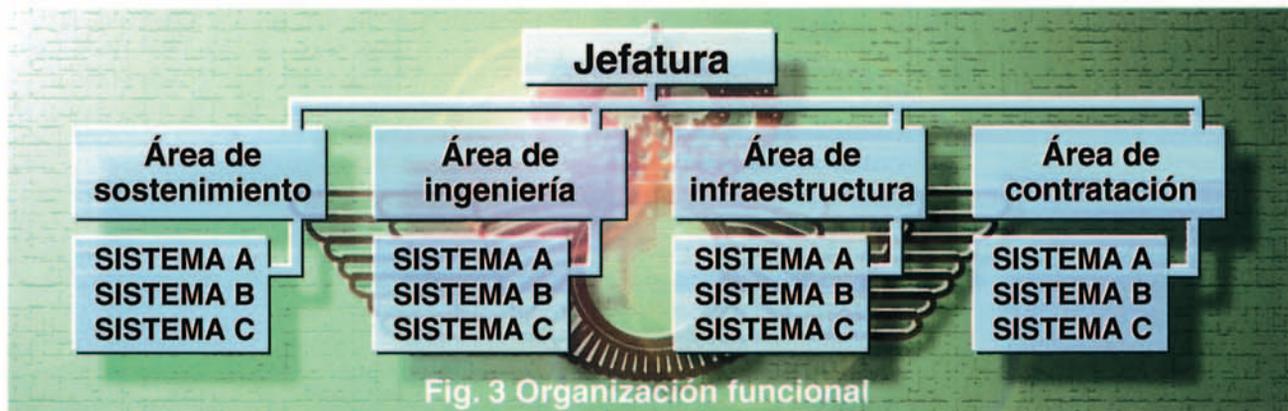
puntual e inmediata del estado en que se encuentran en cada momento y tener capacidad para influir en su reorientación cuando se precise, siendo capaz de detectar posibles problemas y de proponer soluciones a los mismos.

Capacidad de respuesta

Dado que las Fuerzas Armadas deben estar preparadas en todo momento para actuar en respuesta a cualquier eventualidad y que las situaciones de crisis son en muchos casos de carácter imprevisible y se desarrollan con una rápida evolución de los acontecimientos, es preciso que el Sistema Logístico tenga la capacidad de respuesta necesaria para poder atender con eficacia y rapidez a las demandas de generación de fuerzas requeridas por la situación planteada. Para ello deben estar establecidos de antemano los procedimientos a seguir en cada situación que se pueda plantear y determinados los recursos adicionales que se puedan necesitar, así como las fuentes y medios para su obtención.

ARQUITECTURA DEL SISTEMA LOGISTICO

Teniendo en cuenta los requisitos y las capacidades requeridas del Sistema Logístico, sus cometidos y la actividad a desarrollar, se diseñará su arquitectura que deberá contar como pilar esencial con un órgano de planificación y control de dicha actividad, de manera a asegurar que se alcanzan los objetivos marcados. La función de planificación cubre y afecta a todo el Sistema, de manera similar a lo



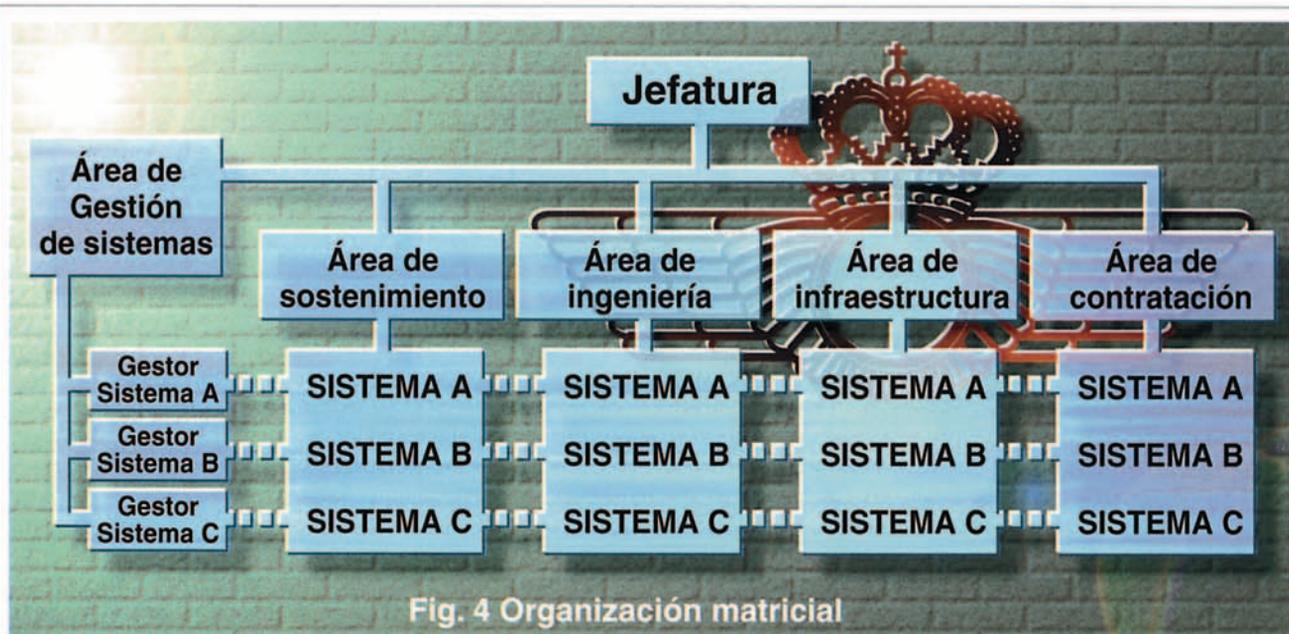


Fig. 4 Organización matricial

que sucede en el cerebro humano en cuya corteza reside la capacidad de la toma de decisiones.

Con el objeto de poder compaginar la conveniencia de estructurar la gestión de las actividades agrupándolas por tareas homogéneas sujetas a normas de racionalización -estructura funcional- con la necesidad de coordinar la interdependencia de la actividad desarrollada por los órganos anteriores en beneficio de cada Sistema de Armas o Apoyo concreto, la arquitectura del Sistema Logístico deberá tener un diseño matricial. En esta estructura aunque la dirección de la actividad de cada órgano funcional corresponde a la jefatura del órgano, las decisiones que se tomen en cada momento se verán influenciadas por las necesidades de apoyo de cada sistema expresadas por el órgano gestor del sistema respectivo de modo a alcanzar los objetivos precisos del sistema de su responsabilidad.

Las funciones principales que debe comprender el Sistema Logístico de acuerdo con su finalidad y la arquitectura señalada son las siguientes:

Planificación y control

Las funciones de planificación y control son esenciales en cualquier sistema de gestión ya que son las que gobiernan toda la actividad del sistema.

La planificación determina y guía

la actividad a desarrollar, junto con las prioridades de cada una de ellas, por el resto de las funciones del Sistema para alcanzar los objetivos señalados, desencadenando en consecuencia todo el proceso de gestión del Sistema.

Mediante el control se verifica que todas las acciones se desarrollan de acuerdo con su plan específico o, en caso contrario, se detectan las desviaciones que se producen y que pueden apartar del objetivo perseguido, determinando mediante la realización del análisis correspondiente las modificaciones que se precisan en la planificación inicial, lo que conduce a un proceso de retroalimentación continuo que permite reorientar la actividad en cada momento de manera a alcanzar la meta fijada.

Al objeto de asegurar que se alcanzan los objetivos previstos, todas las actividades a desarrollar por el Sistema Logístico deben estar sujetas a un plan que las determine, las integre, coordine y sincronice de manera a que se desarrollen armónicamente concurriendo tanto en el tiempo como en su finalidad, complementándose y apoyándose entre sí y evitando duplicidades e interferencias para conseguir finalmente la mayor eficacia. Este plan marcará los objetivos parciales a lograr por cada uno de los elementos orgánicos del sistema, que colaborarán al objetivo total del mis-

mo, de acuerdo con los recursos asignados a cada uno de ellos y al conjunto y en base a las prioridades establecidas.

De acuerdo con la planificación general del Sistema y con los criterios que se determinen, cada elemento orgánico a su nivel realizará su planificación parcial para alcanzar el objetivo particular que tiene señalado.

Dado que los objetivos del jefe del Estado Mayor estarán normalmente fijados por Sistemas de Armas, de acuerdo con el grado de disponibilidad y alistamiento señalado para cada uno de ellos, la planificación de la gestión a realizar por el Sistema Logístico en apoyo de los anteriores deberá, por una parte, considerar a cada uno de los sistemas de manera independiente y, por otra parte, dado que será preciso conciliar las necesidades particulares entre sí de acuerdo con las prioridades de cada una de ellas y los recursos disponibles, habrá que realizar una planificación global considerando a todos los sistemas en su conjunto.

Si al realizar la planificación de acuerdo con las consideraciones anteriores se determinará que no es posible alcanzar los objetivos fijados con los recursos disponibles a corto o medio plazo, el sistema debe ser capaz de determinar los recursos necesarios para cumplir los objetivos señalados y proporcionar soluciones alternati-



Fig. 5 Arquitectura del sistema logístico aéreo

vas tanto para el corto como el medio plazo en las que, en base a los recursos disponibles o previstos, se determine cómo se verían afectados los objetivos fijados.

La función de planificación general del sistema por afectar a todas las demás funciones marcándole objetivos particulares y programándoles la actividad a desarrollar por cada una de ellas, coordinándolas e integrándolas de modo a alcanzar el objetivo conjunto del sistema, es una función que se desarrolla en el nivel superior de dirección del Sistema.

Gestión de la obtención de los Sistemas de Armas o Apoyo

De acuerdo con los planes establecidos, el Sistema Logístico debe estar organizado y capacitado para gestionar la obtención y modificación de los Sistemas de Armas o Apoyo que se haya determinado que son necesarios para el cumplimiento de la misión del Ejército del Aire, gestión que se iniciará para cada uno de ellos una vez que se hayan establecido por el Estado Mayor los correspondientes "Requisitos de Estado Mayor".

Lógicamente esta gestión estará individualizada por sistemas, requiriéndose una unidad orgánica básica para la gestión de cada uno de ellos, existiendo a su vez un escalón superior que las dirija y coordine.

Por otra parte, al objeto de ahorrar recursos y de no duplicar actividades

que se desarrollan habitualmente por el resto de elementos de la organización de acuerdo con los cometidos que tiene asignados, la organización específica para la gestión de la obtención de los sistemas se apoyará en gran medida en la actividad reglada del resto de la organización logística, impulsando, coordinando y verificando la actividad que se realice en su beneficio.

La gestión de la obtención de los Sistemas de Armas o Apoyo lleva implícita un importante proceso de la decisión, proceso que sigue la metodología del Sistema de Programación de Armamentos por Fases (Phased Armaments Programming System-PAPS-) y durante el cual se llevan a cabo las actividades correspondientes al Análisis del Apoyo Logístico (Logistic Support Analysis -LSA-) y al Apoyo Logístico Integrado (Integrated Logistic Support -ILS-), esenciales para conseguir un apoyo adecuado a los sistemas en su fase de operación y para reducir el coste de su ciclo de vida (Life Cycle Cost -LCC-).

Sostenimiento de los Sistemas de Armas o Apoyo

Una vez obtenidos los Sistemas de Armas o Apoyo, el cometido básico y continuado del Sistema Logístico será el de conservarlos en su condición de aptos para el servicio, o de devolverlos a esta condición cuando la ha-

yan perdido, de manera a garantizar la disponibilidad y actividad operativa fijadas para cada uno de ellos en sus diferentes escenarios de actuación tanto en tiempo de paz como de crisis o guerra.

El cometido anterior se lleva a cabo básicamente mediante la función logística de mantenimiento, con la que coopera de manera estrecha e inseparable la función logística de abastecimiento.

Si bien es mediante las diversas actividades de la función de mantenimiento como se consigue restaurar y mantener los sistemas en servicio operativo, hay que tener presente asimismo que esta función no puede desarrollar su actividad sin servirse de la actividad correlacionada propia de la función de abastecimiento, que le proporciona los medios materiales esenciales para su actuación y que, incluso, determina y gobierna parte de su actividad para satisfacer en retorno necesidades procedentes de la propia función de mantenimiento. Esta situación se produce en el caso de los artículos reparables de los Sistemas de Armas o Apoyo, para los que la decisión de cuantos y cuando deben ser reparados por la función de mantenimiento le corresponde tomarla a la función de abastecimiento en base a las necesidades que tiene a su vez la función de mantenimiento para reparar algún conjunto de nivel supe-

rior al de los artículos que se encuentran fuera de servicio.

De lo anterior se deduce la gran interrelación e interdependencia que existe entre las funciones de mantenimiento y abastecimiento por lo que es conveniente, cuando razones de otro tipo no lo desaconsejen, que estén agrupadas en un elemento orgánico único con dirección común, que tendrá dos áreas de actividad complementarias e integradas de manera a asegurar la coordinación de sus actividades para alcanzar el objetivo común del mantenimiento en servicio de los Sistemas de Armas o Apoyo.

El elemento orgánico funcional anterior, que se podría denominar "Sostenimiento del Material", de acuerdo con lo expuesto en el párrafo anterior, estaría compuesto de dos subelementos, mantenimiento y abastecimiento, el segundo desarrollará su actividad para satisfacer las necesidades del primero y este, con el apoyo del anterior, llevará a cabo las acciones necesarias concretas para mantener la capacidad operativa de los Sistemas de Armas o Apoyo conservándolos en estado de servicio. Cada una de estas dos áreas funcionales se pueden subdividir a su vez en otras subáreas de actividad específica dentro del cometido general del área superior correspondiente. Así por ejemplo, el área de abastecimiento puede comprender las subáreas de Gestión de Necesidades, Codificación, Almacenamiento y Distribución, Transporte, etc., que a su vez se podrán subdividir en otras funciones más elementales. Si bien la actividad de transporte no es específica de la función de abastecimiento, dado que contribuye en buena medida a que ésta pueda alcanzar el objetivo de suministrar los artículos de abastecimiento en el momento en que se precisan es conveniente que esté integrada en el área de abastecimiento bajo la misma dirección.

Este área de sostenimiento del material constituye el núcleo básico del Sistema Logístico y es la que desarrolla el grueso de su actividad de manera continuada.

La gestión del sostenimiento del material no es específica para cada

uno de los Sistemas de Armas o Apoyo sino que, por el contrario, al ser los medios y procedimientos que se siguen válidos en su mayoría para todos los sistemas es aconsejable el realizar una gestión centralizada por funciones específicas, común para todo el conjunto de sistemas, de modo a economizar medios de gestión y a desarrollar y adquirir un grado de pericia y eficacia cada vez mayores en la actividad específica de cada una de las áreas funcionales que comprende la gestión del sostenimiento del material.

Al contrario que para la gestión de la obtención de los Sistemas de Armas o Apoyo en que dicha gestión se estructuraba por sistemas, considerando a cada uno de ellos una entidad íntegra e indivisible para así garantizar que todas las acciones convergieran a un resultado final único preservando la unicidad e integridad del sistema, la gestión del sostenimiento del material por ser común, como se ha dicho, para todos ellos puede estar orientada por funciones en lugar de por sistemas, funciones que serán aplicables al material con independencia del sistema a que pertenezcan, llevando de esta forma a una especialización por funciones del personal encargado de la gestión del material, lo que simplifica y facilita su entrenamiento inicial al reducirse los conocimientos necesarios que se requieran y el poder llegar a conseguir en un periodo de tiempo no muy grande una buena cualificación en su área de actividad específica, con el beneficio que esto conlleva para la eficacia del Sistema Logístico.

Ingeniería

La función anterior de mantenimiento comprende una serie de actividades reguladas con unos procedimientos preestablecidos y programados en su mayoría. Sin embargo, en el desarrollo de estas actividades pueden surgir problemas imprevistos cuya solución no se conoce y que requerirá la realización de investigaciones y estudios que pueden exceder la capacidad o competencia de los órganos responsables del mantenimiento. Asimismo, cuando un determinado problema de mantenimiento se pre-

senta de manera repetitiva es aconsejable realizar una investigación y estudio para eliminarlo, ya sea por modificación del material o de los procedimientos de mantenimiento. Tanto en un caso como en el otro, al objeto de no restar eficacia a los centros y unidades orgánicas de mantenimiento asignándoles estos cometidos adicionales que no son propios de su gestión diaria y que pueden afectar a más de una unidad, es aconsejable que esta función se realice de forma centralizada en un organismo único que esté dotado de los medios adecuados y con personal específicamente cualificado para desarrollar estos cometidos, junto con los de estudiar las modificaciones que conviene introducir en la ingeniería del sistema para mejorar su capacidad operativa o la eficacia de su apoyo.

La función de ingeniería es eminentemente técnica pudiendo constituir por su especificidad un elemento orgánico individual y centralizado del Sistema Logístico, cuyos cometidos serán el apoyo a la función de sostenimiento de los Sistemas de Armas o Apoyo, tanto en los cometidos señalados anteriormente como en la certificación de los posibles órganos de reparación tanto internos como externos al Ejército del Aire, el seguimiento y análisis del comportamiento y fiabilidad de los diversos subsistemas, equipos y elementos de cada sistema, a fin de determinar las modificaciones de ingeniería a introducir en los mismos para mejorar sus características, y el estudio de las posibles modificaciones a introducir en los planes de mantenimiento como consecuencia de los cambios de ingeniería anteriores o para mejorar su eficacia.

Infraestructura

La función de infraestructura constituye una función de apoyo a Sistemas de Armas o Apoyo en un área muy concreta y específica de actividad lo que justifica que se constituya en una unidad orgánica individual dentro del Sistema Logístico, teniendo una gran relación con la función de obtención de sistemas a la que apoyará dentro del área de su responsabilidad.

Contratación

Las cuatro funciones anteriores, gestión de la obtención de los sistemas, sostenimiento de los sistemas, ingeniería e infraestructura, requieren en el desarrollo de su actividad, cada una en mayor o menor medida, establecer contratos para adquirir tanto elementos de material como la prestación de servicios técnicos. Requiriendo la función de contratación por su complejidad unos conocimientos muy particulares, que son aplicables igualmente a las cuatro funciones reseñadas anteriormente, y una gran experiencia por parte del personal responsable de desarrollarla para poder hacerlo con eficacia, y al objeto de reducir las necesidades de este personal, puede ser conveniente que esta función se realice por un órgano individual centralizado del Sistema Logístico.

Este órgano funcional centralizado, tiene como finalidad específica el apoyo a las cuatro funciones anteriores mediante el desarrollo de las actividades de contratación a su requerimiento y en su beneficio.

Gestión de sistemas

Si bien el agrupamiento funcional orientado por tareas afines tiene la ventaja de reducir las necesidades de recursos y mejorar la eficacia de la gestión en cada área específica, lo que es siempre una meta a tratar de alcanzar, no se debe olvidar que éste es sólo un objetivo parcial válido en tanto en cuanto colabore adecuadamente al objetivo fundamental del Sistema Logístico, garantizar la disponibilidad y actividad operativa de cada Sistema de Armas y Apoyo en el grado y con la prioridad asignada para cada uno de ellos.

Puesto que, de acuerdo con lo anterior, dentro del objetivo general asig-

nado al conjunto de todos los Sistemas de Armas o Apoyo se fijará expresamente el de cada uno en particular, estableciéndose asimismo unas prioridades en la consecución de estos objetivos, es preciso que la gestión que se realiza a nivel funcional pueda ser orientada y verificada desde un nivel superior de la organización de modo a coordinar las acciones independientes de cada una de las áreas funcionales específicas, considerando todas estas actividades desde el punto de vista del apoyo individualizado para cada Siste-

momento en que éstos inician su periodo de operación. A su cargo se encontrará un Gestor de Sistemas por cada uno de los Sistemas de Armas o Apoyo principales, responsable singularizado y claramente identificado de asegurar el desarrollo de todos los aspectos del apoyo logístico al sistema que tiene asignado y de su desarrollo coordinado e integrado desde el primer momento en que se inicia su operación hasta el momento en que se retira del inventario.

Para que el Gestor de Sistemas pueda ejercer sus funciones de coordinación y verificación es preciso que, como se ha dicho anteriormente, esté situado en el adecuado nivel de la organización, con la autoridad delegada y desde donde pueda tener acceso a toda la información que precisa para desarrollar su cometido, disponiendo de unos canales de información fluidos, continuos y directos, para conocer en todo momento la situación del sistema y sus problemas actuales y potenciales, constituyendo el punto focal para su resolución, y que sus propuestas para corregirlos puedan estar apoyadas por el nivel de autoridad suficiente transmitiéndose sin

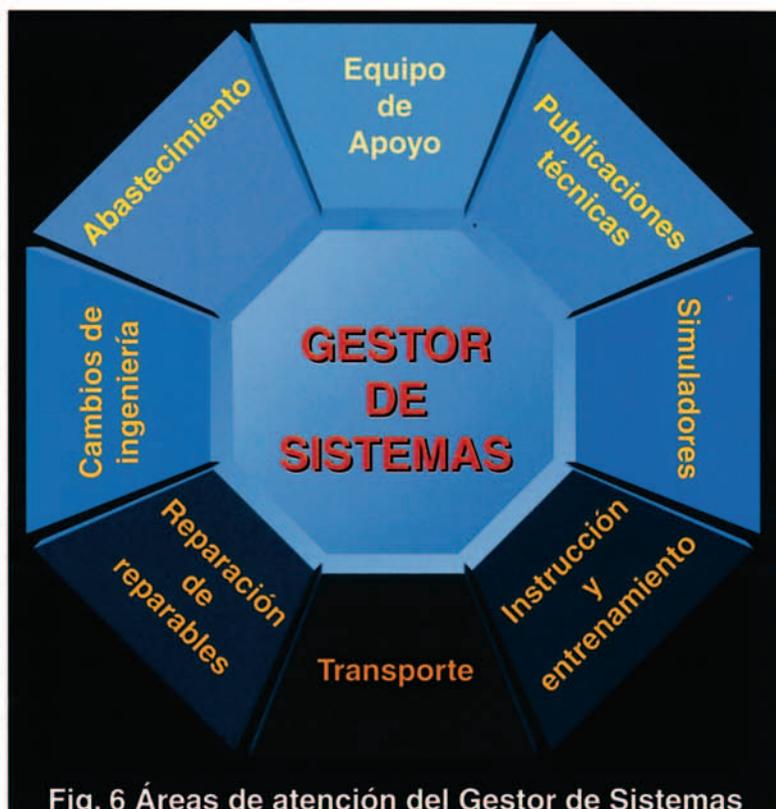


Fig. 6 Áreas de atención del Gestor de Sistemas

ma de Armas o Apoyo, asegurando de esta manera que se tienen en cuenta todas las que hay que llevar a cabo en provecho de cada uno de estos sistemas en concreto y que se realizan en el momento adecuado y con el sincronismo necesario convergiendo e integrándose para obtener el resultado final que se precisa en beneficio del apoyo del sistema específico de que se trate.

Esta función se puede considerar que es una continuación y complemento de la función de gestión de la obtención de los sistemas, a partir del

demora a los órganos ejecutivos correspondientes.

La función de Gestión de Sistemas es la base de la estructura matricial que, junto con el desarrollo eficaz de la actividad de los Gestores de Sistemas, constituye la garantía de obtener la "Capacidad de Respuesta" que se requiere del Sistema Logístico.

Dado que tanto la función de planificación como la de gestión de sistema inciden sobre, y gobiernan en mayor o menor grado, el resto de funciones del Sistema Logístico, se puede decir que constituyen la envolvente del sistema. ■